



## REVISIÓN DE MEDIO TÉRMINO

### Proyecto “Producción ganadera climáticamente inteligente y restauración del suelo en pastizales uruguayos”

GEF PROJECT ID: 9153

FAO PROJECT SYMBOL: GCP/URU/034/GFF

## INFORME FINAL

CONSULTORES DE LA RMT:  
**GLADIS DEMARCHI**  
**HEBER FREIRIA**

Junio de 2022

**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA  
ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA**

FAO- URUGUAY

## Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	1
1. Introducción	1
1.1 Finalidad y alcance de la RMT	1
1.2 Criterios de la RMT	3
1.3 Usuarios previstos	3
1.4 Metodología	4
1.5 Limitaciones	7
2. Antecedentes y contexto del proyecto	8
3. Teoría de Cambio	12
4. Hallazgos y preguntas clave de la RMT	15
5. Conclusiones y recomendaciones	45
5.1 Conclusiones	45
5.2 Recomendaciones	48
6. Lecciones aprendidas	52
7. ANEXOS:	54
ANEXO 1: ANÁLISIS DE ACTORES Y LISTA DE ENTREVISTADOS	54
ANEXO 2: AGENDA DE ENTREVISTAS	61
ANEXO 3: PREGUNTAS GUÍA DE LA REVISIÓN	63
ANEXO 4: MATRIZ DE REVISIÓN	26
ANEXO 5: LISTADO DE DOCUMENTOS CONSULTADOS	36
ANEXO 6: MATRIZ DE PROGRESOS HACIA LOS RESULTADOS	37
ANEXO 7: TABLA Y SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DEL FMAM:	51
ANEXO 8: MATRIZ GEF TRACKING TOOL	58
ANEXO 9: CEO ENDORSEMENT REVIEW	59
ANEXO 10: FAO-GEF PROJECT MID – TERM REVIEW REPORT OUTLINE	60

### Tablas, Ilustraciones y Figuras

Tabla 1: Gastos del Proyecto a Medio Término:.....	30
Tabla 2: Cofinanciamiento del Proyecto hasta el 30 de junio de 2021.....	40
Tabla 3: Recomendaciones de la Evaluación:.....	48
Ilustración 1: Mapa con la localización de predios visitados:.....	5

Ilustración 2: Áreas de Intervención .....10

Ilustración 3: Mapa con la localización de los 61 predios beneficiarios.....22

Figura 1: Esquema de Teoría de cambio.....14

Figura 2: Nivel de Avance de Productos del Componente 1 .....21

Figura 3: Nivel de Avance de Productos del Componente 2.....23

Figura 4 : Nivel de Avance de Productos del Componente 3.....24

Figura 5 : Gastos por componente hasta la mitad del proyecto:.....31

## **Reconocimientos:**

El equipo de la Revisión de Medio Término (RMT) estuvo formado por dos consultores independientes, Gladis María Demarchi como consultora internacional, líder encargada y experta en evaluaciones de proyectos relativos al área de cambio climático, biodiversidad, equidad de género y derechos humanos y Heber Freiría, consultor nacional, profesional experto en diseño, monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos de desarrollo, ambiente y gestión de conocimiento en la región.

La RMT se realizó con la ayuda inestimable del personal de la FAO de la Oficina Uruguay. Esta RMT fue posible gracias a sus aportaciones, conocimiento, consejos y comentarios. El equipo de RMT agradece a todas las personas que han contribuido a esta RMT dirigida por Sebastián Viroga Ugarte, Oficial a Cargo de la Representación de FAO en Uruguay, a Geneviève Braun e Ina Salas de la Unidad de Coordinación FAO-FMAM en Roma por la supervisión de la presente revisión. El equipo también agradece al equipo del Proyecto por su activa participación: Soledad Bergós, Coordinadora Nacional Proyecto Ganadería y Clima- FAO y a Felipe García Olaso, Valentín Balderrín, Lucía Pais y Cecilia Márquez.

La RMT contó con las aportaciones de muchas partes interesadas, incluidos funcionarios de gobierno, donantes, representantes del sector privado y beneficiarios del proyecto. Sus contribuciones fueron fundamentales para el trabajo del equipo de RMT, que las agradece profundamente. Agradecemos al equipo coordinador del proyecto por la apertura, colaboración y por las facilidades en la organización de esta revisión. Por último, a todos quienes de alguna u otra manera han contribuido en esta revisión expresando su opinión.

### **Equipo de RMT**

*Consultora Internacional líder: Gladis María Demarchi.*

*Consultor nacional: Heber Freiría.*

### **Personal de la FAO**

*Sebastián Viroga, Oficial a Cargo de la Representación de FAO en Uruguay, Gerente de la RMT.*

*Geneviève Braun, Oficial de Programas, Unidad de Coordinación FAO-FMAM, Sede (Roma)*

*Ina Salas, Punto Focal de la RMT, Unidad de Coordinación FAO-FMAM, Sede (Roma)*

## ACRÓNIMOS:

AFOLU	Agricultura, forestación y otros usos del suelo
ARU	Asociación Rural del Uruguay
AUGAP	Asociación Uruguaya de Ganaderos del Pastizal
ANII	Agencia Nacional de Investigación e Innovación
CAF	Cooperativas Agrarias Federadas
CAP	Comité Asesor del Proyecto
CAS	Consejo Agropecuario del Sur
CCAC	Coalición Clima y Aire Limpio ( <i>Climate and Clean Air Coalition</i> )
CDP	Comité Directivo del Proyecto
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
CNFR	Comisión Nacional de Fomento Rural
CNULD	Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación
CODEGALAC	Comisión de Desarrollo Ganadero para América Latina y el Caribe
CO <sub>2</sub>	Dióxido de Carbono o Anhídrido Carbónico
CONEAT	Comisión Nacional de Estudio Agronómico de la Tierra. MGAP
CURE	Centro Universitario Regional Este de UDELAR
DACC	Proyecto Desarrollo y Adaptación al Cambio Climático (MGAP)
DINACC	Dirección Nacional de Cambio Climático (MA)
DGDR	Dirección General de Desarrollo Rural
DINACC	Dirección Nacional de Cambio Climático
DINABISE	Dirección Nacional de Biodiversidad y Servicios Ecosistémicos
DGRN	Dirección General de Recursos Naturales
FAGRO	Facultad de Agronomía (UDELAR)
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FMAM (GEF)	Fondo para el Medio Ambiente Mundial ( <i>Global Environment Facility</i> )
FUCREA	Federación Uruguaya de Grupos Centros Regionales de Experimentación Agropecuaria
FRU	Federación Rural del Uruguay
GBR	Gestión Basada en Resultados
GCF	Fondo Verde del Clima por sus siglas en inglés
GEF	<i>Global Environment Facility</i>
GEI	Gases de Efecto Invernadero
GGCI	Gestión de la Ganadería Climáticamente Inteligente
GyC	Ganadería y Clima
INAC	Instituto Nacional de Carnes
INALE	Instituto Nacional de la Leche
INIA	Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria
IPA	Instituto Plan Agropecuario
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change
LULUCF	Uso del suelo, cambios en el uso del suelo y forestación
MA	Ministerio de Ambiente
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MGAP	Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca
MGCN	Mesa de Ganadería sobre Campo Natural
MRV	Sistema Nacional de Monitoreo, Información y Verificación
NAMA	Acción Nacional para una Adecuada Mitigación

NDC	Contribución Nacional Determinada ( <i>Nationally Determined Contribution</i> )
ONG	Organización No Gubernamentales
OPP	Oficina de Planeamiento y Presupuesto
OPYPA	Oficina de Planificación y Política Agropecuaria (MGAP)
PdG	Perspectiva de Género
PIF	Formulario de Identificación del proyecto ( <i>Project Identification Form</i> )
PIR	Reporte de Implementación del Proyecto
PNCC	Política Nacional sobre el Cambio Climático
PRODOC	Documento del Proyecto
PROCISUR	Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agroalimentario y Agroindustrial del Cono Sur.
RMT	Revisión de Medio Término
SAS	Salvaguardias Ambientales y Sociales
SNIDER	el Sistema Nacional de Innovación y Desarrollo Rural
SUL	Secretariado Uruguayo de la Lana
SRNCC	Sistema Nacional de Respuesta al Cambio Climático y Variabilidad
SyE	Seguimiento y Evaluación
TdR	Términos de Referencia
UASCC	Unidad Agropecuaria de Sostenibilidad y Cambio Climático
UCOD	Unidad de Comunicación Organizacional y Difusión
UDELAR	Universidad de la República
UNEG	Normas Éticas de Evaluación de las Naciones Unidas
UGP	Unidad de Gestión del Proyecto

## Resumen Ejecutivo

1. La Revisión de Medio Término (RMT) del **Proyecto “Producción ganadera climáticamente inteligente y restauración del suelo en pastizales uruguayos”**, en adelante, **Ganadería y Clima (GyC)** fue contemplada en el documento del proyecto (PRODOC) en el marco de los requisitos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) y tiene por finalidad realizar la rendición de cuentas para informar a los interesados directos del mismo; verificar el progreso y el desempeño hacia el logro de los resultados esperados; sugerir medidas adaptativas en caso de ser necesario; identificar las lecciones aprendidas, las estrategias y las oportunidades de mejora de futuras actividades hasta el final del proyecto; y contribuir al conocimiento de futuras iniciativas. El proyecto es implementado y ejecuta por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).
2. *Alcance temporal y territorial de la RMT*: el análisis comprende abarca desde el 01 febrero 2018 hasta 31 de marzo de 2022. La recolección de información incluyó entrevistas a actores clave localizados en Montevideo y consideró las siguientes regiones: la Cuesta Basáltica (Zona Norte), la Cuenca Sedimentaria Gondwánica (Zona Noreste), las Sierras del Este (Zona Este) y el Escudo Cristalino (Zona Centro).
3. La RMT analizó los 3 componentes del proyecto y su progreso hacia el logro de los resultados previstos, así como también de aquellos resultados no esperados: Componente 1: Fortalecimiento del marco institucional y de las capacidades nacionales para implementar la gestión de la ganadería climáticamente inteligente (GGCI); Componente 2: Desarrollo e implementación de prácticas y tecnologías de GGCI a nivel de terreno; y el Componente 3: Monitoreo, evaluación e Intercambio de conocimientos.

