



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura

Evaluación final del
proyecto “Promoviendo
la Ganadería
Climáticamente
Inteligente en la
República Dominicana”



**Serie de evaluaciones de proyectos
22/2023**

**Evaluación final del proyecto
“Promoviendo la Ganadería
Climáticamente Inteligente en la
República Dominicana”**

**Código de proyecto: GCP/DOM/019/GFF
Código FMAM: 10054**

Cita requerida:

FAO. 2023. *Evaluación final del proyecto "Promoviendo la Ganadería Climáticamente Inteligente en la República Dominicana"*. Serie de evaluaciones de proyectos, 22/2023. Roma. <https://doi.org/10.4060/cc7274es>

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican la expresión de ninguna opinión por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) sobre el estado legal o de desarrollo de cualquier país, territorio, ciudad o área o sus autoridades, o sobre la delimitación de sus fronteras o límites. Las líneas discontinuas en los mapas representan fronteras aproximadas respecto de las cuales puede que no haya todavía pleno acuerdo. La mención de empresas específicas o productos de fabricantes, estén o no patentados, no implica que la FAO los haya respaldado o recomendado con preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

© FAO, 2023



Algunos derechos reservados. Esta obra se distribuye bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Organizaciones intergubernamentales (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.es>).

De acuerdo con las condiciones de la licencia, se permite copiar, redistribuir y adaptar la obra para fines no comerciales, siempre que se cite correctamente, como se indica más arriba. En ningún uso que se haga de esta obra debe darse a entender que la FAO refrenda una organización, productos o servicios específicos. No está permitido utilizar el logotipo de la FAO. En caso de adaptación, debe concederse a la obra resultante la misma licencia o una licencia equivalente de Creative Commons. Si la obra se traduce, debe añadirse el siguiente descargo de responsabilidad junto a la cita requerida: "La presente traducción no es obra de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La FAO no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción. La edición original en [idioma] será el texto autorizado".

Las controversias que se deriven en relación con la licencia y que no puedan resolverse de forma amistosa se resolverán a través de la mediación y el arbitraje según lo dispuesto en el artículo 8 de la licencia, a no ser que se disponga lo contrario en el presente documento. Se aplicará el Reglamento de Mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (www.wipo.int/amc/es/mediation/rules/index.html) y todo arbitraje se llevará a cabo de conformidad con el Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI).

Materiales de terceros. Si se desea reutilizar material contenido en esta obra que sea propiedad de terceros, por ejemplo, cuadros, gráficos o imágenes, corresponde al usuario determinar si se necesita autorización para tal reutilización y obtener la autorización del titular de los derechos de autor. El riesgo de que se deriven reclamaciones de la infracción de los derechos de uso de un elemento que sea propiedad de terceros recae exclusivamente sobre el usuario.

Ventas, derechos y licencias. Los productos informativos de la FAO están disponibles en la página web de la Organización (www.fao.org/publications/es) y pueden adquirirse dirigiéndose a publications-sales@fao.org. Las solicitudes de uso comercial deben enviarse a través de la siguiente página web: www.fao.org/contact-us/licence-request. Las consultas sobre derechos y licencias deben remitirse a: copyright@fao.org.

Fotografía de portada: © FAO

Resumen

El proyecto “Promoviendo la Ganadería Climáticamente Inteligente en la República Dominicana”, implementado entre junio de 2018 y noviembre de 2022, ha tenido como objetivo “Mitigar el cambio climático y restaurar las tierras degradadas a través de la promoción de prácticas climáticamente inteligentes en el sector ganadero”.

La evaluación de esta iniciativa tuvo por finalidad realizar una valoración independiente sobre la relevancia estratégica del diseño y las acciones implementadas por el proyecto, su eficacia en el logro de productos y resultados, la eficiencia en la utilización de los recursos, los factores que pueden haber afectado el desempeño del proyecto, la incorporación de perspectivas transversales y las probabilidades de que los efectos obtenidos se sostengan una vez que la financiación cese.

Para alcanzar dicho propósito se utilizó un enfoque metodológico participativo y colaborativo de evaluación, orientado hacia el aprendizaje y de carácter cualitativo. En este marco se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de información: revisión de documentación e informes generados por el proyecto: realización de entrevistas en profundidad, grupos focales, talleres participativos y la observación *in situ* de los procesos impulsados y de los efectos generados por el proyecto en campo.

La evaluación estima que, fruto de la implementación del proyecto, se logró instalar en la agenda climática y agropecuaria gubernamental la conveniencia e importancia de promover prácticas ganaderas climáticamente inteligentes como herramientas eficaces de mitigación y adaptación al cambio climático.

Además, el proyecto contribuyó con lo que sigue: generación de evidencia sobre los efectos positivos que ciertas prácticas pecuarias tienen en la mitigación y adaptación del cambio climático y en la restauración de tierras degradadas; desarrollo y prueba de una herramienta de monitoreo, reporte y verificación de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI); elaboración de una propuesta de instrumento de incentivos financieros para desarrollo de la ganadería climáticamente inteligente (GCI); desarrollo de capacidades individuales e institucionales en el Estado dominicano, y transferencia de tecnología y adopción de buenas prácticas de productores beneficiarios, entre otros logros.

Si bien el contexto institucional y político que el proyecto contribuyó a generar es favorable, está desacoplado con el desarrollo de las capacidades individuales y organizacionales necesarias para solventar la implementación del enfoque de la GCI en el resto del país.

Índice

Resumen	iii
Agradecimientos	vii
Abreviaturas y acrónimos	viii
Resumen ejecutivo	ix
1. Introducción	1
1.1 Objetivos de la evaluación	1
1.2 Destinatarios de la evaluación.....	1
1.3 Alcances de la evaluación.....	2
1.4 Metodología de la evaluación.....	3
2. Antecedentes y contexto del proyecto	7
2.1 Contexto del proyecto	7
2.2 Marco del proyecto.....	8
2.3 Teoría del cambio del proyecto.....	11
3. Hallazgos de la evaluación	13
3.1 Relevancia estratégica.....	13
3.2 Eficacia	17
3.3 Eficiencia.....	23
3.4 Factores que afectaron el desempeño del proyecto.....	25
3.5 Género.....	31
3.6 Salvaguardas ambientales y sociales	31
3.7 Sostenibilidad.....	32
4. Conclusiones y recomendaciones	35
4.1 Conclusiones.....	35
4.2 Recomendaciones.....	36
5. Lecciones aprendidas	39
Bibliografía	40
Apéndice 1. Listado de agentes clave consultados	43
Apéndice 2. Cuadro de calificación de los criterios de evaluación del FMAM	46
Apéndice 3. Esquema de calificación del FMAM	49
Apéndice 4. Matriz de resultados	51
Apéndice 5. Matriz de evaluación	56
Apéndice 6. Instrumentos de recolección de información	69
Apéndice 7. Cuadro de cofinanciación al momento de la evaluación final	78
Apéndice 8. Agenda de trabajo de campo	79

Cuadros y figuras

Cuadro del Resumen Ejecutivo 1. Cuadro de calificación de los criterios de evaluación del FMAM	xvii
Cuadro 1. Criterios y preguntas de evaluación	2
Cuadro 2. Técnicas de recolección de información	4
Cuadro 3. Alcance de las estrategias de desarrollo de capacidades del proyecto	5
Cuadro 4. Información general del proyecto.....	7
Cuadro 6. Lógica de intervención del proyecto (diseñada en el documento del proyecto).....	10
Cuadro 6. Alineación del proyecto con la prioridad 3 del MPP 2018-2021.....	14
Cuadro 7. Alineación del proyecto con el objetivo 2 del marco estratégico de la FAO	15
Cuadro 8. Resumen del plan de trabajo estipulado en el documento del proyecto para los productos 1.1.1, 1.1.2 y 3.1.1	23
Cuadro 9. Componentes básicos de un sistema de SyE y la forma adoptada por el proyecto.....	27
Figura 1. Estructura de la matriz de evaluación	4
Figura 2. Provincias que atraviesa la cuenca del río Yuna	9
Figura 3. Regiones de desarrollo con territorio en la cuenca del río Yuna	9
Figura 4. Reconstrucción de la teoría del cambio del proyecto propuesta por la revisión de medio término	12
Figura 5. Porcentaje de materialización de indicadores objetivamente verificables (IOV) del producto por componente (C) programático a octubre y proyectado a noviembre 2022	17
Figura 6. Porcentaje de logro de IOV del producto por componente (C) programático a diciembre de 2021 y proyectado a noviembre 2022	18
Figura 7. Ejecución presupuestaria en dólares por año	24
Figura 8. Porcentaje del cofinanciamiento materializado por institución a junio de 2022	28
Figura 9. Representación de las fincas del futuro realizada por productores participantes en uno de los talleres evaluativos realizados.....	33

Agradecimientos

El equipo de evaluación, conformado por los consultores Germán Luebert y José Carlos Fernández, bajo la gerencia de Carolina Turano, Especialista Regional de Evaluación en la Oficina de FAO para América Latina y el Caribe, agradecen a las personas que brindaron apoyo, facilitaron y participaron del proceso evaluativo.

Estamos especialmente agradecidas por el apoyo brindado por el señor Daniel Valerio, coordinador nacional del proyecto. Igualmente, se reconoce al equipo profesional responsable de la implementación de los diferentes componentes en los territorios de intervención y los equipos de soporte que estuvieron atentos a los diferentes requerimientos de los responsables de la evaluación.

También se extiende un reconocimiento a las instituciones del Estado y privadas, especialmente a las autoridades y funcionarios y funcionarias del Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales, el Ministerio de Agricultura, de la Dirección General de Ganadería, del Consejo Nacional para la Reglamentación y Fomento de la Industria Lechera y del Banco Agrícola de la República Dominicana, a la Federación de Ganaderos del Cibao Central y el Nordeste y a las organizaciones de productores y productoras beneficiarias del proyecto. Por el tiempo dedicado y la valiosa información proporcionada, muchas gracias.

Además, la evaluación destaca la colaboración activa del personal de la oficina nacional de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés) en la República Dominicana; a Rodrigo Castañeda, Representante; Zamira Taktuc, Asistente del Representante para la Administración, y Roberto Vargas, Asistente de Programas. Muchas gracias por su disponibilidad a ser entrevistados, su colaboración permanente, la facilitación de documentación y la transparencia en el acceso a datos e información relevante para la presente evaluación.

Adicionalmente agradecemos a los funcionarios y representantes de universidades, centros de investigación y consultores externos que dieron su tiempo para ser entrevistados y acompañar la evaluación en la recolección de información.

Finalmente, un sincero agradecimiento al señor Antonio Almeyda. Su apoyo fue fundamental para realizar las vistas de campo y materializar la logística de los viajes a los distintos territorios de intervención del proyecto.

Abreviaturas y acrónimos

BPA	buenas prácticas agrícolas
CONALECHE	Consejo Nacional para la Reglamentación y Fomento de la Industria Lechera
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, por sus siglas en inglés
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GANACLIMA-RD	Promoviendo la Ganadería Climáticamente Inteligente en la República Dominicana
GCI	ganadería climáticamente inteligente
GEI	gas de efecto invernadero
GLEAM	Modelo de evaluación ambiental de la ganadería mundial, por sus siglas en inglés
IOV	indicadores objetivamente verificables
MEGALECHE	programa para el mejoramiento de la ganadería lechera
MPP	marco de programación por país
NDC	contribución nacionalmente determinada, por sus siglas en inglés
OED	Oficina de Evaluación, por sus siglas en inglés
PIR	informe sobre la ejecución del programa, por sus siglas en inglés
PPR	informe sobre la marcha del proyecto, por sus siglas en inglés
PSA	pago por servicios ambientales
RLC	Oficina Regional para América Latina y el Caribe de la FAO
SyE	seguimiento y evaluación

Resumen ejecutivo

1. Se presenta el resumen ejecutivo del informe de la evaluación final del proyecto “Promoviendo la Ganadería Climáticamente Inteligente en la República Dominicana”, en adelante “el proyecto” o “GANACLIMA-RD” indistintamente.
2. El proyecto fue financiado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) por una suma de 1,5 millones de USD y se previó un cofinanciamiento por distintas entidades gubernamentales y privadas por un monto equivalente a 8,1 millones de USD, alcanzando un presupuesto total de 9,7 millones de USD.
3. El objetivo de la evaluación fue realizar una valoración independiente sobre la relevancia estratégica del diseño y las acciones implementadas por el proyecto; su eficacia en el logro de productos; resultados y objetivos; la eficiencia en la utilización de los recursos; los factores que pueden haber afectado la ejecución del proyecto; la incorporación de perspectivas transversales, y las probabilidades de que los efectos obtenidos se sostengan una vez que la financiación cese (sostenibilidad). Lo anterior, con la finalidad de extraer lecciones aprendidas y formular recomendaciones orientadas a aumentar las posibilidades de sostenibilidad de GANACLIMA-RD y a mejorar la implementación y ejecución de futuras iniciativas.
4. Además, esta evaluación forma parte del ejercicio de rendición de cuentas al donante y socios del proyecto (FMAM, instituciones de Gobierno y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO, por sus siglas en inglés]) y a las entidades que son actores relevantes y contrapartes en la ejecución.

Principales hallazgos por criterios de evaluación

Relevancia estratégica – Valoración: altamente satisfactoria

Hallazgo 1. El proyecto se alineó armoniosamente a las prioridades nacionales en materia de cambio climático y desarrollo ganadero plasmadas en sus planes nacionales y sectoriales; su relevancia aumentó durante el transcurso de la ejecución del proyecto.

Hallazgo 2. La promoción de un sector agropecuario resiliente y sostenible ha sido el eje orientador del proyecto, alineándose virtuosamente con la prioridad 3 del marco de programación por país (MPP) de la FAO en República Dominicana y el objetivo 2 del marco estratégico de la FAO vigente durante el diseño y gran parte de la implementación de GANACLIMA-RD.

Hallazgo 3. El diseño y las actividades implementadas por el proyecto se orientaron a realizar cambios transformadores dirigidos a un desarrollo del sector ganadero bajo en emisiones, que es el objetivo central del programa de mitigación del cambio climático del FMAM-6.

Hallazgo 4. Las necesidades de los grupos beneficiarios asociadas a la adopción de tecnología, conocimiento y buenas prácticas estuvieron en sintonía con la propuesta programática desplegada por el proyecto.

Hallazgo 5. La elevada relevancia estratégica del proyecto ha facilitado el establecimiento de relaciones de complementariedad con otras acciones gubernamentales y privadas vinculadas al sector ganadero.

Eficacia – Valoración: satisfactoria

Hallazgo 6. Al momento de la evaluación (fin de octubre de 2022), el cumplimiento de indicadores y la elaboración de algunos productos comprometidos en el documento del proyecto no han sido alcanzados; entre ellos destacan el mecanismo de la estrategia de GCI y el sistema de monitoreo, reporte y verificación.

Sin embargo, se prevé que esta situación cambie favorablemente durante el último mes de ejecución técnica del proyecto.

Hallazgo 7. El aumento exponencial de la curva de ejecución técnica que demandó el último año y la concentración de acciones asociada a esta situación afectó la magnitud de los efectos buscados y mermó las posibilidades de alcanzar sostenibilidad institucional durante el periodo del proyecto. No obstante, el potencial de impacto a largo plazo del proyecto en la mitigación del cambio climático y en la restauración de las tierras degradadas a través de la promoción de prácticas climáticamente inteligentes en el sector ganadero se mantiene intacto.

Hallazgo 8. Como consecuencia de la implementación del proyecto, se instaló en la agenda climática y agropecuaria gubernamental la conveniencia e importancia de promover prácticas ganaderas climáticamente inteligentes como herramientas eficaces de mitigación y adaptación al cambio climático.

Hallazgo 9. El proyecto contribuyó con la generación de evidencia sobre los efectos positivos que ciertas prácticas pecuarias tienen en la mitigación del cambio climático; se redujeron emisiones de GEI de un -11 % promedio en las fincas y un -22 % por litro de leche, logrando evitar más de 8 000 t CO₂-eq directas al tercer año de implementación del proyecto.

Hallazgo 10. La elaboración de una propuesta de instrumento de incentivos financieros para desarrollo de la GCI está bien aspectada; se precisará de un tiempo prudente para pilotear su funcionamiento y los efectos climáticos, sociales, económicos y productivos que su implementación podría generar.

Hallazgo 11. Las capacidades desarrolladas por los funcionarios públicos y la calidad de los espacios de formación brindados por el proyecto son valorados satisfactoriamente; su ampliación y profundización será fundamental para alcanzar uno de los efectos buscados: respaldar la implementación de una estrategia nacional de GCI y la puesta en marcha de instrumentos de incentivos financieros.

Hallazgo 12. Se estipula que el proyecto logre diseñar una estrategia de promoción de la GCI en el país; mas no una estrategia nacional consensuada, difundida y apropiada por las distintas partes interesadas en el desarrollo pecuario eficiente, adaptado y bajo en emisiones¹.

Hallazgo 13. Las prácticas promovidas y la tecnología transferida por el proyecto demostraron ser eficaces para reducir las emisiones de GEI, mejorar la capacidad de adaptación al cambio climático y aumentar la productividad y eficiencia de las fincas de pequeños y medianos productores de la cuenca del río Yuna.

Hallazgo 14. La utilidad y viabilidad de los planes de negocios elaborados están condicionadas por aspectos no resueltos por el proyecto, eso es el acceso a financiamiento para su implementación y el fortalecimiento de las asociaciones beneficiarias. Esto último asunto fue abordado a nivel de diseño — pero no de implementación— de planes de fortalecimiento por cuatro organizaciones.

Hallazgo 15. La ejecución del proyecto permitió desarrollar y probar una herramienta de monitoreo de GEI (Modelo de evaluación ambiental de la ganadería mundial [GLEAM, por sus siglas en inglés]). Una apropiación institucional robusta podría traducirse en el fortalecimiento del sistema de monitoreo, reporte y verificación del sector ganadero y en su imbricación con el sistema nacional.

Eficiencia – Valoración: moderadamente satisfactoria

Hallazgo 16. Las medidas de restricción a la movilidad y a la reunión impuestas por el Estado y la FAO como consecuencia de la crisis sanitaria de la enfermedad por coronavirus (COVID-19), ralentizaron una

¹ En febrero de 2023, finalizada la evaluación y cerrado el periodo de recolección de antecedentes, el equipo del proyecto mencionó que la estrategia fue redactada y socializada con agentes clave del Estado dominicano, quienes, según la Representación de la FAO en la República Dominicana, han manifestado su interés en que esta propuesta de estrategia sirva como plataforma para escalar el proyecto a una propuesta de política a través de programa nacional a ser financiado por el Fondo Verde del Clima.

ejecución que arrastraba retrasos provocados por una lenta instalación y una débil gestión basada en resultados desde su inicio.

Hallazgo 17. La respuesta técnica y administrativa a la pandemia, si bien estuvo ajustada a las circunstancias y exigencias institucionales, no fue óptima; hubiese sido mejor si durante el periodo de confinamiento se hubiese avanzado en el desarrollo de productos clave que presentaban retraso y que no necesariamente requerían un trabajo de campo intensivo como, por ejemplo, el mecanismo de incentivos y la estrategia de GCI.

Hallazgo 18. En coherencia con la implementación técnica, la ejecución presupuestaria se aceleró en el último año. La consecuente concentración del gasto no resultó ser del todo eficiente a la luz de los resultados obtenidos.

Hallazgo 19. El equipo incluía un coordinador general, un apoyo administrativo y cuatro coordinadores de componente, más el apoyo de cinco extensionistas del programa sin dedicación exclusiva al programa para el mejoramiento de la ganadería lechera (MEGALECHE). Ellos tenían la responsabilidad de ejecutar las acciones de asistencia técnica y transferencia tecnológica, la dotación de equipamiento y el trabajo de coordinación de escuelas de campo con las 30 fincas piloto y más de 500 vinculadas. Esta cantidad de recursos humanos fue insuficiente para desplegar con mejor calidad y oportunidad las acciones asociadas al segundo componente. La necesidad de contratar a personal de campo adicional a mediados de la ejecución del proyecto confirma esta constatación.

Factores que afectaron el desempeño del proyecto – Valoración: moderadamente satisfactoria

Hallazgo 20. El diseño del proyecto presenta buenos niveles de coherencia vertical (cadena de actividades-productos-resultado), presentando déficits en la formulación de dos de sus indicadores y una omisión puntual que deviene en la desconexión de un producto en específico con el resultado buscado.

Hallazgo 21. Dado que GANA CLIMA-RD es la primera iniciativa con fondos FMAM y la mayor en términos presupuestarios que la Representación de la FAO en la República Dominicana implementa y ejecuta, develó espacios de mejora para futuros proyectos de la envergadura y complejidad del evaluado. Entre los aspectos mejorables destacan: la revisión y adecuación del diseño, la gestión de proyectos, y el ajuste de las planificaciones a los procedimientos administrativos para adquisición de bienes y servicios.

Hallazgo 22. Desde la FAO y el equipo del proyecto no se contemplaron medidas que permitieran adaptarse a los tiempos administrativos de adquisiciones propios de la burocracia interna de FAO, afectando negativamente la oportunidad de la asistencia técnica a productores.

Hallazgo 23. El sistema de seguimiento y evaluación (SyE) diseñado e implementado estuvo ajustado a las necesidades de seguimiento y rendición de cuentas del proyecto. No obstante, la evaluación identifica que la trazabilidad y acceso al estado de avance de los indicadores y a sus fuentes de verificación asociadas; el monitoreo de efectos y seguimiento a la cobertura (beneficiarios, hectáreas, familias, etc.), y la adopción de herramientas tecnológicas que permitan recolectar, almacenar y visualizar datos en campo, son aspectos a fortalecer en futuras iniciativas.

Hallazgo 24. La cofinanciación total informada a junio de 2022 superó con creces a la programada en la formulación del proyecto. Sin embargo, solo cuatro de las siete instituciones que comprometieron cofinanciamiento alcanzan o superan el 100 % de materialización.

Hallazgo 25. El seguimiento, los procedimientos de cálculo y la documentación de la cofinanciación es mejorable en su trazabilidad y fiabilidad de los datos recopilados.

Hallazgo 26. La ejecución del proyecto fue transparente y hubo espacio para la participación e involucramiento de las distintas partes interesadas (funcionarios de gobierno, productores y organizaciones productivas). Reforzar los procesos de consulta en la fase de diseño, que en el caso de

GANACLIMA-RD fueron insuficientes respecto a la demanda y a las expectativas de participación de los extensionistas y productores beneficiarios directos del proyecto, en un desafío en materia de participación para futuros proyectos.

Hallazgo 27. Los procesos de consulta en la fase de diseño fueron insuficientes respecto a la demanda y las expectativas de participación de los extensionistas y productores beneficiarios directos del proyecto.

Hallazgo 28. Las comunicaciones fueron utilizadas como una herramienta que aportó a la difusión de las actividades del proyecto. A través de su sitio web puso a disposición del público general materiales educativos, guías y fichas elaboradas en el marco de GANACLIMA-RD y compiló documentos técnicos vinculados a la gestión sostenible de la ganadería.

Hallazgo 29. Una mejor diseminación de los aprendizajes de gestión provenientes de experiencias anteriores de la FAO con el FMAM en América Latina y el Caribe, habría facilitado y potencialmente mejorado la implementación y ejecución del proyecto evaluado.

Hallazgo 30. Si bien se han realizado acciones orientadas al intercambio de experiencias, al momento de la evaluación el conocimiento sobre mitigación y adaptación generado por el proyecto fruto de la implementación de las iniciativas piloto no había sido sistematizado ni gestionado en su integralidad.

Género – Valoración: satisfactoria

Hallazgo 31. En concordancia con los lineamientos del FMAM y la FAO vigentes al momento del diseño del proyecto, se establecieron mecanismos y diseñaron instrumentos de diagnóstico y planificación de género responsivos.

Específicamente, el proyecto incluyó en su marco de resultados indicadores y se recopiló información desagregada por género; brindó un taller de capacitación al equipo y socios del proyecto; elaboró un diagnóstico de género; diseñó e implementó una acción específica (el Programa de recuperación de pasturas degradadas con enfoque de género) orientada a mejorar la oferta forrajera y el manejo de pasturas en fincas dirigidas por mujeres, y tiene contemplado cerrar el proyecto con una sistematización de esta experiencia.

Salvaguardas – Valoración: altamente satisfactoria

Hallazgo 32. Ajustándose a su categorización de riesgo medio y a las directrices del FMAM, el proyecto tomó las salvaguardas ambientales y sociales necesarias; no generó efectos nocivos en los hábitats donde intervino, no puso en riesgo el patrimonio cultural, y brindó condiciones para asegurar la protección de la comunidad.

Sostenibilidad – Probabilidad global de riesgos para la sostenibilidad: moderadamente probable

Hallazgo 33. El establecimiento de sinergias con instituciones públicas y privadas y la aprobación de al menos una iniciativa de promoción de financiamiento verde para el sector ganadero ofrece altas probabilidades de continuidad de los procesos clave impulsados por el proyecto.

Hallazgo 34. Los productores beneficiarios del proyecto han comprobado que las prácticas promovidas mejoran la eficiencia y la productividad de sus fincas. Las probabilidades que estas se mantengan y multipliquen en el territorio de intervención una vez que la financiación cese son elevadas.

Hallazgo 35. Los riesgos identificados que podrían afectar la sostenibilidad del proyecto son: el bajo fortalecimiento de capacidades individuales e institucionales para la réplica y escalamiento de GANACLIMA-RD y su respectivo anclaje formal como política pública en la institucionalidad del Estado dominicano.

Conclusiones

Conclusión 1. Relevancia estratégica: el diseño del proyecto, su implementación y los efectos obtenidos son altamente relevantes para el Estado dominicano, la FAO, el FMAM y los grupos beneficiarios. La elevada relevancia, sumada a un contexto institucional favorable, propició la generación de alianzas estratégicas que permitirán darle continuidad a los principales procesos llevados por el proyecto.

Conclusión 2. Eficacia: la evaluación concluye que las acciones implementadas, los productos elaborados y los resultados alcanzados fueron decisivos para instalar en la agenda climática y agropecuaria gubernamental la conveniencia e importancia de promover prácticas ganaderas climáticamente inteligentes como herramientas eficaces de mitigación y adaptación al cambio climático.

Si bien el contexto institucional y político que el proyecto contribuyó a generar es favorable, está desacoplado con el desarrollo de las capacidades individuales y organizacionales necesarias para solventar la implementación del enfoque de la GCI en el resto del país.

Conclusión 3. Eficiencia: para la evaluación, la eficiencia en la ejecución de las actividades del proyecto fue moderadamente satisfactoria. Las razones que explican esta valoración son: a) un equipo técnico de buena calidad, pero con una cantidad de recursos humanos insuficiente para desplegar con agilidad las acciones de acompañamiento a las fincas piloto; b) una ejecución financiera concentrada en el último año que afectó la calidad y oportunidad en la obtención de los productos; c) procedimientos de adquisiciones lentos en función de las necesidades de ejecución técnica del proyecto y una baja adecuación de las planificaciones a esta realidad; d) una gestión de riesgos deficiente, y e) una respuesta técnica y administrativa de la crisis sanitaria mejorable.

Conclusión 4. Factores que afectaron el desempeño del proyecto: la lógica vertical de la matriz de resultados es coherente; es decir que la cadena actividades-productos-resultados da cuenta de una secesión razonable para conseguir efectos que a su vez contribuyan a alcanzar el objetivo o impacto buscado por el proyecto. Esta cualidad facilitó la comprensión integral del proyecto del equipo y las partes interesadas.

5. La evaluación concluye que la FAO como organismo implementador y entidad ejecutora, cumplió con las funciones básicas y los estándares mínimos de calidad exigidos y descritos por el FMAM. Sin embargo, dado que GANACLIMA-RD es la primera iniciativa con fondos FMAM y la mayor en términos presupuestarios que la Representación de la FAO en la República Dominicana implementa y ejecuta, deja espacios de mejora de la gestión para futuros proyectos de la envergadura y complejidad del evaluado.
6. Se concluye que el sistema de SyE diseñado e implementado estuvo ajustado a las necesidades de seguimiento y rendición de cuentas del proyecto y contribuyó con información e insumos para la elaboración y difusión de materiales.
7. La cofinanciación total informada superó con creces a la programada en la formulación del proyecto. El seguimiento, los procedimientos de cálculo y la documentación de la cofinanciación es mejorable en su trazabilidad y fiabilidad de los datos recopilados.
8. Es posible concluir que la ejecución del proyecto fue transparente y hubo espacio para la participación e involucramiento de las distintas partes interesadas. Los procesos de consulta en la fase de diseño fueron insuficientes respecto a la demanda y a las expectativas de participación de los extensionistas y productores beneficiarios directos del proyecto, afectando negativamente la coherencia y la magnitud esperada de algunos de los productos programados.
9. Las comunicaciones fueron utilizadas como una herramienta que aportó a la difusión de las actividades del proyecto. A través de su sitio web el proyecto puso a disposición del público general materiales educativos, guías y fichas elaboradas en el marco de GANACLIMA-RD y compiló documentos técnicos vinculados a la gestión sostenible de la ganadería.

10. Una mejor diseminación de los aprendizajes de gestión provenientes de experiencias anteriores de la FAO con el FMAM en América Latina y el Caribe habría facilitado y potencialmente mejorado la implementación y ejecución del proyecto evaluado.

Conclusión 5. Género: la inclusión de la perspectiva de género en el proyecto es satisfactoria. GANA CLIMA-RD, en concordancia con las políticas institucionales del FMAM y la FAO vigentes durante su implementación, incluyó en su marco de resultados indicadores y recopiló información desagregados por género; brindó un taller de capacitación al equipo y socios del proyecto; elaboró un diagnóstico de género; diseñó e implementó una acción específica de abordaje, y realizó un intercambio de experiencias y conocimientos entre mujeres. Más, tiene contemplado cerrar el proyecto con una sistematización de esta experiencia.

Conclusión 6. Salvaguardas ambientales y sociales: el proyecto adoptó las medidas necesarias y no generó efectos negativos en el medio ambiente ni en las comunidades donde intervino. Por lo tanto, se alineó y respondió satisfactoriamente a la política del FMAM en este ámbito.

Conclusión 7. Sostenibilidad: la inminente ejecución del proyecto de continuidad y la buena apropiación de las prácticas de parte de los productores aseguran la sostenibilidad financiera, institucional y comunitaria en el mediano plazo y de manera territorialmente acotada. El desarrollo de capacidades individuales y organizacionales serán clave para escalar y respaldar técnicamente la replicación de la iniciativa a nivel nacional.

Recomendaciones

Recomendación 1. A la oficina regional de FAO sobre la gestión del conocimiento de las experiencias de ejecución e implementación de proyectos FMAM en la región.

11. Como una forma de anticipación de posibles dificultades y para facilitar la gerencia de los proyectos, se recomienda a la FAO de fortalecer los mecanismos de difusión, apropiación e integración de aprendizajes sobre la gestión de ciclo de proyectos FMAM implementados y ejecutados en la región.

Recomendación 2. A la oficina regional de la FAO, la Representación de la FAO en la República Dominicana y otras partes interesadas en el país y América Latina y el Caribe, sobre la gestión del conocimiento obtenido por los proyectos de GCI en la región.

12. Con el fin de robustecer los procesos de incidencia y multiplicar el enfoque de la GCI en el país y la región se recomienda realizar una sistematización conjunta de las experiencias en la República Oriental del Uruguay, la República del Ecuador y la República Dominicana.
 - i. Sugerencia: poner el énfasis en: los arreglos de gobernanza, institucionales y normativos necesarios; los mecanismos de incentivos propuestos; las metodologías de asistencia técnica a los productores, y los beneficios multidimensionales que la GCI genera.

Recomendación 3. A la Representación de la FAO en la República Dominicana y socios gubernamentales sobre la escalabilidad de la GCI, la generación de productos de conocimiento y el desarrollo de estrategias de incidencia basadas en hechos comprobados.

13. Para robustecer con evidencia los procesos de incidencia en políticas pública y aumentar las posibilidades de escalabilidad del enfoque de la GCI, se recomienda empaquetar las experiencias piloto. Idealmente una sistematización de estas características debiera entregar, entre otros antecedentes, el costo por unidad productiva y los beneficios y cobeneficios ambientales que la promoción de la GCI genera.

Recomendación 4. A la Representación de la FAO en la República Dominicana, la Dirección General de Ganadería, el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales y el Ministerio de Agricultura sobre el desarrollo de capacidades.

14. Con el propósito de aprovechar el momento institucional favorable y acortar la brecha entre voluntad política expresada y las capacidades necesarias para escalar un programa de GCI en el país, se recomienda diseñar un plan a mediano plazo para fortalecer las capacidades de funcionarios e instituciones del Estado en las siguientes temáticas: extensión pecuaria bajo enfoque GCI; financiamiento climático y manejo e integración nacional del sistema de monitoreo, reporte y verificación a nivel de finca.

Recomendación 5. A la Representación de la FAO en la República Dominicana, la Dirección General de Ganadería, el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales y el Ministerio de Agricultura sobre el SyE de la capacidad de adaptación de los productores que implementan prácticas de GCI.

15. Se recomienda incorporar en los documentos de cierre del proyecto el potencial de mejora de los productores en adaptarse a las prácticas sostenibles implementadas e incluir en futuras iniciativas el apoyo al desarrollo de un sistema de SyE de las medidas de adaptación al cambio climático del sector ganadero.
16. El desarrollo de este sistema permitiría considerar las prácticas de GCI en la contribución nacionalmente determinada (NDC, por sus siglas en inglés) y, como consecuencia, amplificar las posibilidades de financiamiento y fomento a través del pago por servicios ambientales (PSA).

Recomendación 6. A la Representación de la FAO en la República Dominicana sobre la planificación de la escalabilidad y sostenibilidad de las intervenciones.

17. Para maximizar las posibilidades de sostenibilidad y escalabilidad de los proyectos que ejecuta, se recomienda a la FAO incluir el diseño de estrategias de incidencia y sostenibilidad en la formulación de los proyectos y considerar una implementación continua durante su ejecución.

Recomendación 7. A la Representación de la FAO en la República Dominicana sobre la oportunidad de la ayuda.

18. Con el objetivo de anticiparse a posibles demoras en la ejecución técnica a consecuencia de los tiempos que toman los procedimientos de la FAO, se recomienda planificar el comienzo de los procesos de adquisiciones con al menos seis meses de anticipación, junto con la elaboración de los planes operativos anuales dinámicos; que sean revisados y actualizados con una periodicidad trimestral.