### A. Metodología

4. La revisión usó métodos de análisis cuantitativos y cualitativos para la recolección de datos:
  - Fuentes secundarias: Formulario de Idea de Proyecto (PIF); Request for Project Endorsement Approval; Documento del Proyecto (PRODOC); informes de avance semestrales y anuales; informes técnicos, de misiones, apoyo y supervisión del proyecto; productos de comunicación y capacitación: presentaciones del proyecto, noticias y redes sociales, etc.; sistematizaciones elaboradas durante la vida del proyecto; cartas de acuerdos y convenios con actores públicos y privados; minutas de reuniones de comités o entre actores clave; documentos contextuales; y sitios web.
  - Fuentes Primarias: Setenta y ocho (78) entrevistas semiestructuradas, individuales y grupales y cinco de los seis grupos focales fueron realizados en forma virtual debido a las restricciones impuestas por la pandemia de COVID19. Se realizaron 9 visitas en terreno a las familias productoras de predios seleccionados de cada región. Para la recolección de información se realizaron 32 entrevistas a diversos actores clave representantes de organizaciones socias del proyecto; agencia implementadora; funcionarios de gobierno; universidades; organizaciones de la sociedad civil, academia; y beneficiarios/as (10 mujeres y 22 hombres). Dos grupos focales a extensionistas: un grupo de 5 participantes y otro de 6 participantes cada uno: en total 11 extensionistas. (7 mujeres y 4 hombres). Cuatro grupos focales con beneficiarios, no beneficiarios, productores/as rurales no seleccionados o familias que abandonaron el proyecto: en total 26 beneficiarios y no beneficiarios (12 mujeres y 14 hombres). Diez entrevistas a familias productoras de predios seleccionados: 10 (6 mujeres y 4 hombres). **En total fueron 78 personas entrevistadas de las cuales 45% fueron mujeres (35 mujeres y 43 hombres)**
5. Las muestras para seleccionar a los actores y áreas de visitas en terreno:
  - Muestra de actores clave: los actores clave fueron seleccionados tratando de incluir a

representantes de instituciones de gobierno, socios ejecutores y estratégicos, agentes de FAO y FMAM, organizaciones de productores, academia, técnicos, y consultores, es decir, a aquellos actores más directamente involucrados con la implementación del proyecto: 32 entrevistas.

- Muestra para los grupos focales: extensionistas, técnicos, familias productoras beneficiarias, familias no interesadas en el proyecto, organizaciones participantes; familias que abandonaron el proyecto y algunos beneficiarios indirectos de las cuatro regiones: 4 grupos focales: uno por cada región y dos grupos focales con 11 extensionistas.
- Muestra para entrevistas y visitas de predios demostrativos: para las visitas en terreno se seleccionaron dos familias por cada región (8) ubicados en el área de intervención del proyecto por ser productores en su gran mayoría pequeños y medianos que desarrollan la ganadería en pastizales naturales considerando a mujeres y jóvenes productores:
  - a. Zona Norte: un predio con mayor nivel de avance y otro con un nivel relativo de avance (2)
  - b. Zona Centro: un predio con mayor nivel de avance y otro con un nivel relativo de avance (2)
  - c. Zona Noreste: un predio con mayor nivel de avance y otro con un nivel relativo de avance (2)
  - d. Zona Este: un predio con mayor nivel de avance y otro con un nivel relativo de avance (2)

Los evaluadores seleccionaron otros dos predios más al azar. En total se seleccionaron **10 predios** demostrativos.

## **B. Hallazgos de la Revisión de medio Término.**

### **B.1 Relevancia:**

*¿Los resultados del proyecto son coherentes con las prioridades nacionales y las estrategias del FMAM, de la FAO, de la Agenda 2030 y las necesidades de los beneficiarios? ¿Se ha producido algún cambio en la relevancia del proyecto desde su formulación como la adopción de nuevas políticas, planes o programas que afecten a la relevancia de los objetivos y metas del proyecto? ¿En qué medida el marco de resultados del proyecto mantiene vigencia o es necesario realizar adaptaciones al proyecto a fin de acompañar algún cambio en las políticas y/o programas nacionales, del FMAM, FAO o algún otro actor relevante?*

6. El proyecto está alineado con las prioridades del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), Ministerio del Ambiente (MA) y con las políticas nacionales de intensificación sostenible de la producción agropecuaria, adaptación al cambio climático, compromisos de mitigación del cambio climático y protección de biodiversidad del país. Uruguay se ha comprometido a enfrentar los desafíos del sector ganadero a través de un enfoque holístico que abarca la seguridad alimentaria, la competitividad económica, el manejo sostenible de la tierra, la adaptación al cambio climático y su mitigación, es decir, aumentar la productividad y eficiencia en forma sostenible.
7. La temática es de interés relevante y creciente para el Gobierno, productores ganaderos y otros agentes de la cadena (frigoríficos, comerciantes locales, *brokers*). El comercio externo de carne es decisivo para el país y, tanto las políticas públicas como la agenda de privados, están encarando acciones a efectos de definir una estrategia de carne baja en carbono, que permita acceso sin restricciones a los mercados más exigentes y valorización de productos a través de acciones de diferenciación, tales como certificaciones.
8. El proyecto está, además, alineado a los principios de la agenda internacional y áreas de



Mitigación del Cambio Climático y Degradación de tierras del FMAM, más específicamente, con el Objetivo: MCC-2: Demostrar los impactos sistémicos de las opciones de mitigación; y el DT-1: Mantener o mejorar el flujo de servicios de los ecosistemas agropecuarios para sostener la producción de alimentos y los medios de subsistencia.

9. El proyecto está alineado con los Objetivos del Marco estratégico de la FAO para 2022-2031<sup>1</sup> que busca respaldar la Agenda 2030 mediante la transformación hacia sistemas agroalimentarios más eficientes, inclusivos, resilientes y sostenibles, para conseguir una mejor producción, una mejor nutrición, un mejor medio ambiente y una vida mejor sin dejar a nadie atrás. Asimismo, está en línea con las Iniciativas regionales y el Marco Programático del país.<sup>2</sup>
10. En las entrevistas, grupos focales y visitas a predios, pudo verificarse que las acciones del proyecto responden a las necesidades de los beneficiarios pues la cría de animales en praderas o pastizales naturales suele enfrentar períodos de escasez de alimentos en invierno y por efectos adversos del cambio climático.
11. El cambio de Gobierno en 2020 no afectó la relevancia general del Proyecto, aunque ciertas decisiones de reducción parcial del monto de algunos préstamos manejados por el MGAP, como el Proyecto Desarrollo y Adaptación al Cambio Climático (DACC2) impactaron negativamente en el financiamiento con que se contaba para expandir acciones y alcanzar la meta de reducción de 260,000 Ton de CO<sub>2</sub>eq de GEI por prácticas sostenibles en 400,000 has indirectas y la plantación nueva de árboles en predios seleccionados. En la actualidad, se desconoce si la acción de otros actores públicos y privados previstos para el derrame junto a la acción del DACC2 se está llevando a cabo para la implementación de prácticas de ganadería sostenible en el área indirecta e incluso aún no se cuenta con una metodología clara para el relevamiento ambiental final.
12. En la actualidad las autoridades están trabajando sobre un Plan Estratégico del MGAP y la huella de ambiental de la ganadería.<sup>3</sup>

***Valoración de pertinencia: Altamente Satisfactorio (AS)<sup>4</sup>: El proyecto, en general, es de alta relevancia para los socios estratégicos; es coherente con las políticas públicas del país y existe interés y compromiso desde el más alto nivel de las autoridades. Su importancia se ha incrementado desde el momento de su diseño ya que el tema ha motivado nuevas acciones del Gobierno a nivel interno e internacional y ha cobrado más visibilidad entre organizaciones y productores, así como en foros y organismos internacionales.***

## **B.2 Eficacia:**

*¿En qué medida el proyecto ha logrado sus productos, resultados y objetivos particularmente en cuanto a avances en mitigación de emisiones y remociones de gases de efecto invernadero? ¿Se identifica alguna evidencia de la reducción del impacto ambiental o cambio de estado ambiental que reflejen beneficios ambientales globales o algún cambio en los marcos políticos, legales o*

<sup>1</sup> Marco estratégico de la FAO para 2022-2031, 2022: <https://www.fao.org/strategic-framework/es>

<sup>2</sup> Iniciativas Regionales: R2: Agricultura familiar, sistemas alimentarios y desarrollo rural sostenible. R3: Uso sostenible de recursos naturales, adaptación al cambio climático y gestión de riesgos de desastres.

Marco Programático del País: Área Prioritaria 2 Sustentabilidad ambiental de la producción agropecuaria y sistemas agropecuarios menos vulnerables y más resilientes. Resultado 2.1 Mejoras en la políticas y programas para la intensificación sostenible de la producción agropecuaria de modo que los agricultores y los gestores de recursos naturales adopten prácticas que aumenten y mejoren la producción de bienes y servicios del sector agropecuario en una forma sostenible y reduciendo los riesgos.

<sup>3</sup> Durante la redacción del presente Informe se conoció que desde FAO y en el marco de la Comisión de Desarrollo Ganadero para América Latina y el Caribe (CODEGALAC) de la cual el ministro Mattos es el presidente se inició la ejecución de un proyecto TCP en apoyo a Ganadería sostenible entre cuyos productos prevé fondos y la generación de notas conceptuales para apoyar a los países en la búsqueda de financiamiento para la movilización de recursos a fondos internacionales y que los resultados de GyC serán presentados a la Fundación Bill y Melinda Gates.

<sup>4</sup> Para la valorización de cada criterio se tuvo en cuenta la escala de calificación del Anexo 2, FMAM, 2017, que considera: (AS) Altamente Satisfactorio, (S) Satisfactorio, (MS) Moderadamente Satisfactorio, (MI) Moderadamente Insatisfactorio, (I) Insatisfactorio, (AI) Altamente Insatisfactorio, (IE) Imposible de Evaluar.

*normativos? ¿Los resultados a la fecha indican que se lograrían las metas y el objetivo general del proyecto? ¿Se ha creado la capacidad suficiente para garantizar el cumplimiento de los resultados al final del proyecto, así como la probabilidad de que produzca impacto a mediano y largo plazo? ¿Existen barreras u otros riesgos que puedan impedir el progreso y el logro de los objetivos del proyecto a largo plazo?*

13. A nivel de logro de **resultados del proyecto** se constató lo siguiente:

**Resultado 1.1: Fortalecimiento de marcos de políticas y planificación en apoyo a la implementación de GGCI y a las comunicaciones nacionales sobre emisiones de la ganadería. (MS)**

14. Se dispone de un borrador de Estrategia sobre GGCI. Se firmó una carta acuerdo con el Instituto Plan Agropecuario (IPA). Hubo algunas dificultades por parte de IPA en cuanto a la comprensión del proceso esperado, los alcances y la importancia de un proceso participativo que requiere flexibilidad para incorporar y respetar los aportes de las diversas instituciones participantes para la validación de estrategia ante la Mesa de Ganadería sobre Campo Natural (MGCN). La validación de esta estrategia al más alto nivel es un desafío importante para la segunda etapa del proyecto.
15. Respecto a la formulación de la "Acciones de Mitigación Apropriadas a Nivel Nacional (NAMA)<sup>5</sup> se produjo un cambio de estrategia, decidiéndose la contratación de una consultoría internacional, que se encuentra en proceso de formalización. Esa decisión, junto a la necesidad de lograr aprobación de nuevas autoridades generó cierto retraso. No obstante, las previsiones presupuestales y de calendario de realización son adecuadas. La contratación de la consultoría para preparación de la NAMA e inclusión del Sistema Nacional de Monitoreo, Información y Verificación (MRV) estaba prevista para el final del año 2020. Fue inicialmente reprogramada para octubre a diciembre de 2021 y a realizarse en el primer semestre de 2022.

**Resultado 1.2: Fortalecimiento de las capacidades nacionales para apoyar la implementación de la GGCI (MS)**

16. Las actividades de intercambio, fortalecimiento del compromiso y las capacidades en organizaciones relevantes se han cumplido parcialmente, privilegiándose las dependencias internas del MGAP o cercanas a ese Ministerio y con déficits en lo que respecta a organizaciones de productores y grupos técnicos con capacidad de incidencia no involucrados hasta ahora en el proyecto. Se ha previsto intensificar el trabajo para 2022.

**Resultado 2.1: Implementación de una gestión sostenible de la ganadería climáticamente inteligente (GGCI) en tierras degradadas/en degradación.**

17. El logro de este resultado se mide a través de los siguientes cuatro indicadores:
18. *Indicador DT 1.1: Área de tierra con prácticas efectivas* de manejo de pastizales y/o con agricultura climáticamente inteligente: Se ha implementado la asistencia técnica en 61 predios que cubren 31,185 has. La Gestión para una Ganadería Climáticamente Inteligente (GGCI) busca una ganadería productiva, adaptada al cambio climático y contribuyendo a reducir emisiones a través de un manejo adecuado. Las principales prácticas que definen a esta GGCI son: un nuevo manejo del pastoreo, manteniendo una altura de las pasturas por encima de ciertos mínimos, la asignación de forraje, el establecimiento de bosques para abrigo y sombra y mejoramiento en la disponibilidad de agua. De acuerdo a informes del proyecto, una superficie de 29,066 has. ha incorporado prácticas efectivas de GGCI lo que

---

<sup>5</sup> Se utiliza con frecuencia e indistintamente el acrónimo en inglés NAMA (nationally appropriate mitigation action)

representa una superación de la meta intermedia de 15,000 has y permite esperar el logro de la meta final de 35.000 has. **(S)**

19. Indicador 1 (CC): Ton de CO2eq de GEI reducidas o evitadas directa e indirectamente: Indicador sin metas intermedias cuya meta final es de 379.000 tons de CO2eq de GEI reducidas o evitadas directa e indirectamente. De acuerdo a informes del proyecto, se espera alcanzar, al final de la ejecución, entre un 80% y 90% de la meta de reducción de emisiones como efecto directo sobre las 35,000 has intervenidas (118,950 ton de CO2eq). Cerca de un 30% de esta meta esperaba lograrse por el secuestro de carbono a realizar por bosques plantados. Reportes preliminares indican que no va a alcanzarse la superficie de bosques esperada (hay sólo 88.27 has de nuevas plantaciones cuando el área esperada era de 245 has). La meta total depende de la reducción de otras 260,166 Ton de CO2eq que debían alcanzarse por la aplicación de las prácticas sostenibles promovidas sobre otras 400;000 has. de intervención indirecta, lo que se esperaba lograr a través de asistencia técnica e inversiones financiadas por el proyecto DACC2. Dado que el monto total de este proyecto fue reducido, aún no se cuenta con una metodología para medir la acción de otros actores públicos y privados en GGCI y no existen mediciones a medio término ni alternativas diseñadas por lo que el logro de esta meta es hasta el momento improbable. **(I)**
20. Establecimientos participantes con mayores ingresos: Se ha reportado que el ingreso neto familiar de los predios del proyecto se incrementó casi 20% respecto a la línea base tomada y un 56% de los predios mejoraron este indicador. Dado que no se diferencia entre los productores del proyecto y los productores que provenían de otros proyectos que ya tenían conocimiento y estaban implementando prácticas sostenibles lo que dificulta una adecuada atribución de efectos del proyecto pues. Además, para su determinación no se tuvo en cuenta la variable precio de la carne que habría subido en el último año. **(S)**
21. Indicador 4 (CC): Área bajo prácticas y tecnologías con bajas emisiones de GEI: La meta final se ha establecido en 35,000 hectáreas. Según reportes del proyecto, en el ejercicio 2020-2021 se logró reducir un 4,9% las emisiones absolutas de GEI por ha. y un 16% la intensidad de emisiones (GEI por kg de carne producido). Casi 60% de los predios que lograron esa reducción gracias a la baja de la carga animal en buena parte de los predios. Mientras que la intensidad de emisiones recoge, además, aumentos de productividad parcial (carne/ha). No hay indicadores intermedios de secuestro por el suelo basados en mediciones, estando previstas sólo al final del proyecto, mientras que el reporte de plantaciones para el secuestro debido a bosques está por debajo de lo esperado. **(MS)**

### **Resultado 3.1: Implementación del proyecto basada en GBR y lecciones aprendidas; buenas prácticas documentadas y diseminadas. (S)**

22. Existe un Sistema y Plan de Monitoreo con Estrategia de Comunicación implementándose. El sistema desagrega datos e información según género y reporta actividades, productos y resultados. El énfasis en los reportes semestrales y anuales se ha centrado más en reportar actividades que en los resultados, A pesar que se reconoce que los logros de la dimensión ambiental son más a largo plazo se hubiera requerido una meta intermedia de resultados de este tipo. Por otra parte, no parece ejercerse, desde el sistema de M&E de la UGP un liderazgo y homogeneidad de criterios técnicos en el diseño de los sistemas de monitoreo de resultados ambientales, por una parte y de los productivos, económicos y sociales por otro. A pesar de esas limitaciones, el sistema es eficiente y reporta con puntualidad.

23. El logro de los **productos** por componentes se valora de la siguiente forma:

**Componente1: Fortalecimiento del marco institucional y de las capacidades nacionales para implementar la gestión de la ganadería climáticamente inteligente (GGCI): 39 %**

24. Producto 1.1.1: Una Estrategia nacional de GGCI diseñada y validada con los actores clave: Como meta final se espera una estrategia final de GGCI presentada al Gobierno y diseminada a nivel local y regional para lo cual se ha firmado una carta acuerdo con el IPA. A medio término se encuentra validado el borrador de metodología para el diseño de la estrategia. (Nivel de avance: 30%)
25. Producto 1.1.2: Una Acción Nacional para una Adecuada Mitigación (ANAM), incluyendo un sistema nacional de monitoreo, información y verificación (MRV) para el sector ganadero de rumiantes. Retraso en el proceso de definición de perfil para el diseño y actualmente en proceso de contratación. (Nivel de avance: 11,5 %.)
26. Producto 1.2.1: Capacidades desarrolladas para apoyar en forma efectiva la implementación de la GGCI con una perspectiva sensible al género. Se reporta una serie de reuniones y contactos con funcionarios de entidades relevantes, además de reuniones de capacitación con FAGRO para transferir las capacidades de cálculo de emisiones GEI a nivel de predio y con metodología IPCC. (Nivel de avances es: 67%)
27. Producto 1.2.2: Un programa de capacitación establecido para apoyar la expansión de enfoques mejorados y climáticamente inteligentes en la gestión ganadera. Se ha capacitado a 35 extensionistas en un curso de en el marco de la Unidad de Posgrados y Educación Permanente (UPEP) de la Facultad de Agronomía. (Nivel de avance: 46%)

**Componente 2: Desarrollo e implementación de prácticas y tecnologías de GGCI a nivel de terreno: 64%**

28. Producto 2.1.1: Estrategias de corto y mediano plazo implementadas a nivel de establecimientos con una perspectiva de género. La firma de la segunda Carta de Acuerdo FAO-INIA para la ejecución del componente 2 en el campo ha permitido avanzar y comprometer el conjunto de actividades y productos previstos. Además de las visitas permanentes a los 61 predios participantes, se han realizado: talleres de discusión e intercambio sobre planes anuales; jornada de campo de capacitación en predio participante; talleres zonales de evaluación e intercambio entre familias productoras y equipos técnicos; una reunión de intercambio de información y medidas a tomar frente a la situación de sequía; un taller anual de evaluación, reflexión e intercambio de los equipos técnicos vinculados al proyecto (EP, equipo INIA-FAGRO, equipo extensionista y de apoyo en campo) (Nivel de avance: 89%)
29. Producto 2.1.2: Un programa de desarrollo de capacidades enfocado en la aplicación de las prácticas y tecnologías de la GGCI: Realización de ocho jornadas (cuatro virtuales y cuatro presenciales), abiertas a todo público, para mostrar los avances en cuanto a los planes de rediseño y los resultados de los mismos. Se desarrollaron 8 talleres zonales con productores uno por cada zona en el año 2020 y en el 2021. (Nivel de avance: 33%)
30. Producto 2.1.3: Sistema establecido en cada establecimiento para monitorear las emisiones de GEI, las estrategias de adaptación, el financiamiento, la degradación de la tierra y la biodiversidad. Se ha implementado el sistema y se avanza con el monitoreo de variables económico-productivas, realizándose el cierre de ejercicio 2020-2021. Se realiza el muestreo ambiental de primavera con muestreo de vegetación, heces y agua en los 20 sitios de muestreo intensivo y los 20 vecinos de control. Continúa el relevamiento satelital de NDVI y se calculan las emisiones de GEI para los 61 predios participantes. (Nivel de avance: 71%)

**Componente 3: Monitoreo, evaluación e Intercambio de conocimientos: 57%**

31. Producto 3.1.1: Una serie de manuales y productos audiovisuales que describan las mejoras en las prácticas, medidas y tecnologías de GGCI para ser utilizados por extensionistas y productores. Se ha realizado una serie de productos (audiovisuales, videos, documental).