Recomendación 8. A la Representación de la FAO en la República Dominicana, el Banco Agrícola de la República Dominicana y el Ministerio de Agricultura sobre la integración de aprendizajes y continuidad de los resultados de GANALICMA.

19. Para el proyecto que ejecutarán en conjunto a la FAO, el Banco Agrícola de la República Dominicana y el Ministerio de Agricultura, se recomienda contemplar una "fase cero" orientada a la transferencia de los conocimientos y a un traspaso y apropiación de las partes de los productos clave que fueron generados por GANCLIMA-RD.

Recomendación 9. Al Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, el Ministerio de Agricultura y la Dirección General de Ganadería sobre el sistema de monitoreo, reporte y verificación.

20. Se recomienda agilizar los procesos de compatibilidad del sistema de monitoreo, reporte y verificación a nivel de finca con el sistema de monitoreo, reporte y verificación nacional. Esta es condición indispensable para poder contabilizar la reducción de emisiones de la ganadería en el

Inventario Nacional de Gases de Efecto Invernadero y por lo tanto considerar esa reducción de emisiones en el cumplimiento a la NDC.

21. Contabilizar las emisiones de GEI a nivel de finca dentro del cumplimiento de la NDC tiene el potencial de atraer financiamientos, más aún considerando que la GCI y la línea de crédito verde se encuentran dentro del plan de acción de la NDC.

Recomendación 10. A la Representación de la FAO en la República Dominicana, el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, el Ministerio de Agricultura, la Dirección General de Ganadería y el Banco Agrícola de la República Dominicana sobre el mecanismo de gobernanza y legal para la operatividad del mecanismo financiero.

22. Con la finalidad de que el mecanismo financiero optimice su operatividad y cumpla con los requerimientos del financiamiento verde, se recomienda diseñar un órgano de gobernanza con un reglamento en forma de instrumento legal (decreto, resolución u otro) y que esté alineado con el marco legal nacional existente (la Ley de PSA y el Decreto 541-20, que establece el sistema nacional de monitoreo, reporte y verificación) (Congreso Nacional de la República Dominicana, 2018; Presidencia de la República Dominicana, 2020).

Lecciones aprendidas

Lección aprendida 1. El alcance temporal y programático de la extensión solicitada debió ajustarse, además de los recursos disponibles, a las posibilidades de implementación del proyecto.

Lección aprendida 2. La oportunidad de la asistencia técnica y de la dotación de infraestructura e insumos agrícolas mejoraría si las planificaciones anuales y la gestión de compras integraran como un hecho y estipularán medidas para mitigar los riesgos asociados a los tiempos administrativos propios de la burocracia interna de la FAO, las condicionantes tecnológicas y la oferta disponible de proveedores.

Lección aprendida 3. La concepción del proyecto como una iniciativa cuyo propósito es poner a prueba metodologías y prácticas innovadoras a través de la implementación de pilotos para luego ser escalados a nivel institucional, es un enfoque apropiado si lo que se busca son efectos duraderos y multiplicados en el tiempo.

Lección aprendida 4. Las posibilidades de réplica, escalamiento, anclaje y sostenibilidad de los productos y resultados son mayores cuando se diseñan e implementan estrategias de sostenibilidad y salida con anticipación.

Lección aprendida 5. Para promocionar los pilotos como alternativa de política pública, estos deben sistematizarse como un paquete que considere los costos asociados por unidad productiva, las capacidades institucionales necesarias y una cuantificación de los efectos ambientales y cobeneficios sociales, culturales y económicos que la inversión generaría.

Lección aprendida 6. Los productos orientados a fortalecer el Estado (monitoreo, reporte y verificación, la estrategia de GCI y el mecanismo de financiamiento) deben finalizarse con anticipación, dejando un tiempo prudente para la discusión, el aprendizaje y la apropiación institucional.

Lección aprendida 7. Las primeras experiencias con proyectos FMAM requieren de un apoyo a la gerencia más cercano de la oficina subregional, regional y de la unidad de coordinación FAO-FMAM.

Lección aprendida 8. Las cartas de acuerdo son un instrumento eficiente y eficaz si se subscriben considerando los tiempos necesarios para realizar un seguimiento técnico sistemático y así verificar la calidad y oportunidad de los procesos y productos generados.

Lección aprendida 9. Los proyectos donde parte de los efectos buscados y de su sostenibilidad queda en manos de organizaciones de productores, requieren un diagnóstico previo para conocer e incorporar las necesidades de fortalecimiento en el diseño.

Lección aprendida 10. El SyE del aumento de la capacidad de adaptación al cambio climático de productores que aplican prácticas inteligentes, es una oportunidad de financiamiento en el marco del plan de acción de la NDC y el PSA (aún sin reglamento).

Lección aprendida 11. Las perspectivas de éxito, operatividad y sostenibilidad del mecanismo de financiamiento verde dependerá en gran medida de su estructura de gobernanza; el desarrollo de capacidades de las partes; la asistencia técnica entregada en las fincas; la reducción de las barreras de entrada al crédito; la tangibilidad de los incentivos que reciben los productores; el funcionamiento del sistema de monitoreo, reporte y verificación; la correspondencia del conjunto de estos elementos con la normativa y los planes nacionales, y del acceso de la banca u otras instituciones a recursos provenientes de nuevas fuentes (PSA y el mercado del carbono, por ejemplo).

Lección aprendida 12. La metodología de promoción de buenas prácticas y el enfoque de GCI propuesto por el proyecto, genera buenos resultados productivos y ambientales, una alta adherencia de parte de los productores y una excelente receptividad institucional.

Cuadro del Resumen Ejecutivo 1. Cuadro de calificación de los criterios de evaluación del FMAM

Criterio y subcriterio del FMAM	Puntuación	Comentarios resumidos
A. RELEVANCIA ESTRATÉGICA		
A1. Relevancia estratégica general	AS	El proyecto estuvo totalmente alineado a las prioridades estratégicas de las distintas instituciones interesadas.
A1.1. Concordancia con las prioridades estratégicas del FMAM y la FAO	AS	El proyecto estuvo altamente coherente con los objetivos del FMAM-6, el marco estratégico de la FAO y MPP de la FAO en República Dominicana.
A1.2. Pertinencia para las prioridades nacionales, regionales y globales y las necesidades de los beneficiarios	AS	El proyecto se alineó armoniosamente a las prioridades nacionales en materia de cambio climático y desarrollo ganadero; relevancia acrecentada durante el transcurso de la ejecución del proyecto.
A1.3. Complementariedad con intervenciones existentes	AS	La elevada relevancia estratégica del proyecto ha facilitado en establecer relaciones de complementariedad con otras acciones gubernamentales y privadas vinculadas al sector ganadero.
B. EFICACIA		
B1. Evaluación general de los resultados del proyecto	S	Como consecuencia del proyecto se instaló en la agenda climática y agropecuaria gubernamental la conveniencia e importancia de promover prácticas ganaderas climáticamente inteligentes como herramientas eficaces de mitigación y adaptación al cambio climático.
B1.1. Cumplimiento de los resultados del proyecto	MS	Hubo retrasos en la ejecución técnica, indicadores no alcanzados, y algunos productos no fueron desarrollados completamente al momento de la evaluación. El proyecto avanzó en la instalación de GCI como un enfoque viable de política pública. No obstante, los productos orientados a materializar el anclaje institucional se elaboraron al final del proyecto sin dejar tiempo para su apropiación.
B1.2. Progreso hacia los resultados y objetivos del proyecto	S	El proyecto avanzó en el camino de consolidar la gestión GCI como opción válida de mitigación y adaptación al cambio climático.
Resultado 1.1	MS	Se fortalecieron institucionalmente organismos del Estado, pero las capacidades desarrolladas no fueron suficientes para respaldar la

Criterio y subcriterio del FMAM	Puntuación	Comentarios resumidos
		implementación de una estrategia nacional de GCI y la puesta en marcha de instrumentos de incentivos financieros.
Resultado 1.2	AS	Las comunicaciones fueron utilizadas como una herramienta que aportó a la difusión de las actividades del proyecto. A través de su sitio web el proyecto puso a disposición del público general materiales educativos, guías y fichas elaboradas en el marco de GANACLIMA-RD y compiló documentos científicos y técnicos de distintas fuentes vinculados a la gestión sostenible de la ganadería.
Resultado 2.1	S	Las prácticas promovidas y la tecnología transferida por el proyecto demostraron ser eficaces en la disminución de emisiones de GEI, en mejorar la capacidad de adaptación al cambio climático y aumentar la productividad y eficiencia de las fincas de pequeños y medianos productores de la cuenca del río Yuna.
Resultado 2.2	MS	La utilidad y viabilidad de los planes de negocios elaborados están condicionadas por aspectos no resueltos por el proyecto, es decir el acceso a los financiamientos para la implementación y el fortalecimiento de las asociaciones beneficiarias. Las capacidades desarrolladas por los extensionistas fueron un aporte fundamental al despliegue de la GCI en el territorio de intervención.
Resultado 3.1	MI	Se probó la herramienta GLEAM en las fincas piloto, pero no se logró imbricarla con el sistema nacional de monitoreo, reporte y verificación. También fue imposible desarrollar las capacidades para apoyar su implementación.
Resultado 4.1	S	El sistema de SyE fue ajustado a las necesidades de seguimiento y rendición de cuentas del proyecto.
Puntuación global del progreso hacia el cumplimiento de los objetivos	MS	El proyecto abrió una ventana de oportunidad para escalar la GCI en el país. Hay voluntad política y un contexto normativo favorables, pero las capacidades institucionales e individuales son insuficientes.
B1.3. Probabilidad de que se produzcan los efectos	MP	La FAO y otras partes interesadas han comprometido financiamiento y asistencia técnica para profundizar los logros y materializar los efectos buscados por el proyecto.
C. EFICIENCIA		
C1. Eficiencia	MS	La estructura organizacional, la respuesta ante imprevistos, las demoras en adquisidores y la decisión de concentrar gran parte de la implementación financiera en el último año no fueron decisiones y procedimientos eficientes.
D. SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO		
D1. Probabilidad global de riesgos para la sostenibilidad	MP	Los riesgos identificados que podrían afectar la sostenibilidad del proyecto son el bajo fortalecimiento de capacidades individuales e institucionales para la réplica y escalamiento de GANACLIMA-RD y su respectivo anclaje formal como política pública en la institucionalidad del Estado dominicano. Sin embargo, la FAO en alianza con instituciones públicas y privadas comprometió financiamiento y acompañamiento a los procesos impulsados por el proyecto.
D1.1. Riesgos financieros	MP	Dos iniciativas a corto y mediano plazo financiarán la continuidad de GANACLIMA-RD.
D1.2. Riesgos sociopolíticos	P	No se observan riesgos sociopolíticos.
D1.3. Riesgos institucionales y de gobernanza	MP	Es necesario actuar con anticipación; establecer un sistema de gobernanza de los mecanismos de incentivos y procedimientos de articulación interinstitucional ajustados a la normativa vigente en el país.

Criterio y subcriterio del FMAM	Puntuación	Comentarios resumidos
D1.4. Riesgos medioambientales	P	No se observan riesgos en el medio ambiente.
D2. Ampliación y réplica	P	Las dos iniciativas que implementará la FAO en alianza con otras instituciones estarán orientadas a escalar y replicar lo realizado por GANACLIMA-RD.
E. FACTORES QUE AFECTAN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS		
E1. Diseño y preparación del proyecto	S	El diseño del proyecto presenta buenos niveles de coherencia vertical (cadena de actividades-productos-resultado), presentando déficits puntuales en la formulación de dos de sus indicadores y una omisión puntual que deviene en la desconexión de un producto en específico con el resultado buscado.
E2. Calidad de la implementación del proyecto	MS	Se evidencian espacios de mejora en la gestión financiera y de ciclo de proyectos, acompañamiento técnico y programático y en la administración de actividades cotidianas para futuros proyectos de la envergadura y complejidad del evaluado.
E2.1. Calidad de la implementación del proyecto por parte de la FAO (responsable del presupuesto, Oficial técnico principal, Grupo de tareas del proyecto, etc.)	S	GANACLIMA-RD es la primera iniciativa con fondos FMAM y la mayor en términos presupuestarios que la Representación de la FAO en la República Dominicana implementa y ejecuta. Por eso, se cometieron algunos errores que no afectaron significativamente el desempeño del proyecto.
E2.2. Supervisión del proyecto (Comité directivo del proyecto, Grupo de trabajo del proyecto, etc.)	S	Hubo reuniones periódicas y buena comunicación entre el equipo y las distintas instancias de gobernanza.
E3. Calidad de la ejecución del proyecto	MS	El proyecto tuvo retrasos en su ejecución, algunos justificados por factores externos fuera del control y otros como consecuencia de decisiones tomadas y procesos llevados por el proyecto.
E4. Asociaciones del proyecto y participación de las partes interesadas	S	La ejecución del proyecto fue transparente y hubo espacio para la participación e involucramiento de las distintas partes interesadas.
E5. Comunicación, gestión de conocimientos y productos de conocimiento	MS	Una mejor disseminación de los aprendizajes de gestión provenientes de experiencias anteriores de la FAO con el FMAM en América Latina y el Caribe habría facilitado y potencialmente mejorado la implementación y ejecución del proyecto.
E6. Calidad general del sistema de SyE	S	El sistema de SyE fue ajustado a las necesidades de seguimiento y rendición de cuentas del proyecto.
E6.1. Diseño del sistema de SyE	AS	Se diseñó un sistema acorde a los estándares y necesidades de seguimiento.
E6.2. Implementación del plan de SyE (incluidos recursos financieros y humanos)	S	Se diseñó un plan de SyE y se destinaron recursos financieros y humanos a implementarlo.
E7. Evaluación global de los factores que afectan a los resultados	MS	Si bien hubo factores que afectaron el desempeño, otros contribuyeron a una mejor ejecución y obtención de resultados.
F. TEMAS TRANSVERSALES		

Criterio y subcriterio del FMAM	Puntuación	Comentarios resumidos
F1. Género y otras dimensiones de equidad	S	En concordancia con los lineamientos de FMAM y la FAO vigentes al momento del diseño del proyecto, se establecieron mecanismos y diseñaron instrumentos de diagnóstico y planificación sensibles al género.
F2. Cuestiones en materia de derechos humanos y Pueblos Indígenas	N/A	En la República Dominicana no hay presencia de Pueblos Indígenas.
F3. Salvaguardias ambientales y sociales	AS	Se tomaron las medidas y no se produjeron efectos ambientales ni sociales negativos.
Puntuación global del proyecto	MS	

1. Introducción

1.1 Objetivos de la evaluación

1. El objetivo de la evaluación fue realizar una valoración independiente sobre la relevancia estratégica del diseño y las acciones implementadas por el proyecto "Promoviendo la Ganadería Climáticamente Inteligente en la República Dominicana", en adelante "el proyecto" o "GANACLIMA-RD" indistintamente. La evaluación consideró su eficacia en el logro de productos, resultados y objetivos, la eficiencia en la utilización de los recursos, los factores que pueden haber afectado la ejecución del proyecto, la incorporación de perspectivas transversales y las probabilidades de que los efectos obtenidos se sostengan una vez que la financiación cese (sostenibilidad). Su finalidad fue extraer lecciones aprendidas y formular recomendaciones orientadas a aumentar las posibilidades de sostenibilidad de GANACLIMA-RD y a mejorar la implementación y ejecución de futuras iniciativas
2. Además, esta evaluación forma parte del ejercicio de rendición de cuentas al donante y socios del proyecto (Fondo para el Medio Ambiente Mundial [FMAM], instituciones de Gobierno y la FAO) y a las entidades que son actores relevantes y contrapartes en la ejecución.

1.2 Destinatarios de la evaluación

3. Los usuarios principales de la presente evaluación serán: la unidad de coordinación FAO-FMAM en Roma; las instituciones socias y equipos implementadores y ejecutores del proyecto; el FMAM; los gobiernos locales involucrados; la Representación de la FAO en la República Dominicana, en la oficina regional y en Roma; los grupos beneficiarios y actores nacionales, y otros donantes y organizaciones interesadas. Se detallan a continuación:
 - i. El equipo ejecutor e implementador del proyecto (FAO, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Dirección General de Ganadería, Consejo Nacional para la Reglamentación y Fomento de la Industria Lechera [CONALECHE], Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales, organizaciones no gubernamentales) podrá emplear los hallazgos para mejorar el diseño e implementar futuras intervenciones en el país o la región, incluyendo proyectos en curso en áreas similares y potenciales áreas de trabajo.
 - ii. Todos los gobiernos locales involucrados, los socios y las comunidades locales beneficiarias podrán usar las conclusiones y lecciones aprendidas para mejorar y fortalecer el alcance de los resultados, y dar continuidad a los procesos detonados por el proyecto.
 - iii. La Unidad de Coordinación FAO-FMAM utilizará los resultados para rendir cuentas al FMAM e informar sobre el cumplimiento de los objetivos e los indicadores del proyecto. Además, usará la evidencia para mejorar la implementación del porfolio FAO-FMAM a nivel regional y en el país. También compartirá las buenas prácticas desarrolladas por este proyecto con la comunidad FAO-FMAM.
 - iv. La Representación de la FAO en la República Dominicana, en la oficina regional de América Latina y Caribe y en Roma, tomarán los principales resultados de la evaluación para su planificación estratégica y diseño de futuras propuestas FMAM u otras.
 - v. El FMAM como socio financiero, utilizará los resultados como evidencia para mejorar la implementación del porfolio FAO-FMAM.

- vi. Otros donantes y organizaciones interesadas en apoyar proyectos sobre mitigación de los efectos del cambio climático y restauración de los suelos degradados a través de la promoción de buenas prácticas aprovecharan de la presente evaluación.

1.3 Alcances de la evaluación

4. La evaluación tuvo un alcance temporal que abarcó el período de ejecución del proyecto desde su fecha de aprobación, es decir junio de 2018, hasta el momento de la evaluación (31 de octubre de 2022).
5. El alcance geográfico coincidió con el territorio de intervención y la interacción entre las distintas escalas. De esta forma se contemplaron las instituciones y acciones de alcance nacional, regional y local, considerando en estas dos últimas escalas los territorios pertenecientes a la cuenca del río Yuna.
6. La información en la que se indagó estuvo determinada por los criterios y preguntas de evaluación descritas en los términos de referencia. Cada uno de estos elementos fue analizado tomando en consideración el diseño, el desempeño, los procesos impulsados y los resultados del proyecto.
7. A continuación, se presenta un listado con las siete preguntas evaluativas asociadas a los siete criterios de la evaluación:

Cuadro 1. Criterios y preguntas de evaluación

Criterio	Preguntas
Relevancia estratégica	Pregunta 1. ¿En qué medida está alineado el diseño y los resultados del proyecto con las áreas focales y las estrategias del programa operativo del FMAM, de la FAO, con las prioridades del país, el marco de programación por país (MPP) de la FAO y las necesidades de los grupos beneficiarios?
Eficacia	Pregunta 2. ¿Qué resultados y efectos intencionales e involuntarios ha logrado el proyecto y en qué medida estos contribuyeron al logro de sus objetivos?
Eficiencia	Pregunta 3. ¿En qué medida se ha ejecutado el proyecto de forma eficiente en función de los costes? ¿En qué medida ha sido capaz de adaptarse a cualquier cambio en las condiciones (cambios de gobierno o de políticas, COVID-19, cambios en el equipo del proyecto, etc.) para mejorar la eficiencia de la ejecución del proyecto?
Factores que afectaron el desempeño del proyecto	Pregunta 4. ¿Cuáles son los principales factores que influyen o influyeron en el desempeño del proyecto (diseño, implementación, ejecución, SyE, cofinanciamiento, asociaciones del proyecto y comunicación y gestión del conocimiento)?
Género	Pregunta 5. ¿En qué medida se han tenido en cuenta las consideraciones de género en el diseño y ejecución del proyecto? ¿Ha velado el proyecto por la equidad de género en la participación y beneficios, contribuyendo al empoderamiento de las mujeres?
Salvaguardas medio ambientales y sociales	Pregunta 6. ¿En qué medida se han tenido en cuenta las preocupaciones medioambientales y sociales en el diseño y ejecución del proyecto?
Sostenibilidad	Pregunta 7. ¿Qué tan sostenibles son los resultados alcanzados hasta la fecha a nivel ambiental, social, institucional y financiero? ¿Cuáles son los riesgos claves que puedan afectar la sostenibilidad de los logros del proyecto?

Fuente: Elaboración propia.

1.4 Metodología de la evaluación

8. Para alcanzar los objetivos y responder a las necesidades informativas, se utilizó un enfoque metodológico participativo y colaborativo de evaluación, orientado hacia el aprendizaje y de carácter cualitativo.
9. A efectos de mitigar sesgos, se efectuó una triangulación de la información, contrastando los antecedentes recogidos e intercambiando información entre los consultores evaluadores y el equipo del proyecto para la verificación de los hallazgos y conclusiones.
10. La evaluación garantizó el seguimiento de las normas y estándares del Grupo de las Naciones Unidas para la Evaluación (UNEG) y la guía de evaluación de proyectos FMAM de la Oficina de Evaluación (OED) de la FAO, adoptando un enfoque consultivo, transparente e independiente con las partes interesadas internas y externas del proyecto.

1.4.1 Agentes clave de la evaluación

11. Los agentes clave que fueron consultados durante el trabajo de campo de la evaluación (Apéndice 4. Listado de agentes clave consultados) fueron seleccionados en función del rol desempeñado, el volumen de información que manejaban y la intensidad de la vinculación con el diseño y la implementación del proyecto, conformando cinco grandes grupos:
 - i. Beneficiarios: personas y entidades beneficiarias directas de la iniciativa, fundamentalmente las organizaciones y productores parte de las iniciativas piloto y los participantes de los procesos de capacitación y transferencia.
 - ii. Personal FAO y equipo del proyecto: equipo gestor encargado de la ejecución e implementación del proyecto.
 - iii. Instituciones coejecutoras y socias: funcionarios y autoridades nacionales, provinciales y locales socias, contrapartes y cofinanciadoras del proyecto.
 - iv. Instituciones aliadas: universidades, centros de investigación y organizaciones de la sociedad civil que han tenido relación directa con la implementación de actividades del proyecto.
 - v. Consultores externos: instituciones y personas que brindaron servicios externos para la consecución de algunos de los productos comprometidos por el proyecto.

1.4.2 Técnicas de recolección de información

12. Las técnicas presentadas a continuación fueron aplicadas diferencialmente dependiendo del agente clave y el tipo de información que este manejaba. Los instrumentos se diseñaron en función de las preguntas de evaluación y los objetivos del estudio (Apéndice 3. Instrumentos de recolección de información). En el siguiente Cuadro, se describen las técnicas de recolección de información utilizadas:

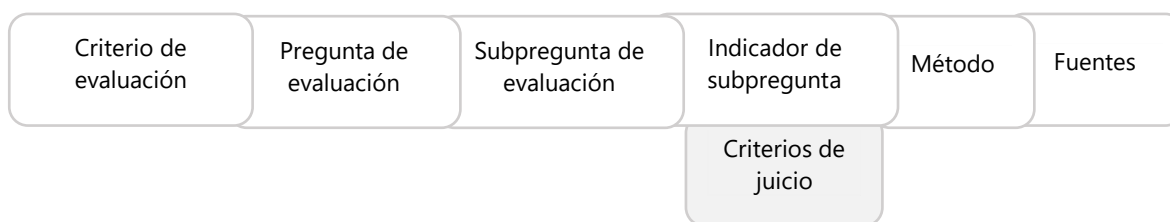
Cuadro 2. Técnicas de recolección de información

Técnica	Descripción
Revisión de documentación e informes existentes	Se revisaron los informes de avances semestrales, anuales e técnicos generados en los cuatro componentes, materiales de capacitación, estudios realizados, legislación nacional, notas de prensa clave, publicaciones y productos disponibles, además de otros documentos que se identificaron en el transcurso de la evaluación.
Entrevistas en profundidad	Las entrevistas con agentes clave (presenciales o virtuales) se realizaron con la finalidad de obtener información detallada sobre las impresiones o experiencias de las personas. Estuvieron direccionadas a responsables de la ejecución del proyecto, personas beneficiarias, funcionarios del Estado, instituciones aliadas y consultores externos.
Grupos focales	Entrevistas a un pequeño grupo de personas para estudiar en profundidad las opiniones de las partes interesadas, los puntos de vista similares o divergentes, así como su comprensión y percepción del proyecto. Los grupos focales fueron aplicados principalmente a los extensionistas de la Dirección General de Ganadería y eventualmente a miembros de organizaciones productivas participantes.
Talleres evaluativos	Este método permitió obtener un volumen considerable de información en un tiempo acotado. La herramienta consideró una metodología participativa, dinámica e integradora de todos los participantes. Los talleres fueron dirigidos a los productores beneficiarios.
Observación <i>in situ</i>	Observación detallada para obtener información precisa <i>in situ</i> sobre cómo funcionó el proyecto, las actividades ejecutadas, los procesos, debates, interacciones sociales y resultados observables tal y como se pueden ver directamente durante el desarrollo de una iniciativa. Esta técnica fue utilizada principalmente en las visitas a las fincas piloto.

Fuente: Elaboración propia.

1.4.3 Matriz de evaluación

13. Como guía metodológica para la recolección y el análisis de información del proceso evaluativo, se elaboró una matriz de evaluación (Apéndice 2. Matriz de evaluación). Para su construcción se consideraron las siete preguntas y las subpreguntas asociadas a los siete criterios de evaluación mencionados anteriormente. La matriz se estructura de la siguiente manera:

Figura 1. Estructura de la matriz de evaluación

Fuente: Elaboración propia.

1.4.4 Marcos de evaluación de la FAO y el FMAM

14. La oficina de evaluación de la FAO y el FMAM han desarrollado marcos de referencia que orientan técnicamente y metodológicamente la evaluación de la inclusión de la perspectiva de género, la participación de comunidades locales y las salvaguardas ambientales y sociales en los proyectos, programas y estrategias que implementa, ejecuta, financia o acompaña.
15. Estas herramientas incorporan metodologías y pautas generales para una evaluación efectiva de cada una de estas dimensiones, junto a una batería de preguntas evaluativas, indicadores, criterios de juicio y métodos de recolección de información recomendados.
16. Siguiendo las directrices establecidas en dichas herramientas, el equipo de evaluación ha realizado, para cada marco, una selección de los elementos a ser incorporados en la matriz de evaluación.

Evaluación de la inclusión de la perspectiva de género

17. La política para la igualdad de género de la FAO, establece que todos los procesos dirigidos y apoyados por la OED deben abordar los aspectos de igualdad de género en los programas y proyectos evaluados. Para esto, la Oficina de Evaluación desarrolló una guía que establece las directrices para la incorporación de esta dimensión. La guía pone a disposición un listado de preguntas e indicadores de evaluación asociados a cada uno de los cinco objetivos de igualdad de género de la FAO incluidos en su política.
18. Tomando como referencia la guía formulada por la OED, se incluyeron en la matriz de evaluación preguntas evaluativas, criterios de juicios e indicadores orientados a obtener información sobre el grado de cumplimiento de los estándares y objetivos de igualdad de género para generar hallazgos que aporten a la valoración de la inclusión de esta dimensión en el proyecto.

Evaluación de desarrollo de capacidades

19. Se identificó que el proyecto dirigió una parte de su estrategia de intervención al desarrollo de capacidades. Los espacios de aprendizaje propiciados abarcan e interconectan las tres dimensiones establecidas en el marco de evaluación del desarrollo de capacidades: individual, organizacional y generación de entornos propicios (Cuadro 3).

Cuadro 3. Alcance de las estrategias de desarrollo de capacidades del proyecto

Nivel	Descripción del marco de evaluación del desarrollo de capacidades	Resultados y productos del proyecto
Individual	Desarrollo de capacidades (técnica y gerencial), competencias, conocimientos, actitudes, comportamientos y valores.	Resultado 1.1 Producto 1.1.2 Programa de capacitación funcionarios públicos. Resultado 2.1 Productos 2.1.2 Programa de capacitación a productores. Resultado 2.2 Productos 2.2.1 Programa de capacitación a extensionistas.
Organizacional	Desarrollo de capacidades de organizaciones públicas, privadas, de la sociedad civil y redes de organizaciones en: a) gestión estratégica, estructuras y relaciones; b) capacidad operativa; c) recursos humanos y financieros; d) conocimiento; e) información, y f) infraestructura.	Resultado 1.2 Producto 1.1.2 Plataforma técnica para el sector ganadero. Resultado 3.1 Productos 3.1.1 Sistema de monitoreo, reporte y verificación. Productos 3.1.2 Sistema de monitoreo a nivel de finca.
Entornos propicios	Mejoramiento del contexto en el que trabajan los individuos y las organizaciones, incluido el compromiso político y la visión; marcos políticos, legales y económicos, y configuración institucional en el país; asignaciones y procesos presupuestarios del sector público nacional; gobernanza y estructuras de poder; incentivos y normas sociales; estructuras de poder y dinámica.	Resultado 1.1 Producto 1.1.1 Grupos de trabajo interinstitucionales. Producto 1.1.2 Instrumentos de fomento e incentivos. Resultado 2.2 Producto 2.2.2 Planes de negocio.

Fuente: Elaboración propia a partir del marco de evaluación del desarrollo de capacidades de la OED.

1.4.5 Limitaciones y riesgos

20. Durante la ejecución del proyecto hubo un cambio en la administración del Estado dominicano a nivel nacional, regional y local. Por eso, algunos informantes institucionales no pudieron ser entrevistados. A este grupo de personas se suma el ex coordinador del componente 1 del proyecto, el cual tampoco fue entrevistado.
21. Al momento de la evaluación muchos productos, aunque se encontraban en proceso de finalización, aún no estaban concluidos. Esta situación impidió a la evaluación contrastar estos resultados con las personas entrevistadas, corriendo el riesgo de cometer errores facticos en la descripción de las realizaciones.

1.4.6 Estructura del informe

22. El informe se estructuró siguiendo la guía proporcionada por la FAO, a la cual se le adicionaron los siguientes nueve apéndices: 1) Cuadro de calificación de los criterios de evaluación del FMAM; 2) Esquema de calificación del FMAM; 3) Matriz de resultados; 4) Listado de agentes clave consultados; 5) Bibliografía; 6) Matriz de evaluación; 7) Instrumentos de recolección de información; 8) Cuadro de cofinanciación, y 9) Agenda de trabajo de campo.

2. Antecedentes y contexto del proyecto

23. El proyecto fue financiado por el FMAM por una suma de 1,5 millones de USD y se previó un cofinanciamiento por distintas entidades gubernamentales y privadas por un monto equivalente a 8,1 millones de USD, alcanzando un presupuesto total de 9,7 millones de USD.
24. La implementación y ejecución ha estado bajo la responsabilidad de la FAO y su coejecución por las siguientes instituciones: Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales; Ministerio de Agricultura; Dirección General de Ganadería; CONALECHE; Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales; Federación de Ganaderos del Cibao Central y el Nordeste; Patronato Nacional de Ganaderos, y la Asociación Dominicana de Hacendados y Agricultores.
25. El proyecto fue aprobado por el FMAM en junio de 2018, comenzó su ejecución en diciembre del mismo año y tiene previsto culminar su ejecución, considerando una extensión de un año, el 30 de noviembre de 2022.

Cuadro 4. Información general del proyecto

Título proyecto: Promoviendo Ganadería Climáticamente Inteligente en la República Dominicana. Código FAO: GCP/DOM/019/GFF; Código FMAM: 10054
Duración del proyecto: Cuatro años y cinco meses <ul style="list-style-type: none">• Fecha de aprobación del FMAM: junio de 2018• Fecha prevista para el término del proyecto: noviembre de 2022 (con una extensión)
Área focal FMAM-6: Mitigación del cambio climático, Objetivo 2, Programa 4
Socio financiador: FMAM Socios coejecutores: Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales y Ministerio de Agricultura de la República Dominicana Agencia implementadora y ejecutora: FAO
Presupuesto total del proyecto: 9 681 994 USD Aporte nacional: 8 141 408 USD Aporte del FMAM: 1 540 586 USD

Fuente: Elaboración propia.

2.1 Contexto del proyecto

26. El sector agropecuario es un pilar fundamental en la economía de República Dominicana; además de contribuir a la seguridad alimentaria, la generación de divisas, el empleo y la generación de materias primas para otras industrias, también es considerado como un motor para la reducción de la pobreza en las zonas rurales del país². No obstante, la producción agropecuaria ejerce una gran presión sobre los recursos naturales.
27. La producción bovina tradicional se ha caracterizado por el uso extensivo y excesivo de pasturas, lo que se traduce en degradación de pastizales, compactación y erosión de suelos y en una fuente

² Antecedentes rescatados de los términos de referencia de la evaluación y el documento del proyecto.

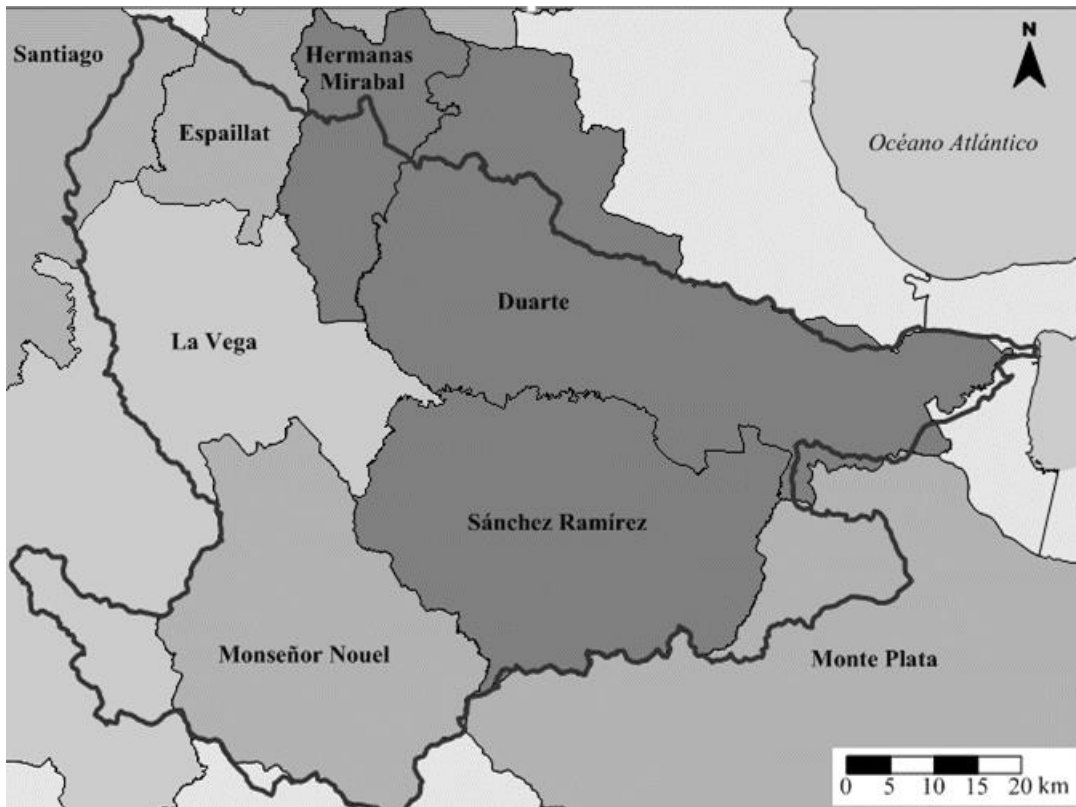
importante de generación de gas de efecto invernadero (GEI) (aproximadamente 7 millones de t CO₂-eq por año).