- (Nivel de avance del 58%)
32. **Producto 3.1.2:** Plan y Sistema de Monitoreo y Evaluación del proyecto establecido. El sistema se encuentra establecido. Incorpora lecciones aprendidas a través de un trabajo sistemático de reuniones y entrevistas. (Nivel de avance: 67%)
  33. **Producto 3.1.3:** Intercambio de conocimientos con otros países y disseminación de datos verificables y metodologías probadas. Avance con restricciones debido a problemas de movilidad por la pandemia. (Nivel de avance: 33%)
  34. **Producto 3.1.4:** Revisión de Medio Término<sup>6</sup> y Evaluación Final del Proyecto. (Nivel de Avance 40%)
  35. **Producto 3.1.5:** Estrategia de comunicación implementada. La estrategia incluye comunicación permanente con las familias beneficiarias a través de mensajería WhatsApp y con el equipo técnico a través de distintos medios. Se realizan presentaciones sobre avances y logros del proyecto en mesas de desarrollo rural y entidades del interior. Se desarrolla una gestión permanente respecto a la prensa, reforzando para algunas instancias el vínculo con los medios locales. (Nivel de avance: 85%)
  36. Con respecto al **Objetivo del Proyecto:** *“Mitigar el cambio climático y restaurar tierras degradadas a través de la promoción de prácticas climáticamente inteligentes en el sector ganadero, con énfasis en la agricultura familiar”*, no se reportan resultados a mitad del periodo o un avance en la tendencia hacia ello. Aunque en los hechos se ha priorizado el monitoreo de las variables sociales, económicas y productivas por sobre las variables ambientales, se prevé una contribución a la mitigación del cambio climático por la reducción de emisiones netas de GEI en el área de intervención directa, donde se espera alcanzar un valor cercano a la meta. Algunos indicadores no se reportarán hasta el final del proyecto y los que se han reportado resultan menos visibles y conocidos por beneficiarios y otros actores.
  37. Se han creado **capacidades** a nivel de extensionistas en el manejo de las técnicas de la GCI, así como en el enfoque de la co-innovación con perspectiva de género. Los productores por su parte han incorporado a buen ritmo las innovaciones técnicas, aunque tienen escaso conocimiento de los principales conceptos de la problemática ambiental, así como sobre los resultados parciales obtenidos. De parte de los extensionistas se verificaron ciertas carencias en temas de género y en el desarrollo de sinergias con instituciones y grupos de actores relevantes.
  38. En lo que se refiere a **barreras o riesgos** se puede ver que el plan de monitoreo ambiental no previó el reporte de metas intermedias de secuestro de carbono quedando la medición de esta variable relevante para el final del proyecto. Existe a la vez un escaso foco sobre la superficie forestada responsable del 30% de las metas de reducción directa de emisiones lo cual genera cierta incertidumbre sobre la posibilidad de alcanzar las metas sobre el área directa. Por otra parte, el haber dejado totalmente en manos de otro proyecto, sobre el cual no se tenía ninguna capacidad de incidencia, el financiamiento de acciones para el logro de las metas indirectas de reducción de emisiones genera un severo riesgo de cumplimiento, siendo estas metas indirectas responsables del 69% del total de reducción de emisiones netas esperado. Existe escasa expectativa sobre el logro de las metas ambientales indirectas. La ausencia de financiamiento para el derrame del proyecto durante su ejecución y luego de su finalización, junto a la debilidad de las alianzas y sinergias que han limitado la circulación y el intercambio de información ambiental con otros actores para poder realizar mediciones de prácticas de GGCI en el área indirecta representa una amenaza a las posibilidades de logro de los objetivos del proyecto a largo plazo.

---

<sup>6</sup> La RMT estaba prevista a los 24 meses desde el inicio del proyecto: 14-02-2021 La misma se fue retrasando por el efecto de la pandemia.

**Valoración de eficacia: Moderadamente Insatisfactorio (MI)<sup>7</sup>: El nivel de resultados logrado es más bajo de lo esperado o con deficiencias significativas, en particular en el aseguramiento de la reducción de emisiones netas de GEI totales previstas para el cierre del proyecto. El proyecto ha podido lograr avances en la implementación de un conjunto de técnicas que forman parte de la GGCI por medio de la metodología de co-innovación en los 61 predios seleccionados, lo que estaría generando mejoras productivas y económicas en buena parte de ellos. Esto permitiría alcanzar la meta de reducciones netas en el área directa al finalizar el proyecto. Sin embargo, se constata que existen retrasos en los compromisos relacionados con la superficie de bosques plantados y la promoción de nuevas plantaciones lo que genera cierto riesgo para el cumplimiento de esa meta directa. El principal desafío se verifica en la no certeza de avance hacia la meta de reducción de emisiones netas de carácter indirecto en 400.000 has adicionales lo que representa el 69% del valor total de reducción de emisiones netas esperado.**

### **B.3. Eficiencia:**

*¿En qué medida el proyecto se ha implementado de manera eficiente y con el mínimo costo posible? ¿La relación recursos comprometidos versus actividades programadas se encuentra dentro de márgenes aceptados para el proyecto? ¿En qué medida el proyecto ha aprovechado los acuerdos, iniciativas, fuentes de datos, sinergias existentes y complementariedades con otros proyectos, asociaciones, etc. y ha evitado la duplicidad de actividades similares de otros grupos e iniciativas?*

39. El presupuesto debió reprogramarse debido a las demoras por la pandemia que afectaron a algunas actividades y por el costo derivado de la adaptación del COVID19 como la contratación de transporte para movilizar a integrantes del equipo del proyecto y a técnicos que asesoran a las familias productoras en las distintas regiones y otros costos asociados a compra de equipos de protección para cumplir con el Protocolo Sanitario desarrollado.
40. La fecha de terminación inicial del proyecto era 14 de febrero de 2023 y luego se extendió hasta el 14 de mayo de 2023, en parte, por efectos de retrasos ocasionados por la pandemia, pero también por cierto cambio de prioridades políticas del gobierno por lo que el equipo del proyecto tuvo que renegociar los acuerdos de cofinanciación definidos inicialmente a causa de la nueva urgencia sanitaria y el recambio de autoridades del gobierno central. Posteriormente, en septiembre de 2021 se otorgó una extensión hasta el 30 de septiembre de 2023 para poder terminar las actividades de campo del Componente 2 que permitiera mostrar datos significativos en el monitoreo de impacto sobre ciclos biológicos de producción con el consiguiente gasto ocasionado en actividades y muestras.
41. Queda un 7% disponible del presupuesto incluso habiendo considerado todos los gastos por honorarios, viajes y talleres hasta septiembre de 2023.
42. El proyecto ha aprovechado las sinergias existentes y complementariedades entre el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) y la Facultad de Agronomía de la Universidad de la Universidad de la República (FAGRO), principalmente en el trabajo realizado en la implementación del enfoque de co-innovación y en la propuesta técnico ambiental. No obstante, no hubo suficiente reacción para generar acuerdos por falta de cofinanciamiento ante el rediseño del DACC2, en lo específico, para poder cumplir con el derrame previsto sobre implementación de prácticas sostenibles en las 400,000 has. indirectas. Se hubieran podido concretar acuerdos con otros actores para aprovechar los esfuerzos de otras iniciativas que implementan prácticas similares de ganadería, así como compartir fuentes de

---

<sup>7</sup>. Para la valorización de cada criterio se tuvo en cuenta la escala de calificación del Anexo 2, FMAM, 2017, que considera: (AS) Altamente Satisfactorio, (S) Satisfactorio, (MS) Moderadamente Satisfactorio, (MI) Moderadamente Insatisfactorio, (I) Insatisfactorio, (AI) Altamente Insatisfactorio, (IE) Imposible de Evaluar.

datos y complementariedades con otros proyectos, estudios e investigación (agrupamientos de productores como Federación Uruguaya de Grupos Centros Regionales de Experimentación Agropecuaria - FUCREA, Cooperativas Agrarias Federadas - CAF y otras universidades)

43. Asimismo, se podría haber sacado un mayor provecho del trabajo realizado por grupos de gestión del conocimiento, otros agrupamientos de productores y técnicos, otros actores del sector privado: buscando acuerdos o aprovechando sinergias con actores como los frigoríficos por el tema de certificaciones de carne baja en carbono<sup>8</sup>; las empresas forestales dada su responsabilidad social empresarial por el registro de plantaciones; otras universidades para determinar la necesidad de reconsiderar de dejar sin efecto la medida de reducción del ganado ovino en algunas zonas por el control de malezas tóxicas para los vacunos y el estudio de invasión de malezas en algunas regiones; las intendencias regionales por cuanto poseen un departamento ambiental; entre otros.

**Valoración de eficiencia: Moderadamente Satisfactorio<sup>9</sup> o con deficiencias moderadas dado el atraso verificado en el Componente 1; por la insuficiente capacidad de reacción para la búsqueda a tiempo de sinergias y acuerdos con otros actores e iniciativas para poder asegurar el cumplimiento de la meta final de un indicador ambiental importante del Resultado 2; se constatan extensiones de plazo de terminación del proyecto; reprogramaciones de presupuesto; y retraso en RMT.**

#### **B4. Sostenibilidad:**

*¿Qué probabilidades hay de que los resultados del proyecto sigan siendo útiles o permanezcan una vez terminado el proyecto? ¿Cuáles son los riesgos financieros, sociopolíticos, institucionales, de gobernanza y ambientales que pueden afectar a la sostenibilidad de los resultados del proyecto y sus beneficios? ¿Qué resultados, lecciones o experiencias del proyecto se han reproducido o ampliado? ¿Se observa, por parte de las instituciones de gobierno, un conocimiento de las necesidades y una voluntad para dar continuidad a los resultados del proyecto? ¿Se verifica apropiación y/o replica entre los actores locales de las buenas prácticas? ¿Existe una estrategia para conseguir fondos con miras a asegurar la continuidad del proyecto?*

44. Si bien hay un **aprendizaje** por parte de las 61 familias productoras y capacidad en los extensionistas del proyecto, hay incertidumbre de que los resultados sigan al final del proyecto por el alto costo de asesoramiento técnico, la dependencia de los productores a los extensionistas y técnicos y la poca difusión del proyecto a otros productores/as.
45. De la opinión de entrevistas y grupos focales se pudo indagar que las familias productoras beneficiarias si bien han podido aprender algunos patrones de mediciones para reconocer el buen estado corporal de los animales, la altura del pasto, etc. y han podido ordenarse en términos de registro de datos sobre los predios muchos de ellos reconocen que seguirían estando necesitados de asesoramiento técnico al final del proyecto. En lo relativo a las mediciones sobre el monitoreo ambiental desconocen su procedimiento y resultados pues es un tema que lo realiza el equipo ambiental.

#### Riesgos financieros:

46. En términos del proyecto, como no se visualiza una estrategia de financiamiento para sostener y menos aún de escalar las acciones del proyecto, la RMT considera que está en riesgo la sostenibilidad futura del mismo.

<sup>8</sup> El tema de la certificación de carne baja en carbono se está impulsando a nivel MERCOSUR.

<sup>9</sup> Para la valorización de cada criterio se tuvo en cuenta la escala de calificación del Anexo 2, FMAM, 2017, que considera: (AS) Altamente Satisfactorio, (S) Satisfactorio, (MS) Moderadamente Satisfactorio, (MI) Moderadamente Insatisfactorio, (I) Insatisfactorio, (AI) Altamente Insatisfactorio, (IE) Imposible de Evaluar.

47. Desde el lado de los predios, el alto costo del asesoramiento técnico entregado por los extensionistas en términos de horas de trabajo de campo determina un riesgo importante para ser enfrentado por parte de los mismos productores. Los predios con mejores indicadores de productividad podrían contratar un asesor un par de veces al año por cambio de estaciones en otoño y primavera, pero los más pequeños o rezagados no creen poder contar con los medios para una contratación de ese tipo.
48. Riesgos sociopolíticos: a pesar de que con la pandemia y el nuevo gobierno implicó un cambio en algunas prioridades como el recorte algunos préstamos no se prevé un riesgo en este sentido pues las autoridades, organizaciones y productores reconocen la importancia de seguir avanzando hacia una ganadería sostenible.
49. Riesgos institucionales: no se verifica riesgo de tipo institucional, aunque sí hubo un involucramiento tardío del IPA para el desarrollo de la Estrategia GCI cuando se podría haber aprovechado más su sinergia desde el comienzo con el trabajo por ellos realizados con 1,800 productores y relevamiento satelital de imágenes.
50. Además, la falta de consideración y desarrollo de alianzas con otras iniciativas de prácticas similares, organizaciones de productores, productores interesados y una red ampliada de Innovación, Desarrollo y Divulgación -I+D-, agrega riesgo de sostenibilidad pues el proyecto quedó centrado en un grupo muy pequeño de actores.
51. De otra parte, no existe un consenso general acerca de cuál es la mejor metodología de aplicación de prácticas ganaderas ya sea de parte de las unidades productoras, sino también desde las líneas de investigación académica y trabajo incluso dentro del mismo INIA.
52. Riesgos de gobernanza: si bien los actores principales del proyecto se reúnen habitualmente para compartir el nivel de desempeño del proyecto, discutir el presupuesto y visualizar algún riesgo para su gestión por opiniones se pudo constatar que los equipos técnicos y ambientales trabajan por separado desde el diseño mismo del proyecto lo que implica un desconocimiento de las metas finales en lo relativo al secuestro de carbono obtenido por medio de bosques nativos, plantaciones antiguas y nuevas que en la matriz inicial representan el 30% del secuestro de carbono acumulado durante 4 años. Ello representa un riesgo tanto a nivel de la gobernanza como en la apropiación de los resultados por parte de todos los actores desde el nivel nacional al local para la replicabilidad y continuidad del proyecto.
53. Riesgos ambientales: los factores adversos como extensas sequías e invasión de malezas y otros factores derivados de la aceleración del cambio climático podrían llegar a afectar los rendimientos de productividad de los beneficiarios del proyecto. En caso de continuar con otro año de sequía de aquí al final del proyecto podría llegar verse afectado los resultados del proyecto ya que entre otras cosas consideraba una mayor altura del pastizal para el secuestro de carbono.
54. En lo referente a la valorización de logros ambientales por medio de certificaciones de carne carbono neutra o baja en carbono es vista por varios actores y beneficiarios como un potencial valor agregado a sus productos que podría traducirse en un mayor ingreso a las familias productoras.
55. El **escalamiento** del proyecto depende de más fondos para poder reproducir, más o menos linealmente, su proceso de transferencia lo cual cuestiona la sostenibilidad financiera futura del mismo y por eso se requiere a la brevedad del inicio de búsqueda de posibles interesados para reproducir por partes el proyecto.



56. Existen algunos interesados en poder continuar con el trabajo realizado en algunos predios para incrementar el ingreso neto de las familias productoras y realizar el monitoreo ambiental.
57. Entre quienes manifestaron dicho interés destaca la DGDR del MGAP que ya está trabajando con la organización el Fogón para poder realizar un asesoramiento técnico grupal a los productores adoptando parcialmente la metodología de transferencia, aunque no tienen el foco sobre los beneficios ambientales.
58. Hay organizaciones y otros proyectos interesados en métodos y resultados de monitoreo ambiental del proyecto como el INIA, FUCREA, IPA y el Proyecto de Agroecología del Banco Mundial por lo que una parte de los productores podrían acoplarse a iniciativas en marcha y asegurar su sostenibilidad futura.
59. Desde las autoridades, si bien existe **interés y compromiso** con la temática y objetivos originales del proyecto dejan entrever otras prioridades y la dificultad de mantener el financiamiento en forma lineal por su alto costo de transferencia sino por medio de derrame indirecto a través de la asistencia a jornadas abiertas, capacitaciones, la difusión del proyecto a diversos actores de la institucionalidad y extensionistas, etc.
60. En lo que se refiere a **apropiación y réplica de buenas prácticas** entre los productores, se constata que las familias productoras seleccionadas no aplican todas las medidas consensuadas con el extensionista en los planes de rediseño.
61. En cuanto a los vecinos se verificó que dado que hay muy poco conocimiento de los resultados del proyecto los demás productores no manifiestan mayor interés por realizar réplicas de prácticas sostenibles propiciadas hasta conocer más sobre sus logros. En general, los predios con mejores indicadores son aquellos que han sido beneficiados e involucrados en otros proyectos anteriores similares en relación a los productores nuevos del proyecto que presentan un menor avance. Y son justamente los primeros productores son los más exigentes en términos de demandas de metas ambientales.
62. Por último, aún no existe una **estrategia** clara para poder conseguir fondos con miras a asegurar la continuidad del proyecto y sólo tienen previsto recurrir al Fondo Verde del Clima (GCF).

**Valoración de sostenibilidad: Improbable (I)<sup>10</sup> o con riesgos graves para su sostenibilidad pues aun cuando existe voluntad e interés por parte de los socios y de otros actores no se han cimentado los mecanismos para réplica o escala de experiencias y resultados ni se tiene una estrategia clara para conseguir fondos para su sostenibilidad futura. No obstante, dicha situación puede ser revertida en el curso de esta segunda etapa por medio del desarrollo de acciones concretas para la sostenibilidad futura.**

## **B.5 Factores que afectan al Progreso:**

*¿El diseño del proyecto sirvió para generar los resultados esperados? ¿La lógica causal del proyecto es coherente y clara? ¿En qué medida la FAO ha proporcionado supervisión, orientación y apoyo (técnico, administrativo y operativo) durante la identificación, formulación, aprobación, inicio y ejecución? ¿Cuáles han sido los principales desafíos en relación con la dirección y la administración del proyecto? ¿Los arreglos de implementación utilizados, particularmente el instrumento de carta de acuerdo, han permitido una eficiente gestión del proyecto? ¿Qué cambios o ajustes se necesitan para mejorar la realización en la segunda mitad del proyecto? ¿Se ha entregado la cofinanciación prometida? ¿En qué medida se han comprometido las partes interesadas como las agencias del gobierno, la sociedad civil, la academia y el sector privado en la formulación e implementación*

<sup>10</sup> Escala de calificación del FMAM, 2017, op. citado: (P) Probable, (MP) Moderadamente probable (MP), (MI) Moderadamente improbable, (I) Improbable e (IE) Imposible de evaluar.