28. Junto a los problemas ambientales de la actividad, las prácticas de producción tradicionales se traducen en bajo niveles de productividad y eficiencia del proceso productivo.
29. Para abordar esta problemática y avanzar hacia un manejo climáticamente inteligente del ganado que implicará reducir la huella de carbono, mejorar la conservación de los suelos y proteger los recursos naturales en general, se identificó que sería necesario superar barreras de distinta índole. Las descritas en el documento del proyecto son: i) falta de articulación integrada y de políticas para el sector ganadero, incluyendo la perspectiva de la mitigación del cambio climático; ii) falta de información sobre el sector ganadero; iii) conocimiento limitado en el manejo de capacidades a nivel institucional; iv) productores con capacidades tecnológicas y de gestión limitadas, y v) acceso limitado a los mercados y a financiamientos para inversiones climáticamente inteligentes.

2.2 Marco del proyecto

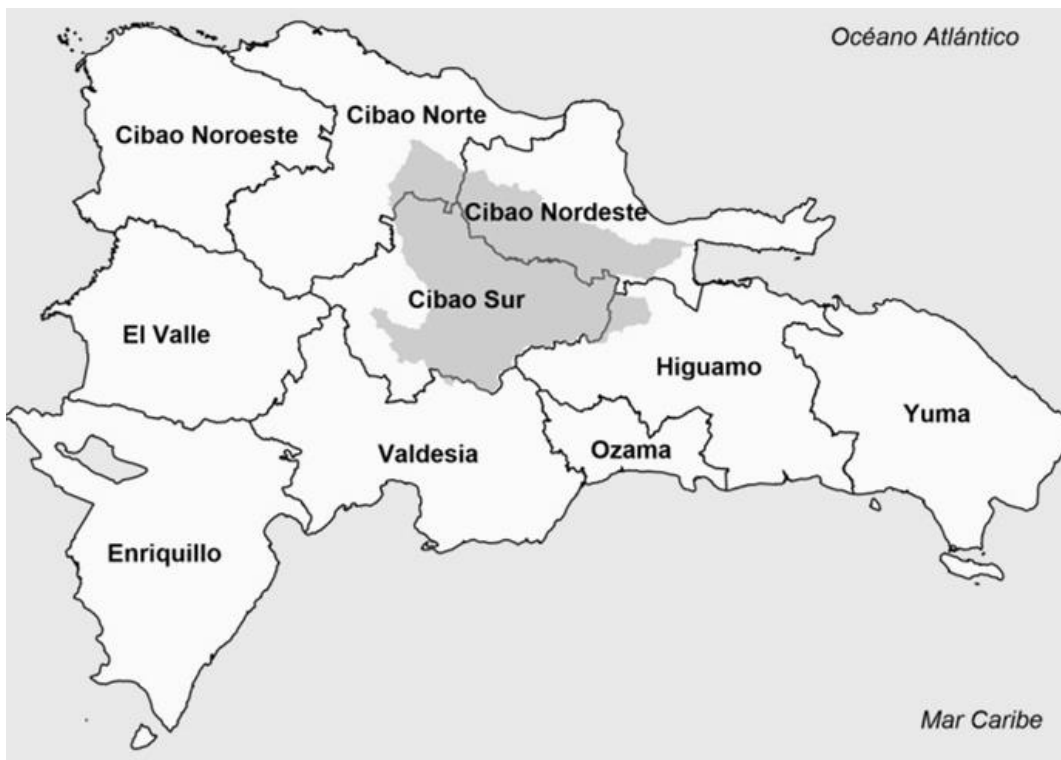
30. El proyecto fue formulado con la finalidad de avanzar en la superación de las barreras identificadas. De esta forma se diseñó una estrategia de intervención que buscaba como objetivo "Mitigar el cambio climático y restaurar las tierras degradadas a través de la promoción de prácticas climáticamente inteligentes en el sector ganadero".
31. El objetivo antes mencionado, siguiendo la lógica de intervención, debería ser alcanzado a través del cumplimiento de seis resultados y 14 productos organizados en cuatro componentes asociados, de los cuales tres son programáticos (componentes 1, 2 y 3) y uno de SyE del proyecto (componente 4) (Cuadro 2. Lógica de intervención del proyecto).
32. En lo que respecta al territorio de intervención donde se desplegaron las acciones, el proyecto seleccionó, considerando de las prioridades del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, la cuenca del río Yuna.
33. Esta cuenca, con un área de 5 498 km² y una longitud de 201 km, es una de la más extensas del país; atraviesa seis provincias y cuatro regiones de desarrollo (imágenes 1 y 2); se alimenta con las aguas de ocho ríos; contribuye a la preservación de once áreas protegidas, y posee una actividad ganadera desarrollada principalmente por pequeños y medianos productores de leche y carne.

Figura 2. Provincias que atraviesa la cuenca del río Yuna



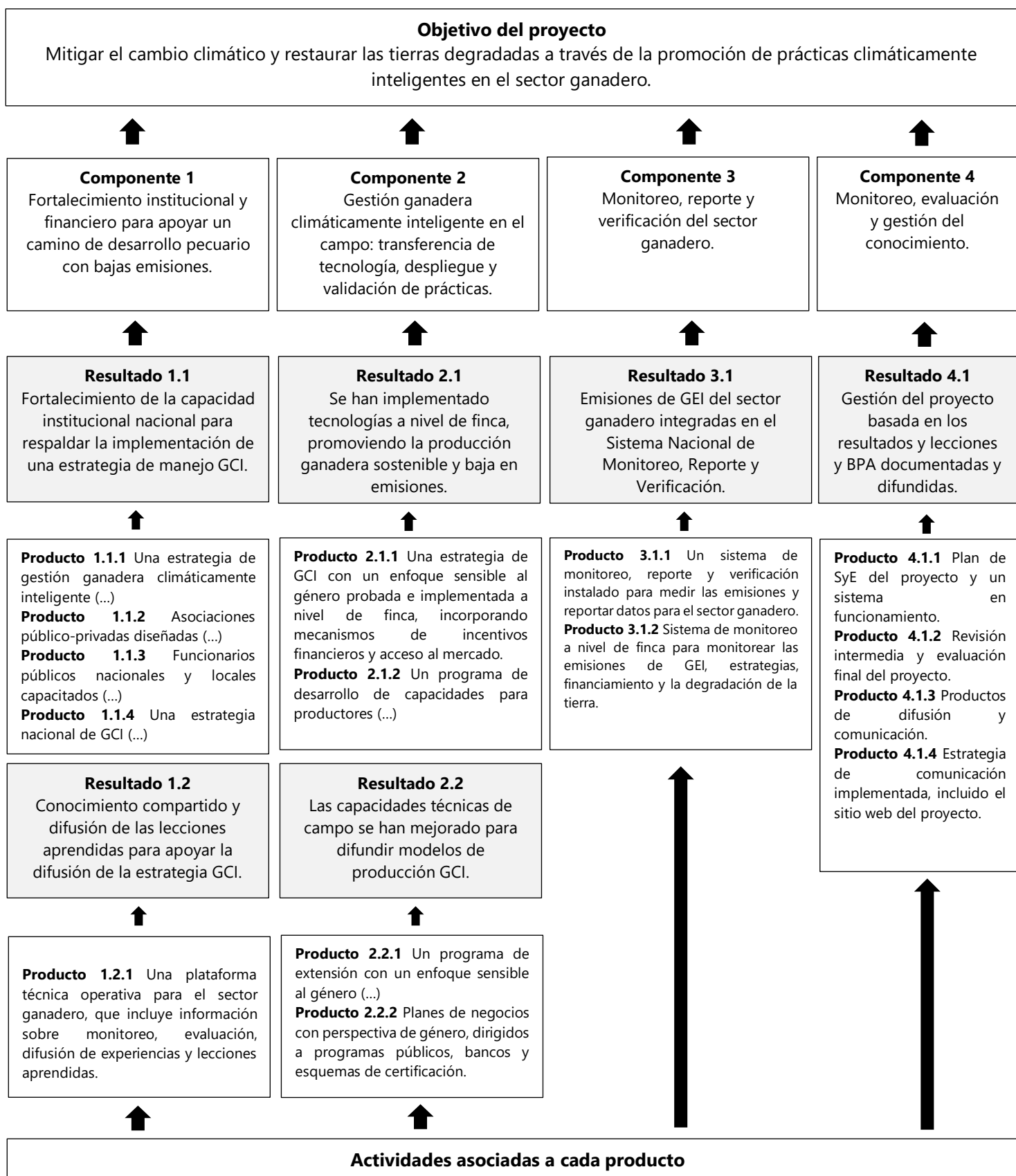
Fuente: Documento de proyecto. Mapa se conforma a Naciones Unidas. 1980. *Dominican Republic*. www.un.org/geospatial/content/dominican-republic

Figura 3. Regiones de desarrollo con territorio en la cuenca del río Yuna



Fuente: Documento de proyecto. Mapa se conforma a Naciones Unidas. 1980. *Dominican Republic*. www.un.org/geospatial/content/dominican-republic

Cuadro 5. Lógica de intervención del proyecto (diseñada en el documento del proyecto)

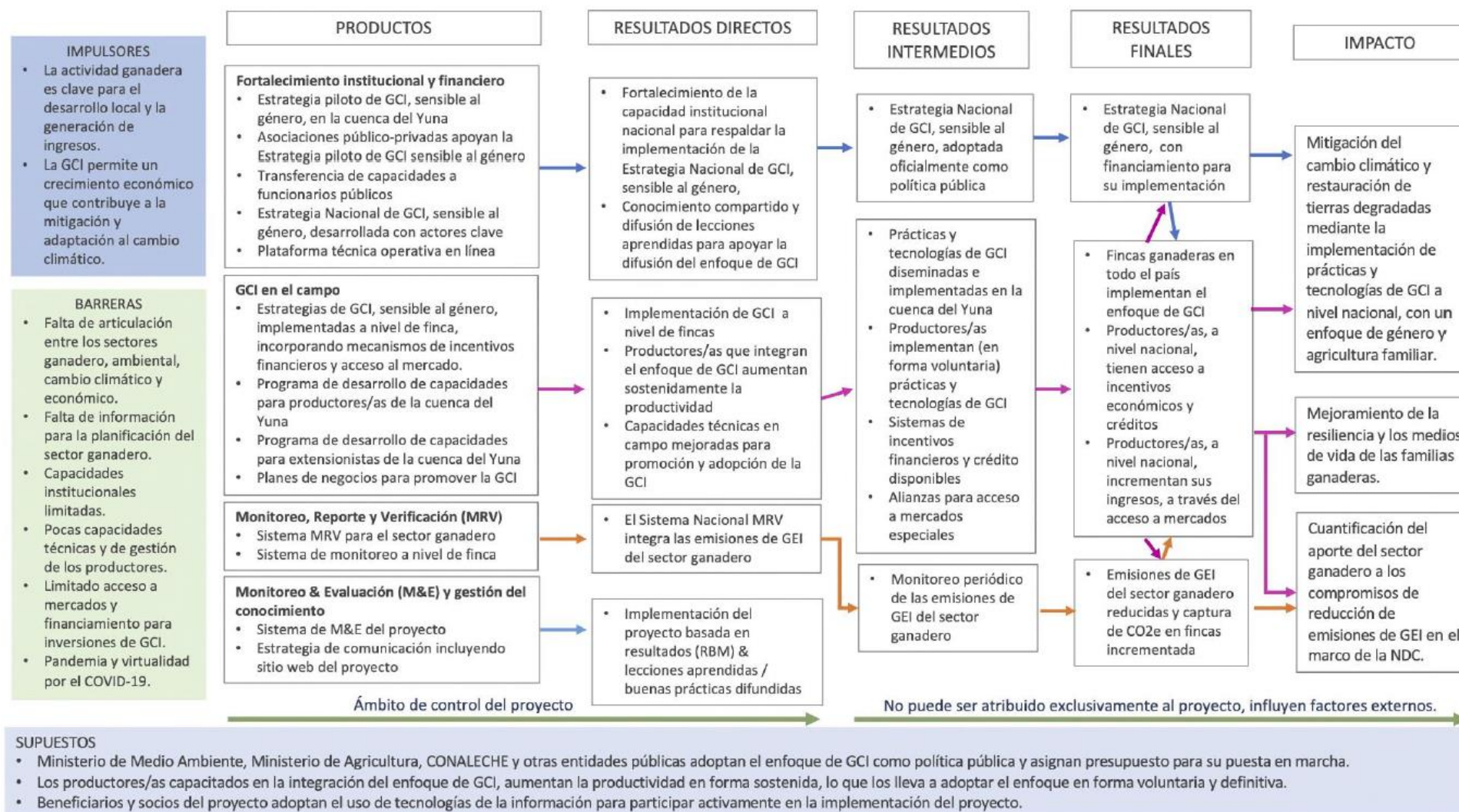


Fuente: Elaboración propia basada en el documento del proyecto.

2.3 Teoría del cambio del proyecto

34. La revisión de medio término del proyecto propuso una reconstrucción de la teoría del cambio. Esta se basó en su lógica de intervención, a la cual se le adicionaron impulsores, supuestos y las barreras identificadas durante la formulación del proyecto (Figura 4. Reconstrucción de la teoría del cambio).

Figura 4. Reconstrucción de la teoría del cambio del proyecto propuesta por la revisión de medio término



Fuente: Informe de la revisión de medio término.

3. Hallazgos de la evaluación

3.1 Relevancia estratégica

Calificación: Altamente satisfactoria

Pregunta 1. ¿En qué medida está alineado el diseño y los resultados del proyecto con las áreas focales y las estrategias del programa operativo del FMAM, de la FAO, con las prioridades del país, el MPP de la FAO y las necesidades de los grupos beneficiarios?

Hallazgo 1. El proyecto se alineó armoniosamente a las prioridades nacionales en materia de cambio climático y desarrollo ganadero plasmadas en sus planes nacionales y sectoriales; su relevancia aumentó durante el transcurso de la ejecución del proyecto.

35. La preocupación por la mitigación del cambio climático y por propiciar una actividad silvoagropecuaria sostenible, ya eran una prioridad estratégica para el Estado dominicano al momento del inicio del proyecto.
36. La estrategia nacional de desarrollo (2012-2030) (Congreso Nacional de la República Dominicana, 2012); el plan de acción nacional de lucha contra la desertificación (Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2018); el plan nacional de adaptación al cambio climático (2014-2020) (PLENITUD *et al.*, 2014); el plan estratégico de cambio climático (2011-2020) (Presidencia de la República Dominicana, Consejo Nacional para el Cambio Climático y el Mecanismo de Desarrollo Limpio, 2012); la política nacional de cambio climático (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo y Consejo Nacional para el Cambio Climático y el Mecanismo de Desarrollo Limpio, 2016); el plan de desarrollo económico compatible con el cambio climático (Presidencia de la República Dominicana, Consejo Nacional para el Cambio Climático y el Mecanismo de Desarrollo Limpio, 2011), y el plan nacional para la soberanía y seguridad alimentaria y nutricional (Ministerio de la Presidencia de la República Dominicana, 2018), entre otros instrumentos que incluyen objetivos y medidas de mitigación y manejo agropecuario sostenible, refrendan esta afirmación.
37. GANACLIMA-RD no solo se alineó armoniosamente con prioridades reflejadas en las estrategias y planes nacionales, sino también su ejecución se desplegó en un contexto político e institucional favorable que facilitó la promoción del enfoque de la ganadería climáticamente inteligente (GCI) en las instituciones gubernamentales del país.
38. Durante su periodo de ejecución la relevancia estratégica del proyecto no menguó, al contrario, se fortaleció. Entre los años 2018 y 2022 se robusteció la legislación dominicana vinculada al sector ganadero y el cambio climático, adquiriendo GANACLIMA-RD aún más importancia, tanto por su pertinencia como por el apoyo e influencia en el desarrollo de los nuevos instrumentos de política pública.
39. En este sentido, el año 2020 la República Dominicana integró al sector ganadero en la mejora y actualización de su contribución nacionalmente determinada (NDC, por sus siglas en inglés) y estableció en su plan de acción 2022-2025 a la GCI como uno de los mecanismos para alcanzar las metas nacionales de reducción de emisiones de GEI y de aumento de la resiliencia nacional para la adaptación al cambio climático.
40. Junto a lo anterior, el año 2020 se aprobó la Ley 47-20 (Congreso Nacional de la República Dominicana, 2020) que incentiva a la creación de alianzas público-privadas para el desarrollo de proyectos con fines sociales, brindando un soporte normativo favorable para el diseño de mecanismos de incentivos a la GCI.

41. Además, el 2022 se promulgó el Decreto 541-20 (Presidencia de la República Dominicana, 2020) que crea el sistema nacional de monitoreo, reporte y verificación de los GEI, el sistema del Inventario Nacional de Gases de Efecto Invernadero y el sistema nacional de registro de acciones de mitigación de GEI, junto con la unidad de registro de proyectos de acción climática y el sistema nacional de registro de apoyo y financiamiento para el cambio climático. Todos estos son aspectos fundamentales para el componente 3 del proyecto y sobre todo importantes de considerar para su sostenibilidad.

Hallazgo 2. La promoción de un sector agropecuario resiliente y sostenible ha sido el eje orientador del proyecto, alineándose virtuosamente con la prioridad 3 del MPP de la FAO en la República Dominicana y el objetivo 2 del marco estratégico de la FAO vigente durante el diseño y gran parte de la implementación de GANACLIMA-RD.

42. GANACLIMA-RD puso a prueba alternativas de desarrollo y prácticas pecuarias sostenibles, bajas en emisiones y resilientes al cambio climático. Además buscó la reducción de brechas en las capacidades individuales, institucionales y de entorno necesarias para implementar el modelo propuesto; ambos aspectos centrales de la prioridad 3 del MPP 2018-2021 de la FAO en República Dominicana (FAO, 2018).
43. La armonización del diseño del proyecto con el MPP se refuerza por su coherencia con dos de las tres realizaciones programadas para la prioridad 3. La apuesta de GANACLIMA-RD por el fortalecimiento institucional dirigido a una gestión integral del sector agropecuario, los instrumentos que incentivan los productores pecuarios, y los efectos generados en capacitar la adaptación y la resiliencia de las familias beneficiarias (ver apartado 3.2 Eficacia) hacen evidente esta constatación (Cuadro 8).

Cuadro 6. Alineación del proyecto con la prioridad 3 del MPP 2018-2021

Prioridad 3. Gestión integral de los recursos naturales y riesgos en promoción de un sector agropecuario sostenible y resiliente.	
Realizaciones	Alineación del proyecto
3.1. Las herramientas para la prevención de riesgos de desastres son actualizadas conforme a mejores prácticas y estándares internacionales.	El diseño y la implementación del proyecto no consideró los resultados relacionados con la gestión de riesgos de desastres.
3.2. El país fortalece los mecanismos interinstitucionales para la gestión integral de los recursos de suelo y agua en el sector agropecuario reduciendo su vulnerabilidad ante el cambio climático.	El fortalecimiento de la institucionalidad pública dominicana es un efecto buscado por los resultados 1.1 "Fortalecimiento de la capacidad institucional nacional para respaldar la implementación de una estrategia de manejo GCI"; 2.1 "Las capacidades técnicas de campo se han mejorado para difundir modelos de producción GCI", y 3.1 Emisiones de GEI del sector ganadero integradas en el sistema nacional de monitoreo, reporte y verificación.
3.3. El país revisa las condiciones existentes para el incentivo a productores a través de normativa de PSA.	El producto 1.2 contempló el diseño de incentivos e instrumentos financieros y de mercado que podrían potencialmente estar alineados con la normativa de pago por servicios ambientales (PSA).

Fuente: Elaboración propia.

44. A nivel del marco estratégico de la FAO vigente durante el diseño y la mayor parte del periodo de ejecución del proyecto (FAO, 2017), la evaluación constató, a diferencia de lo expuesto en el documento del proyecto que identifica una armonización con solo tres resultados, una elevada alineación de GANACLIMA-RD con los cuatro resultados del objetivo estratégico 2 "Aumentar y mejorar la prestación de bienes y servicios de la agricultura, la silvicultura y la pesca de manera sostenible" (Cuadro 9).

45. Se identifica este nivel de relevancia para la estrategia de la FAO, porque el diseño e implementación del proyecto anhelaron de manera combinada combatir el cambio climático, promover la producción sostenible, fortalecer a las instituciones, diseñar instrumentos de política pública y generar conocimiento para una toma de decisiones basada en la evidencia.

Cuadro 7. Alineación del proyecto con el objetivo 2 del marco estratégico de la FAO

Objetivo estratégico 2. Aumentar y mejorar la prestación de bienes y servicios de la agricultura, la silvicultura y la pesca de manera sostenible.	
Resultados	Alineación del proyecto
2.1. Los países adoptaron prácticas para aumentar la productividad de forma sostenible, combatiendo al mismo tiempo el cambio climático y el deterioro ambiental en la agricultura, la actividad forestal y la pesca.	El diseño del proyecto buscó promover la producción ganadera sostenible y baja en emisiones a través del resultado 2.1.
2.2. Los países elaboraron o mejoraron políticas y mecanismos de gobernanza para abordar la producción sostenible, el cambio climático y el deterioro ambiental en la agricultura, la actividad forestal y la pesca.	En la formulación del proyecto se contempló fortalecer el abordaje de la producción ganadera sostenible en la política pública mediante los productos 1.1.1 y 1.1.4 vinculados al diseño, consenso y difusión de una estrategia de gestión ganadera climáticamente inteligente.
2.3. Los países mejoraron la aplicación de políticas e instrumentos internacionales en favor de una agricultura, una actividad forestal y una pesca sostenibles.	El proyecto orientó parte de su diseño y de su acción al fortalecimiento de las políticas públicas (productos 1.1.1 y 1.1.4). Además, desarrolló un sistema de monitoreo, reporte y verificación del sector ganadero (productos 3.1 y 3.2) que permitiera medir las emisiones y reportar datos al sistema de monitoreo, reporte y verificación de agricultura, silvicultura y otros usos de la tierra a nivel nacional.
2.4. Los países adoptaron decisiones basadas en hechos comprobados en favor de la sostenibilidad de la agricultura, la pesca y la actividad forestal, al tiempo que hicieron frente al cambio climático y a la degradación ambiental.	El diseño del proyecto contempló la generación de información sobre especies exóticas invasoras (Resultado 1.1). Estos antecedentes fueron y serán utilizados para diseñar estrategias orientadas a mitigar la degradación ambiental causada por las invasiones biológicas.

Fuente: Elaboración propia.

Hallazgo 3. El diseño y las actividades implementadas por el proyecto se orientaron a realizar cambios para desarrollar el sector ganadero bajo en emisiones, que es el objetivo central del programa de mitigación del cambio climático del FMAM-6.

46. El proyecto fue coherente y contribuyó al cumplimiento del objetivo 2 de la estrategia de mitigación del cambio climático del FMAM-6 "Apoyar a los países en desarrollo y las economías en transición a realizar cambios transformadores hacia un camino de desarrollo bajo en emisiones" descrito en su documento de programación (FMAM, 2014).
47. Tal como se expone en el documento del proyecto, la cadena de resultados formulada, así como los productos y efectos conseguidos al momento de la evaluación, efectivamente estuvieron alineados con el objetivo estratégico 2 "Demostrar impactos sistémicos de las opciones de mitigación", su programa 4 "Promover la conservación y el mejoramiento del almacenamiento de carbono en los bosques, y otros usos de los suelos, y apoyar la agricultura climáticamente inteligente" y los resultados a y b asociados, o sea "Adopción acelerada de tecnologías innovadoras y gestión de prácticas de reducción de las emisiones GEI y del almacenamiento de carbono" y "Marcos normativos, regulatorios y de planificación que fomentan el desarrollo acelerado de la reducción de emisiones GEI y su mitigación" respectivamente.

48. La evaluación considera que GANACLIMA-RD, además de ser tributario del objetivo, el programa y los resultados de mitigación del FMAM-6 descritos en el párrafo anterior, se vincula armoniosamente con los programas de los objetivos estratégicos 1 y 3, especialmente en el aporte —potencial o real— del proyecto a: el desarrollo de mecanismos financieros y marcos normativos, de planificación y regulación (Programa 2 del objetivo 1); la demostración y financiación de tecnologías bajas en emisiones (Programa 1 del objetivo 1), y la facilitación de la integración de aporte del sector ganadero a la mitigación comprometida por el país (Programa 5 del objetivo 3).

Hallazgo 4. Las necesidades de los grupos beneficiarios asociadas a la adopción de tecnología, conocimiento y buenas prácticas estuvieron en sintonía con la propuesta programática desplegada por el proyecto.

49. Los productores beneficiarios declararon durante el trabajo evaluativo que las actividades diseñadas e implementadas por el proyecto dieron una respuesta satisfactoria a sus necesidades. Entre las más destacadas mencionan: la sequía que sufría la cuenca del río Yuna el año 2018 afectando los pastizales y la productividad de las fincas; el limitado conocimiento y la escasa aplicación de medidas de adaptación y mitigación al cambio climático, expresado en un déficit en la adopción de tecnologías y el desconocimiento de prácticas ganaderas sostenibles y eficientes.

50. Junto con destacar la coherencia de la intervención con la mayoría de sus carencias, los productores y otros agentes clave señalaron que, como consecuencia de una débil e incluso inexistente consulta previa (ver sección 3.4.5 Participación de partes interesadas), algunas de sus demandas más sentidas no fueron cubiertas, relevando la dificultad de acumular agua para utilizarla en periodos secos y las debilidades organizacionales de algunas de las asociaciones parte de GANACLIMA-RD. Esto fue confirmado por la Universidad ISA que realizó un estudio sobre el marco de la implementación de una carta de acuerdo firmada con la FAO para ejecutar acciones vinculadas al proyecto.

Hallazgo 5. La elevada relevancia estratégica del proyecto ha facilitado el establecimiento de relaciones de complementariedad con otras acciones gubernamentales y privadas vinculadas al sector ganadero.

51. La evaluación considera que el establecimiento de relaciones sinérgicas con otras iniciativas públicas y privadas se debe en buena parte a la coherencia del proyecto con los marcos estratégicos de las distintas instituciones vinculadas directa e indirectamente a GANACLIMA-RD.
52. Las articulaciones realizadas, más que robustecer la ejecución de actividades, son importantes para la escalabilidad y para amplificar las posibilidades de sostenibilidad financiera e institucional del proyecto (ver sección 3.7 Sostenibilidad).
53. Resaltan las alianzas materializadas con el Banco Agrícola de la República Dominicana y el Banco de Reservas de la República Dominicana y las acciones en continuidad con el manejo de pastos del "Proyecto de Mejoramiento de la Ganadería en República Dominicana" ejecutado en conjunto por la Presidencia de la República y CONALECHE.

3.2 Eficacia

Calificación: Satisfactoria

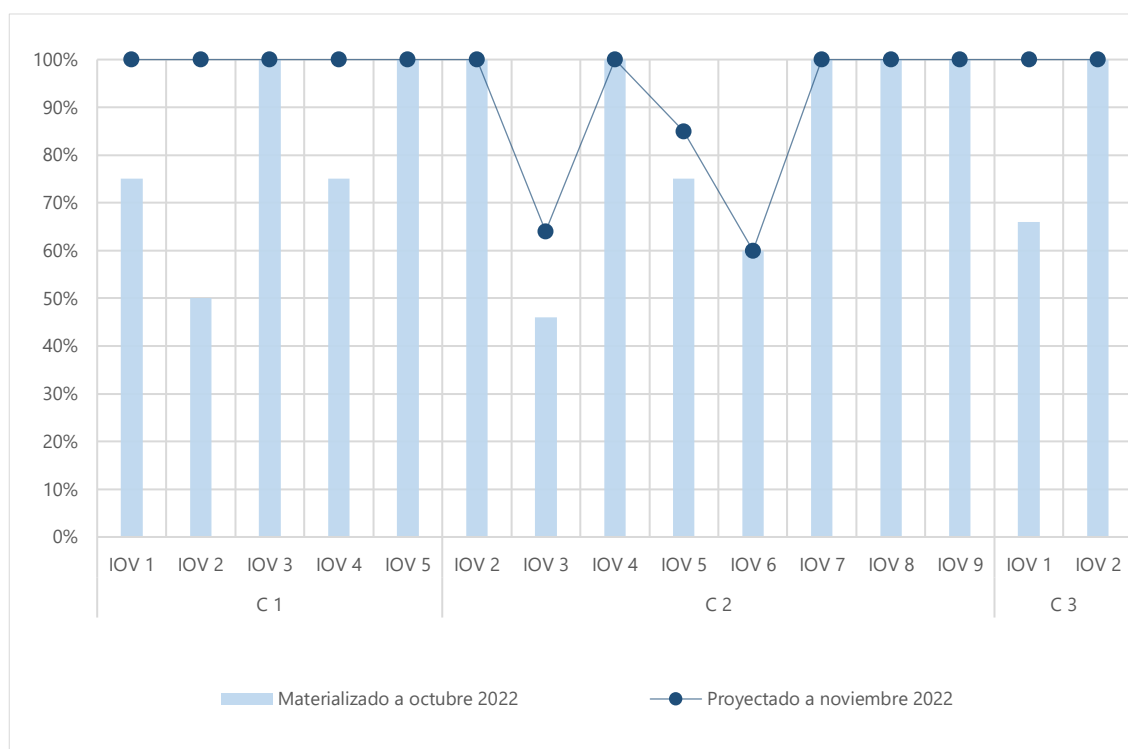
Pregunta 2. ¿Qué resultados y efectos intencionales e involuntarios ha logrado el proyecto y en qué medida estos contribuyeron al logro de sus objetivos?

3.4.1 Materialización de productos y logro de indicadores

Hallazgo 6. Al momento de la evaluación (fin de octubre de 2022), el cumplimiento de indicadores y la elaboración de algunos productos comprometidos en el documento del proyecto no han sido alcanzados. Se prevé que esta situación cambie favorablemente durante el último mes de ejecución técnica del proyecto.

54. Tal como se muestra en el Figura 5 y se detalla en el apéndice 3, el proyecto al momento de la evaluación aún no terminaba de desarrollar una parte importante de sus productos e indicadores asociados para los tres componentes programáticos de GANACLIMA-RD.

Figura 5. Porcentaje de materialización de indicadores objetivamente verificables (IOV) del producto por componente (C) programático a octubre y proyectado a noviembre 2022



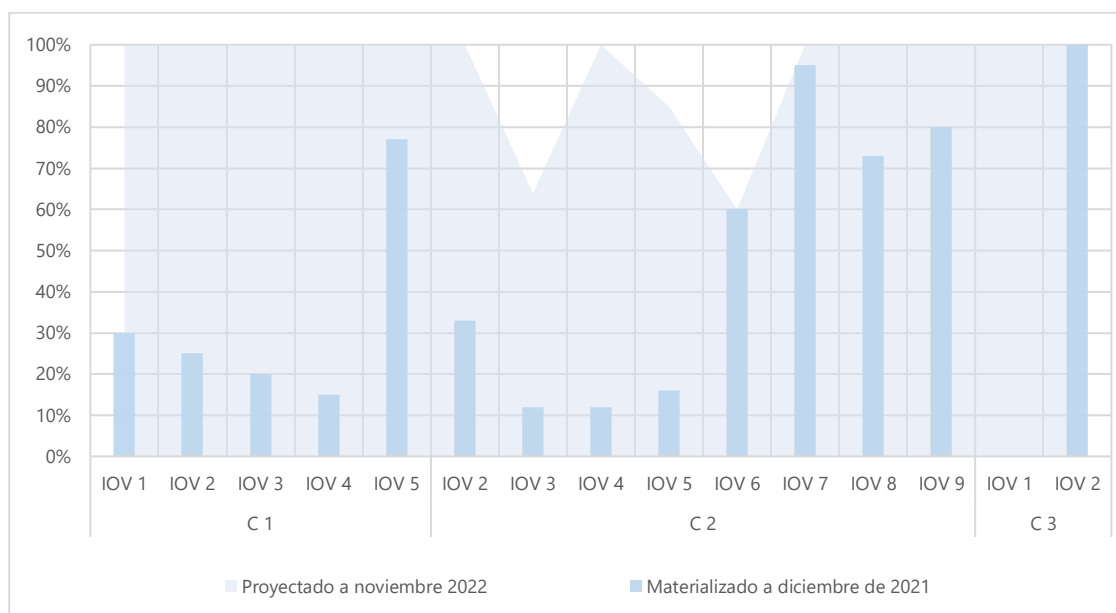
Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por el equipo del proyecto.

55. La información entregada por agentes clave institucionales y ratificada por antecedentes recopilados de otras fuentes indican que se prevé que los productos pendientes cuenten un avance en su materialización cercano al 100 % hacia el final de la ejecución del proyecto en noviembre de 2022 y que la mayoría de sus indicadores se alcancen satisfactoriamente (ver detalle en el apéndice 3).
56. Tal como se reiterará en los hallazgos sucesivos, algunos de los productos que aún no han sido alcanzados, hubiesen requerido de una materialización anticipada para alcanzar a difundirlos y discutirlos con las partes interesadas y avanzar hacia una mejor apropiación y anclaje en la institucionalidad pública y privada vinculada con GANACLIMA-RD.