*del proyecto? ¿Existe una estrategia hacia los socios, las partes interesadas y a la audiencia general? ¿El sistema de SyE funciona de acuerdo con el plan de SyE? ¿Se ha recogido la información de manera sistemática utilizando metodologías apropiadas? ¿Hay metas e indicadores desglosados por género?*

*Diseño del proyecto y madurez para la implementación:*

63. El **diseño del proyecto** presenta una respuesta coherente a las barreras que, según el diagnóstico del PRODOC que impedían la adopción masiva de las técnicas de GCI por parte de la población objetivo. La perspectiva de género ha sido incluida en el marco de resultados del proyecto desde el diseño. Sin embargo, el énfasis otorgado a la transferencia tecnológica como forma exclusiva de vínculo con el proyecto sumado a la falta de sinergias con otros agrupamientos de productores habría condicionado hasta el momento la posibilidad de ampliar el alcance y la profundidad del relacionamiento con otros productores que tienen buen desempeño productivo y que están interesados en medir y analizar el desempeño ambiental de sus sistemas con los criterios y técnicas que está desarrollando el proyecto.
64. En cuanto a los compromisos incluidos en el diseño, se considera que las metas en materia de reducción de emisiones netas resultaron ambiciosas, especialmente al pretender la diseminación de efectos sobre un área ganadera adicional que dependía de un derrame del proceso de asistencia técnica y del aporte financiero de otro proyecto (Proyecto Desarrollo y Adaptación al Cambio Climático - DACC2) sobre el cual la gestión del proyecto GyC no tenía incidencia. Al modificarse esa decisión, más la falta de acuerdos y sinergias con otros grupos de productores, el logro de las metas indirectas podría encontrarse comprometido si es que no se toman acciones para su aseguramiento al final del proyecto.
65. Otro punto importante a destacar es que el cambio de autoridades nacionales debió ser considerado como un riesgo en la matriz inicial.
66. También es llamativo que existiendo un importante énfasis en la mejora de la productividad parcial de la ganadería no se hayan incluido indicadores de intensidad de emisiones (emisiones netas de GEI/kg de carne producida), que serían los que mostrarían mayor respuesta a las acciones del proyecto.

Ejecución e implementación del Proyecto

67. La **FAO** es la agencia ejecutora e implementadora del proyecto. En lo que respecta al acompañamiento técnico por parte de la FAO, hubo seguimiento y orientación técnica por parte principalmente de la Oficial Técnico Líder (LTO). La Representación de FAO en Uruguay tuvo un rol activo en asesoría técnica y en relacionamiento con las autoridades nacionales y con otros proyectos. Desempeñó un rol importante en la presentación del proyecto a las nuevas autoridades del MGAP.
68. En cuanto a la ejecución del Proyecto, se resalta que **el equipo de coordinación del proyecto** ha desempeñado la tarea con alto compromiso y solvencia técnica. Se valora como positivo el desempeño de las tareas, aunque es percibido como algo hermético o cerrado en algunos aspectos según la opinión surgida de entrevistas y grupos focales.
69. Desde el diseño, **el equipo técnico ambiental** ha estado trabajando por separado denotándose una falta de conocimiento sobre las metas de plantaciones de parte de este último, las cuales representan casi un 30% en reducción de emisiones acumuladas durante los 4 años. A pesar de su notoria y reconocida idoneidad técnica y la relevancia de la propuesta de trabajo, la actividad del equipo ambiental es menos visible que la del equipo económico productivo y los procedimientos y resultados de ambos trabajos no se perciben como coordinados.
70. La ejecución del Proyecto se basó, en lo fundamental, en el instrumento de las **cartas de**

**acuerdo.** La concreción de las mismas insumió tiempo, pero el instrumento está demostrando idoneidad para generar una ejecución eficaz y comprometida.

71. El proyecto enfrentó el gran imprevisto de la pandemia del COVID con eficacia pese a no haber identificado como un riesgo evidente el de cambio de administración. Algunas implicancias derivadas de esos cambios, como la imposibilidad de que el proyecto DACC financie la expansión de actividades para alcanzar las metas indirectas no han sido encaradas con un plan concreto y deberán ser motivo de focalización de esfuerzos en la segunda mitad del proyecto.

#### Gestión financiera y movilización de recursos:

72. En lo referente a la **cofinanciación**, el importe total real materializado en efectivo y especie por los socios al 31 de enero de 2022 es de USD 11,304,463, alcanzando al 79% del total previsto de USD 14,241,467. Se destaca la cofinanciación en efectivo que ha superado en un 10% el monto esperado básicamente porque el MGAP, principal cofinanciador, aportó un 14% más efectivo que el comprometido inicialmente. El cofinanciamiento del MGAP, que representaba el 82% del total comprometido en el diseño alcanzando en la actualidad al 91% del total. En cuanto a cumplimiento del aporte comprometido le siguen la CCNA, la CNFR y el INIA. Por el contrario, a mitad de periodo han aportado menos del 50% del monto comprometido: la FAO (especie y efectivo), el MA (especie), la Facultad de Agronomía (UDELAR) - FAGro (especie), y el IPA (especie). El mayor aporte en efectivo del MGAP compensa sólo en parte el no aporte de cofinanciación en especie cuyo monto esperado era de USD 2,660,000, principalmente en especie para actividades que iban a ser desarrolladas por el proyecto DACC. Si bien la tasa de cofinanciamiento global actual es alta, dada la incidencia del MGAP en la misma, es deseable una participación más activa y uniforme de los demás cofinanciadores.

#### Asociaciones del proyecto y participación de las partes interesadas:

73. El diseño y la implementación del proyecto contaron con una importante **participación y compromiso de los actores** más directamente involucrados, especialmente los pertenecientes a las agencias de gobierno y las principales instituciones académicas vinculadas al agro como INIA y FAGro. La participación de las agencias de gobierno en la conducción del proyecto se formalizó mediante la constitución de una Comisión Directiva del Proyecto (CDP) encargada de tomar las decisiones del manejo general del proyecto y responsable de asegurar el enfoque estratégico del proyecto para las tareas operativas. La CDP está integrada por 8 representantes: cuatro del MGAP, dos del MA y dos de la FAO.

#### Comunicación, visibilidad, gestión del conocimiento y sus productos:

74. En lo relativo a la **estrategia de comunicación entre los socios**: ha existido una intensa actividad de comunicación con socios, especialmente del sector público. Además de los participantes en la ejecución, como INIA, FAGro e IPA, o en el asesoramiento, como la MGCN, el proyecto coordinó acciones con representantes del MA, y a partir del cambio en la conducción de la dirección, con la DGDR del MGAP.
75. Hasta ahora la estrategia no ha privilegiado a potenciales socios no involucrados, tales como entidades de productores, otros grupos de la academia y otros agentes privados de la cadena de valor, entre otros. Con motivo de la presentación de la estrategia de GGCI en la exposición ganadera del Prado, se logró la participación y el compromiso primario de instituciones del sector (INIA, FAGRO, IPA, MGCN, INAC, CNFR, CAF, FUCREA, FAGRO) para el desarrollo de la estrategia nacional.
76. Para **el público general**: a pesar de la escasa previsión de fondos para esos fines en el diseño

el proyecto ha comunicado sus mensajes clave con compromiso y calidad técnica. En general, se percibe interés por la información sobre resultados de medidas ambientales realizadas por el proyecto por parte de beneficiarios y no beneficiarios. Justamente, son estos los resultados que el proyecto ha comunicado con menos intensidad.

Seguimiento y evaluación, incluidos el diseño, la implementación y el presupuesto:

77. Existe un **Sistema y Plan de Monitoreo** con metas e indicadores desglosados por género que reporta información a los socios y cumple con los compromisos. El diseño general del SYE fue adecuado y orientado a resultados, aunque faltó meta intermedia ambiental. Se considera que faltó que el área de SYE dar la misma prioridad a los criterios y metodologías para atribuir resultados al proyecto de acuerdo a criterios del área técnica como ambiental. El área ambiental y la productivo-económica siguen criterios y metodologías diferentes de monitoreo y evaluación. En especial, los métodos de comparación para atribuir resultados al proyecto son diferentes, con carencias en el área económico- productiva, aunque de acuerdo a entrevistas se estarían buscando las formas de corregir esa carencia. También hay diferencias en los criterios para seleccionar variables a monitorear lo que determina diferencias importantes en la cantidad y relevancia de los indicadores seleccionados.

**Valoración de Factores que afectan el progreso del Proyecto: Moderadamente Insatisfactorio (MI<sup>11</sup>): El proyecto ha generado avances en el área de intervención directa. No obstante, algunos énfasis de la estrategia de implementación adoptada y la ausencia de planes de contingencia para enfrentar las dificultades de financiamiento para la expansión prevista bajo GGCI podrían comprometer el logro de metas ambientales indirectas; se constata la necesidad de un trabajo en conjunto del equipo técnico y ambiental; una estrategia adecuada para la comunicación de los resultados a potenciales socios y a los beneficiarios; y el reporte de resultados por sobre actividades por sobre resultados.**

#### **B.6 Dimensiones Transversales:**

*¿En qué medida se han tomado en consideración las cuestiones de género en el diseño e implementación del proyecto? ¿Hasta qué punto el proyecto se ha diseñado e implementado de manera que se haya asegurado la paridad en la participación de las mujeres y en los beneficios? ¿Se procuró la participación de los jóvenes? ¿Hasta qué punto se han tenido en cuenta las cuestiones ambientales y sociales en el diseño o la implementación del proyecto?*

78. En lo relativo a equidad de **género** el proyecto, tanto desde el diseño como en su implementación, procuró la participación de las mujeres asegurando un mínimo de un 20% en la selección de los predios dirigidos por mujeres y en actividades de fortalecimiento, aunque en la práctica la participación femenina fue siempre mayor (29% de los pilotos son dirigidos por mujeres). De los 120 productores y trabajadores de los establecimientos a capacitar se espera que, al menos, un 30% de ellos sean mujeres.
79. En general, se visualiza una sensibilización especial para lograr una mayor participación de las mujeres y un empoderamiento captado a través de los grupos focales para hablar sobre temas ganaderos a la par de los hombres, aunque no resulta tan evidente esa participación efectiva de las mujeres que no son productoras en decisiones importantes como reducir la carga animal y menos aún sobre los beneficios económicos pues estos indicadores serán medidos al final del proyecto.