Hallazgo 7. El aumento exponencial de la curva de ejecución técnica que demandó el último año y la concentración de acciones asociada a esta situación, afectó la magnitud de los efectos buscados y mermó las posibilidades de alcanzar sostenibilidad institucional durante el periodo del proyecto. No obstante, el potencial de impacto del proyecto en el mediano y largo plazo se mantiene intacto.

57. El gráfico presentado a continuación (Figura 6) ilustra el avance porcentual de los indicadores de producto a diciembre de 2021; la sombra de atrás es el alcance previsto en noviembre de 2022.

Figura 6. Porcentaje de logro de IOV del producto por componente (C) programático a diciembre de 2021 y proyectado a noviembre 2022



Fuente: Elaboración propia a partir del informe sobre la marcha del proyecto (PPR, por sus siglas en inglés) de diciembre de 2021 e información entregada por el equipo del proyecto.

58. Resulta evidente que la magnitud de la brecha entre lo logrado y por lograr demandó una aceleración de la curva de ejecución técnica y la concentración de actividades durante el último año del proyecto.

59. Esta situación afectó en distinta medida la magnitud de los efectos buscados y las posibilidades de sostenibilidad —durante el periodo del proyecto— de al menos tres productos clave. Estos son: la estrategia de GCI (IOV 1 y 5 del C1); el sistema de monitoreo, reporte y verificación (IOV 1 del C3), y el mecanismo de incentivos (IOV 2 del C1). Los productos debieran concretarse en el próximo mes de diciembre, ya que faltarían solo los últimos entregables de las consultorías respectivas.

60. Tal como se revisará en las siguientes secciones, la velocidad de ejecución y la premura por desarrollar los productos en el último mes del proyecto, impidió e impedirá realizar una discusión, validación y apropiación institucional de los instrumentos diseñados dentro de los límites temporales de ejecución de GANA CLIMA-RD (ver detalles en sección 3.2.3 Resultados y efectos del proyecto).

3.2.1 Fines del proyecto

Hallazgo 8. Como consecuencia de la implementación del proyecto, se instaló en la agenda climática y agropecuaria gubernamental la conveniencia e importancia de promover prácticas ganaderas climáticamente inteligentes como herramientas eficaces de mitigación y adaptación al cambio climático.

Hallazgo 9. El proyecto contribuyó con la generación de evidencia sobre los efectos positivos que ciertas prácticas pecuarias tienen en la mitigación y adaptación del cambio climático y en la restauración de tierras degradadas.

61. El enfoque de la GCI fue una innovación para la República Dominicana; antes del proyecto las prácticas promovidas por la institucionalidad pública y las desarrolladas por los productores en el territorio de intervención eran más bien tradicionales.
62. La propuesta de GANACLIMA-RD logró demostrar que es posible conjugar la reducción de emisiones de GEI y el mejoramiento de la capacidad adaptativa con el aumento de la productividad y la eficiencia de las fincas (ver apartado 3.2.3 b).
63. El desarrollo de capacidades y el acceso a nuevos conocimientos de funcionarios públicos (ver apartado 3.2.3 a) junto con la evidencia de que las metodologías implementadas y las buenas prácticas pecuarias promovidas generaban resultados climáticos y productivos positivos (ver apartado 3.2.3 b), fue paulatinamente despertando el interés de más actores y confirmando la voluntad política e institucional de considerar el enfoque de la GCI como un camino a seguir.
64. Ejemplos de esta afirmación son la incorporación de la GCI como acción de mitigación en la NDC, la disposición a incorporar el enfoque en el plan estratégico del programa de extensión ganadera de la Dirección General de Ganadería y los acuerdos de cooperación establecidos con el Banco de Reservas de la República Dominicana y el Banco Agrícola de la República Dominicana para impulsar un mecanismo de financiamiento verde orientado a promover las buenas prácticas ganaderas propuestas y probadas por el proyecto.
65. La evaluación considera a este efecto como aporte significativo del proyecto; abrió una ventana de oportunidad —antes inexistente— para avanzar hacia la institucionalización de una política pública de promoción del sector pecuario bovino. Esta permitiría escalar lo realizado por GANACLIMA-RD y multiplicar los beneficios y cobeneficios ambientales que demostró tener. Esto se constituye en el principal reto de mediano plazo para las partes interesadas en el desarrollo de un sector ganadero bajo en emisiones, adaptado, eficiente y productivo.

3.2.2 Resultados y efectos del proyecto

Fortalecimiento institucional

Hallazgo 10. La elaboración de una propuesta de instrumento de incentivos financieros para desarrollo de la GCI está bien aspectada; se precisará de un tiempo prudente para pilotear su funcionamiento y los efectos climáticos, sociales, económicos y productivos que su implementación podría generar.

66. Al momento de la evaluación, la elaboración de un instrumento de incentivos financieros consistente de un mecanismo de crédito del Banco Agrícola de la República Dominicana para el financiamiento de la implementación de prácticas ganaderas inteligentes se encontraba en su etapa final de diseño.
67. Considerando los antecedentes recabados de fuentes primarias e información proveniente de documentación preliminar sobre los avances de este producto, la evaluación confirma que el instrumento está bien aspectado: se ha elaborado un diagnóstico de la oferta y demanda de productos financieros de la cadena de valor de ganado bovino; se han delineado sus características y las prácticas elegibles, y se ha propuesto una hoja de ruta para su implementación.
68. La temporalidad de la consecución de este producto impedirá que el instrumento sea probado durante el periodo de ejecución del proyecto. Sin embargo, la FAO ha suscrito dos acuerdos para

promover el financiamiento de prácticas agrícolas baja en emisiones, uno con el Ministerio de Agricultura y el Banco Agrícola de la República Dominicana y otro con el Banco de Reservas de la República Dominicana. Estos convenios fueron considerados por los agentes clave consultados como una oportunidad para pilotear el mecanismo financiero que se diseñará en el marco de GANA CLIMA-RD.

69. Al respecto la evaluación rescata algunos elementos de funcionamiento que necesitan una especial atención durante la ejecución de estas iniciativas. Estos son:
- i. el diseño y funcionamiento del órgano de gobernanza, los mecanismos de coordinación interinstitucional, su interacción con la normativa e instrumentos de planificación nacional (por ejemplo, actualización y plan de acción de la NDC) y la suficiencia e idoneidad de la legislación, planes y estrategias nacionales vigentes;
 - ii. barreras de entrada al crédito y receptividad de los usuarios (con especial atención en mujeres productoras);
 - iii. necesidades de fortalecimiento institucional, nivelación de conocimientos en financiamiento climático y desarrollo de capacidades en monitoreo, reporte y verificación, y buenas prácticas agrícolas (BPA) de las partes involucradas;
 - iv. complementariedad con la normativa de PSA u otros instrumentos de financiamiento climático;
 - v. funcionamiento del sistema de monitoreo, reporte y verificación de emisión de GEI;
 - vi. la pertinencia y posibles ventajas de monitorear y evaluar la capacidad adaptativa;
 - vii. características de la asistencia técnica y fiscalización de la banca a productores, y
 - viii. beneficios y cobeneficios ambientales que el instrumento generará.

Hallazgo 11. Las capacidades desarrolladas por los funcionarios públicos y la calidad de los espacios de formación brindados por el proyecto son valorados satisfactoriamente. Su ampliación y profundización será fundamental para alcanzar uno de los efectos buscados, o sea respaldar la implementación de una estrategia nacional de GCI y la puesta en marcha de instrumentos de incentivos financieros.

70. La calidad y pertinencia de los espacios de formación brindados por el proyecto a funcionarios del Estado y las capacidades desarrolladas en sus participantes son satisfactorias para la evaluación. Ahora bien, el volumen de personas que accedieron y la profundidad de los aprendizajes no aseguran una replicación autónoma escalable más allá del alcance del proyecto.
71. Los extensionistas capacitados son la excepción respecto a la profundidad de los contenidos (se formaron 30 extensionistas en 80 horas pedagógicas distribuidas en cuatro módulos). Capacitaciones que, según declaraciones de los propios participantes, aportaron nuevos conocimientos y fueron fundamentales para la asistencia técnica del proyecto a los productores en campo.
72. La evaluación considera que temáticas fundamentales, como el manejo de herramientas para estimación de GEI al nivel de finca (Modelo de evaluación ambiental de la ganadería mundial, por sus siglas en inglés GLEAM) y la importancia de la imbricación del sistema de monitoreo, reporte y verificación local con el sistema nacional, no fueron suficientemente desarrolladas (dos talleres) y no contaron con una participación sustantiva de funcionarios (cinco personas).
73. En ambas situaciones, ya sea por la cantidad de personas participantes y la profundidad de los contenidos, la capacidad institucional de réplica y manejo autónomo de las prácticas, metodologías y herramientas desarrolladas en el marco del proyecto no queda suficientemente fortalecida para respaldar la implementación de una estrategia nacional de GCI.

Hallazgo 12. Se estipula que el proyecto logre diseñar una estrategia de promoción de la GCI en el país; mas no una estrategia nacional consensuada, difundida y apropiada por las distintas partes interesadas en el desarrollo pecuario eficiente, adaptado y bajo en emisiones.

74. A un mes de finalizar el proyecto, aún no se contaba con el diseño de la que debiera ser, según el documento del proyecto, “una estrategia nacional de GCI acordada entre varios ministerios, el sector privado y los actores clave de la sociedad civil (...) y entendida como un legado para futuras acciones más amplias financiadas por el Gobierno y la cooperación internacional”.
75. No contar con la estrategia —y tampoco con informes de avance— imposibilitó la tarea evaluativa de poner en discusión este producto con los distintos agentes clave. Considerando que esta limitación podría dar lugar a errores facticos y de interpretación, la evaluación, en base a las entrevistas realizadas y a la revisión de los instrumentos de planificación y rendición de cuentas del proyecto, estimó conveniente incluir en el informe las aproximaciones que se manifestaron en estas consultas.
76. De las entrevistas surgieron distintas maneras de comprender el instrumento: algunos agentes conciben la estrategia nacional de GCI en elaboración como un instrumento que entregará directrices para escalar y darle sostenibilidad a los procesos impulsados y los efectos conseguidos por el proyecto. Otros entendieron que su finalidad es anclarse en el Estado dominicano como política pública.
77. Independiente de la interpretación, para la evaluación en ambos escenarios no se cumplirá cabalmente con el objetivo buscado. Tanto las estrategias de sostenibilidad como la elaboración de políticas públicas requieren un diseño metodológico con su tiempo de elaboración e implementación que permita, tal como se propone en el documento del proyecto, la consulta, discusión y apropiación de la institucionalidad pública, la sociedad civil y el sector privado del instrumento; situación que difícilmente ocurrirá en este caso.

Gestión de la ganadería climáticamente inteligente en el campo

Hallazgo 13. Las prácticas promovidas y la tecnología transferida por el proyecto demostraron ser eficaces en la disminución de emisiones de GEI, en mejorar la capacidad de adaptación al cambio climático y en aumentar la productividad y eficiencia de las fincas de pequeños y medianos productores de la cuenca del río Yuna.

78. Los efectos de las prácticas promovidas y la tecnología trasferida a los productores ganaderos por GANA CLIMA-RD, ratifican la evidencia internacional de que su adopción deviene en el mejoramiento de la eficiencia y productividad de las fincas junto con ser eficaces en la mitigación al cambio climático.
79. En este sentido, los datos recopilados por el equipo del proyecto en las fincas piloto entregan los siguientes resultados:
 - i. aumento en la productividad de pastos y forraje en un 38 %;
 - ii. aumento en la producción de leche por finca y vaca en un 35 % y 38 % respectivamente, y
 - iii. reducción de emisiones de GEI en un -24 % promedio en las fincas, un -30 % por litro de leche y un -26 % por kilo de carne. Esto ha conseguido evitar la emisión de más de 8 000 t CO₂-eq directas al tercer año de implementación del proyecto.
80. La importancia de los resultados en términos de productividad y emisión de GEI de las fincas piloto, no radica solo en su contribución específica a la mitigación del cambio climático y eficiencia

productiva, también y especialmente en los aprendizajes y el potencial multiplicador que la experiencia deja.

81. En esta línea, fruto de la implementación de los pilotos, se aprendió que: las prácticas promovidas, gracias a la inmediatez y visibilidad de los efectos, tuvieron una alta adherencia y el enfoque de GCI originó una alta apropiación en los productores y extensionistas; que la metodología de enseñanza a través de escuelas de campo es comprensible y bien valorada por las personas beneficiarias; que la planificación —cosa fundamental— logró alinear temporalmente lo enseñado con las posibilidades materiales de implementación; que el efecto imitación entre pares opera exitosamente, y que las réplicas están supeditadas al acceso a financiamiento y a una asistencia técnica oportuna y de calidad.

Hallazgo 14. La utilidad y viabilidad de los planes de negocios elaborados están condicionadas por aspectos no resueltos por el proyecto, a saber el acceso a financiamiento para su implementación y el fortalecimiento de las asociaciones beneficiarias.

82. Como parte de la promoción de la gestión ganadera en campo, el diseño del proyecto contempló la elaboración de diez planes de negocio. De los programados, cuatro ya se habían realizado al momento de la evaluación y tres estaban en proceso de realización (siete en total).
83. Más allá del cumplimiento del indicador del producto, la evaluación constata que la implementación exitosa de estos planes está condicionada a la capacidad de gestión de las asociaciones y de su financiamiento, ambos aspectos omitidos en el diseño de GANCLIMA. Además, no se observa claramente la contribución de estas iniciativas a la cadena de resultados y efectos de GANACLIMA-RD (ver sección 3.4.1 Diseño del proyecto).

Monitoreo, reporte y verificación

Hallazgo 15. La ejecución del proyecto permitió desarrollar y probar una herramienta de monitoreo de GEI (GLEAM); la apropiación institucional robusta podría traducirse en el fortalecimiento del sistema de monitoreo, reporte y verificación del sector ganadero y en su imbricación con el sistema nacional.

84. La ejecución de GANACLIMA-RD permitió adaptar el GLEAM al contexto dominicano y generar, a partir de su aplicación, datos relativos a la emisión de GEI y la productividad de las fincas piloto, así comprobando que la herramienta funciona y que puede ser de utilidad en el país.
85. Para aumentar las posibilidades de escalabilidad y de generar efectos duraderos en mediano y largo plazo del modelo probado, será necesario que las instituciones del Estado dominicano fortalezcan sus capacidades en el manejo de la herramienta para poder implementarlo autónomamente, junto con imbricar su utilización con el sistema nacional de monitoreo, reporte y verificación. Esto tiene como objetivo incorporar la reducción de emisiones del sector ganadero en el Inventario Nacional y de esta forma reportar su contribución a la NDC.

3.3 Eficiencia

Calificación: Moderadamente satisfactoria

Pregunta 3. ¿En qué medida se ha ejecutado el proyecto de forma eficiente en función de los costes? ¿En qué medida ha sido capaz de adaptarse a cualquier cambio en las condiciones (cambios de gobierno o de las políticas, COVID-19, cambios en el equipo del proyecto, etc.) para mejorar la eficiencia de la ejecución del proyecto?

Hallazgo 16. Las medidas de restricción a la movilidad y a la reunión impuestas por el Estado y la FAO como consecuencia de la crisis sanitaria del COVID-19, ralentizaron una ejecución que arrastraba retrasos importantes desde su inicio.

Hallazgo 17. La respuesta técnica y administrativa a la pandemia, si bien estuvo ajustada a las circunstancias y exigencias institucionales, no fue óptima; hubiese sido mejor si durante el periodo de confinamiento se avanzara en el desarrollo de productos clave que presentaban retraso y que no necesariamente requerían un trabajo de campo intensivo.

86. Las medidas restrictivas y de bioseguridad tomadas por el gobierno dominicano y la FAO duraron, hasta retornar la normalidad laboral, dos años (marzo de 2020 a marzo de 2022). Como era de esperar, esta situación afectó la normal ejecución de actividades, retrasando la implementación técnica y financiera de la integralidad de GANA CLIMA-RD.
87. Ante este escenario desfavorable se tomaron algunas medidas orientadas a mitigar los efectos negativos. Entre ellas hay la contratación de personal técnico de campo para reforzar el acompañamiento a las fincas pilotos y vinculadas, la elaboración y divulgación de capsulas educativas y el aprovechamiento de las plataformas virtuales para realizar módulos de capacitación a funcionarios del Estado.
88. La evaluación considera que las medidas tomadas estuvieron ajustadas a las circunstancias y exigencias institucionales, pero a la vez constata que se podría haber respondido de manera más eficiente si se hubiesen realizado los ajustes técnicos y metodológicos para avanzar en este tiempo en productos que no precisaban de personal en terreno, que ya presentaban retrasos y que además igualmente fueron realizados en gran parte a distancia (Cuadro 10). Entre ellos, dada la trascendencia que tienen para el éxito del proyecto, destacan: la estrategia de GCI; el sistema de monitoreo, reporte y verificación a nivel de finca y de su aplicación web, y el diseño de mecanismo de incentivos financieros. Todos estos productos estaban inconclusos al momento de la evaluación.

Cuadro 8. Resumen del plan de trabajo estipulado en el documento del proyecto para los productos 1.1.1, 1.1.2 y 3.1.1

Productos	Año 1 (2019)				Año 2 (2020)				Año 3 (2021)			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1.1.1 Estrategias de GCI												
1.1.2 Mecanismos de incentivos												
3.1.1 Sistema de monitoreo, reporte y verificación												

Fuente: Documento de proyecto.

89. Como se ha mencionado, los retrasos no se debieron solo al COVID-19. Agentes clave y los informes —uno anual, sobre la ejecución del programa (PIR, por sus siglas en inglés) y el otro sobre la marcha del proyecto (PPR, por sus siglas en inglés), semestral— lo confirman: hubo

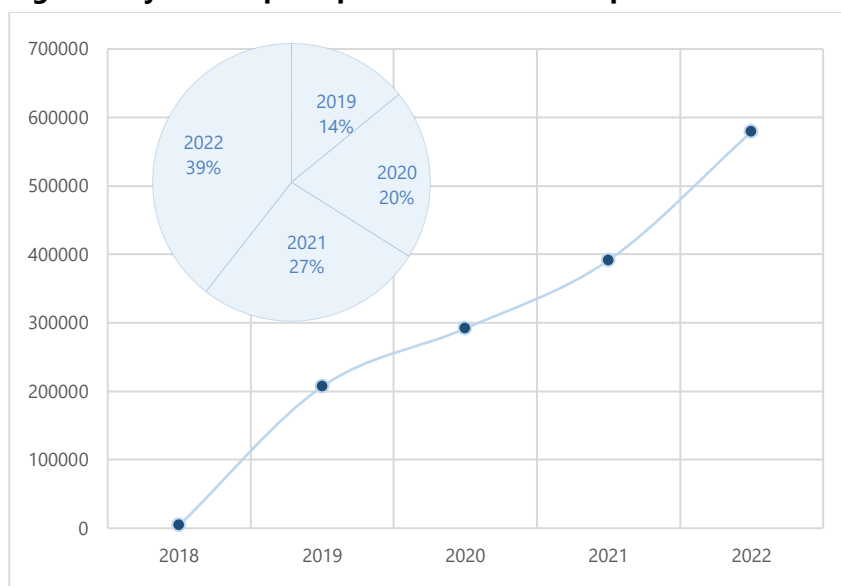
dificultades para encontrar y contratar a tiempo perfiles idóneos (especialmente para el diseño del sistema de monitoreo, reporte y verificación del componente 3 y la coordinación de la estrategia de GCI del componente 1). Junto a lo anterior, el cambio en la administración del Estado en agosto de 2020 generó demoras debido a la necesidad de resocializar y actualizar las instancias de gobernanza del proyecto.

90. De los riesgos mencionados, el primero fue identificado y descrito en el documento del proyecto con estas palabras: "la baja capacidad técnica de los expertos e instituciones a nivel nacional y local puede ralentizar el progreso del proyecto". Sin embargo, la probabilidad de ocurrencia e impacto fueron, luego de "una evaluación de la capacidad durante la fase de formulación del proyecto" catalogadas como bajas, sin estipular medidas de mitigación ni gestión asociadas. En los PIR de los años 2020 y 2021 la valoración de este riesgo continuó siendo baja en cuanto a su impacto y probabilidad y aumentó a media en el último PIR de julio de 2022, escenario que a la luz de los hechos y los efectos generados en el proyecto estuvo desajustado a la realidad encontrada durante la fase de ejecución.
91. A diferencia del primero, el segundo riesgo (cambio de gobierno) no fue considerado en el documento del proyecto, pero sí identificado en el primer PIR (año 2020), anticipándose en la toma de medidas de mitigación. Estas fueron orientadas a familiarizar las nuevas autoridades y los funcionarios del Estado con el proyecto. Estas acciones permitieron, junto a la buena disponibilidad y receptividad del gobierno entrante, superar eventuales dificultades y continuar con la normal implementación del proyecto.

Hallazgo 18. En coherencia con la implementación técnica, la ejecución presupuestaria se aceleró en el último año. Esta concentración del gasto no resultó ser del todo eficiente a la luz de los resultados obtenidos.

92. En concordancia con los retrasos y necesidades de implementación técnica, el presupuesto ejecutado a diciembre de 2021 correspondía al 61 %, quedando aún disponible un 39 % de la financiación total (Figura 7).

Figura 7. Ejecución presupuestaria en dólares por año



Fuente: Elaboración propia.

93. Considerando que los resultados, efectos y posibilidades de sostenibilidad de los productos que abarcaron parte importante del gasto en este año (monitoreo, reporte y verificación, la estrategia

de GCI y el mecanismo de incentivos) hubiesen sido mejores con más tiempo disponible para su ejecución, la evaluación concluye que concentrar un porcentaje tan importante de la inversión en 11 meses no fue una medida que aportara a la eficiencia del proyecto.

Hallazgo 19. La cantidad de recursos humanos demostraron ser insuficientes para atender con calidad y oportunidad las necesidades de intervención.

94. El diseño de GANACLIMA-RD definió una estructura organizacional de seis personas (un coordinador general, un apoyo administrativo y cuatro coordinadores de componente).
95. En términos generales la dotación de una persona, más el apoyo de cinco extensionistas del programa para el mejoramiento de la ganadería lechera (MEGALECHE) (sin dedicación exclusiva al proyecto) resultó ser una estructura coherente y funcional a los requerimientos de la ejecución técnica. Sin embargo, para ejecutar las acciones de asistencia técnica, transferencia tecnológica, la dotación de equipamiento y el trabajo de coordinación de escuelas de campo con las 30 fincas piloto y más de 500 vinculadas el equipo fue insuficiente. De esta manera no pude desplegar con mejor calidad y oportunidad las acciones asociadas al segundo componente.
96. A la insuficiencia del diseño del organigrama del proyecto, se suman el retraso en la contratación del coordinador del componente 3 y la renuncia en 2021 del coordinador del componente 1.

3.4 Factores que afectaron el desempeño del proyecto

Pregunta 4. ¿Cuáles son los principales factores que influyeron en el desempeño del proyecto (diseño, implementación, ejecución, SyE, cofinanciamiento, comunicación y gestión del conocimiento, etc.)?

3.4.1 Diseño del proyecto

Calificación: Satisfactoria

Hallazgo 20. El diseño del proyecto presenta buenos niveles de coherencia vertical (cadena de actividades-productos-resultado), presentando déficits en la formulación de dos de sus indicadores y una omisión puntual que deviene en la desconexión de un producto en específico con el resultado buscado.

97. La evaluación considera que el diseño de la lógica de intervención es coherente verticalmente; es decir que la cadena de actividades-productos-resultados da cuenta de una secesión razonable para conseguir efectos que a su vez contribuyan a alcanzar el objetivo o impacto buscado por el proyecto.
98. Dicho de otra manera, en el diseño de GANACLIMA-RD se entendió que:

“Si se ejecutaban actividades y se conseguían productos orientados a: fortalecer la capacidad institucional (R.1.1); integrar la medición de emisiones del sector ganadero al sistema nacional de monitoreo, reporte y verificación (R.3.1); probar tecnologías, promover la producción ganadera sostenible y desarrollar capacidades técnicas (R.2.1 y R.2.2) junto con diseminar los aprendizajes y difundir los productos y efectos del proyecto (R.1.2 y R.4.1) se contribuiría a mitigar el cambio climático y restaurar las tierras degradadas en el territorio de intervención (objetivo de GANACLIMA-RD)”.
99. Esa propuesta, en concordancia con las opiniones de los agentes clave entrevistados, es acertada y da cuenta satisfactoriamente de las principales barreras identificadas durante la fase de diseño del proyecto.
100. Si bien la lógica de intervención es valorada como satisfactoriamente, presenta una omisión que en el transcurso de la ejecución del proyecto se develó como fundamental. Esta se refiere a la

necesidad de contar con un resultado orientado al fortalecimiento de las organizaciones beneficiarias en su capacidad de diseminar y replicar autónomamente las BPA entre los socios, difundir las alternativas y avalar el acceso a las posibilidades de financiamiento verde y sostener la implementación de los planes de negocio elaborados en el marco del producto 2.2.2. Este producto, a su vez, quedó desconectado de la lógica de intervención y con una escasa tributación al resultado 2.2, que dice: "Las capacidades técnicas de campo se han mejorado para difundir modelos de producción CI [climáticamente inteligente]".

101. En la lógica horizontal se detectaron algunas deficiencias puntuales. Estas son:
- i. Las metas de 3 000 ha; 77 000 animales; 700 familias, y 70 mujeres formuladas para el indicador 1 del producto 2.1.2: "Número de productores capacitados (mujeres y hombres), de 20 asociaciones de productores, en el uso de tecnologías y BPA para una ganadería baja en emisiones", no es coherente con la medición buscada.
 - ii. El indicador 1 del resultado 2.1: "t CO₂-eq directa e indirectamente reducidas o evitadas", cuya meta es 47 903 t CO₂-eq por año, está sobrevalorada, porque con las capacidades institucionales y los recursos financieros y humanos contemplados para el proyecto, no es una meta alcanzable.

3.4.1 Implementación y ejecución

Calificación: Moderadamente satisfactoria

Hallazgo 21. Dado que GANACLIMA-RD es la primera iniciativa con fondos FMAM y la mayor en términos presupuestarios que la Representación de la FAO en la República Dominicana implementa y ejecuta, develó espacios de mejora para futuros proyectos de la envergadura y complejidad del evaluado.

102. La evaluación considera que la FAO como organismo implementador y entidad ejecutora, cumplió con las funciones básicas y los estándares mínimos de calidad exigidos y descritos por el FMAM en sus directrices acerca de la política sobre el ciclo de los proyectos y políticas (FMAM, 2020), normas fiduciarias mínimas (FMAM, 2011b) y la 39.^a reunión del Consejo del FMAM (FMAM, 2010a), específicamente la publicación FMAM/C.39/9: Normas y directrices en materia de honorarios de los organismos y costos de gestión de los proyectos (FMAM, 2010b).
103. Como agencia implementadora intentó asegurar la calidad del diseño, la puesta en marcha y la ejecución, realizó el acompañamiento técnico y programático y cumplió con las tareas de supervisión y apoyo al equipo del proyecto. Como organismo ejecutor, puso a disposición y aplicó herramientas operacionales y administrativas para asegurar un correcto y transparente uso de los recursos financieros.
104. Para la evaluación es normal que una primera experiencia con proyectos FMAM deleve ámbitos en los que la FAO podría mejorar para futuras iniciativas. Entre otros se identifican como necesarios: una mejor revisión y adecuación del diseño; una gestión del riesgo más planificada y orientada a mitigar posibles efectos negativos; una gestión de proyectos basada en resultados y con mayor capacidad, asertividad y oportunidad para dar respuesta a posibles disipaciones temporales, programáticas y financieras; una adecuación de las planificaciones a los procedimientos administrativos para adquisición de bienes y servicios, y estrechar la colaboración de las oficina subregional y regional en aspectos programáticos, así como fortalecer la diseminación de aprendizajes provenientes de las experiencias previas de la FAO con el FMAM en la región (ver sección 3.4.6 Comunicaciones y gestión del conocimiento).

Hallazgo 22. Ni FAO ni el equipo del proyecto contemplaron medidas para adaptarse a los tiempos administrativos de adquisiciones propios de la burocracia interna de FAO. Esto afectó negativamente la oportunidad de la asistencia técnica a los productores.

105. La administración financiera del proyecto por la FAO aseguró una ejecución, gestión y rendición presupuestaria ordenada y transparente. Sin embargo, los tiempos requeridos para la adquisición de bienes y servicios fueron más prolongados de lo esperado y desacoplados de las necesidades de intervención.
106. Los procedimientos institucionales han sido establecidos y exigidos por la FAO a nivel global, siendo poco lo que las Representaciones pueden hacer para acelerar los procesos de adquisiciones. Lo que es posible es adecuar las planificaciones a los tiempos requeridos con la finalidad de anticiparse a posibles retrasos que puedan afectar el desempeño de los proyectos (ver apartado 4.2 Recomendaciones).

3.4.2 Seguimiento y evaluación

Calificación: Satisfactoria

Hallazgo 23. El sistema de SyE diseñado e implementado estuvo ajustado a las necesidades de seguimiento y rendición de cuentas del proyecto. No obstante, la evaluación identifica espacios de mejora para futuras iniciativas.

107. El sistema de SyE diseñado e implementado por el proyecto integró los requerimientos y componentes esenciales que los sistemas de SyE debieran contemplar. A continuación, se presenta un cuadro con estos elementos y la forma que adoptaron en el sistema de SyE de GANA CLIMA-RD.

Cuadro 9. Componentes básicos de un sistema de SyE y la forma adoptada por el proyecto

Componentes	Expresión en GANA CLIMA-RD
Estructura de gestión	El proyecto contempló un componente específico, con recursos y una experta a cargo de la gestión de su sistema de SyE.
Planificación del SyE	Durante el primer semestre de ejecución del proyecto se elaboró un "Plan de Monitoreo, Evaluación y Gestión del Aprendizaje" que incluía, entre otros aspectos, las orientaciones generales, herramientas específicas de gestión del SyE y la definición de responsabilidades.
Instancias de coordinación	El equipo del proyecto se reunía semanalmente para revisar el estado de avance y programar las actividades en el corto plazo.
Instrumentos de planificación	Se utilizaron el plan de monitoreo, los planes operativos anuales y la matriz de resultados del proyecto como instrumentos de planificación.
Herramientas para el seguimiento técnico y monitoreo de efectos	Se contemplaron en el plan de monitoreo la utilización de herramientas de seguimiento técnico (reporte de actividad, listas de asistencia, registro fotográfico y minuta de reunión, entre otros) y se diseñaron instrumentos para el monitoreo de efectos climáticos en el marco del componente 3.
Espacio virtual para el almacenamiento y acceso a información	La información generada por el proyecto se almacenó y ordenó en un espacio virtual al cual tenían acceso los miembros del equipo.

Fuente: Elaboración propia.

108. Como aspectos a fortalecer en futuras iniciativas se identifican: el mejoramiento de la trazabilidad y acceso al estado de avance de los indicadores y a sus fuentes de verificación asociadas; un monitoreo de efectos y seguimiento a la cobertura (beneficiarios, hectáreas, familias, etc.) más fiable, accesible y oportuno, y la adopción de herramientas tecnológicas que permitan recolectar datos en campo, enviarlos en tiempo real a una central virtual para su almacenamiento, procesamiento y análisis. Aquí esos datos servirán como base para generar informes periódicos

automatizados que den cuenta de la magnitud y el progreso de las actividades, productos, resultados e indicadores de los proyectos.

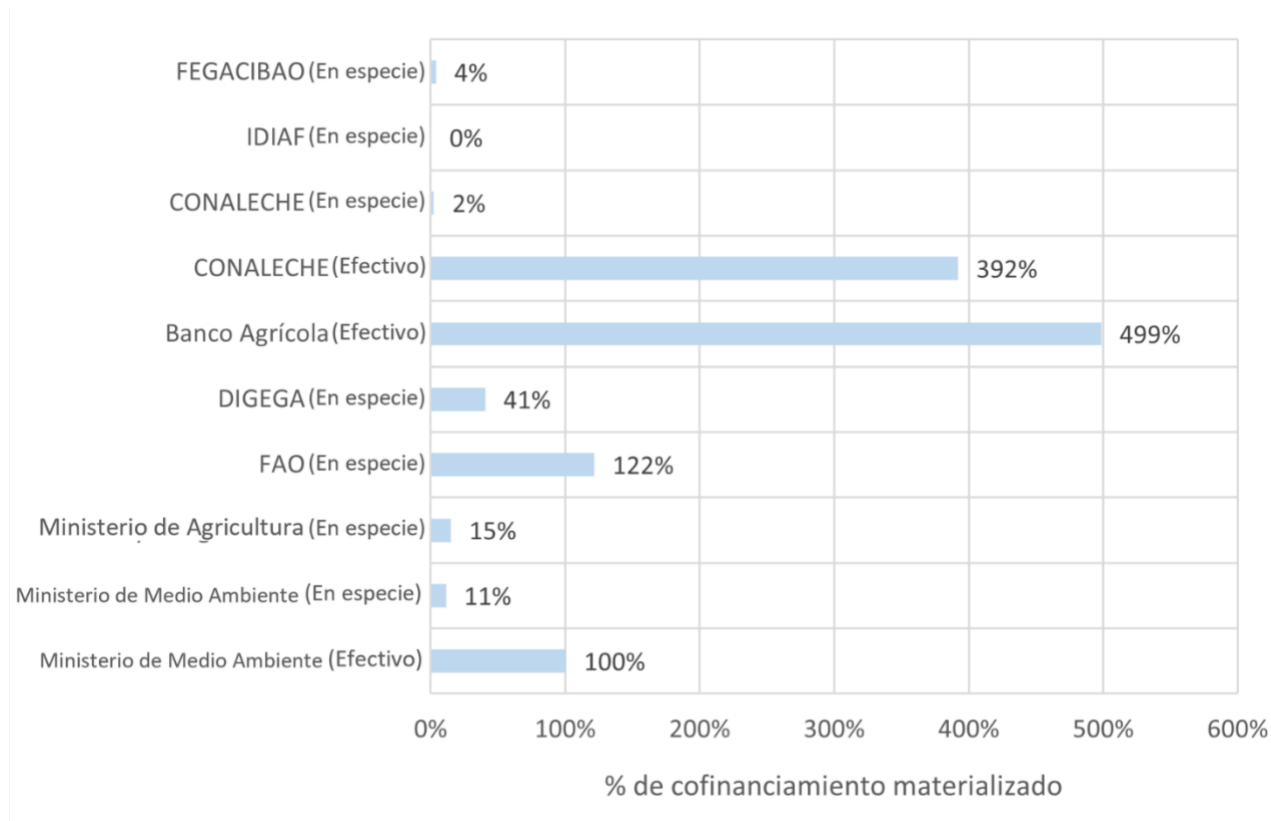
3.4.3 Cofinanciación

Hallazgo 24. La cofinanciación total informada a junio de 2022 superó con creces a la programada en la formulación del proyecto. Sin embargo, solo cuatro de las siete instituciones que comprometieron cofinanciamiento alcanzan y superan el 100 % de materialización.