---

<sup>11</sup> Escala de calificación del FMAM, 2017, op. citado que considera 6 valores: (AS) Altamente Satisfactorio, (S) Satisfactorio, (MS) Moderadamente Satisfactorio, (MI) Moderadamente Insatisfactorio, (I) Insatisfactorio, (AI) Altamente Insatisfactorio, (IE) Imposible de Evaluar.

80. **Jóvenes:** Se procuró tener en cuenta a los jóvenes de escuelas rurales; en la selección de los predios; y su involucramiento de en las actividades desarrolladas durante las visitas a familias de predios seleccionados.
81. Hay un grupo de estudiantes realizando maestrías en temáticas vinculadas a la ganadería GCI que utilizan los predios participantes para relevar información y participan en actividades de capacitación del equipo extensionista. Además, hay estudiantes de carreras relacionadas a la temática que visitan predios participantes del proyecto e intercambian información.
82. Con respecto a las **salvaguardas ambientales** se tenía previsto que fenómenos climáticos pudiera afectar los resultados del proyecto y por ello se seleccionaron predios de cuatro regiones.
83. Con todo, debido a la emergencia de dos años de seca seguidos podría afectar la meta de secuestro de carbono en pastizales de menor altura.
84. En términos de salvaguardas sociales el proyecto desarrolló un protocolo sanitario por la pandemia de COVID19 para las visitas de los técnicos a predios y en eventos.

**Valoración general de dimensiones transversales: Satisfactorio (S)<sup>12</sup>: El proyecto, desde el diseño e implementación, procuro asegurar el mínimo de participación previsto, aunque en la práctica se logró una mayor participación de las mujeres, así como un relativo involucramiento de los jóvenes. En lo relativo a salvaguardas tuvo especial cuidado sobre resguardos sanitarios y en la gestión de riesgos ambientales.**

**Calificación Global del Proyecto: Dado que en pertinencia fue valorado como de Altamente Satisfactorio mientras que en eficacia Moderadamente Insatisfactorio y eficiencia Moderadamente Satisfactorio, la calificación general del proyecto es: Satisfactorio (S)<sup>13</sup>: pues el mismo resulta muy relevante para los socios, actores dentro y fuera del proyecto; se espera que se puedan a llegar a cumplir todos los resultados para el logro de su objetivo superior en su segunda etapa; y la importancia de mitigación se incrementará mucho más desde el ámbito global.**

### C. Lecciones aprendidas

85. En lo referente a aprendizaje de logros y experiencias positivas:
  - Diseño participativo: la incorporación, desde etapas tempranas del diseño, de instituciones como el INIA y la UDELAR, enriqueció técnicamente la propuesta y le dio legitimidad favoreciendo el trabajo interinstitucional y la cooperación entre el MGAP y el MA.
  - Las metodologías participativas en los diagnósticos y planes de desarrollo de los predios de los beneficiarios: favorecen la adopción de tecnología. El método de co-innovación en el que se basa la propuesta de transferencia tecnológica, con participación activa de los beneficiarios estaría influyendo en el buen ritmo de adopción de las prácticas y sus primeros efectos sobre la productividad y los resultados económicos reportados.
  - Se destaca el número de pilotos sobre los cuales se está implementando el proyecto puesto que los resultados que pueden generar los 61 predios no es menor ya sea en términos económicos, productivos, sociales y ambientales, especialmente, sobre estos últimos pues aún no existe en el país un sistema de datos para compartir.

<sup>12</sup> Para la valorización de cada criterio se tuvo en cuenta la escala de calificación del Anexo 2, FMAM, 2017, que considera: (AS) Altamente Satisfactorio, (S) Satisfactorio, (MS) Moderadamente Satisfactorio, (MI) Moderadamente Insatisfactorio, (I) Insatisfactorio, (AI) Altamente Insatisfactorio, (IE) Imposible de Evaluar.

<sup>13</sup> Ibid.

- Apropiación de habilidades: Las actividades de intercambio de conocimiento entre pares, así como el respaldo de la presencia frecuente de los asesores técnicos en los predios de los beneficiarios facilitan la apropiación de actividades por parte de éstos.
- Los criterios de selección del personal de campo del proyecto pueden influir positivamente en la sensibilización sobre la problemática de género y en el fortalecimiento, aun en plazos breves, de la participación y autoestima de las mujeres. Al seleccionar al equipo de extensionistas se incluyeron preguntas destinadas a evaluar el compromiso con la perspectiva de género y la disposición a promoverla.

#### **D. Conclusiones:**

**86. Conclusión 1 (Pertinencia): El proyecto está alineado con las prioridades nacionales del Gobierno de Uruguay; las estrategias del FMAM; las estrategias globales, regionales, actividades o programas operativos de la FAO; con la Agenda 2030; con las necesidades y prioridades de los beneficiarios; y el interés por la mitigación será cada vez más creciente desde el ámbito nacional e internacional.**

**87. Conclusión 2 (Efectividad): A la fecha de la RMT el proyecto ha alcanzado los siguientes resultados:**

- **Resultado 1: El fortalecimiento del marco de políticas y de capacidades para desarrollar y expandir la GGCI presenta ciertos retrasos, aunque se espera que se alcancen los productos en lo que resta de la ejecución. El diseño de la NAMA comenzará en breve y se dispone de una Estrategia de GGCI la que será implementada por el IPA a través de una carta acuerdo. Un aspecto favorable, no esperado, fue la formación de un equipo técnico interministerial sobre huella ambiental ganadera, integrado por técnicos de MGAP, INIA, INALE, INAC y MA, en el que la representación del MGAP la ejerce el proyecto. A nivel de territorios se ha creado capacidad en extensionistas en enfoque de co-innovación con perspectiva de género, así como en las familias productoras, incluso cuando se espera que no todos continúen aplicando las prácticas al retirarse el proyecto. Las actividades de intercambio, fortalecimiento del compromiso y las capacidades en organizaciones relevantes se han cumplido parcialmente, privilegiándose las dependencias internas del MGAP o cercanas a él e instituciones de productores involucradas directamente en el proyecto con déficits en lo que respecta a otras organizaciones y grupos técnicos con capacidad de incidencia. Se ha previsto intensificar el trabajo para 2022.**
- **Resultado 2: El proyecto ha sido eficaz en implementar el proceso de transferencia tecnológica basado en co-innovación y está desarrollando, de acuerdo a lo previsto, el monitoreo de variables ambientales. Se han implementado prácticas GCI en 29.066 has, superándose la meta intermedia de 15,000 has. En esa superficie, el 56% de los productores beneficiarios habrían mejorado, en promedio, un 20% sus ingresos netos con respecto a la línea base. Se espera alcanzar las metas directas de reducción de emisiones netas al final del proyecto, aunque podría ser una limitante para ese logro la superficie de bosques plantados menor a la esperada. Existen limitantes severas para alcanzar las metas indirectas, que, de acuerdo al diseño, se alcanzarían por el derrame o expansión de prácticas de GGCI en otras 400,000 has de tierras de otros productores que se esperaba fueran asistidos con fondos del proyecto DACC2 que no estarán disponibles y también por medio de la acción de otros actores públicos y privados.**
- **Resultado 3: El proyecto cuenta con un plan y un sistema de monitoreo y evaluación establecidos que discrimina relevamiento de datos e información según género y**

reporta actividades, productos y resultados. Cuenta además con una estrategia de comunicación. Si bien se orienta al logro de resultados, un excesivo énfasis en el monitoreo y reporte de actividades diluye el necesario foco en los primeros.

88. **Conclusión 3 (Efectividad):** En cuanto a la contribución al objetivo ambiental: Aunque en los hechos se ha priorizado el monitoreo de las variables sociales, económicas y productivas por sobre las variables ambientales, se prevé una contribución a la mitigación del cambio climático por la reducción de emisiones netas de GEI en el área de intervención directa, con escasa probabilidad de alcanzar las metas indirectas de mantenerse exclusivamente el esquema de intervención actual.
89. **Conclusión 4 (Efectividad):** Existe interés en otras agrupaciones o actores de la cadena por conocer información ambiental y analizar el efecto de técnicas de pastoreo y manejo sobre las mismas. Dado que el elevado costo de la asistencia técnica hace improbable el escalamiento lineal de la metodología se requiere ser proactivo e innovador buscando incorporar a otros actores para realizar un monitoreo de técnicas y sistemas de producción con prácticas similares y analizar sus efectos sobre variables ambientales en el área indirecta.
90. **Conclusión 5 (Eficiencia):** Se evidencia un manejo eficiente y transparente del presupuesto restando un 7% disponible de recursos incluida la previsión de gastos necesarios hasta 30 de septiembre de 2023. No obstante, se requiere asegurar el monitoreo ambiental para el secuestro de carbono de pastizales tanto en el área directa como indirecta; realizar la plantación de árboles nuevos prevista en los predios seleccionados; y más actividades de difusión sobre los resultados del proyecto.
91. **Conclusión 6 (Eficiencia):** En cuanto a recursos/tiempos se verifica un atraso en los productos del Componente 1 en lo que respecta a la Estrategia de GGCI y la NAMA y del Componente 3 en cuando a la realización de la RMT; sensibilización sobre otros productores para el derrame; y participación en redes sociales.
92. **Conclusión 7 (Eficiencia):** Se constata un aprovechamiento de sinergias con INIA y FAGRO en la implementación del enfoque de co-innovación y en toda la propuesta técnica ambiental. Sin embargo, se requiere la búsqueda de sinergias y alianzas para captar nuevos socios y concretar acuerdos y complementariedades con otros actores interesados y grupos que trabajan en iniciativas de prácticas ganaderas similares.
93. **Conclusión 8 (Sostenibilidad):** Se evidencia interés por parte de las autoridades, organizaciones de productores y productores ganaderos sobre la utilización que puedan dar a los resultados productivos, socio-económicos y ambientales del proyecto, aunque a nivel macro no se visualiza una estrategia clara para la consecución de fondos para su sostenibilidad futura y/o réplica del proyecto. Se requiere generar acciones concretas para asegurar su replicabilidad y sostenibilidad futura.
94. **Conclusión 9 (Factores que afectan el progreso del proyecto):** El diseño del proyecto estableció metas ambiciosas teniendo en cuenta el tiempo y los recursos disponibles e incluyó metas ambientales indirectas para cuyo logro dependían del derrame de prácticas GGCI realizado por un proyecto externo. Se requiere se requiere capacidad de respuesta rápida para encarar la ausencia de financiamiento por el logro de las metas

ambientales indirectas y un trabajo en conjunto entre el equipo técnico ambiental. Asimismo, lograr un mayor acercamiento con agrupaciones de productores como FUCREA y CAF; otras universidades; intendencias regionales; y sector privado que han manifestado interés por los resultados ambientales para expandir sus efectos. La estrategia comunicacional deberá privilegiar la comunicación a potenciales socios de interés y comunicar adecuadamente los resultados actores dentro y fuera del proyecto como a los mismos beneficiarios mientras que el SYE deberá privilegiar el reporte de resultados por sobre actividades.