Hallazgo 25. El seguimiento, los procedimientos de cálculo y la documentación de la cofinanciación es mejorable en su trazabilidad y fiabilidad de los datos recopilados.

109. El monto total de cofinanciamiento materializado alcanza los 31 721 021 USD a junio de 2022, 300 % más que el comprometido en la formulación del proyecto (8 141 408 USD). La cifra lograda se debe al cofinanciamiento informado por el Banco Agrícola de la República Dominicana y CONALECHE (25 638 905 USD y 4 925 492 USD respectivamente) equivalentes al 499 % y 392 % más del comprometido (Figura 8).

Figura 8. Porcentaje del cofinanciamiento materializado por institución a junio de 2022



Notas: FEGACIBAO: Federación de Ganaderos del Cibao Central y el Nordeste; IDIAF: Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales; DIGEGA = Dirección General de Ganadería.
Fuente: Elaboración propia.

110. La espectacularidad de las cifras se debe a que ambas instituciones (CONALECHE y el Banco Agrícola de la República Dominicana) informan como su principal aporte los préstamos realizados durante el periodo del proyecto a productores de la cuenca del río Yuna. Las condiciones de estos y si su finalidad fue la promoción de la GCI no queda claro en los reportes revisados por la evaluación.

111. Si obviamos la cofinanciación proveniente de los préstamos realizados y el aporte realizado por la FAO y el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (en dinero), el escenario cambia:

con excepción de la Dirección General de Ganadería que informa un cofinanciamiento superior al 40 %, el resto de las instituciones no alcanza el 20 % de materialización.

112. Para la evaluación, los datos presentados no necesariamente son un reflejo de la realidad. Esto podría deberse a que el seguimiento, los procedimientos de cálculo y los informes elaborados para documentar la cofinanciación no han seguido las directrices sobre la cofinanciación del FMAM (FMAM, 2018a). Estas directrices establecen que las agencias deben brindar información sobre los montos reales, las fuentes y los tipos de cofinanciamiento e inversión movilizados y que, de acuerdo a la política de cofinanciamiento (FMAM, 2018b), las agencias deben identificar, documentar, monitorear e informar sobre la inversión movilizada esperada y real en todos los proyectos y programas para los cuales la información esté disponible.
113. Un ejemplo de la debilidad mencionada es el conteo manual de las asistencias y de las horas de participación de funcionarios públicos a eventos del proyecto, para luego incorporar esta información en una plantilla de seguimiento por institución. La mejor práctica es la entrega de documentación oficial de las instituciones que den cuenta del aporte y las características de este.

3.4.4 Participación de partes interesadas

Calificación: Satisfactoria

Hallazgo 26. La ejecución del proyecto fue transparente y hubo espacio para la participación e involucramiento de las distintas partes interesadas.

114. Las partes interesadas (funcionarios de gobierno, productores y organizaciones productivas) se involucraron y estuvieron al tanto del desarrollo de las actividades ejecutadas e implementadas por la FAO. Hubo espacio en los comités directivos y técnicos para realizar consultas y expresar sus puntos de vista y acceder a información relevante sobre los avances y posibles retrocesos de GANACLIMA-RD. Además, a través del sitio web del proyecto, la información no confidencial fue de fácil acceso y estuvo a disposición del público general. De esta forma se cumplió con la mayoría de los procedimientos y estándares recomendados por el FMAM en su política de participación de partes interesadas.

Hallazgo 27. Los procesos de consulta en la fase de diseño fueron insuficientes respecto a la demanda y las expectativas de participación de los extensionistas y productores beneficiarios directos del proyecto.

115. Los déficits de participación identificados por la evaluación se radican en el involucramiento de productores beneficiarios y funcionarios del Estado que mantienen directa vinculación con el trabajo en campo (extensionistas de MEGALECHE).
116. La evaluación constató que durante la fase de formulación del proyecto la participación de estos grupos y las consultas relativas al diseño de actividades y la programación de productos no fue sustantiva. Esto implicó omitir algunas necesidades de los beneficiarios vinculadas a la gestión del agua y el fortalecimiento organizacional y dejar de considerar las impresiones de los extensionistas sobre el volumen de las acciones y la factibilidad de alcanzar los productos con los recursos temporales, humanos y logísticos con que ellos cuentan.

3.4.5 Comunicación y gestión del conocimiento

Calificación: Moderadamente satisfactoria

Hallazgo 28. Las comunicaciones fueron utilizadas como una herramienta que aportó a la difusión de las actividades del proyecto. A través de su sitio web el proyecto puso a disposición del público general materiales educativos, guías y fichas elaboradas en el marco de GANA CLIMA-RD y compiló documentos técnicos vinculados a la gestión sostenible de la ganadería.

117. La página web del proyecto fue la plataforma diseñada y utilizada para compartir información relativa a las actividades del GANA CLIMA-RD. Aquí es posible encontrar, entre otros materiales, boletines de difusión, documentación técnica y científica sobre GCI, presentaciones de los módulos de capacitación, archivos multimedia y fichas técnicas de algunas de las fincas piloto.
118. Las fichas de finca publicadas a partir de octubre de 2022 exponen los cambios productivos y ambientales ocurridos como resultado de la implementación de las buenas prácticas promovidas. Este material fue considerado por la evaluación como uno de los mejores logrados por del proyecto.
119. La plataforma es de buena factura y contiene información relevante; además, las cerca 40 000 visitas dan cuenta del interés que despierta la GCI y el proyecto no solo en la República Dominicana, sino también en los Estados Unidos (número uno en visitas) y distintos países de Europa y América Latina.
120. Mantener el sitio web y alimentarlo de información actualizada una vez cesada la financiación, sería clave para sostener el interés generado y una oportunidad para compartir la sistematización de efectos que el proyecto vaya entregando en sus últimas semanas de implementación.

Hallazgo 29. Una mejor diseminación de los aprendizajes de gestión provenientes de experiencias anteriores de la FAO con el FMAM en América Latina y el Caribe, habría facilitado y potencialmente mejorado la implementación y ejecución del proyecto evaluado.

121. Gestionar el ciclo de proyectos financiados por el FMAM es una tarea compleja. Participan en su diseño y ejecución personas de distintas instituciones, sectores e intereses que deben ser coordinados; son de una magnitud programática y financiera considerablemente más elevada que el común de los proyectos; exigen el manejo de una serie de procedimientos técnicos y administrativos específicos a los cuales las agencias se tienen que adaptar; requieren un amplio conocimiento de la metodología del marco lógico, y necesitan un enfoque de gestión basado en resultados, junto con una extensa lista de características especiales que convierten a estos proyectos en un desafío de gestión para su implementación y ejecución.
122. Los retos de gestión de los proyectos FMAM son similares. La FAO en la región ha acumulado abundante experiencia y generado aprendizajes relevantes al respecto. A juicio de la evaluación estos conocimientos no han sido suficientemente gestionados y no fueron incorporados por el equipo de GANA CLIMA-RD y la Representación de la FAO en la República Dominicana. "Partir de cero" condicionó al proyecto a reproducir déficits documentados y superados en oficinas con mayor experiencia en la implementación de iniciativas FMAM.

Hallazgo 30. Al momento de la evaluación el conocimiento generado por el proyecto y la implementación de las iniciativas piloto no había sido sistematizado ni gestionado en su integralidad.

123. Junto con los aprendizajes a nivel institucional es importante gestionar los conocimientos que emanan de la ejecución de los proyectos. En el caso de GANA CLIMA-RD, las experiencias piloto entregaron resultados y aprendizajes que merecen ser sistematizados y gestionados en su integralidad.

124. Una sistematización de los pilotos tiene que describir los desaciertos y virtudes del proceso, el rol de cada una de las partes interesadas, las capacidades individuales e institucionales necesarias para llevarlos a cabo, los tiempos destinados, el esfuerzo logístico desplegado y el soporte normativo requerido. Además tiene que dar cuenta de los beneficios multidimensionales (ambientales, sociales, productivos y económicos) y los costes por unidad productiva que la implementación del paquete tecnológico del proyecto exige. Contar con todo eso sería un producto de conocimiento muy útil. Adecuadamente gestionado, eso podría utilizarse para el despliegue de acciones de incidencia y anclaje institucional basados en hechos comprobados, junto con sumar evidencia útil a incorporar en diálogos internacionales y regionales sobre GCI.

3.5 Género

Calificación: Satisfactoria

Pregunta 5. ¿En qué medida se han tenido en cuenta las consideraciones de género en el diseño y ejecución del proyecto? ¿Ha velado el proyecto por la equidad de género en la participación y beneficios, contribuyendo al empoderamiento de las mujeres?

Hallazgo 31. En concordancia con los lineamientos del FMAM y la FAO vigentes al momento del diseño del proyecto, se establecieron mecanismos y diseñaron instrumentos de diagnóstico y planificación de género responsivos.

125. En términos generales el proyecto integró en su formulación e implementación los lineamientos y estándares exigidos por la política sobre igualdad de género del FMAM (FMAM, 2017) y la política global sobre igualdad de género de la FAO (FAO, 2013) vigente durante el diseño del proyecto
126. En concordancia con las recomendaciones de estos instrumento, GANA CLIMA-RD incluyó en su marco de resultados indicadores y recopiló información desagregada por género; brindó un taller de capacitación al equipo y socios del proyecto; elaboró un diagnóstico de género; diseñó e implementó una acción específica (programa de recuperación de pasturas degradadas con enfoque de género) orientada a mejorar la oferta forrajera y el manejo de pasturas en fincas dirigidas por mujeres, y tiene contemplado cerrar el proyecto con una sistematización de esta experiencia.
127. Para la evaluación las medidas tomadas a favor de la igualdad de género fueron satisfactorias en el marco del contexto institucional y de las directrices vigentes durante la mayor parte de la ejecución del proyecto. De cara al futuro, especialmente en las iniciativas de continuidad que se vislumbran para GANA CLIMA-RD (ver sección 3.7 Sostenibilidad), será necesario alinear sus acciones con la estrategia regional de género de la FAO (FAO, 2019a) y abordar una de las brechas fundamentales identificada en el diagnóstico realizado —y ratificada por la evaluación— sobre la tenencia de la tierra y sus repercusiones en el acceso a financiamiento.

3.6 Salvaguardas ambientales y sociales

Calificación: Altamente satisfactoria

Pregunta 6. ¿En qué medida se han tenido en cuenta las preocupaciones medioambientales y sociales en el diseño y ejecución del proyecto?

Hallazgo 32. Ajustándose a su categorización de riesgo y a las directrices del FMAM, el proyecto tomó las salvaguardas ambientales y sociales necesarias; no generó efectos nocivos en los hábitats donde intervino; no puso en riesgo el patrimonio cultural, y brindó condiciones para asegurar la seguridad y protección de la comunidad.

128. En correspondencia con la política sobre salvaguardias ambientales y sociales del FMAM (FMAM, 2018c), el proyecto aseguró que su ejecución no generará efectos nocivos en el territorio de intervención, que tampoco impactará negativamente en el patrimonio cultural y que las comunidades participarán seguras y protegidas.

3.7 Sostenibilidad

129. Probabilidad global de riesgos para la sostenibilidad: Moderadamente probable

Pregunta 7. ¿Qué tan sostenibles son los resultados alcanzados hasta la fecha a nivel ambiental, social, institucional y financiero? ¿Cuáles son los riesgos claves que puedan afectar la sostenibilidad de los logros del proyecto?

Hallazgo 33. El establecimiento de sinergias con instituciones públicas y privadas y la inminente aprobación de dos iniciativas de promoción de financiamiento verde para el sector ganadero ofrecen altas probabilidades de continuidad de los procesos clave impulsados por el proyecto.

130. La FAO suscribió dos acuerdos: uno con el Banco Agrícola de la República Dominicana y otro con el Banco de Reservas de la República Dominicana. Estos se expresarán en ejecución de dos proyectos de los Fondos Fiduciarios Unilaterales destinados a promover, a través de créditos bancarios, la instauración de prácticas pecuarias bajas en emisiones.
131. Los proyectos a implementar son una buena noticia para la sostenibilidad de GANACLIMA-RD, no solo porque aportarán recursos financieros a pequeños y medianos productores que quieran replicar lo realizado, sino también porque entrega un margen temporal y presupuestario para cerrar procesos de institucionalización y fortalecimiento que podrían quedar abiertos una vez que el proyecto se termine.

Hallazgo 34. Los productores beneficiarios del proyecto han comprobado que las prácticas promovidas mejoran la eficiencia y la productividad de sus fincas; las probabilidades que estas se mantengan y multipliquen en el territorio de intervención una vez que la financiación cese son elevadas.

132. La observación *in situ*, los grupos focales y los distintos talleres evaluativos realizados comprueban que las prácticas promovidas y la transferencia tecnológica realizada, además de ser incorporadas durante el periodo de ejecución del proyecto en las fincas piloto y en algunas fincas vinculadas, caló en el resto de productores presentes en el territorio. Tal es el efecto que a las personas consultadas, cuando se les invitó a soñar con el futuro, se imaginaban fincas con las prácticas sostenibles implementadas como cercos eléctricos, salas de ordeña, canalización del agua, bancos de proteínas y arborización (Figura 9).

Figura 9. Representación de las fincas del futuro realizada por productores participantes en uno de los talleres evaluativos realizados



Fuente: Elaboración propia.

Hallazgo 35. Los riesgos identificados que podrían afectar la sostenibilidad del proyecto son: el bajo fortalecimiento de capacidades individuales e institucionales para la réplica y escalamiento de GANA CLIMA-RD y su respectivo anclaje formal como política pública en la institucionalidad del Estado dominicano.

133. Si bien hay un contexto estratégico y normativo favorable y voluntad política de escalar la GCI en el país, la evaluación considera que las capacidades individuales e institucionales en el manejo y puesta en marcha de la herramienta y el sistema de monitoreo, reporte y verificación, la asistencia técnica en prácticas ganaderas sostenibles en otros territorios, el financiamiento climático y la gerencia de asociaciones de productores, aún no están lo suficientemente fortalecidas para entregar un soporte robusto a su implementación autónoma y a mayor escala.

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

134. Considerando los principales hallazgos asociados a las preguntas y criterios de la presente evaluación, es posible presentar las siguientes conclusiones.

Conclusión 1. Relevancia estratégica: el diseño del proyecto, su implementación y los efectos obtenidos son altamente relevantes para el Estado dominicano, la FAO, el FMAM y los grupos beneficiarios. La elevada relevancia, sumada a un contexto institucional favorable, propició la generación de alianzas estratégicas que permitirán darle continuidad a los principales procesos llevados por el proyecto.

Conclusión 2. Eficacia: la evaluación concluye que las acciones implementadas, los productos elaborados y los resultados alcanzados fueron decisivos para instalar en la agenda climática y agropecuaria gubernamental la conveniencia e importancia de promover prácticas ganaderas climáticamente inteligentes como herramientas eficaces de mitigación y adaptación al cambio climático.

135. Si bien el contexto institucional y político que el proyecto contribuyó a generar es favorable, está desacoplado con el desarrollo de las capacidades individuales y organizacionales necesarias para solventar la implementación del enfoque de la GCI en el resto del país.

Conclusión 3. Eficiencia: para la evaluación, la eficiencia en la ejecución de actividades del proyecto fue moderadamente satisfactoria. Las razones que explican esta valoración son: a) un equipo técnico de buena calidad, pero con una cantidad de recursos humanos insuficiente para desplegar con agilidad las acciones de acompañamiento a las fincas piloto; b) una ejecución financiera concentrada en el último año que afectó la calidad y oportunidad en la obtención de los productos; c) procedimientos de adquisiciones lentos en función de las necesidades de ejecución técnica del proyecto y una baja adecuación de las planificaciones a esta realidad; d) una gestión de riesgos deficiente, y e) una respuesta técnica y administrativa de la crisis sanitaria mejorable.

Conclusión 4. Factores que afectaron el desempeño del proyecto:

- i. La lógica vertical de la matriz de resultados es coherente; es decir que la cadena de actividades-productos-resultados da cuenta de una secesión razonable para conseguir efectos que a su vez contribuyan a alcanzar el objetivo o impacto buscado por el proyecto. Esta cualidad facilitó la comprensión integral del proyecto por el equipo y las partes interesadas.
- ii. La evaluación concluye que la FAO como organismo implementador y entidad ejecutora cumplió con las funciones básicas y los estándares mínimos de calidad exigidos y descritos por el FMAM. Sin embargo, dado que GANA CLIMA-RD es la primera iniciativa con fondos FMAM y la mayor en términos presupuestarios que la Representación de la FAO en la República Dominicana implementa y ejecuta, hay espacios de mejora de la gestión para futuros proyectos de la envergadura y complejidad del evaluado.
- iii. Se concluye que el sistema de SyE diseñado e implementado estuvo ajustado a las necesidades de seguimiento y rendición de cuentas del proyecto y contribuyó con información e insumos para la elaboración y difusión de materiales.
- iv. La cofinanciación total informada superó con creces a la programada en la formulación del proyecto. El seguimiento, los procedimientos de cálculo y la documentación de la cofinanciación es mejorable en su trazabilidad y fiabilidad de los datos recopilados.
- v. Es posible concluir que la ejecución del proyecto fue transparente y hubo espacio para la participación e involucramiento de las distintas partes interesadas y que los procesos de consulta en la fase de diseño fueron insuficientes respecto a la demanda y las expectativas de participación de los extensionistas y productores beneficiarios directos del proyecto. Eso afectó

negativamente la coherencia y la magnitud esperada de algunos de los productos programados.

- vii. Las comunicaciones fueron utilizadas como una herramienta que aportó a la difusión de las actividades del proyecto. A través de su sitio web, el proyecto puso a disposición del público general materiales educativos, guías y fichas elaboradas en el marco de GANACLIMA-RD y compiló documentos técnicos vinculados a la gestión sostenible de la ganadería.
- viii. Una mejor disseminación de los aprendizajes de gestión provenientes de experiencias anteriores de la FAO con el FMAM en América Latina y el Caribe, habría facilitado y potencialmente mejorado la implementación y ejecución del proyecto evaluado.

Conclusión 5. Género: la inclusión de la perspectiva de género en el proyecto es satisfactoria para la evaluación. GANACLIMA-RD, en concordancia con las políticas institucionales del FMAM y la FAO vigentes durante su implementación, incluyó en su marco de resultados indicadores y recopiló información de manera desagregada por género; brindó un taller de capacitación al equipo y socios del proyecto; elaboró un diagnóstico de género; diseñó e implementó una acción específica, y tiene contemplado cerrar el proyecto con una sistematización de esta experiencia.

Conclusión 6. Salvaguardas ambientales y sociales: el proyecto adoptó las medidas necesarias y no generó efectos negativos en el medio ambiente ni en las comunidades donde intervino. Por lo tanto, se alineó y respondió satisfactoriamente a la política del FMAM en este ámbito.

Conclusión 7. Sostenibilidad: la inminente ejecución del proyecto de continuidad y la buena apropiación de las prácticas de parte de los productores aseguran la sostenibilidad financiera, institucional y comunitaria en el mediano plazo y de manera territorialmente acotada. El desarrollo de capacidades individuales y organizacionales serán clave para escalar y respaldar técnicamente la replicación de la iniciativa a nivel nacional.

4.2 Recomendaciones

136. La evaluación considera oportuno realizar las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1. A la oficina regional de la FAO sobre la gestión del conocimiento de las experiencias de ejecución e implementación proyectos FMAM en la región.

137. Como una forma de anticipación de posibles dificultades y para facilitar la gerencia de los proyectos, se recomienda a la FAO de fortalecer los mecanismos de difusión, apropiación e integración de aprendizajes sobre la gestión de ciclo de proyectos FMAM implementados y ejecutados en la región.

Recomendación 2. A la oficina regional de la FAO, la Representación de la FAO en la República Dominicana y otras partes interesadas en el país y América Latina y el Caribe, sobre la gestión del conocimiento obtenido de los proyectos de GCI en la región.

138. Con el fin de robustecer los procesos de incidencia y multiplicar el enfoque de la GCI en el país y la región se recomienda realizar una sistematización conjunta de las experiencias en la República Oriental del Uruguay, la República del Ecuador y la República Dominicana.

- i. Sugerencia: poner el énfasis en: los arreglos de gobernanza, institucionales y normativos necesarios; los mecanismos de incentivos propuestos; las metodologías de asistencia técnica a los productores, y los beneficios multidimensionales que la GCI genera.

Recomendación 3. A la Representación de la FAO en la República Dominicana y socios gubernamentales sobre la escalabilidad de la GCI, la generación de productos de conocimiento y el desarrollo de estrategias de incidencia basados en hechos comprobados.

139. Para robustecer con evidencia los procesos de incidencia en políticas pública y aumentar las posibilidades de escalabilidad del enfoque de la GCI, se recomienda empaquetar las experiencias piloto. Idealmente una sistematización de estas características debiera entregar, entre otros antecedentes, el costo por unidad productiva y los beneficios y cobeneficios ambientales que la promoción de la GCI genera.

Recomendación 4. A la Representación de la FAO en la República Dominicana, la Dirección General de Ganadería, el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales y el Ministerio de Agricultura sobre el desarrollo de capacidades.

140. Con el propósito de aprovechar el momento institucional favorable y acortar la brecha entre voluntad política expresada y las capacidades necesarias para escalar un programa de GCI en el país, se recomienda diseñar un plan a mediano plazo para fortalecer las capacidades de funcionarios e instituciones del Estado en las siguientes temáticas: extensión pecuaria bajo enfoque GCI; financiamiento climático y manejo e integración nacional del sistema de monitoreo, reporte y verificación a nivel de finca.

Recomendación 5. A la Representación de la FAO en la República Dominicana, la Dirección General de Ganadería, el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales y el Ministerio de Agricultura sobre el SyE de la capacidad de adaptación de los productores que implementan prácticas de GCI.

141. Se recomienda incorporar en los documentos de cierre del proyecto el potencial de mejora de la capacidad adaptativa de los productores de las prácticas sostenibles implementadas e incluir en futuras iniciativas el apoyo al desarrollo de un sistema de SyE de las medidas de adaptación al cambio climático del sector ganadero.
142. El desarrollo de este sistema permitiría considerar las prácticas de GCI en la NDC y, como consecuencia, amplificar las posibilidades de financiamiento y fomento a través del PSA.

Recomendación 6. A la Representación de la FAO en la República Dominicana sobre la planificación de la escalabilidad y sostenibilidad de las intervenciones.

143. Para maximizar las posibilidades de sostenibilidad y escalabilidad de los proyectos que ejecuta, se recomienda a la FAO incluir el diseño de estrategias de incidencia y sostenibilidad en la formulación de los proyectos y considerar una implementación continua durante su ejecución.

Recomendación 7. A la Representación de la FAO en la República Dominicana sobre la oportunidad de la ayuda.

144. Con el objetivo de anticiparse a posibles demoras en la ejecución técnica a consecuencia de los tiempos que toman los procedimientos de la FAO, se recomienda planificar el comienzo de los procesos de adquisiciones con al menos seis meses de anticipación, junto con la elaboración de los planes operativos anuales dinámicos, que sean revisados y actualizados con una periodicidad trimestral.

Recomendación 8. A la Representación de la FAO en la República Dominicana, el Banco Agrícola de la República Dominicana y el Ministerio de Agricultura sobre la integración de aprendizajes y continuidad de los resultados de GANACLIMA-RD.

145. Para el proyecto que ejecutarán en conjunto a la FAO, el Banco Agrícola de la República Dominicana y el Ministerio de Agricultura, se recomienda contemplar una "fase cero" orientada a la transferencia de los conocimientos y a un traspaso y apropiación de las partes de los productos clave que fueron generados por GANACLIMA-RD.

Recomendación 9. Al Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, el Ministerio de Agricultura y la Dirección General de Ganadería sobre el sistema de monitoreo, reporte y verificación.

146. Se recomienda agilizar los procesos de compatibilidad del sistema de monitoreo, reporte y verificación a nivel de finca con el sistema de monitoreo, reporte y verificación nacional. Esta es la condición indispensable para poder contabilizar la reducción de emisiones de la ganadería en el Inventario Nacional de Gases de Efecto Invernadero y por lo tanto considerar esa reducción de emisiones en el cumplimiento a la NDC.
147. Contabilizar las emisiones de GEI a nivel de finca dentro del cumplimiento de la NDC, tiene el potencial de atraer financiamientos, más aún considerando que la GCI y la línea de crédito verde se encuentra dentro del plan de acción de la NDC.

Recomendación 10. A la Representación de la FAO en la República Dominicana, el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales, el Ministerio de Agricultura, la Dirección General de Ganadería y el Banco Agrícola de la República Dominicana sobre el mecanismo de gobernanza y legal para la operatividad del mecanismo financiero.

148. Con la finalidad de que el mecanismo financiero optimice su operatividad y cumpla con los requerimientos de financiamiento verde, se recomienda diseñar un órgano de gobernanza con un reglamento en forma de instrumento legal (decreto, resolución u otro) y que esté alineado con el marco legal nacional existente (Ley de PSA y el Decreto 541-20, que establece el sistema nacional de monitoreo, reporte y verificación) (Congreso Nacional de la República Dominicana, 2018; Presidencia de la República Dominicana, 2020).

5. Lecciones aprendidas

149. Producto de la evaluación realizada fue posible rescatar las siguientes lecciones aprendidas:

Lección aprendida 1. El alcance temporal y programático de la extensión solicitada debió ajustarse, además de los recursos disponibles, a las posibilidades de implementación del proyecto.

Lección aprendida 2. La oportunidad de la asistencia técnica y de la dotación de infraestructura e insumos agrícolas mejoraría si las planificaciones anuales y la gestión de compras integraran como un hecho y estipularán medidas para mitigar los riesgos asociados a los tiempos administrativos propios de la burocracia interna de la FAO, las condicionantes tecnológicas y la oferta disponible de proveedores.

Lección aprendida 3. La concepción del proyecto como una iniciativa cuyo propósito es poner a prueba metodologías y prácticas innovadoras a través de la implementación de pilotos para luego ser escalados a nivel institucional, es un enfoque apropiado si lo que se busca son efectos duraderos y multiplicados en el tiempo.

Lección aprendida 4. Las posibilidades de réplica, escalamiento, anclaje y sostenibilidad de los productos y resultados son mayores cuando se diseñan e implementan estrategias de sostenibilidad y salida con anticipación.

Lección aprendida 5. Para promocionar los pilotos como alternativa de política pública, estos deben sistematizarse como un paquete que considere los costos asociados por unidad productiva, las capacidades institucionales necesarias y una cuantificación de los efectos ambientales y cobeneficios sociales, culturales y económicos que la inversión generaría.

Lección aprendida 6. Los productos orientados a fortalecer el Estado (el sistema de monitoreo, reporte y verificación, la estrategia de GCI y el mecanismo de financiamiento) deben finalizarse con anticipación, dejando un tiempo prudente para la discusión, el aprendizaje y la apropiación institucional.

Lección aprendida 7. Las primeras experiencias con proyectos FMAM requieren de un apoyo a la gerencia más cercano de la oficina subregional, regional y de la unidad de coordinación FAO-FMAM.

Lección aprendida 8. Las cartas de acuerdo son un instrumento eficiente y eficaz si se subscriben considerando los tiempos necesarios para realizar un seguimiento técnico sistemático y así verificar la calidad y oportunidad de los procesos y productos generados.

Lección aprendida 9. Los proyectos donde parte de los efectos buscados y de su sostenibilidad queda en manos de organizaciones de productores, requieren un diagnóstico previo para conocer e incorporar las necesidades de fortalecimiento en el diseño.

Lección aprendida 10. El SyE del aumento de la capacidad de adaptación al cambio climático de productores que aplican prácticas inteligentes, es una oportunidad de financiamiento en el marco del plan de acción de la NDC y el PSA (aún sin reglamento).

Lección aprendida 11. Las perspectivas de éxito, operatividad y sostenibilidad del mecanismo de financiamiento verde dependerá en gran medida de su estructura de gobernanza; el desarrollo de capacidades de las partes; la asistencia técnica entregada en las fincas; la reducción de las barreras de entrada al crédito; la tangibilidad de los incentivos que reciben los productores; el funcionamiento del sistema de monitoreo, reporte y verificación; la correspondencia del conjunto de estos elementos con la normativa y los planes nacionales, y del acceso de la banca u otras instituciones a recursos provenientes de nuevas fuentes (PSA y el mercado del carbono, por ejemplo).

Lección aprendida 12. La metodología de promoción de buenas prácticas y el enfoque de GCI propuesto por el proyecto, genera buenos resultados productivos y ambientales, una alta adherencia de parte de los productores y una excelente receptividad institucional.

Bibliografía

Congreso Nacional de la República Dominicana. 2012. *Ley Núm. 1-12 que establece la Estrategia Nacional de Desarrollo 2030. G. O. Núm. 10656 del 26 de enero de 2011.* Santo Domingo. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. <https://do.vlex.com/vid/ley-n-1-12-840915168>

Congreso Nacional de la República Dominicana. 2018. *Ley Núm. 44-18 que establece Pagos por Servicios Ambientales. G. O. Núm. 10919 del 3 de septiembre de 2018.* Santo Domingo. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. <https://do.vlex.com/vid/ley-n-44-18-840935189>

Congreso Nacional de la República Dominicana. 2020. *Ley Núm. 47-20. Ley de Alianzas PÚBLICO-PRIVADAS. G. O. Núm. 10972 del 21 febrero de 2020.* Santo Domingo. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. <https://do.vlex.com/vid/ley-n-47-20-841167844>

FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2010. *Enhancing FAO's Practices for Supporting Capacity Development of Member Countries. Learning Module 1 (ML1).* [Mejora de las prácticas de la FAO para apoyar el desarrollo de capacidades de los países miembros. Módulo de aprendizaje 1 (ML1)]. Roma. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. www.fao.org/3/i1998e/i1998e.pdf

FAO. 2013. *Política de igualdad de género de la FAO: alcanzar las metas de seguridad alimentaria en la agricultura y el desarrollo rural.* Roma. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. www.fao.org/3/i3205s/i3205s.pdf

FAO. 2016. *Consentimiento libre, previo e informado: un derecho de los Pueblos Indígenas y una buena práctica para las comunidades locales. Manual dirigido a los profesionales en el terreno.* Roma. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. www.fao.org/3/i6190s/i6190s.pdf

FAO. 2017. *Marco estratégico revisado. Conferencia, 40.º período de sesiones, Roma, 3-8 de julio de 2017.* Roma. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. www.fao.org/3/ms431s/ms431s.pdf

FAO. 2018. *Marco de programación por país de la FAO para República Dominicana 2018 a 2021.* Santo Domingo. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. www.fao.org/fileadmin/user_upload/FAO-countries/Republica_Dominicana/docs/MPP_FIRMADO_21-02-2018.pdf

FAO. 2019a. *Estrategia regional de género de la FAO para América Latina y el Caribe 2019-2023.* Santiago. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. www.fao.org/3/ca4665es/ca4665es.pdf

FAO. 2019b. *OED Capacity Development Evaluation Framework.* [Marco de evaluación del desarrollo de capacidades de la Oficina de Evaluación]. Roma. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. www.fao.org/3/ca5668en/CA5668EN.pdf

FMAM (Fondo Mundial para el Medio Ambiente). 2010a. 39th GEF Council Meeting [39.ª reunión del Consejo del FMAM]. En: *The GEF.* Washington, D.C. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. www.thegef.org/events/39th-gef-council-meeting

FMAM. 2010b. *Rules and guidelines for agency fees and project management costs.* GEF/C.39/9 October 20, 2010. [Normas y directrices en materia de honorarios de los organismos y costos de gestión de los proyectos GEF/C.39/9 20 de octubre de 2010.]. Washington, D.C. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/C.39.9_Fees_and_Project_Management_Costs%2C_October_20%2C_2010.pdf

FMAM. 2011a. *Políticas del FMAM en materia de salvaguardas ambientales y sociales e integración de las cuestiones de género.* GEF/C.40/10/Rev.1 26 de mayo de 2011. Washington, D.C. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/C.40.10.Rev1_Safeguards_Policy_Spanish_Translation.Final_.pdf

- FMAM.** 2011b. Normas fiduciarias mínimas del FMAM: separación de las funciones de implementación y ejecución en los organismos asociados del FMAM (preparado por el Depositario). GEF/C.41/06/Rev.01 3 de noviembre de 2011. Washington D.C. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/C.41.06.Rev_01_GEF_Minimum_standards_paper_Spanish.pdf
- FMAM.** 2012. *Principios y directrices para la participación de pueblos indígenas*. Washington, D.C. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. www.thegef.org/sites/default/files/publications/Indigenous_Peoples_Principle_SP.pdf
- FMAM.** 2014. *GEF-6 programming directions. Extract from GEF Assembly Document GEF/A.5/07/Rev.01, May 22, 2014*. [Direcciones de programación FMAM-6. Extracto del documento de la Asamblea del FMAM GEF/A.5/07/Rev.01, 22 de mayo de 2014]. Washington, D.C. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. www.thegef.org/sites/default/files/documents/GEF-6%20Programming%20Directions.pdf
- FMAM.** 2017a. *Política del FMAM sobre la igualdad de género*. Borrador de consulta. Versión del 18 de septiembre de 2017. Washington, D.C. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. www.thegef.org/sites/default/files/documents/Pol%C3%ADtica%20del%20FMAM%20sobre%20la%20igualdad%20de%20G%C3%A9nero.pdf
- FMAM.** 2017b. *Política sobre participación de los interesados*. GEF/C.53/05/Rev.01 10 de noviembre de 2017. Washington D.C. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/SP_GEF.C.53.05.Rev_01_Stakeholder_Policy_1.pdf
- FMAM.** 2018a. *Guidelines on co-financing*. Policy: FI/GN/01 approved on June 26, 2018. [Directrices sobre la cofinanciación. Política Núm. FI/GN/01 aprobada el 26 de junio de 2018]. Washington, D.C. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. www.thegef.org/sites/default/files/documents/GEF_FI_GN_01_Cofinancing_Guidelines_2018.pdf
- FMAM.** 2018b. *Updated co-financing policy*. GEF/C.54/10/Rev. 01 June 25, 2018 [Política actualizada sobre la cofinanciación. GEF/C.54/10/Rev.01 25 de junio de 2018]. Washington, D.C. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/EN_GEF.C.54.10.Rev_01_Co-Financing_Policy.pdf
- FMAM.** 2018c. *Política actualizada sobre salvaguardias ambientales y sociales*. GEF/C.55/07 21 de noviembre de 2018. Washington, D.C. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/SP_GEF.C.55.07_ES_Safeguards.pdf
- FMAM.** 2020. *Directrices acerca de la política sobre el ciclo de los proyectos y programas del FMAM (actualización 2020)*. GEF/C.59/Inf.03 20 de julio de 2020. Washington, D.C. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/EN_GEF_C.59_Inf.03_Guidelines_20-20-SPA.pdf
- Gobierno de la República Dominicana.** 2020. *Mejora y Actualización de la Contribución Nacionalmente Determinada de la República Dominicana 2020*. En: *NDCRD*. Santo Domingo. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. <https://ndcrd.com>
- Gobierno de la República Dominicana.** 2022. *Presentación del Plan de Acción NDC de la República Dominicana para el periodo 2022-2025*. Santo Domingo. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. <https://cambioclimatico.gob.do/Documentos/publicaciones/Plan%20de%20Acci%C3%B3n%20de%20la%20NDC%20de%20RD.pdf>
- Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo y Consejo Nacional para el Cambio Climático y el Mecanismo de Desarrollo Limpio.** 2016. *Política nacional de cambio climático (PNCC). Sistematización del proceso*. Santo Domingo. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. <https://mepyd.gob.do/mepyd/wp-content/uploads/archivos/planificacion/politica-cambio-climatico-julio-2016.pdf>

Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales. 2018. *Plan de acción nacional de lucha contra la desertificación y los efectos de las sequías pan-LCD 2018-2030*. Santo Domingo. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. <https://bvearmb.do/handle/123456789/992>

Ministerio de la Presidencia de la República Dominicana. 2018. *Plan nacional para la soberanía y seguridad alimentaria y nutricional 2019-2022*. Santo Domingo. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. <https://minpre.gob.do/wp-content/uploads/2018/10/Plan-SSAN-2019-2022-VF-WEB-1.pdf>

PLENITUD, Caribbean Community Climate Change Centre, Consejo Nacional para el Cambio Climático y Mecanismo de Desarrollo Limpio, Ministerio de Agricultura, y Unión Europea. 2014. *Estrategia nacional de adaptación al cambio climático en el sector agropecuario de la República Dominicana*. Santo Domingo. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. www.cac.int/sites/default/files/Estrategia_Nacional_de_Adaptaci%C3%B3n_al_CC_en_el_SA_de_RD._2014-2020._PLENITUD%2C_CCCCC%2C_CNCCMDL%2C_Ministerio_Agricultura%2C_UE..pdf

Presidencia de la República Dominicana. 2020. Dec. Núm. 541-20 que crea el Sistema Nacional de Monitoreo, Reporte y Verificación de los Gases de Efecto Invernadero, el Sistema del Inventario Nacional de Gases de Efecto Invernadero y el Sistema Nacional de Registro de Acciones de Mitigación de Gases de Efecto Invernadero, así como la Unidad de Registro de Proyectos de Acción Climática y el Sistema Nacional de Registro de Apoyo y Financiamiento para el Cambio Climático. G. O. Núm. 10993 del 16 de octubre de 2020. Santo Domingo. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. <https://do.vlex.com/vid/decreto-n-541-20-869230464>

Presidencia de la República Dominicana, Consejo Nacional para el Cambio Climático y el Mecanismo de Desarrollo Limpio. 2011. *Hacia un crecimiento sostenible. El plan de República Dominicana para el desarrollo económico compatible con el cambio climático. Version preliminar*. Santo Domingo. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. www.forestcarbonpartnership.org/system/files/documents/Hacia%20un%20crecimiento%20sostenible%20-%20EI%20Plan%20DECCC%20de%20RD%20-%20Vers.pdf

Presidencia de la República Dominicana, Consejo Nacional para el Cambio Climático y el Mecanismo de Desarrollo Limpio. 2012. *Plan estratégico para el cambio climático (PECC) 2011-2030 en la República Dominicana*. Santo Domingo. [Consultado el 4 de marzo de 2023]. www.preventionweb.net/files/61012_planestrategicopecc20112030.pdf

Apéndice 1. Listado de agentes clave consultados

Núm.	Apellido	Nombre	Cargo/institución
Equipo del proyecto			
1	Espinal	Edgar	Encargado componente 3, FAO y GANA CLIMA-RD
2	Fernández	Clara	Encargada SyE, FAO y GANA CLIMA-RD
3	García	Niurka	Asistente administrativa y de operaciones, FAO y GANA CLIMA-RD
4	Hermés	Aderso	Técnico componente 2, FAO y GANA CLIMA-RD
5	Marte	Ramón	Encargado componente 2, FAO y GANA CLIMA-RD
6	Valerio	Daniel	Coordinador nacional, FAO y GANA CLIMA-RD
Instituciones socias			
7	Bazil	Hipólito	Director planeación, Banco Agrícola de la República Dominicana
8	Canals	Martín	Encargado de extensión, Dirección General de Ganadería
9	De Camps	Milagros	Viceministra de Cambio Climático, Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
10	Durán	Ayda	Estadísticas, Banco Agrícola de la República Dominicana
11	Durán	Juan Alberto	Técnico extensionista (Sánchez Ramírez), MEGALECHE
12	Encarnación	Flordeliz	Técnica, Departamento de Gestión de Riesgo y Cambio Climático, Ministerio de Agricultura
13	Feliz	Alcibiades	Departamento de Extensión, Dirección General de Ganadería
14	Féliz	Kenia	Encargada Departamento de Métrica y Transparencia, Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
15	Gutiérrez	Juan	Técnico extensionista (Monseñor Nouel), MEGALECHE
16	Guzmán	Héctor	Técnico extensionista (San Francisco de Macorís y Pimentel), MEGALECHE
17	Laureano	Miguel	Director ejecutivo, CONALECHE
18	Ledesma	René	Director, Cooperación internacional, Banco Agrícola de la República Dominicana
19	Matos	Cristobal	Analista de estrategia, Banco Agrícola de la República Dominicana
20	Méndez	Cesar	Técnico extensionista (Sabana Grande de Boyá), MEGALECHE
21	Morales	Milton	Programas y proyectos, Banco Agrícola de la República Dominicana
22	Muñoz	Rafael	Técnico extensionista (Monseñor Nouel), MEGALECHE
23	Puello	Gustavo	Subgerente, Dirección crédito, Banco Agrícola de la República Dominicana
24	Santana	Bernardo	Encargado planificación, CONALECHE
Consultores			
25	Carrasco	Ramiro	Consultor, Diagnóstico de fomento y demanda para GANA CLIMA-RD
26	Casasola	Karla	Unidad de Ganadería y Gestión de Conocimiento, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
27	Checo	Glenys	Consultora en género para GANA CLIMA-RD
28	Costa	Nicolás	Consultor encargado del sistema de monitoreo, reporte y verificación
29	Cruz	Yinerys	Encargada de planes de negocio, Universidad ISA
30	Lopera-Marín	Jhon Jairo	Centro para la Investigación en Sistemas Sostenibles de Producción Agropecuaria
31	Modesto	Marcela	Centro para la Investigación en Sistemas Sostenibles de Producción Agropecuaria
32	Nadames	Jason	Asistente técnico para recolección de datos, Universidad ISA
33	Parra	Laura	Consultora de comunicaciones, GANA CLIMA-RD

Núm.	Apellido	Nombre	Cargo/institución
34	Paula	Yensen	Encargado de análisis de negocios y validación, Universidad ISA
35	Peguero	Felipe	Economista agrícola, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
36	Quiroz	Daniel	Consultor de análisis de información, GANACLIMA-RD
37	Rodríguez	Susana	Encargada de diagnóstico, Universidad ISA
38	Tejeda	Diana	Enlace técnico República Dominicana y Costa Rica, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
39	Velásquez	Paulo	Consultor, GANACLIMA-RD
Oficina Regional para América Latina y el Caribe de la FAO (FAO RLC)			
40	Castañeda	Rodrigo	Representante, FAO en República Dominicana
41	Santoro	Roberta	Punto focal en género, FAO
42	Tactuk	Zamira	Representante asistente, Administración, FAO en República Dominicana
43	Vargas	Roberto	Representante asistente, FAO en República Dominicana
Productores			
44	Batista	José	Productor El Catey
	Berroa	Josefina	Productor La Galera
	Caraballo	Félix	Beneficiario Sabana Grande de Boyá
	Cedeño	Víctor	Productor La Cueva Cévicos, Cotuí
45	Contreras	Bernardo	Productor Sabana Grande de Boyá
	De la Cruz	Ana Daysi	Productor La Cuenta Cévicos, Cotuí
	De la Cruz	Carlo	Productor El Catey
46	De los Santos	Martin	Productor Sabana Grande de Boyá
	de Vargas	Andrés	Productor La Cuenta Cévicos, Cotuí
	Dios	Juan De	Productor Cotuí
	Erminia	Rosa	Productor La Cuenta Cévicos, Cotuí
	Espina	Rudy	Presidente Asociación de Ganaderos El Catey
	Espinal	Antonio	Productor
	Estevez	Vicente	Productor La Cuenta Cévicos, Cotuí
	Evangelista	Guillermo	Productor La Cueva Cévicos, Cotuí
47	Evangelista	Juan	Productor Sabana Grande de Boyá
	Florimon	Cecilio	Productor El Catey
48	Galán	Lisbeth	Productor La Vega
49	García	Cristina	Productor Sabana Grande de Boyá
50	García-Obregón	Erwin	Productor Bonao
	González	José	Productor El Catey
	González	Mercedes	Productor La Cuenta Cévicos, Cotuí
	Guzmán	Rosa	Productor La Cueva Cévicos, Cotuí
	Hernández	Silvia	Productor La Cuenta Cévicos, Cotuí
51	Jiménez	Ramón	Productor Sabana Grande de Boyá
52	Lama	Bertha	Productor Sabana Grande de Boyá
	López	Andrea	Productor La Cuenta Cévicos, Cotuí
53	Marte	Yvelisse	Productor Sabana Grande de Boyá

Núm.	Apellido	Nombre	Cargo/institución
	Martínez	Marta	Productora La Cueva
	Mejía	Ramón	Productor La Cueva
	Mercado	Roalmy	Productor La Cueva Cévicos, Cotuí
54	Mota	Ramona	Productor Sabana Grande de Boyá
55	Pacheco	Isabel	Productor Sabana Grande de Boyá
	Paulino	Crucita	Asociación de Ganaderos de la Cueva, Asociación de Ganaderos Sánchez Ramírez, La Cueva Cévicos, Cotuí
	Peralta	Severino	Productor Las Galeras
	Pérez	Juan	Productor Cotuí
56	Reyes	José	Beneficiario vinculante Sabana Grande de Boyá
	Reyes	José	Productor La Vega
	Rodríguez	Arismeny	Federación de Ganaderos del Cibao Central y el Nordeste
57	Rosario	Wandy	Productor Sabana Grande de Boyá
58	Rosario	Yoeli	Productor La Vega
59	Sánchez	Juan María	San Francisco de Macorís
	Sánchez	Lorenzo	Productor El Catey
	Sánchez	Víctor	Productor Cotuí
60	Vizcaino	Manuel	Productor Sabana Grande de Boyá
69		Leonila	Productor La Cuenta Cévicos, Cotuí

Apéndice 2. Cuadro de calificación de los criterios de evaluación del FMAM

Criterio y subcriterio del FMAM	Puntuación	Comentarios resumidos
A. RELEVANCIA ESTRATÉGICA		
A1. Relevancia estratégica general	AS	El proyecto estuvo totalmente alineado a las prioridades estratégicas de las distintas instituciones interesadas.
A1.1. Concordancia con las prioridades estratégicas del FMAM y la FAO	AS	El proyecto estuvo altamente coherente con los objetivos del FMAM-6, el marco estratégico de la FAO y el MPP de FAO en República Dominicana.
A1.2. Pertinencia para las prioridades nacionales, regionales y globales y las necesidades de los beneficiarios	AS	El proyecto se alineó armoniosamente a las prioridades nacionales en materia de cambio climático y desarrollo ganadero; relevancia acrecentada durante el transcurso de la ejecución del proyecto.
A1.3. Complementariedad con intervenciones existentes	AS	La elevada relevancia estratégica del proyecto ha facilitado en establecimiento de relaciones de complementariedad con otras acciones gubernamentales y privadas vinculadas al sector ganadero.
B. EFICACIA		
B1. Evaluación general de los resultados del proyecto	S	A consecuencia del proyecto se instaló en la agenda climática y agropecuaria gubernamental la conveniencia e importancia de promover prácticas ganaderas climáticamente inteligentes como herramientas eficaces de mitigación y adaptación al cambio climático.
B1.1. Cumplimiento de los resultados del proyecto	MS	Hubo retrasos importantes de ejecución técnica, indicadores no alcanzados, productos no desarrollados completamente al momento de la evaluación. El proyecto avanzó en la instalación de GCI como un enfoque viable de política pública. No obstante, los productos orientados a materializar el anclaje institucional se elaborarán al final del proyecto sin dejar tiempo para su apropiación.
B1.2. Progreso hacia los resultados y objetivos del proyecto	S	El proyecto avanzó en el camino de consolidar la gestión GCI como opción válida de mitigación y adaptación al cambio climático.
Resultado 1.1	MS	Se fortaleció institucionalmente a organismos del Estado, pero las capacidades desarrolladas no son suficientes para respaldar la implementación de una estrategia nacional de GCI y la puesta en marcha de instrumentos de incentivos financieros.
Resultado 1.2	AS	Las comunicaciones fueron utilizadas para la difusión de las actividades del proyecto. A través de su sitio web el proyecto puso a disposición del público general algunos materiales educativos, guías y fichas elaboradas en el marco de GANACLIMA-RD y compiló documentos científicos y técnicos de distintas fuentes vinculados a la gestión sostenible de la ganadería.
Resultado 2.1	S	Las prácticas promovidas y la tecnología transferida por el proyecto demostraron ser eficaces en la disminución de emisiones de GEI, en mejorar la capacidad de adaptación al cambio climático y en aumentar la productividad y eficiencia de las fincas de pequeños y medianos productores de la cuenca del río Yuna.
Resultado 2.2	MS	La utilidad y viabilidad de los planes de negocios elaborados están condicionadas por aspectos no resueltos por el proyecto, a saber el acceso a financiamiento para su implementación y el fortalecimiento de las asociaciones beneficiarias.

Criterio y subcriterio del FMAM	Puntuación	Comentarios resumidos
		Las capacidades desarrolladas por los extensionistas fueron un aporte fundamental al despliegue de la GCI en el territorio de intervención
Resultado 3.1	MI	Se probó la herramienta GLEAM en las fincas piloto, pero no se logró imbricar con el sistema nacional de monitoreo, reporte y verificación y tampoco desarrollar las capacidades para respaldar su implementación.
Resultado 4.1	S	El sistema de SyE diseñado e implementado estuvo ajustado a las necesidades de seguimiento y rendición de cuentas del proyecto.
Puntuación global del progreso hacia el cumplimiento de los objetivos	MS	El proyecto abrió una ventana de oportunidad para escalar la GCI en el país. Hay voluntad política y un contexto normativo favorables, sin embargo, las capacidades institucionales e individuales son insuficientes.
B1.3. Probabilidad de que se produzcan los efectos	MP	La FAO y otras partes interesadas han comprometido financiamiento y asistencia técnica para profundizar los logros y materializar los efectos buscados por el proyecto.
C. EFICIENCIA		
C1. Eficiencia	MS	La estructura organizacional, la respuesta ante imprevistos, las demoras en adquisidores y la decisión de concentrar gran parte de la implementación financiera en el último año no fueron decisiones y procedimientos eficientes.
D. SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO		
D1. Probabilidad global de riesgos para la sostenibilidad	MP	Los riesgos identificados que podrían afectar la sostenibilidad del proyecto son el bajo fortalecimiento de capacidades individuales e institucionales para la réplica y escalamiento de GANACLIMA-RD y su respectivo anclaje formal como política pública en la institucionalidad del Estado dominicano. Sin embargo, la FAO en alianza con instituciones públicas y privadas comprometió financiamiento y acompañamiento a los procesos impulsados por el proyecto.
D1.1. Riesgos financieros	MP	Al corto y mediano plazo hay dos iniciativas que financiarán la continuidad de GANACLIMA-RD.
D1.2. Riesgos sociopolíticos	P	No se observan riesgos sociopolíticos.
D1.3. Riesgos institucionales y de gobernanza	MP	Es necesario actuar con anticipación y establecer un sistema de gobernanza de los mecanismos de incentivos y procedimientos de articulación interinstitucional ajustados a la normativa vigente en el país.
D1.4. Riesgos medioambientales	P	No se observan riesgos en el medio ambiente.
D2. Ampliación y réplica	P	Las dos iniciativas que implementará FAO en alianza con otras instituciones estarán orientadas a escalar y replicar lo realizado por GANACLIMA-RD.
E. FACTORES QUE AFECTAN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS		
E1. Diseño y preparación del proyecto	S	El diseño del proyecto presenta buenos niveles de coherencia vertical (cadena de actividades-productos-resultado), presentando déficits puntuales en la formulación de dos de sus indicadores y una omisión puntual que deviene en la desconexión de un producto en específico con el resultado buscado.
E2. Calidad de la implementación del proyecto	MS	Se evidencian espacios de mejora en la gestión financiera y de ciclo de proyectos, acompañamiento técnico y programático y en la administración de actividades cotidianas para futuros proyectos de la envergadura y complejidad del evaluado.

Criterio y subcriterio del FMAM	Puntuación	Comentarios resumidos
E2.1. Calidad de la implementación del proyecto por parte de la FAO (responsable del presupuesto, Oficial técnico principal, Grupo de tareas del proyecto, etc.)	S	GANACLIMA-RD es la primera iniciativa con fondos FMAM y la mayor en términos presupuestarios que la Representación de la FAO en la República Dominicana implementa y ejecuta. Por eso, se cometieron algunos errores que no afectaron significativamente el desempeño del proyecto.
E2.2. Supervisión del proyecto (Comité directivo del proyecto, Grupo de trabajo del proyecto, etc.)	S	Hubo reuniones periódicas y buena comunicación entre el equipo y las distintas instancias de gobernanza.
E3. Calidad de la ejecución del proyecto	MS	El proyecto tuvo retrasos en su ejecución, algunos justificados por factores externos fuera del control y otros como consecuencia de decisiones tomadas y procesos llevados por el proyecto.
E4. Asociaciones del proyecto y participación de las partes interesadas	S	La ejecución del proyecto fue transparente y hubo espacio para la participación e involucramiento de las distintas partes interesadas.
E5. Comunicación, gestión de conocimientos y productos de conocimiento	MS	Una mejor diseminación de los aprendizajes de gestión provenientes de experiencias anteriores de la FAO con el FMAM en América Latina y el Caribe, habría facilitado y potencialmente mejorado la implementación y ejecución del proyecto evaluado.
E6. Calidad general del SyE	S	El sistema de SyE diseñado e implementado estuvo ajustado a las necesidades de seguimiento y rendición de cuentas del proyecto.
E6.1. Diseño del SyE	AS	Se diseñó un sistema acorde a los estándares y necesidades de seguimiento.
E6.2. Implementación del plan de SyE (incluidos recursos financieros y humanos)	S	Se diseñó un plan de SyE y se destinaron recursos financieros y humanos a implementarlo.
E7. Evaluación global de los factores que afectan a los resultados	MS	Si bien hubo factores que afectaron el desempeño otros contribuyeron a una mejor ejecución y obtención de resultados.
F. TEMAS TRANSVERSALES		
F1. Género y otras dimensiones de equidad	S	En concordancia con los lineamientos de FMAM y la FAO vigentes al momento del diseño del proyecto, se establecieron mecanismos y diseñaron instrumentos de diagnóstico y planificación sensibles al género.
F2. Cuestiones en materia de derechos humanos y Pueblos Indígenas	N/A	En la República Dominicana no hay presencia de Pueblos Indígenas.
F3. Salvaguardias ambientales y sociales	AS	Se tomaron las medidas y no se produjeron efectos ambientales ni sociales negativos.
Puntuación global del proyecto	MS	

Apéndice 3. Esquema de calificación del FMAM

Resultados y productos del proyecto

Calificación	Descripción
Altamente satisfactorio (AS)	El nivel de resultados logrado supera claramente las expectativas o no ha habido deficiencias.
Satisfactorio (S)	El nivel de resultados logrado es el esperado o no ha habido deficiencias, o estas han sido mínimas.
Moderadamente satisfactorio (MS)	El nivel de resultados logrado es más o menos el esperado o las deficiencias han sido moderadas.
Moderadamente insatisfactorio (MI)	De alguna manera el nivel de resultados logrado es inferior al esperado o ha habido deficiencias significativas.
Insatisfactorio (I)	El nivel de resultados logrado es sustancialmente inferior al esperado o ha habido grandes deficiencias.
Altamente insatisfactorio (AI)	El nivel de resultados logrado es insignificante o ha habido deficiencias muy graves.
Imposible de evaluar (IE)	La información disponible no permite realizar una evaluación del nivel de resultados logrado.

Implementación y ejecución del proyecto

Calificación	Descripción
Altamente satisfactorio (AS)	No ha habido deficiencias y la calidad de la implementación y ejecución supera las expectativas.
Satisfactorio (S)	No ha habido deficiencias o estas fueron menores y la calidad de la implementación y ejecución cumple las expectativas.
Moderadamente satisfactorio (MS)	Ha habido algunas deficiencias y la calidad de la implementación y ejecución cumple más o menos las expectativas.
Moderadamente insatisfactorio (MI)	Ha habido deficiencias significativas y de alguna manera la calidad de la implementación y ejecución es inferior a lo esperado.
Insatisfactorio (I)	Ha habido grandes deficiencias y la calidad de la implementación y ejecución es sustancialmente inferior a lo esperado.
Altamente insatisfactorio (AI)	Ha habido deficiencias muy graves en la calidad de la implementación y ejecución.
Imposible de evaluar (IE)	La información disponible no permite realizar una evaluación de la calidad de la implementación y ejecución.

Seguimiento y evaluación

Calificación	Descripción
Altamente satisfactorio (AS)	No ha habido deficiencias y la calidad del diseño implementación del SyE supera las expectativas.
Satisfactorio (S)	No ha habido deficiencias o estas fueron menores y la calidad del diseño e implementación del SyE cumple las expectativas.
Moderadamente satisfactorio (MS)	Ha habido algunas deficiencias y la calidad del diseño e implementación del SyE cumple más o menos las expectativas.
Moderadamente insatisfactorio (MI)	Ha habido deficiencias significativas y la calidad del diseño e implementación del SyE es de alguna manera inferior a lo esperado.
Insatisfactorio (I)	Ha habido grandes deficiencias y la calidad del diseño e implementación del SyE es sustancialmente inferior a lo esperado.
Altamente insatisfactorio (AI)	Ha habido deficiencias muy graves en el diseño e implementación del SyE.
Imposible de evaluar (IE)	La información disponible no permite realizar una evaluación de la calidad del diseño e implementación del SyE.

Sostenibilidad

Calificación	Descripción
Probable (P)	No existe riesgo para la sostenibilidad o este es mínimo.
Moderadamente probable (MP)	Existen riesgos moderados para la sostenibilidad.
Moderadamente improbable (MI)	Existen riesgos significativos para la sostenibilidad.
Improbable (I)	Existen riesgos muy graves para la sostenibilidad.
Imposible de evaluar (IE)	Es imposible evaluar la incidencia y magnitud esperadas de los riesgos para la sostenibilidad.

Apéndice 4. Matriz de resultados

Cadena de resultados	Indicadores	Objetivo final	% de logro oct 2022	% de logro proyectado nov 2022	Descripción y comentarios breves
Resultado 1.1 Fortalecimiento de la capacidad institucional nacional para respaldar la implementación de una estrategia de manejo GCI.	Indicador 9 (mitigación del cambio climático): Grado de apoyo al desarrollo bajo en emisiones de GEI en la planificación de políticas y el marco regulatorio.	El subsector y los planes institucionales reflejan los objetivos políticos clave y las acciones prioritarias de los principales planes de desarrollo por el cambio climático y la capacidad de implementación en el subsector es fortalecida.	50 %	50 %	Clasificación 4. La política o estrategia adoptada es sólida mientras que la implementación (o la capacidad) es débil o en progreso.
	Indicador 11 (MCP): Fortalecimiento de los mecanismos financieros y de mercado.	Recursos y capacidad para los mecanismos financieros e incentivos asegurados.	100 %	100 %	Clasificación 4. Recursos y capacidad para mecanismos financieros e incentivos asegurados.
Producto 1.1.1 Una estrategia de gestión GCI, diseñada, acordada y difundida con actores públicos y privados en el sector ganadero de la cuenca del río Yuna.	Documento de estrategia nacional con perspectiva de género.	Documento de estrategia presentado para consideración del gobierno.	75 %	100 %	Se espera contar con el documento al 30 de noviembre de 2022.
Producto 1.1.2 Asociaciones público-privadas diseñadas para: i) incentivos, instrumentos financieros y de mercado (pilotos); ii) mejorar el manejo de la cuenca hidrográfica, y iii) implementar la estrategia de GCI.	Número de asociaciones público-privadas establecidas.	Dos asociaciones público-privadas establecidas.	100 %	100 %	Se estableció una asociación con el Banco de Reservas de la República Dominicana y otras con el Banco Agrícola de la República Dominicana.

Cadena de resultados	Indicadores	Objetivo final	% de logro oct 2022	% de logro proyectado nov 2022	Descripción y comentarios breves
Producto 1.1.3 Funcionarios públicos nacionales y locales capacitados para respaldar efectivamente la implementación de la estrategia GCI con una perspectiva de género.	Número de organizaciones nacionales e instituciones locales con capacidades fortalecidas.	Seis organizaciones nacionales y seis instituciones locales.	+100 %	+100 %	Organizaciones: Dirección General de Ganadería; Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales; Ministerio de Agricultura; Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales; Banco Agrícola de la República Dominicana; CONALECHE Instituciones locales: 14 asociaciones de productores, y Floresta, organización no gubernamental.
Producto 1.1.4 Una estrategia nacional de GCI basada en las lecciones aprendidas de la intervención piloto en el río Yuna, definida y acordada entre los principales interesados.		Documento de la estrategia nacional de GCI definido y acordado entre las partes interesadas clave.	75 %	100 %	Se espera contar con el documento al 30 de noviembre de 2022.
Resultado 1.2 Conocimiento compartido y difusión de las lecciones aprendidas para apoyar la difusión de la estrategia GCI.	Número de visitas a la plataforma.	100 visitas por mes	+100 %	+100 %	Más de 1 000 visitas por mes tiene la plataforma, más de 37 000 en total.
Producto 1.2.1 Una plataforma técnica operativa para el sector ganadero, que incluye información sobre monitoreo, evaluación, la difusión de experiencias y lecciones aprendidas.	Número de experiencias documentadas en la plataforma. Número de visitas a la plataforma.	10 experiencias documentadas	90 %	100 %	Experiencias documentadas: nueve fichas técnicas de fincas piloto (octubre) y 30 fichas técnicas de fincas piloto (noviembre).
Resultado 2.1 Se han implementado tecnologías a nivel de finca, promoviendo la producción ganadera	Indicador 1 (mitigación del cambio climático): t CO₂-eq directa e indirectamente reducidas o evitadas.	47 903 t CO ₂ -eq por año	23 %	24 %	2020: 871 t CO ₂ -eq 2021: 2 483 t CO ₂ -eq 2022: 8 381 t CO ₂ -eq

Apéndice 4. Matriz de resultados

Cadena de resultados	Indicadores	Objetivo final	% de logro oct 2022	% de logro proyectado nov 2022	Descripción y comentarios breves
sostenible y baja en emisiones.	Indicador 5 (mitigación del cambio climático): Número de hectáreas bajo prácticas de manejo bajas en GEI.	3 000 ha	+100 %	+100 %	5 642 ha (octubre) 6 822 ha (noviembre)
Producto 2.1.1 Una estrategia de GCI con un enfoque sensible al género probada e implementada a nivel de finca, incorporando mecanismos de incentivos financieros y acceso al mercado.	Número de productores que incorporan tecnologías y prácticas pecuarias sostenibles con bajas emisiones.	3 000 ha	+100 %	+100 %	5 642 ha (octubre) 6 822 ha (noviembre)
		500 productores	46 %	64 %	246 productores (octubre) 321 productores (noviembre)
		50 mujeres	+100 %	+100 %	63 mujeres (octubre) 79 mujeres (noviembre)
Producto 2.1.2 Un programa de desarrollo de capacidades para productores de carne y productos lácteos para apoyar la adopción de tecnologías GCI y buenas prácticas a nivel de fincas.	Número de productores capacitados (mujeres y hombres) de 20 asociaciones de productores en el uso de tecnologías y BPA (...)	700 productores	75 %	85 %	530 productores (octubre) 600 productores (noviembre)
		12 asociaciones	+100 %	+100 %	14 asociaciones
		70 mujeres	+100 %	+100 %	103 mujeres (octubre) 110 mujeres (noviembre)
Resultado 2.2 Las capacidades técnicas de campo se han mejorado para difundir modelos de producción climáticamente inteligentes y bajo en emisiones en áreas específicas.	Número de extensionistas (hombres y mujeres) capacitados en la aplicación de prácticas de baja en emisiones.	30 extensionistas	+100 %	+100 %	38 extensionistas (octubre y noviembre)
		Cinco mujeres	100 %	100 %	Cinco mujeres (octubre y noviembre)
Producto 2.2.1 Un programa de extensión con un enfoque sensible al género fortalecido	Número de trabajadores de extensión (hombres y mujeres) capacitados en	30 extensionistas	+100 %	+100 %	38 extensionistas (octubre y noviembre)

Cadena de resultados	Indicadores	Objetivo final	% de logro oct 2022	% de logro proyectado nov 2022	Descripción y comentarios breves
para apoyar la promoción y la implementación de la estrategia GCI y los modelos pecuarios bajo en emisiones.	la aplicación de prácticas de bajas emisiones.	Cinco mujeres	100 %	100 %	Cinco mujeres (octubre y noviembre)
Producto 2.2.2 Planes de negocios con perspectiva de género, dirigidos a programas públicos o bancos de desarrollo o comerciales, y esquemas de certificación, para implementar la estrategia de GCI.	Número de planes de negocios con perspectiva de género o certificaciones de productores sujetos al banco o a la autoridad competente.	Al menos 10 planes de negocios o certificaciones, incluyendo dos para mujeres.	40 %	70 %	Cuatro planes elaborados (octubre) Siete planes elaborados (noviembre)
Resultado 3.1 Emisiones de GEI del sector ganadero integradas en el sistema nacional de monitoreo, reporte y verificación.	Indicador 10 (mitigación del cambio climático): Un sistema de monitoreo, reporte y verificación para las emisiones del sector ganadero instalado, reportando datos verificados.	La medición con respecto a los GEI se realiza en general (con metodologías ampliamente aceptables), pero se necesitan análisis más sofisticados para mejorar las políticas. La información es periódica con mejoras en la transparencia. La verificación se realiza a través de métodos más sofisticados, incluso si está parcial.	33 %	33 %	Clasificación 3. Se han implementado sistemas de medición para algunas actividades, mejor calidad de los datos y metodologías, pero esos no son rentables ni eficientes en el tiempo. El acceso más amplio a los informes es todavía limitado y la información es parcial. La verificación es rudimentaria o no estandarizada.
Producto 3.1.1 Un sistema de monitoreo, reporte y verificación instalado para medir las emisiones y reportar datos para el sector ganadero.	Número de reportes del sistema de monitoreo, reporte y verificación.	Tres reportes	66 %	100 %	Dos reportes (octubre) Tres reportes (noviembre)

Apéndice 4. Matriz de resultados

Cadena de resultados	Indicadores	Objetivo final	% de logro oct 2022	% de logro proyectado nov 2022	Descripción y comentarios breves
Producto 3.1.2 Sistema de monitoreo a nivel de finca sobre las emisiones de GEI, estrategias, financiamiento y degradación de la tierra.	Número de fincas que participan en el sistema de monitoreo.	30 fincas	100 %	100 %	30 fincas (octubre y noviembre)
Resultado 4.1 Gestión del proyecto basada en los resultados y lecciones aprendidas o buenas prácticas documentadas y difundidas.	Número de informes del sistema de SyE. Número de reuniones regulares del Comité Directivo y del Comité Técnico.	Ocho informes	75 %	100 %	Seis informes (octubre) Ocho informes (noviembre)
		12 reuniones del Comité Directivo	41 %	50 %	Cinco reuniones (octubre) Seis reuniones (noviembre)
		19 reuniones del Comité Técnico	47 %	52 %	Nueve reuniones (octubre) 10 reuniones (noviembre)
Producto 4.1.1 Plan de SyE del proyecto y un sistema en funcionamiento.	Número de informes de avance del proyecto.	Ocho semestrales Cuatro anuales	75 %	100 %	Se completarán los informes comprometidos.
Producto 4.1.2 Revisión intermedia y evaluación final del proyecto.	Número de evaluaciones realizadas.	Evaluación intermedia y final.	100 %	100 %	Evaluaciones realizadas.
Producto 4.1.3 Productos de difusión y comunicación.	Número y copias de los productos de difusión distribuidos (folletos).	-	-	-	Indicador sin meta ni medición.
Producto 4.1.4 Estrategia de comunicación implementada, incluido el sitio web del proyecto.	Número de apariciones en medios locales. Número de visitantes al sitio web y cuentas de redes sociales.	-	-	-	Indicador sin meta ni medición.

Apéndice 5. Matriz de evaluación

Subpreguntas de evaluación	Indicadores y criterios de juicio	Métodos	Fuentes
Criterio: Relevancia estratégica			
Pregunta 1. ¿En qué medida están alineados los resultados del proyecto con las áreas focales y las estrategias del programa operativo del FMAM, de la FAO, con las prioridades del país, el MPP de la FAO y las necesidades de los grupos beneficiarios?			
<p>Subpregunta 1.1 ¿El diseño y los resultados del proyecto fueron coherentes con las estrategias operativas y programáticas del FMAM-6?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> grado de alineamiento, adecuación y contribución del diseño y los resultados del proyecto a las prioridades área focal de mitigación del cambio climático del FMAM-6. <p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> presencia de una justificación en el diseño del proyecto que haga referencia a las estrategias del FMAM-6; incorporación en el documento del proyecto de resultados y de una descripción de los mecanismos para contribuir con las prioridades del FMAM-6, y valoración de las acciones y resultados del proyecto en función a su contribución a la consecución prioridades del FMAM-6. 	<p>Revisión de documentación Entrevistas</p>	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> documento del proyecto; documentos técnicos; PIR, PPR, examen a mitad de período; estrategia del FMAM-6; diagnósticos iniciales, y otros. <p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> equipo del proyecto; funcionarios de FAO RLC y FAO en República Dominicana, y instituciones socias.
<p>Subpregunta 1.2 ¿La ejecución, el diseño y los resultados del proyecto estuvieron alineados con las prioridades del Estado dominicano en materia ganadera y de cambio climático de República Dominicana?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> nivel de coherencia del diseño, estrategias y acciones con las políticas ambientales y de desarrollo ganadero de República Dominicana. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> presencia de una justificación en el diseño del proyecto que haga referencia a las prioridades del Estado dominicano y sus instituciones a nivel nacional, regional y local, y percepción de los agentes clave de la evaluación. 	<p>Revisión de documentación Entrevistas</p>	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> documento del proyecto; documentos técnicos; PIR, PPR, examen a mitad de período; marco institucional y legal del Estado dominicano, y otros. <p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> equipo del proyecto; equipo FAO RLC y FAO en República Dominicana, y instituciones socias.

Subpreguntas de evaluación	Indicadores y criterios de juicio	Métodos	Fuentes
<p>Subpregunta 1.3 ¿El proyecto fue congruente con las prioridades estratégicas de la FAO a nivel nacional, regional y global?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • grado de alineamiento, adecuación y contribución del diseño e implementación del proyecto al MPP, política y mandato de la FAO. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • incorporación en el documento del proyecto de resultados y de una descripción de los mecanismos para contribuir con las prioridades de la FAO; • valoración de las acciones y resultados del proyecto en función a su contribución a la consecución prioridades FAO, y • valoración del personal y las partes interesadas del proyecto respecto al abordaje de las prioridades clave de la FAO en materia de mitigación al cambio climático y ganadería sostenible. 	<p>Revisión de documentación Entrevistas</p>	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • documento del proyecto; • documentos técnicos; • PIR, PPR, examen a mitad de período; • marco estratégico de la FAO; • MPP, y • iniciativas regionales. <p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • equipo del proyecto, y • equipo FAO RLC y FAO en República Dominicana.
<p>Subpregunta 1.4 ¿Ha habido algún cambio en la pertinencia del proyecto desde que se diseñó, como nuevas políticas, planes o programas nacionales que afecten a la relevancia de sus objetivos y metas? ¿Qué tan efectiva fue la capacidad de respuesta del proyecto para atender estos cambios?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nivel de armonía y relevancia del diseño del proyecto con un posible nuevo escenario político, institucional y normativo, y • oportunidad, número y calidad de cambios efectuados. <p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • evidencia de necesidad de cambios, y • percepción de agentes clave de la evaluación respecto a la capacidad del proyecto de adaptarse a las condicionantes de contexto social y político. 	<p>Revisión de documentación Entrevistas</p>	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • documento del proyecto; • documentos técnicos; • PIR, PPR, examen a mitad de período, y • otros. <p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • equipo del proyecto; • equipo FAO RLC y FAO en República Dominicana, y • instituciones socias.
<p>Subpregunta 1.5 ¿En qué medida las actividades del proyecto se han complementado con otras intervenciones existentes en el país?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cantidad, calidad y efectos de posibles alianzas con otras iniciativas existentes en el país. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pertinencia y oportunidad de sinergias generadas; • nivel de amplificación de efectos de las acciones de complementariedad generadas; • aporte a las relaciones de complementariedad a la eficiencia, eficacia y sostenibilidad del proyecto; • evidencias de acuerdos para el aprovechamiento de sinergias, alianzas y Asociación es, y 	<p>Revisión de documentación Entrevistas Talleres</p>	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • documento del proyecto; • documentos que respalden las alianzas generadas; • documentos técnicos; • PIR, PPR, examen a mitad de período, y • otros. <p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • equipo del proyecto; • equipo FAO RLC y FAO en República Dominicana; • instituciones socias;

Subpreguntas de evaluación	Indicadores y criterios de juicio	Métodos	Fuentes
	<ul style="list-style-type: none"> percepción de agentes clave de la evaluación a las alianzas generadas. 		<ul style="list-style-type: none"> beneficiarios, y otros.
<p>Subpregunta 1.6 ¿Las estrategias del proyecto respondieron a las necesidades de los grupos beneficiarios?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> nivel de armonía de las estrategias del proyecto a las necesidades sentidas de los grupos beneficiarios. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> valoración (positiva o negativa) del personal y los beneficiarios respecto a la correspondencia de las actividades del proyecto con las necesidades de las comunidades; existencia de un diagnóstico que dé cuenta de las prioridades de las comunidades beneficiarias, y el proyecto ha logrado adaptar ejecución ante eventuales cambios de contexto o de las necesidades del colectivo meta. 	<p>Revisión de documentación Entrevistas Talleres</p>	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> documento del proyecto; documentos técnicos; PIR, PPR, examen a mitad de período, y otros. <p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> equipo del proyecto; beneficiarios, y otros.
Criterio: Eficacia			
Pregunta 2. ¿Qué resultados, intencionales e involuntarios, ha logrado el proyecto, y en qué medida estos contribuyeron al logro de sus objetivos?			
<p>Subpregunta 2.1 ¿Cuáles son los resultados que ha logrado el proyecto? ¿En qué medida estos contribuyeron al logro de sus objetivos?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> contribución del proyecto a la mitigar el cambio climático y la restauración de las tierras degradadas. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> nivel de ejecución y cumplimiento de indicadores de resultado y objetivo; contribución de la implementación de los cuatro componentes programáticos al objetivo del proyecto; capacidades instaladas, buenas prácticas adoptadas y nivel de fortalecimiento institucional y organizacional logrado; valoración de partes interesadas beneficiarios, funcionarios y autoridades del Estado, equipo de la FAO, organizaciones socias y otros, y replicabilidad, escalamiento y sostenibilidad de los efectos del proyecto. 	<p>Revisión de documentación Entrevistas Grupos focales Talleres Observación <i>in situ</i></p>	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> documento del proyecto; matriz de marco lógico; informes de servicios externos; PIR, PPR, examen a mitad de período; documentos elaborados en el marco de la ejecución de los distintos componentes del proyecto, y otros. <p>Fuentes primarias</p> <ul style="list-style-type: none"> equipo del proyecto; funcionarios de FAO RLC y FAO en República Dominicana; beneficiarios; servicios externos (consultorías y otros);

Subpreguntas de evaluación	Indicadores y criterios de juicio	Métodos	Fuentes
			<ul style="list-style-type: none"> • funcionarios y autoridades del Estado; • instituciones socias, y • otras partes interesadas.
<p>Subpregunta 2.2 - Componente 1 ¿En qué medida se ha logrado mejorar la eficiencia financiera e institucional, así como la promoción de bajas emisiones de la ganadería?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • contribución del proyecto (cuantitativo y cualitativo) al fortalecimiento de las capacidades institucionales nacional para respaldar la implementación de una estrategia de manejo GCI, y • nivel de mejora en el acceso y apropiación del conocimiento derivado de la implementación del proyecto. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nivel de ejecución de actividades y cumplimiento de indicadores de los resultados 1.1 y 1.2 del proyecto y sus productos asociados; • calidad y funcionalidad de la estrategia de GCI desarrollada; • desarrollo de instrumentos de fomento y acceso al financiamiento; • capacidades desarrolladas, apropiación y replicación autónoma; • accesibilidad y utilidad del conocimiento generado; • motores, oportunidades y barreras para la consecución de los resultados del componente, y • valoración (positiva o negativa) de partes interesadas de los programas de capacitación desarrollados, el conocimiento gestionado, la estrategia elaborada y los instrumentos diseñados. 	<p>Revisión de documentación Entrevistas Grupos focales Talleres Observación <i>in situ</i></p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • documento del proyecto; • matriz de marco lógico; • informes de servicios externos; • PIR, PPR, examen a mitad de período; • memorias, temarios y evaluaciones de capacitaciones y talleres; • documentos elaborados en el marco de la ejecución del componente 1; • estrategia de la GCI, y • otras. <p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • equipo del proyecto; • funcionarios de FAO RLC y FAO en República Dominicana; • beneficiarios; • servicios externos (consultorías y otros); • funcionarios y autoridades del Estado; • instituciones socias, y • otras partes interesadas.

Subpreguntas de evaluación	Indicadores y criterios de juicio	Métodos	Fuentes
<p>Subpregunta 2.3 - Componente 2 ¿En qué medida se han validado paquetes de tecnología para estimular una producción de ganadería climáticamente eficaz y de baja emisión?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • contribución del proyecto (cuantitativo y cualitativo) al desarrollo capacidades para implementar modelos de producción climáticamente inteligentes y bajo en emisiones, y • grado de implementación de tecnologías a nivel de finca y efectos en la producción ganadera sostenible y baja en emisiones. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nivel de ejecución de actividades y cumplimiento de indicadores de los resultados 2.1 y 2.2 del proyecto y sus productos asociados; • implementación y efectos de la estrategia de GCI desarrollada en el marco del componente 1; • implementación y efectos de los instrumentos de fomento y de acceso a financiamiento desarrollados en el componente 1; • calidad, pertinencia e incorporación de la perspectiva de género en el programa de extensión diseñado e implementado; • receptividad y apropiación de parte de la institucionalidad pública y bancos de los planes de negocio y esquemas de certificación diseñados, y • motores, oportunidades y barreras para la consecución de los resultados del componente. • valoración (positiva o negativa) de partes interesadas de los programas de extensión desarrollados, los planes de negociación y esquemas de certificación y la implementación de la estrategia de GCI y los instrumentos e incentivos diseñados. 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupos focales</p> <p>Talleres</p> <p>Observación <i>in situ</i></p>	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • documento del proyecto; • matriz de marco lógico; • informes de servicios externos; • PIR, PPR, examen a mitad de período; • memorias, temarios y evaluaciones las escuelas de campo; • documentos elaborados en el marco de la ejecución del componente 2, y • otras. <p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • equipo del proyecto; • funcionarios de FAO RLC y FAO en República Dominicana; • beneficiarios; • servicios externos (consultorías y otros); • funcionarios y autoridades del Estado; • instituciones socias; • beneficiarios, y • otras partes interesadas.

Subpreguntas de evaluación	Indicadores y criterios de juicio	Métodos	Fuentes
<p>Subpregunta 2.4 - Componente 3 ¿En qué medida se ha fortalecido el sistema de Monitoreo, Reporte y Verificación en el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> contribución del proyecto (cuantitativo y cualitativo) al fortalecimiento del monitoreo, reporte y verificación del sector ganadero. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> nivel de ejecución de actividades y cumplimiento de indicadores del resultado 3.1 del proyecto y sus productos asociados; oportunidad y mecanismos de integración del sistema de monitoreo, reporte y verificación en la institucionalidad pública; capacidades desarrolladas por funcionarios del ministerio para la utilización del sistema monitoreo, reporte y verificación; calidad, nivel de utilización, apropiación y funcionalidad del sistema de monitoreo a nivel de finca para monitorear las emisiones de GEI, estrategias, financiamiento y degradación de la tierra; motores, oportunidades y barreras para la consecución de los resultados del componente, y valoración (positiva o negativa) de partes interesadas de los sistemas de monitoreo, reporte y verificación y los de monitoreo a nivel de finca. 	<p>Revisión de documentación Entrevistas Grupos focales Talleres Observación <i>in situ</i></p>	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> documento del proyecto; matriz de marco lógico; informes de servicios externos; PIR, PPR, examen a mitad de período; sistema de monitoreo, reporte y verificación; sistema de monitoreo a nivel de finca; documentos elaborados en el marco de la ejecución del componente 2, y otros. <p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> equipo del proyecto; funcionarios de FAO RLC y FAO en República Dominicana; beneficiarios; servicios externos (consultorías y otros); funcionarios y autoridades del Estado; instituciones socias, y otras partes interesadas.
<p>Subpregunta 2.5 - Componente 4 ¿En qué medida se ha asegurado un manejo del proyecto basado en los resultados? ¿De qué manera y en qué medida se ha incluido un sistema de evaluación y monitoreo, y una estrategia de comunicación basada en resultados?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> medida en que el proyecto aseguro una gestión basada en resultados. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> capacidades institucionales y humanas para asegurar una gestión basada en resultados existencia y calidad de un sistema de monitoreo y seguimiento del proyecto; utilidad del sistema de SyE para la gestión de ciclo del proyecto, la incorporación de lecciones aprendidas y diseminación de buenas prácticas; capacidad del sistema de SyE de entregar información de calidad sobre avances y posibles retrasos de implementación; estado de actualización y fuentes de la información en el sistema de SyE, y 	<p>Revisión de documentación Entrevistas</p>	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> documento del proyecto; matriz de marco lógico; PIR, PPR, examen a mitad de período, y otros. <p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> equipo del proyecto; funcionarios de FAO RLC y FAO en República Dominicana; instituciones socias, y otras.

Subpreguntas de evaluación	Indicadores y criterios de juicio	Métodos	Fuentes
	<ul style="list-style-type: none"> valoración (positiva o negativa) de partes interesadas respecto a la gestión del proyecto. 		
<p>Subpregunta 2.6 ¿Qué impactos preliminares se pueden identificar por la contribución del proyecto, y hasta qué punto pueden atribuirse al proyecto? ¿Existen barreras o riesgos que puedan prevenir el progreso hacia un impacto de largo plazo?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> valoración de riesgos que puedan afectar el impacto futuro del proyecto, y valoración de impactos preliminares en productores, Asociación es, institucionalidad pública y reducción emisiones de carbono. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> identificación de riesgos ambientales, sociales, culturales, políticos y económicos sus causas y medidas de mitigación necesarias para reducir efectos negativos en el camino hacia la consecución del impacto buscado por el proyecto; apropiación comunitaria y anclaje institucional de prácticas, políticas, enfoques promovidos y efectos generados por el proyecto, y percepción de partes interesadas respecto a la existencia de riesgos asociados a la reducción del impacto buscado por el proyecto. 	<p>Revisión de documentación Entrevistas Grupos focales Talleres Observación <i>in situ</i></p>	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> documento del proyecto; PIR, PPR, examen a mitad de período, y documentos elaborados en el marco de la ejecución de los distintos componentes del proyecto. <p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> equipo del proyecto; funcionarios de FAO RLC y FAO en República Dominicana; beneficiarios; servicios externos (consultorías y otros); funcionarios y autoridades del Estado; instituciones socias, y otras partes interesadas.
Criterio: Eficiencia			
Pregunta 3. ¿En qué medida se ha ejecutado el proyecto de forma eficiente en función de los costes? ¿En qué medida ha sido capaz de adaptarse a cualquier cambio en las condiciones (cambios de gobierno o de las políticas, COVID-19, cambios en el equipo del proyecto, etc.) para mejorar la eficiencia de la ejecución del proyecto?			
<p>Subpregunta 3.1 ¿La estructura institucional/organizacional del proyecto ha contribuido a lograr una gestión eficiente y basada en resultados?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> valoración de factores favorables y desfavorables de la estructura institucional y organizacional del proyecto respecto a la consecución de resultados. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> percepción de los gestores del proyecto respecto al funcionamiento de la estructura diseñada; idoneidad de la arquitectura institucional y organizacional implementada; 	<p>Revisión de documentación Entrevistas</p>	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> documento del proyecto; PIR, PPR, examen a mitad de período; reportes financieros; plan de acción; presupuesto, y documentos internos.

Subpreguntas de evaluación	Indicadores y criterios de juicio	Métodos	Fuentes
	<ul style="list-style-type: none"> • existencia, utilidad y seguimiento de un organigrama del proyecto; • existencia y utilidad de protocolos de articulación entre los actores; • calidad, oportunidad del apoyo técnico y operacional de la oficina regional y global de la FAO, y • funcionalidad, adecuación y eficiencia de los mecanismos de coordinación de la FAO y el equipo del proyecto con las partes interesadas. 		<p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo FAO RLC y FAO en República Dominicana; • equipo del proyecto, y • organizaciones socias, y otras partes interesadas.
<p>Subpregunta 3.2 ¿Los mecanismos, arreglos institucionales, y procedimientos de gestión técnica y financiera han contribuido u obstaculizado a la consecución oportuna y calidad de los resultados y objetivos del proyecto?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • idoneidad de los mecanismos, arreglos institucionales, procesos y procedimientos técnicos y operativos dispuestos. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • percepción de los gestores e instituciones socias respecto al funcionamiento y utilidad de la gestión del proyecto; • apropiación del personal del proyecto de los procedimientos implementados; • comparación entre recursos, productos-resultados y plazos; • relación entre los recursos dispuestos (humanos, financieros, técnicos y operativos), los resultados y productos generados y el tiempo utilizado, y • valoración y nivel de apropiación del personal del proyecto de los procedimientos implementados. 	<p>Revisión de documentación Entrevistas</p>	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • documento del proyecto; • PIR, PPR, examen a mitad de período; • reportes financieros; • plan de accion; • presupuesto, y • documentos internos. <p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • equipo FAO RLC y FAO en República Dominicana; • equipo del proyecto, y • organizaciones socias y otras partes interesadas.
<p>Subpregunta 3.3. ¿La administración del proyecto ha podido adaptarse a las condiciones cambiantes (cambios de gobierno políticas, COVID-19, etc.) para implementar el proyecto de forma eficiente?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • capacidad y oportunidad de adaptación de la administración del proyecto ante eventuales cambios de contexto. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • adecuaciones metodológicas realizadas; • oportunidad en la realización de adecuaciones presupuestarias y programáticas ante condicionantes de contexto; • percepción de los gestores y partes interesadas del proyecto respecto a la capacidad de adaptación, y • opinión de beneficiarios respecto a las modalidades de ejecución y ajustes metodológicos realizados. 	<p>Revisión de documentación Entrevistas Grupos focales Talleres</p>	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • documento del proyecto; • documentos técnicos; • PIR, PPR, examen a mitad de período, y • otros. <p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • equipo del proyecto; • funcionarios de instituciones socias; • beneficiarios, y • otros.

Subpreguntas de evaluación	Indicadores y criterios de juicio	Métodos	Fuentes
Criterio: Factores que afectaron el desempeño del proyecto			
Pregunta 4. ¿Cuáles son los principales factores que influyen o influyeron en el desempeño del proyecto (diseño, implementación, ejecución, SyE, cofinanciamiento y comunicación y gestión del conocimiento, etc.)?			
<p>Subpregunta 4.1 - Diseño y preparación. ¿La lógica de intervención del programa es coherente? ¿En qué medida los objetivos y componentes del programa son claros, practicables y viables en el período de tiempo previsto?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • grado de coherencia de la lógica vertical y horizontal del proyecto. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • calidad de indicadores y objetivos cuentan (por ejemplo, criterios específico, cuantificable, asequible, pertinente y de duración determinada); • análisis de la coherencia el diseño del proyecto, y • valoración del equipo del proyecto respecto al diseño del proyecto. 	<p>Revisión de documentación Entrevistas</p>	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • documento del proyecto; • PIR, PPR, examen a mitad de período, y • otros. <p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • equipo del proyecto, y • funcionarios de instituciones socias.
<p>Subpregunta 4.2 - Implementación. ¿En qué medida ha cumplido la FAO con la identificación, concepción, evaluación, preparación, aprobación y puesta en marcha, control y supervisión del proyecto? ¿En qué medida se han identificado y gestionado los riesgos?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • calidad, oportunidad del apoyo técnico y operacional de la oficina de la FAO; • existencia, utilidad, idoneidad del organigrama del proyecto, y • calidad de los procedimientos para elaborar la Idea, el concepto y el documento del proyecto. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • evidencia de satisfacción sobre la oportunidad y la calidad del rol de FAO; • percepción de los gestores del proyecto respecto al funcionamiento y utilidad de la supervisión y apoyo técnico y administrativo de FAO; • dificultades y aciertos en los mecanismos de apoyo técnico y operacional; • idoneidad de la arquitectura institucional y organizacional implementada; • claridad de la definición de roles y responsabilidades, y • funcionalidad, adecuación y eficiencia de los mecanismos de coordinación de la FAO con las partes interesadas. 	<p>Revisión de documentación Entrevistas</p>	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • documento del proyecto; • PIR, PPR, examen a mitad de período, y • otros. <p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • personal de FAO RLC y FAO en República Dominicana; • equipo del proyecto; • funcionarios de instituciones socias, y • otras partes interesadas.
<p>Subpregunta 4.3 - Ejecución. ¿En qué medida ha cumplido la FAO, como organismo ejecutor, su función y responsabilidades relacionadas con la gestión y la</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • grado de cumplimiento de responsabilidades y desempeño del organismo ejecutor y socios coejecutores. <p>Criterios de juicio:</p>	<p>Revisión de documentación Entrevistas</p>	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • documento del proyecto; • PIR, PPR, examen a mitad de período, y

Subpreguntas de evaluación	Indicadores y criterios de juicio	Métodos	Fuentes
<p>administración del proyecto de manera eficaz? ¿En qué medida ha cumplido el Ministerio de Medio Ambiente y el Ministerio de Agricultura, como organismos coejecutores, su función y responsabilidades asociadas con la gestión y la administración del proyecto de manera eficaz?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • evidencia de retos, deficiencias y virtudes en la administración programática y financiera del proyecto; • funcionalidad, adecuación, oportunidad, eficiencia y eficacia de los mecanismos de coordinación de los socios coejecutores con la FAO, y • percepción de los gestores del proyecto y otras partes interesadas respecto al funcionamiento y utilidad de la dirección y la administración del proyecto, así como de las instancias de gobernanza. 		<ul style="list-style-type: none"> • otros. <p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • personal de FAO RLC y FAO en República Dominicana; • equipo del proyecto; • funcionarios de instituciones socias, y • otras partes interesadas.
<p>Subpregunta 4.4 - SyE. ¿En qué medida el plan de SYE y su implementación han sido eficientes y han contribuido al alcance de los resultados del proyecto? ¿Se ha utilizado la información del sistema de SyE de manera adecuada para tomar decisiones oportunas y fomentar el aprendizaje durante la ejecución del proyecto?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • existencia y calidad de un sistema de monitoreo, seguimiento y gestión del conocimiento del proyecto, y • idoneidad de los mecanismos de SyE para la toma de decisiones operativas, estratégicas y de gestión. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • evidencia de un sistema y plan de SyE; • sistematización de información; • metas e indicadores apropiados; • el sistema de SyE permite diseminar aprendizajes, acceder a información oportuna y de calidad; • valoración de los mecanismos y herramientas de monitoreo generados e implementados durante el proyecto; • valoración de mecanismos de rendición de cuentas internas (técnica y financiera), y • percepción de las partes interesadas respecto al funcionamiento de los mecanismos internos de rendición de cuentas. 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • documento del proyecto; • PIR, PPR, revisión de medio término; • el sistema de SyE; • publicaciones, y • otros. <p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • personal de FAO RLC y FAO en República Dominicana; • equipo del proyecto; • funcionarios de instituciones socias, y • otras partes interesadas.
<p>Subpregunta 4.5 - Gestión financiera y cofinanciación. ¿En qué medida se ha materializado la cofinanciación prevista y cómo ha afectado el nivel de ésta —inferior o superior al esperado— a los resultados del proyecto?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cofinanciación comprometida y materializada, y • monto de recursos adicionales aportados y apalancados por el proyecto. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • evidencia de financiación comprometida y materializada, y • deficiencias y aciertos en la gestión de la cofinanciación del proyecto. 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • documento del proyecto; • PIR, PPR, examen a mitad de período; • reportes financieros, y • otros. <p>Fuentes primarias:</p>

Subpreguntas de evaluación	Indicadores y criterios de juicio	Métodos	Fuentes
			<ul style="list-style-type: none"> personal de FAO RLC y FAO en República Dominicana; equipo del proyecto, y funcionarios de instituciones socias.
Criterio: Género			
Pregunta 5. ¿En qué medida se han tenido en cuenta las consideraciones de género en el diseño y ejecución del proyecto? ¿Ha velado el proyecto por la equidad de género en la participación y beneficios, contribuyendo al empoderamiento de las mujeres?			
<p>Subpregunta 5.1 ¿En qué medida se tuvieron en cuenta las consideraciones de género en el diseño e implementación del proyecto? ¿Se implementó el proyecto de manera que garantizara la participación efectiva de mujeres y los beneficios equitativos entre hombres y mujeres?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> existencia de una estrategia de enfoque de perspectiva de género en el diseño e implementación del proyecto; existencia de medidas de igualdad de género en el diseño e implementación del proyecto; incorporación de perspectiva de género en el diseño e implementación del proyecto; grado de participación igualitaria por género en las fases del proyecto; factores de esfuerzos para la reducción de brechas de género, y nivel de inclusión de los lineamientos del enfoque de género del país. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> medidas para la participación efectiva de las mujeres en las actividades del proyecto; valoración de los actores del proyecto sobre la incorporación del enfoque de género, y opinión de beneficiarios con relación a la incorporación de un enfoque de género en el diseño e implementación del proyecto. 	<p>Revisión de documentación Entrevistas Talleres</p>	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> documento del proyecto; PIR, PPR, examen a mitad de período; políticas de igualdad de género de la FAO y el FMAM, y estrategia de género del proyecto (si la hubiese). <p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> equipo del proyecto; funcionarios de FAO RLC y FAO en República Dominicana; beneficiarios; servicios externos (consultorías y otros); funcionarios y autoridades del Estado; instituciones socias, y otras partes interesadas.
Criterio: Salvaguardas medio ambientales y sociales			
Pregunta 6. ¿En qué medida se han tenido en cuenta las preocupaciones medioambientales y sociales en el diseño y ejecución del proyecto?			
<p>Subpregunta 6.1 ¿Hasta qué punto se tuvieron en cuenta preocupaciones ambientales y sociales en el diseño y la implementación del proyecto?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> nivel de participación en el diseño del proyecto con el fin de incorporar las particularidades sociales, culturales e institucionales de los beneficiarios. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> estrategias de abordaje de cuestiones ambientales y sociales durante la implementación del proyecto; 	<p>Revisión de documentación Entrevistas Talleres</p>	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> documento del proyecto; informes del proyecto; examen a mitad de período, y directrices de salvaguardas del FMAM y FAO.

Subpreguntas de evaluación	Indicadores y criterios de juicio	Métodos	Fuentes
	<ul style="list-style-type: none"> • adecuación de metodologías de abordaje a las dinámicas locales de los territorios; • satisfacción de partes interesadas respecto a su participación en el diseño e implementación del proyecto, y • coherencia de lo realizado por el proyecto con las directrices de la FAO y el FMAM en materia de salvaguardas. 		<p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • equipo del proyecto; • funcionarios de FAO RLC y FAO en República Dominicana; • beneficiarios; • servicios externos (consultorías y otros); • instituciones socias, y • beneficiarios.
Criterio: Sostenibilidad			
Pregunta 7. ¿Qué tan sostenibles son los resultados alcanzados hasta la fecha a nivel ambiental, social, institucional y financiero?; ¿Cuáles son los riesgos claves que puedan afectar la sostenibilidad de los logros del proyecto?			
<p>Subpregunta 7.1 ¿Hay voluntad y compromiso de la institucionalidad nacional, regional y local para darle continuidad al proyecto y su enfoque una vez que la financiación cese? ¿Hay apropiación entre los beneficiarios?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nivel de apropiación y voluntad de funcionarios y autoridades del gobierno nacional, regional y local, instituciones socias y beneficiarios de las metodologías, conocimientos y prácticas desarrolladas en el marco del proyecto. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • evidencia de voluntad y compromiso de las autoridades a nivel nacional, regional y local; • signos de cambios transformacionales con potencial de durabilidad; • las autoridades y los funcionarios del Estado han aumentado y replicado con sus pares las capacidades desarrolladas; • las organizaciones de productores incorporan competencias de forma autónoma y aplican las habilidades generadas durante el proyecto, y • opinión de los agentes clave respecto a la voluntad y compromiso institucional para la continuidad del proyecto. 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupos focales</p> <p>Talleres</p>	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • documento del proyecto; • documentos técnicos; • PIR, PPR, examen a mitad de período, y • Otros. <p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • equipo del proyecto; • funcionarios de instituciones socias; • beneficiarios, y • otros.
<p>Subpregunta 7.2 ¿Cuál es la probabilidad de que los efectos derivados de la intervención se mantengan en el tiempo una vez que la financiación cese?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • probabilidad de escalamiento y replicación autónoma de las prácticas, políticas y capacidades promovidas por el programa. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • evidencia de aumento y réplica con sus pares y actores relacionados, de las capacidades desarrolladas; 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupos focales</p> <p>Talleres</p>	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • documento del proyecto; • documentos técnicos; • PIR, PPR, examen a mitad de período, y • otros. <p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • equipo del proyecto;

Subpreguntas de evaluación	Indicadores y criterios de juicio	Métodos	Fuentes
	<ul style="list-style-type: none"> • voluntad de las partes interesadas y beneficiarios de mantener y replicar las capacidades y prácticas desarrollada, y • existencia de mecanismos institucionalizados de promoción de los procesos impulsados por el programa. 		<ul style="list-style-type: none"> • funcionarios de instituciones socias; • beneficiarios, y • otros.
<p>Subpregunta 7.3. ¿Cuáles son los riesgos que puedan afectar la sostenibilidad de los logros y efectos del proyecto?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cantidad y tipo de riesgos externos e internos que podrían comprometer la sostenibilidad y valoración de sus medidas de mitigación. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • evidencias de riesgos financieros, socioeconómico, institucional y de gobierno y ambiental; • medidas de mitigación diseñadas e implementadas, y • identificación de sistemática de riesgos de parte del equipo del proyecto. 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupos focales</p> <p>Talleres</p>	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • documento del proyecto; • documentos técnicos; • PIR, PPR, examen a mitad de período, y • otros. <p>Fuentes primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • equipo del proyecto; • funcionarios de instituciones socias; • beneficiarios, y • otros.

Apéndice 6. Instrumentos de recolección de información

La evaluación final utilizó los siguientes criterios para identificar la muestra de actores clave.

Criterios de representatividad territorial, temática y de género:

a. Distribución territorial equitativa de agentes clave; b. Consideración de los beneficiarios de todos los componentes programáticos del programa; c. Inclusión de mujeres en la misma proporción que su participación en las actividades del programa.

Criterios de priorización (alta, media, baja) realizada en función de: a. Intensidad de la vinculación con el proyecto (por ejemplo: cantidad de capacitaciones o asistencia técnica recibida); b. Manejo de información (volumen de información relacionada con el proyecto que el agente clave maneje); c. Nivel de responsabilidad (por ejemplo, un especialista técnico del proyecto tendrá un nivel alto de responsabilidad).

Con la finalidad de seleccionar la muestra se incluyeron solo a los agentes clave que contaban con una clasificación "alta" en al menos uno de los tres criterios de priorización y que, en su conjunto, cumplieran con los criterios de representatividad.

En seguida, se presentan los protocolos de entrevista utilizados para cada categoría de actores identificada.

PROTOCOLO DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD - EQUIPO DEL PROYECTO

Proyecto: Promoviendo la Ganadería Climáticamente Inteligente en la República Dominicana.	
Grupo objetivo del instrumento: equipo del proyecto, funcionarios de FAO e instituciones socias.	
Objetivo de la entrevista: valorar y contrastar información cualitativa relativa a los criterios y preguntas de evaluación del proyecto.	
Tiempo de duración: 45-60 minutos	Entrevistadores: Germán Luebert y José Carlos Fernández
Observación 1: con la finalidad de lograr un dialogo fluido, el lenguaje utilizado en la formulación de las preguntas se adecuará al perfil de los agentes clave entrevistados.	
Observación 2: no se aplicarán todas las preguntas a todos los agentes clave. Se seleccionarán algunas del presente listado en función de las responsabilidades, áreas temáticas y la información que maneje la persona entrevistada.	
Preguntas introductorias	
¿Cuál es su nombre? ¿Cuál es su cargo y su responsabilidad en el proyecto?	
Criterio: Pertinencia	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tomando en cuenta el contexto nacional y las prioridades estratégicas y políticas del Estado dominicano en materia de mitigación al cambio climático y desarrollo ganadero ¿Piensa que los objetivos y estrategias del proyecto fueron pertinentes? 2. ¿El diseño del proyecto y su ejecución fueron coherentes y contribuyeron a las áreas focales, las prioridades estratégicas y los programas operativos del FMAM-6? ¿Cuáles específicamente destacaría? 3. ¿El diseño del proyecto es coherente con el marco estratégico y el MPP de FAO? 4. ¿Han existido cambios que han afectado la pertinencia del proyecto desde su formulación? ¿Cuáles son? ¿se desarrollaron estrategias para adaptarse a dichos cambios? 5. ¿Piensa que el proyecto responde satisfactoriamente a las necesidades de los grupos beneficiarios? 6. ¿Identifica sinergias con otros proyectos? ¿Cuáles? ¿De qué manera han aportado a los resultados y efectos buscados por el proyecto? 7. ¿La pandemia por COVID-19 condicionó la normal ejecución del proyecto? ¿de qué manera? ¿se realizaron ajustes e implementaron innovaciones orientados a responder a este contexto? 	

Criterio: Eficacia

8. Según su opinión ¿Cuáles han sido para usted los principales resultados y efectos derivados de la ejecución del proyecto?
9. Desde su perspectiva ¿De qué manera el proyecto ha contribuido a la mitigar el cambio climático y la restauración de las tierras degradadas en los territorios de intervención?
10. Componente 1. Desde su perspectiva ¿En qué medida el proyecto ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades institucionales nacional para respaldar la implementación de una estrategia de manejo GCI?
11. Componente 1. Cómo valora los efectos, funcionalidad y las metodologías utilizadas para: a) el diseño y puesta en marcha de la estrategia de GCI; b) el desarrollo de instrumentos de fomento y acceso al financiamiento; c) el fortalecimiento de capacidades del Estado y sus funcionarios, y d) la gestión del conocimiento derivada de la implementación de estas iniciativas.
12. Componente 2. Según su opinión ¿Cuál es el aporte y los efectos del proyecto en la implementación de modelos de producción climáticamente inteligentes y bajo en emisiones? ¿Qué aspectos destacaría?
13. Componente 2. ¿Cómo valoraría la receptividad y apropiación de la institucionalidad pública y los bancos de los planes de negocio y certificación diseñados?
14. Componente 2. ¿Ha mejorado el acceso a financiamiento de parte de los productores ganaderos como consecuencia de la ejecución del proyecto?
15. Componente 3. Desde su perspectiva ¿Cuál ha sido el aporte del proyecto al fortalecimiento del sistema de monitoreo, reporte y verificación del sector ganadero? ¿Se ha integrado satisfactoriamente el sistema a la institucionalidad del Estados dominicano? ¿Se cuenta con las capacidades financieras, tecnológicas y humanas suficientes para darle continuidad al sistema?
16. Componente 4. ¿El proyecto ha logrado desplegar una gestión basada en resultados? ¿Qué puntos fuertes y débiles identifica al respecto? ¿El equipo del proyecto tenía las competencias suficientes como para llevar a cabo una gestión de estas características?
17. ¿Identifica riesgos que puedan afectar el impacto futuro del proyecto? ¿Cuáles? ¿Nos podría proponer medidas que mitiguen estos riesgos?
18. ¿Qué impactos preliminares identifica en impactos preliminares en productores, Asociación es, institucionalidad pública y en la reducción emisiones de carbono?
19. Según su opinión y tomando en consideración su experiencia en la ejecución del proyecto ¿Cuáles han sido los puntos fuertes y débiles que han permitido (o no) el logro a de los indicadores y productos formulados?
20. ¿Han ocurrido resultados no planificados? ¿Los podría describir y valorar?

Criterio: Eficiencia

1. ¿Los recursos financieros dispuestos por el proyecto, fueron los suficientes para alcanzar los resultados planificados con buena calidad?
2. ¿Hubo adecuaciones presupuestarias? ¿Cuáles? ¿Por qué?
3. Según su opinión ¿Los procedimientos y recursos humanos estuvieron disponibles y fueron los suficientes y apropiados para implementar la estrategia del proyecto oportunamente y con calidad?
4. ¿La estructura institucional y organizacional del proyecto contribuyó a lograr una gestión eficiente y basada en resultados? ¿Existió claridad en las funciones y roles que cumplió cada integrante? ¿Cuáles fueron los principales desafíos en relación con la gestión y administración del proyecto? ¿Cuáles fueron las causas y los resultados de los cambios realizados en el equipo del proyecto?
5. ¿Hubo demoras en la ejecución financiera y técnica? ¿Cuáles son las causas de estas demoras? ¿Hubo capacidad de resolver eventuales inconvenientes?
6. ¿Los mecanismos, arreglos institucionales, y procedimientos de gestión técnica y financiera contribuyeron a la consecución de los resultados y objetivos del proyecto? ¿Qué elementos destacaría? ¿Qué aspectos reforzaría?
7. ¿Cuáles son los factores que influyeron en los costes de implementación que usted identifica?

Criterio: Salvaguardas medio ambientales y sociales
<p>8. Según su opinión ¿El proyecto tuvo en cuenta preocupaciones ambientales y sociales en el diseño y la implementación?</p> <p>9. ¿Se han incorporado las particularidades sociales, culturales e institucionales de los beneficiarios en el diseño e implementación de acciones? ¿Se han adecuado las metodologías para hacer frente estas particularidades?</p>
Criterio: Género
<p>10. ¿En qué medida el proyecto contribuyó a los objetivos de género de la FAO? (enunciar los objetivos)</p> <p>11. ¿En qué medida el proyecto contribuyó a los objetivos de género del FMAM? (enunciar los objetivos)</p> <p>12. ¿Hubo una estrategia orientada a garantizar la inclusión de la dimensión de género desde el diseño u otras acciones específicas para incluir la perspectiva de género? ¿De qué manera el proyecto aseguró la paridad en la participación y representación en la planificación e implementación para beneficio de las mujeres? (foco en indicadores y actividades, generación de condiciones, incentivo en toma decisiones en el diseño o ejecución, tipo de decisiones tomadas, aumento de ingresos).</p> <p>13. ¿De qué manera el proyecto contribuyó al empoderamiento de las mujeres? (foco en cargos directivos o de responsabilidad, cambios en las relaciones de poder entre hombres y mujeres).</p>
Criterio: Sostenibilidad
<p>14. ¿Se han tomado acciones orientadas a asegurar la sostenibilidad de la iniciativa? ¿Cuáles?</p> <p>15. ¿Qué actividades y efectos generados por el proyecto se mantendrán una vez que el acompañamiento cese?</p> <p>16. ¿Qué actividades y efectos generados por el proyecto no se mantendrán una vez que el acompañamiento cese? ¿Por qué?</p> <p>17. ¿Identifica riesgos que puedan poner en peligro la sostenibilidad de la iniciativa? ¿Cómo se han gestionado los riesgos y medidas de mitigación identificadas?</p> <p>18. ¿Los actores locales y los beneficiarios se han apropiado de las buenas prácticas aprendidas durante el proyecto?</p> <p>19. ¿Considera que hay condiciones institucionales en el Estado para continuar con los procesos impulsados por el proyecto?</p> <p>20. ¿Existe la capacidad institucional del Estado (nacional, regional y local) para replicar las capacidades y prácticas desarrolladas mediante el proyecto en otros contextos? ¿Cuál es la probabilidad de que el proyecto sea replicado en otros contextos nacionales?</p> <p>21. ¿Se han identificado recursos para replicar el proyecto en otros contextos nacionales o internacionales?</p> <p>22. ¿El proyecto ha usado las redes existentes en FAO para asegurar que sea replicado en otros contextos?</p> <p>23. ¿Se han identificado recursos para replicar el proyecto en otros contextos nacionales o internacionales?</p>
Criterio: Factores que han afectado el desempeño del proyecto
<p>Diseño y preparación del proyecto</p> <p>24. ¿Cómo valoraría el diseño de marco lógico del proyecto? ¿Es coherente y entendible para el equipo del proyecto y los socios? ¿Ha sido una herramienta que facilite la planificación, ejecución técnica y su seguimiento?</p> <p>Implementación del proyecto</p> <p>25. ¿La FAO ha cumplido con las funciones esperadas? ¿En qué medida la FAO ha proporcionado supervisión, orientación y apoyo (técnico, administrativo y operacional) durante la ejecución? ¿Fue oportuna dicho acompañamiento? ¿Qué aspectos destacaría? ¿Qué elementos podrían ser mejorados?</p> <p>Ejecución del proyecto</p> <p>26. ¿La FAO y los socios ejecutores han cumplido con las responsabilidades relacionadas con la ejecución del proyecto? ¿Identifica dificultades u obstáculos (internos y externos) que hayan podido incidir en la ejecución del proyecto?</p> <p>Seguimiento y evaluación</p> <p>27. ¿El proyecto desarrolló un sistema del SyE? ¿El sistema del SyE recogió la información de manera sistemática, utilizando metodologías apropiadas? ¿El sistema del SyE contribuyó a una gestión basada en resultados? ¿El sistema del SyE facilitó la gestión técnica y operativa del proyecto? ¿El presupuesto asignado para las tareas del sistema del SyE fue el idóneo? ¿Qué fortalezas y debilidades identifica en el sistema del SyE?</p>

Cofinanciamiento

28. ¿La cofinanciación comprometida se ha materializado de acuerdo con lo planificado? ¿Qué dificultades identifica? ¿Los eventuales retrasos en la cofinanciación, ha perjudicado la ejecución técnica del proyecto? ¿Se han apalancado recursos adicionales a los planificados?

Participación de partes interesadas

29. ¿Cómo valoraría la participación de los socios durante el ciclo del proyecto? ¿Cuáles son los mecanismos de participación? ¿Todos los socios continúan trabajando en el proyecto? ¿Qué se pudo haber mejorado en términos de la calidad, nivel de involucramiento y coordinación de las partes interesadas para que el proyecto fuera más exitoso? (piense en diseño y en implementación).

30. ¿Se ha implicado a otros actores, como la academia, centro de investigación, sociedad civil o el sector privado en el diseño y la implementación del proyecto?

Comunicación, gestión del conocimiento y productos

31. ¿Qué tan eficaz ha sido el proyecto al momento de comunicar y promover los objetivos, progresos, resultados y mensajes claves a sus socios, partes interesadas y público general? ¿Cuáles destacarías? ¿Qué pudo haberse hecho mejor en el ámbito de la comunicación y la gestión del conocimiento?

PROTOCOLO DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD - FUNCIONARIOS DEL ESTADO Y SOCIOS

Proyecto: Promoviendo la Ganadería Climáticamente Inteligente en la República Dominicana.	
Grupo objeto del instrumento: autoridades y funcionarios del Estado dominicano	
Objetivo de la entrevista: valorar y contrastar información cualitativa relativa a los criterios y preguntas de evaluación del proyecto.	
Tiempo de duración: 45-60 minutos	Entrevistadores: Germán Luebert y José Carlos Fernández
Observación: con la finalidad de lograr un dialogo fluido, el lenguaje utilizado en la formulación de las preguntas se adecuará al o los agentes clave entrevistados.	
Observación 1: con la finalidad de lograr un dialogo fluido, el lenguaje utilizado en la formulación de las preguntas se adecuará al perfil de los agentes clave entrevistados.	
Observación 2: no se aplicarán todas las preguntas a todos los agentes clave. Se seleccionarán algunas del presente listado en función de las responsabilidades, áreas temáticas y la información que maneje la persona entrevistada.	
Preguntas introductorias	
¿Cuál es su nombre?	
¿Cuál es su cargo, su responsabilidad y las características de su vinculación con el proyecto?	
Criterio: Pertinencia	
1. Tomando en cuenta el contexto nacional y las prioridades estratégicas y políticas del Estado dominicano en materia de mitigación al cambio climático y desarrollo ganadero ¿Piensa que los objetivos y estrategias del proyecto fueron pertinentes?	
2. ¿Han existido cambios que han afectado la pertinencia del proyecto desde su formulación? ¿Cuáles son? ¿se desarrollaron estrategias para adaptarse a dichos cambios?	
3. ¿Piensa que el proyecto responde satisfactoriamente a las necesidades de los grupos beneficiarios?	
4. ¿Identifica sinergias con otros proyectos? ¿Cuáles? ¿De qué manera han aportado a los resultados y efectos buscados por el proyecto?	
5. ¿La pandemia por COVID-19 condicionó la normal ejecución del proyecto? ¿de qué manera? ¿se realizaron ajustes y se implementaron innovaciones orientados a responder a este contexto?	
Criterio: Eficacia	
6. Según su opinión ¿Cuáles han sido para usted los principales resultados y efectos derivados de la ejecución del proyecto?	
7. Desde su perspectiva ¿De qué manera el proyecto ha contribuido a la mitigación el cambio climático y la restauración de las tierras degradadas en los territorios de intervención?	

<p>8. Componente 1. Desde su perspectiva ¿En qué medida el proyecto ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades institucionales nacional para respaldar la implementación de una estrategia de manejo GCI?</p> <p>9. Componente 1. Cómo valora los efectos, funcionalidad y las metodologías utilizadas para: a) el diseño y puesta en marcha de la estrategia de GCI; b) el desarrollo de instrumentos de fomento y acceso al financiamiento; c) el fortalecimiento de capacidades del Estado y sus funcionarios, y d) la gestión del conocimiento derivada de la implementación de estas iniciativas.</p> <p>10. Componente 2. Según su opinión ¿Cuál es el aporte y los efectos del proyecto en la implementación de modelos de producción climáticamente inteligentes y bajo en emisiones? ¿Qué aspectos destacaría?</p> <p>11. Componente 2. ¿Cómo valoraría la receptividad y apropiación de la institucionalidad pública y los bancos de los planes de negocio y certificación diseñados?</p> <p>12. Componente 2. ¿Ha mejorado el acceso a financiamiento de parte de los productores ganaderos como consecuencia de la ejecución del proyecto?</p> <p>13. Componente 3. Desde su perspectiva ¿Cuál ha sido el aporte del proyecto al fortalecimiento del sistema de monitoreo, reporte y verificación del sector ganadero? ¿Se ha integrado satisfactoriamente el sistema a la institucionalidad del Estados dominicano? ¿Se cuenta con las capacidades financieras, tecnológicas y humanas suficientes para darle continuidad al sistema?</p> <p>14. ¿Identifica riesgos que puedan afectar el impacto futuro del proyecto? ¿Cuáles? ¿Nos podría proponer medidas que mitiguen estos riesgos?</p> <p>15. ¿Qué impactos preliminares identifica en impactos preliminares en productores, asociaciones, institucionalidad pública y en la reducción emisiones de carbono?</p> <p>16. ¿Han ocurrido resultados no planificados? ¿Los podría describir y valorar?</p>
<p>Criterio: Salvaguardas medio ambientales y sociales</p>
<p>17. Según su opinión ¿El proyecto tuvo en cuenta preocupaciones ambientales y sociales en el diseño y la implementación?</p> <p>18. ¿Se han incorporado las particularidades sociales, culturales e institucionales de los beneficiarios en el diseño e implementación de acciones? ¿Se han adecuado las metodologías para hacer frente estas particularidades?</p>
<p>Criterio: Género</p>
<p>19. ¿De qué manera el proyecto aseguró la paridad en la participación y representación en la planificación e implementación para beneficio de las mujeres? (foco en generación de condiciones, incentivo en toma decisiones en el diseño o ejecución, tipo de decisiones tomadas, aumento de ingresos).</p> <p>20. ¿De qué manera el proyecto contribuyó al empoderamiento de las mujeres? (foco en cargos directivos y de responsabilidad, cambios en las relaciones de poder entre hombres y mujeres).</p> <p>21. ¿Se han establecido mecanismos y procedimientos adecuados para la participación efectiva de las comunidades indígenas beneficiarias? ¿El diseño y la implementación de los materiales y metodologías de capacitación tomaron en cuenta las posibles diferencias culturales de las comunidades indígenas y fueron comprendidas por ellos?</p>
<p>Criterio: Sostenibilidad</p>
<p>22. A nivel estatal ¿Se han tomado acciones orientadas a asegurar la sostenibilidad de la iniciativa? ¿Cuáles?</p> <p>23. ¿Qué acciones y efectos generados piensa usted que se mantendrán una vez que el acompañamiento cese?</p> <p>24. ¿Considera que existen las condiciones institucionales en el Estado para continuar con los procesos impulsados por el proyecto? ¿Existe la capacidad institucional del Estado para sostener los resultados alcanzados?</p> <p>25. ¿Existe la voluntad y capacidad en el Estado para replicar el proyecto en otros contextos?</p> <p>26. ¿Identifica riesgos que puedan poner en peligro la sostenibilidad de la iniciativa? ¿Cómo se podrían haber mitigado?</p>
<p>Criterio: Factores que han afectado el desempeño del proyecto</p>

Diseño y preparación del proyecto

27. ¿Cómo valoraría el diseño de marco lógico del proyecto? ¿Es coherente y entendible para el equipo del proyecto y los socios? ¿Ha sido una herramienta que facilite la planificación, ejecución técnica y su seguimiento?

Implementación del proyecto

28. ¿La FAO ha cumplido con las funciones esperadas? ¿En qué medida la FAO ha proporcionado supervisión, orientación y apoyo (técnico, administrativo y operacional) durante la ejecución? ¿Fue oportuna dicho acompañamiento? ¿Qué aspectos destacaría? ¿Qué elementos podrían ser mejorados?

Ejecución del proyecto

29. ¿La FAO y los socios ejecutores han cumplido con las responsabilidades relacionadas con la ejecución del proyecto? ¿Identifica dificultades u obstáculos (internos y externos) que hayan podido incidir en la ejecución del proyecto?

Cofinanciamiento

30. ¿La cofinanciación comprometida se ha materializado de acuerdo con lo planificado? ¿Qué dificultades identifica? ¿Los eventuales retrasos en la cofinanciación, ha perjudicado la ejecución técnica del proyecto? ¿Se han apalancado recursos adicionales a los planificados?

Participación de partes interesadas

31. ¿Cómo valoraría la participación de los socios durante el ciclo del proyecto? ¿Cuáles son los mecanismos de participación? ¿Todos los socios continúan trabajando en el proyecto? ¿Qué se pudo haber mejorado en términos de la calidad, nivel de involucramiento y coordinación de las partes interesadas para que el proyecto fuera más exitoso? (piense en diseño y en implementación).

Comunicación, gestión del conocimiento y productos

32. ¿Qué tan eficaz ha sido el proyecto al momento de comunicar y promover los objetivos, progresos, resultados y mensajes claves a sus socios, partes interesadas y público general? ¿Cuáles destacaría? ¿Qué pudo haberse hecho mejor en el ámbito de la comunicación y la gestión del conocimiento?

PROTOCOLO DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD - BENEFICIARIOS


Proyecto: Promoviendo la Ganadería Climáticamente Inteligente en la República Dominicana.	
Grupo objeto del instrumento: productores beneficiarios directos del proyecto.	
Objetivo de la entrevista: valorar y contrastar información cualitativa relativa a los criterios y preguntas de evaluación del proyecto.	
Tiempo de duración: 30-45 minutos	Entrevistadores: Germán Luebert y José Carlos Fernández
Observación 1: con la finalidad de lograr un dialogo fluido, el lenguaje utilizado en la formulación de las preguntas se adecuará al perfil de los agentes clave entrevistados.	
Observación 2: no se aplicarán todas las preguntas a todos los agentes clave. Se seleccionarán algunas del presente listado en función de las responsabilidades, áreas temáticas y la información que maneje la persona entrevistada.	
Preguntas introductorias	
¿Cuál es su nombre? ¿A qué organización pertenece? ¿Cuál es su posición en la comunidad? ¿Cuál es su rol en el proyecto?	
Criterio: Pertinencia	
1. ¿Piensa que el proyecto responde satisfactoriamente a las necesidades de usted y la comunidad a la que pertenece? 2. ¿La pandemia por COVID-19 condicionó la normal ejecución del proyecto? ¿de qué manera? ¿se realizaron ajustes e implementaron innovaciones orientados a responder a este contexto?	

Criterio: Eficacia
<p>3. ¿Cuáles han sido para usted los principales resultados y efectos derivados de la ejecución del proyecto?</p> <p>4. Desde su perspectiva ¿El proyecto ha logrado sensibilizar, transferir conocimientos y desarrollar capacidades en la comunidad y su organización? ¿Qué aspectos destacaría? (detallar los espacios de capacitación ofrecidos).</p> <p>5. ¿Cuáles han sido las mejoras en la producción ganadera como consecuencia de la ejecución del proyecto?</p> <p>6. ¿Ha tenido acceso oportuno a la información de interés y generada por el proyecto? ¿Qué elementos de las destacaría y cuales piensa que estuvieron ausentes o debieron fortalecerse?</p> <p>7. ¿Qué efectos ha tenido el proyecto para usted, su comunidad y su organización?</p> <p>8. Según su opinión, y tomando en consideración su experiencia en la ejecución del proyecto, ¿cuáles han sido los puntos fuertes y débiles que han permitido (o no) mejorar la producción ganadera y bajar la emisión de CO₂?</p>
Criterio: Salvaguardas medio ambientales y sociales
<p>9. Según su opinión ¿El proyecto tuvo en cuenta preocupaciones ambientales y sociales en el diseño y la implementación?</p> <p>10. ¿Se han incorporado las particularidades sociales, culturales e institucionales de los beneficiarios en el diseño e implementación de acciones? ¿Se han adecuado las metodologías para hacer frente estas particularidades?</p>
Criterio: Género
<p>11. ¿Cómo ha sido la participación y representación de las mujeres en los procesos de planificación, capacitación, e implementación de las actividades del proyecto? ¿Han existido las condiciones (tiempo y espacio apropiados, guarderías, etc.) para facilitar la participación de las mujeres en las acciones del proyecto?</p> <p>12. ¿De qué manera el proyecto ha apoyado a las mujeres a asumir roles de liderazgo y a participar activamente?</p> <p>13. ¿Qué se pudo haberse hecho para mejorar la participación de mujeres en el proyecto, tanto posiciones de liderazgo como beneficiarias?</p>
Criterio: Sostenibilidad
<p>14. ¿Qué capacidades ha desarrollado su comunidad u organización para continuar de manera autónoma con los logros alcanzados por el proyecto? ¿Qué actividades y efectos generados por el proyecto se mantendrán una vez que el acompañamiento cese? ¿Qué factores permiten esto?</p> <p>15. ¿Qué actividades y efectos generados por el proyecto NO se mantendrán una vez que el acompañamiento cese? ¿Por qué?</p> <p>16. ¿Usted o su comunidad u organización, han replicado autónomamente las prácticas y conocimientos adquiridos a consecuencia del proyecto? ¿Le han facilitado metodologías y materiales para replicar lo aprendido?</p> <p>17. ¿Qué logros y beneficios del proyecto debieran ser considerados para su amplificación en otros espacios?</p> <p>18. ¿Qué aspectos piensa usted que deben reforzarse para asegurar la sostenibilidad del proyecto?</p>
Criterio: Factores que han afectado el desempeño del proyecto
<p>19. ¿Qué tan eficaz ha sido el proyecto al momento de comunicar y promover los objetivos, progresos, resultados y mensajes clave a usted y su comunidad? ¿Cuáles destacaría? ¿Qué se puede mejorar en este ámbito?</p> <p>20. ¿Qué pudo haberse hecho mejor en el ámbito de la comunicación?</p>

GRUPO FOCAL EXTENSIONISTAS DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE GANADERÍA

Proyecto: Promoviendo la Ganadería Climáticamente Inteligente en la República Dominicana.	
Grupo objeto del instrumento: extensionistas del MEGALECHE	
Objetivo del grupo focal: valorar y contrastar información cualitativa relativa a los criterios y preguntas de evaluación del proyecto.	
Personas moderadoras: Germán Luebert y José Carlos Fernández	
Tiempo de duración: 60-80 minutos	Número de participantes: cuatro a ocho personas
Observación: con la finalidad de lograr un dialogo fluido, el lenguaje utilizado en la formulación de las preguntas se adecuará al o los agentes clave participantes.	
INTRODUCCIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • bienvenida y palabras de agradecimiento por la presencia y disposición de los personas participantes • presentación del moderador • resumen del objetivo de la evaluación del proyecto • breve explicación de la metodología del grupo focal • enfatizar en el carácter confidencial del encuentro • promover la participación: no existen respuestas ni comentarios no aceptados, al contrario, todas las ideas son interesantes, importantes y válidas • presentación de los participantes (nombre y organización) • solicitud de consentimiento para grabar y tomar notas 	
PREGUNTAS ORIENTADORAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo y cuál ha sido su participación en los procesos de planificación, capacitación e implementación de las actividades del proyecto? 2. ¿Qué técnicas nuevas, capacidades y conocimiento ha desarrollado fruto de los espacios de formación realizados en el marco del proyecto? ¿De qué manera han impactado su trabajo? 3. ¿Han tenido posibilidad de compartir sus conocimientos con sus pares del Dirección General de Ganadería? 4. ¿Piensa que las capacidades desarrolladas le serán de utilidad para el futuro? ¿Continuará implementado los conocimientos adquiridos? 5. ¿Cuáles han sido los cambios observables —tangibles y no tangibles— que más valoran en base a su participación en el proyecto? 6. ¿Cómo ha sido la participación y representación de las mujeres en los procesos de capacitación y en las distintas las actividades del proyecto? 7. ¿Cómo valorarían el grado de satisfacción con el proceso y los resultados del proyecto? 8. ¿Qué se pudo haber hecho diferente para haber mejorado todavía más la capacidad de mitigación al cambio climático de la actividad ganadera? 	

TALLER EVALUATIVO CON PRODUCTORES

Proyecto: Promoviendo la Ganadería Climáticamente Inteligente en la República Dominicana.	
Grupo objeto del instrumento: productores beneficiarios directos del proyecto.	
Objetivo de la entrevista: valorar y contrastar información cualitativa relativa a los criterios y preguntas de evaluación del proyecto.	
Facilitadores: Germán Luebert y José Carlos Fernández	
Tiempo de duración: 150 minutos	Número de participantes: ocho o más personas
Materiales: papelógrafos, marcadores, tarjetones y cinta adhesiva.	
Primera parte: introducción y presentación	
<ul style="list-style-type: none"> • El facilitador se presentará y dará las palabras de agradecimiento por la presencia y disposición de las personas participantes, junto con explicar el objetivo del encuentro. • En segunda instancia invitará a cada una de las personas participantes a presentarse. • El tercer paso consistirá en enfatizar en el carácter confidencial del encuentro y la importancia de que todos participen: no existen respuestas ni comentarios no aceptados, al contrario, todas las ideas son interesantes, importantes y válidas. • Para terminar la parte inductora el facilitador solicitará consentimiento para grabar, fotografiar y tomar notas. 	
Segunda parte: ¿Qué es un proyecto?	
<p>El facilitador expondrá de manera sintética, didáctica y con participación de las personas presentes, las características, las etapas y la metodología de elaboración de un proyecto. Pondrá el énfasis en que lo proyectos buscan transitar desde una situación inicial —que afecta negativamente a una comunidad o territorio— hacia una situación deseada; situación que a su vez nos acerca hacia un objetivo de largo plazo o sueño.</p>	
Tercera parte: pasado, presente y sueños de futuro (trabajo en grupo)	
<p>El facilitador les solicitará a las personas participantes que piensen retrospectivamente en como eran sus conocimientos y capacidades, el acceso a crédito y comercialización, sus fincas y el rol desempeñado por las mujeres en cada uno de estos espacios (situación inicial); junto a estos les pedirá que identifiquen en que situación se encuentran en estos momentos y que se imaginen un sueño para las fincas, las organizaciones y las mujeres. Este ejercicio se realizará en tres grupos: 1) finca; 2) capacidades y acceso a crédito, y 3) rol de las mujeres. La forma de organizar y sistematizar la reflexión de los participantes será a través de un dibujo o un listado realizado por ellos en uno o más papelógrafos.</p>	
<p>Ejemplo de resultados de taller realizado en el distrito de Umari en Perú (grupo fincas).</p>	
	
Cuarta parte: plenario	
<p>Se invitará a cada grupo a exponer el resultado de su reflexión a la totalidad de asistentes. El facilitador podrá realizar preguntas, propiciará la discusión en torno a los resultados y buscará establecer, en la medida de lo posible, consensos mínimos entre los participantes.</p>	
Quinta parte: cierre	
<p>El facilitador realizará una síntesis de lo trabajado en la jornada y agradecerá a las personas participantes por su asistencia.</p>	

Apéndice 7. Cuadro de cofinanciación al momento de la evaluación final

Institución	Cofinanciación comprometida (USD)	Cofinanciación materializada (USD) a junio de 2022	Porcentaje de cofinanciación materializada
Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (en dinero efectivo)	1 000 000	1 003 999	100 %
Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (en especie)	98 550	11 289	11 %
Ministerio de Agricultura (en especie)	156 460	23 779	15 %
FAO (en especie)	60 000	72 981	122 %
Dirección General de Ganadería (en especie)	95 100	38 768	41 %
Banco Agrícola de la República Dominicana (en dinero efectivo)	5 142 857	25 638 905	499 %
CONALECHE (en dinero efectivo)	1 256 545	4 925 492	392 %
CONALECHE (en especie)	132 176	3 182	2 %
Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (en especie)	146 160	512	0 %
Federación de Ganaderos del Cibao Central y el Nordeste (en especie)	53 560	2 114	4 %

Apéndice 8. Agenda de trabajo de campo

Semana 1					
Fecha	Hora	Tipo de agente clave	Nombre de agente clave	Lugar	Técnica
Lunes 10 de octubre	9.00-10.00	Saludo al representante			
	10.30-11.30	Equipo del proyecto	Daniel Valerio	Oficina FAO, Santo Domingo	Entrevista
	12.00-13.00		Roberta Santoro Glenys Checo	Oficina FAO, Santo Domingo	Entrevista
	14.30-15.00		Martín Canals Alcibiades Feliz	Oficina Dirección General de Ganadería, Santo Domingo	Entrevista
	15.30-16.30	Dirección General de Ganadería	Niurka García Zamira Tactuk	Oficina Dirección General de Ganadería, Santo Domingo	Entrevista
Martes 11 de octubre	7.00	Traslado a La Vega			
	9.00-9.30	Equipo del proyecto	Presentación de metodología al equipo del proyecto	Oficina La Vega	Reunión
	9.30-10.30		Ramón Marte		Entrevista
	10.30-11-30		Clara Fernández		Entrevista
	12.00-13.00		Edgar Espinal		Entrevista virtual
	14.30-15.30	Nicolás Costa	Entrevista virtual		
	16.00-17.30	Traslado a lugar de alojamiento en Santo Domingo			
Miércoles 12 de octubre	9.00-10.00	CONALECHE	Miguel Laureano	Oficina CONALECHE, Santo Domingo	Entrevista
	10.00-10.50	Roberto Vargas	Oficina FAO, Santo Domingo	Entrevista	Entrevista
	12.00-13.00				
	14.30-15.30	Banco Agrícola de la República Dominicana	René Ledesma Hipólito Bazil	Oficina Banco Agrícola de la República Dominicana, Santo Domingo	Entrevista
Jueves 13 de octubre	6.30	Traslado a San Francisco de Macorís			
	9.00-10.00	Grupos beneficiarios	Extensionistas	San Francisco de Macorís	Grupo focal
	10.30-11.00				
	11.00-12.00	Beneficiario	Juan María Sánchez	San Francisco de Macorís	Visita a finca
	14.30-15.30	Traslado a La Vega			
	15.30-16.30	Consulta externa	Consultores para la elaboración planes de negocio, Universidad ISA	Oficina proyecto La Vega	Entrevista
	17.00	Traslado a lugar de alojamiento en Santo Domingo			
	7.00	Traslado Sabana Grande de Boyá			
	9.00-10.00	Beneficiario	Ivelisse Mota	Sabana Grande Boyá	Visita a finca

Semana 1					
Fecha	Hora	Tipo de agente clave	Nombre de agente clave	Lugar	Técnica
Viernes 14 de octubre	10.30-11.30	Beneficiario	Félix Caraballo	Sabana Grande Boyá	Visita a finca
	12.00-13.00	Beneficiario programa de recuperación de pasturas degradadas		Sabana Grande Boyá	Visita a finca
	14.30-16.30	Grupos beneficiarios	Asociación de Ganadero la Altagracia, UGASABOYA, Asociación de Agropecuarios de Sabana Grande de Boyá	Sabana Grande Boyá	Taller

Semana 2					
Fecha	Hora	Tipo de agente Clave	Nombre de agente clave	Lugar	Técnica
Lunes 17 de octubre	7.00	Traslado a La Vega			
	9.00-10.00	Beneficiario	Yoeli Rosario	La Vega	Visita a finca
	10.30-11.30	Beneficiario	Lisbeth Galán	La Vega	Visita a finca
	12.00-13.00	Federación de Ganaderos del Cibao Central y el Nordeste	Arismendy Rodríguez	La Vega	Entrevista
	14.30-17.30	Grupos beneficiarios	Asociación Vegana de Productores de Leche y Carne, Asociación de Ganaderos de Bonao	Asociación Vegana de Productores de Leche y Carne	Taller
			Traslado a lugar de alojamiento en La Vega		
Martes 18 de octubre	7.30	Traslado a Cotuí			
	9.00-11.00	Grupo Beneficiarios	Asociación de Ganaderos de la Cueva, Asociación de Ganaderos Sanchez Ramírez (Finca Crucita Paulino)	La Cueva Cevicos, Cotuí	Taller
	11.30-12.30	Beneficiario	Crucita Paulino		Visita a finca piloto
	12.30-13.30	Almuerzo			
	14.30-16.00	Beneficiario programa arborización, programa recuperación de pasturas degradadas		La Cueva, Cotuí	Visita a finca
	16.00	Traslado a lugar de alojamiento en San Francisco de Macorís			
Miércoles 19 de octubre	7.00	Traslado a Sánchez, Samaná			
	9.00-10.00	Grupos beneficiarios	ASOGACATEY, Asociación de Ganaderos de Las Galeras	El Catey, Sánchez	Taller
	10.30-11.30				
	12.00-13.00	Traslado a Santo Domingo			
	14.30-15.30	Traslado a Santo Domingo			
	16.00-17.00	FAO Representante	Rodrigo Castañeda	Oficina FAO, Santo Domingo	Entrevista
Jueves 20 de octubre	9.00-10.00	Socio	Miguel Laureano, Director ejecutivo CONALECHE	CONALECHE	Entrevista
	14.30-15.30	Instituciones aliadas	Centro para la Investigación en Sistemas Sostenibles de Producción	Oficina FAO, Santo Domingo	Entrevista virtual
	16.00-17.00	Instituciones aliadas	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza	Oficina FAO, Santo Domingo	Entrevista

Semana 2					
Fecha	Hora	Tipo de agente Clave	Nombre de agente clave	Lugar	Técnica
Viernes 21 de octubre	9.00-10.00	Consultoría externa	Paulo Velásquez, Ramiro Carrasco, Daniel Quiroz	Oficina FAO, Santo Domingo	Entrevista virtual
	10.30-11.30	Socio	Flordeliz Encarnación Departamento de Gestión de Riesgos y Cambio Climático	Ministerio de Agricultura, Santo Domingo	Entrevista
	11:00-11.30	Socio	Milagros De Camps Viceministra de cooperación internacional	Virtual	Entrevista virtual
	12.00-13.00	Socio	Kenia Feliz Encargada Departamento de GEI	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales	Entrevista
	14.30-15.30	Reunión interna del equipo de evaluación			
	16.00-17.00				

Oficina de evaluación
E-mail: evaluation@fao.org
Dirección web: www.fao.org/evaluation

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
Roma, Italia