#### 95. Conclusión 10 (Dimensiones Transversales).

- **Género:** El proyecto, desde el diseño e implementación, procuro asegurar el mínimo de participación previsto, aunque en la práctica se logró una mayor participación de las mujeres tanto en la participación de predios dirigidos por mujeres como en eventos, así como un relativo involucramiento de los jóvenes.
- En relación a *salvaguardas ambientales y sociales* se tomaron todos resguardos necesarios en materia de seguridad y protección de los profesionales que trabajan en terreno; se verifica una reducción de emisiones en intensidad y por predios; y una mejor resiliencia de familias productoras para enfrentar la sequía.

#### 96. Recomendaciones:

En lo que respecta a recomendaciones el equipo revisor señala lo siguiente:

i. A nivel de **Relevancia** se recomienda:

*A FAO Uruguay, socios y equipo del proyecto:*

- a) Se recomienda acompasar acciones de Estrategia GGCI y NAMA con su MRV con el Plan Estratégico del MGAP y trabajo del equipo interdisciplinario sobre huella ambiental de la ganadería.

ii. A nivel de **Eficacia** se recomienda:

*A FAO Uruguay, LTO, socios y equipo del proyecto:*

- a) Reunión de todas las partes para definir alcances y establecer qué se puede lograr durante la segunda etapa del proyecto priorizando la gestión por resultados y los objetivos ambientales.
- b) Destinar esfuerzos especiales para la validación de la Estrategia GGCI y sensibilización a nivel de autoridades e instituciones clave para la gestión del financiamiento futuro necesario para la implementación de la NAMA y su MRV.
- c) Se recomienda una estrategia urgente por meta de reducción de emisiones del Indicador 1 (CC): Ton de CO<sub>2</sub>eq de GEI reducidas o evitadas directa e indirectamente del Resultado 2.1 prevista de 260,166 Ton de CO<sub>2</sub>eq GEI sobre las 400,000 has. indirectas y la plantación de bosques artificiales nuevos prevista en el diseño:
  - En el área indirecta: se recomienda una reunión para revisar las metas en términos realistas teniendo en cuenta algunas de las siguientes opciones:
    - Opción A: se recomienda la formulación, en el menor plazo posible, de un plan de acción para el logro de las metas ambientales previstas en el área directa e indirecta tales como el IPA o FUCREA, así como diversos grupos de técnicos y ganaderos que promueven sistemas de producción que contemplan técnicas y/o prácticas ganaderas alineadas con las medidas implementadas por GyC para relevar datos, reportar y analizar información en forma conjunta y realizar la plantación de bosques artificiales para el secuestro de carbono. Se podría considerar y ponderar a grupos de productores que apliquen algunas de las siguientes medidas para el relevamiento de emisiones sobre el área indirecta: altura mínima de las pasturas (otoño



8 cm, invierno 5 cm, primavera/verano 8 a 12 cm); asignar forraje para mejorar la absorción de nutrientes; control del período de entore y destete temprano; mantener una mayor tasa de animales productivos/improductivos; con bosques para sombra/protección; y mejoras en el suministro de agua.

- Opción B: de no ser posible lo anterior, dado que tienen previsto alcanzar una reducción de emisiones entre 110,000 y 118,000 Ton de CO<sub>2</sub>eq GEI sobre unas 30,000 has. directas ver si es posible, al menos, alcanzar las 260,166 Ton de CO<sub>2</sub>eq GEI, al menos, sobre unas 70,000 u 80,000 has. si es que ello es aceptado por el FMAM.

- Opción C: haciendo uso de la herramienta de estrategia de adaptabilidad del proyecto considerar una revisión de metas de la matriz de marco lógico para el cumplimiento de resultados y objetivos al final del proyecto.

▪ Para el área directa: se recomienda sondear la posibilidad de acuerdos con empresas forestales que demandan tierras en arrendamiento y ofrecen la posibilidad de introducir áreas forestadas en tierras de menor aptitud ganadera en sus predios para el secuestro del carbono y mejorar las rentas de las explotaciones.

**iii.** A nivel de **Eficiencia** se recomienda:

*A FAO Uruguay, socios y equipo del proyecto:*

- a) Se recomienda la búsqueda de alianzas y sinergias con otras iniciativas en ejecución o en desarrollo a efectos de lograr que los resultados del proyecto puedan ser alcanzados al final del proyecto y sean sostenibles a través de la continuidad de algunas acciones especialmente aquellas relacionadas para asegurar los logros de metas ambientales finales y la plantación artificial para el secuestro de carbono. Entre ellas: las Intendencias Regionales y actores del sector privado como: frigoríficos, forestales y otras universidades. (estudios sobre invasión de malezas, reconsideración sobre baja de carga ovina, etc.)

**iv.** A nivel de **Sostenibilidad** se recomienda:

*A FAO Uruguay, socios y equipo del proyecto:*

- a) Articular esfuerzos con otros proyectos e iniciativas para preparar una solicitud de financiamiento al Fondo Verde del Clima para la sostenibilidad futura del proyecto.
- b) En el corto plazo, formular solicitud fondos competitivos de transferencia del INIA por US\$ 200.000.- y presentarlo a su Junta a la brevedad.
- c) "Vender" productos y resultados del proyecto a distintos actores para el escalamiento del proyecto de manera que un grupo de familias productoras se puedan integrar en distintos proyectos e iniciativas con prácticas y fines similares tales como: DGDR, el Proyecto de Agroecología del Banco Mundial, IPA, FUCREA e INIA.
- d) Explorar estudios o alternativas de certificación realizados en otros países y a través del MERCOSUR involucrando en ello a otros agentes de la cadena más cercanos a los mercados como la industria frigorífica u otros del sector privado con interés en el resultado de esos procesos.

**v.** Sobre los **factores que afectan al desempeño** se recomienda:

*A FAO Uruguay, socios y equipo del proyecto:*

- a) Comunicar los resultados reales atribuidos al proyecto de manera adecuada a beneficiarios/as y público en general señalando la segmentación realizada según avances económicos y productivos de los predios diferenciando aquellos que provenían de otros proyectos anteriores de los que iniciaron con este proyecto; describiendo metodologías utilizadas para ello; y consideración de otros factores como la variación del precio de la carne.
- b) Se recomienda trabajo en conjunto de los equipos de relevamiento técnico y ambiental para

verificar el cumplimiento de los resultados del ámbito económico, social, productivo y ambiental.

- c) Se recomienda al sistema SYE reportar resultados por sobre actividades utilizando el criterio requerido por el gobierno sobre reducción de emisiones medidas en intensidad y por el FMAM en términos de reducciones netas.

*A FAO Uruguay, FMAM, socios y equipo del proyecto:*

- d) Para el diseño de proyectos futuros se recomienda: un balance de metas con tiempos y recursos disponibles; no incluir metas cuyo cumplimiento depende de acciones de terceros actores; considerar riesgos como cambios de administración; y establecer metas intermedias o "proxy" ambientales.

**vi.** Por último, en **dimensiones transversales** se recomienda:

*A FAO Uruguay, FAO Regional, Socios y Equipos de Proyecto:*

- a) Género: potenciar la participación de las mujeres para un mayor involucramiento en la toma de decisiones y beneficios económicos; así como su promoción ante MGAP, MA y otras instituciones que trabajan en la ganadería sostenible con perspectiva de género.

**Tabla y sistema de calificación de los criterios del FMAM:**

<b>Criterios/subcriterios del FMAM</b>	<b>Calificación</b> 14	<b>COMENTARIOS BREVES</b>
<b>A. RELEVANCIA ESTRATÉGICA</b>		
A1. Relevancia estratégica general	AS	Alineado a Agenda 2030 y la agenda de todos los actores participantes.
A1.1. Alineamiento con las prioridades estratégicas del FMAM y la FAO	AS	Alineado con el Fondo para el Medio Ambiente Mundial y FAO.
A1.2. Relevancia para las prioridades nacionales, regionales y globales y para las necesidades de los beneficiarios	AS	El proyecto está alineado con las prioridades del MGAP, MA y demás socios estratégicos; con las políticas nacionales de intensificación sostenible de la producción agropecuaria, adaptación al cambio climático; y con las necesidades de los beneficiarios. Existe interés y compromiso desde el más alto nivel de las autoridades.
A1.3. Complementariedad con otras intervenciones en curso	S	Se está buscando acompasar la Estrategia de GGCI con el Plan Estratégico del MGAP y la Huella Ambiental de Ganadería.
<b>B. EFICACIA</b>		
B1. Evaluación general de los resultados del proyecto	MI	El nivel de resultados logrado es inferior al esperado o ha habido deficiencias significativas en lo referente a la meta indirecta de reducción de emisiones netas. El alto peso de esa meta en el logro de los objetivos incide en la calificación.
B1.1 ENTREGA DE LOS PRODUCTOS del proyecto	MI	El avance general es en promedio del 53%. El componente 1 es el que presenta menor progreso, lo que en buena medida responde a la lógica del diseño y no cuestiona su probabilidad de ser completado en plazo.

<sup>14</sup> Según table de calificaciones por criterio de FMAM (2017c).

<b>Criterios/subcriterios del FMAM</b>	<b>Calificación</b> 14	<b>COMENTARIOS BREVES</b>
B1.2 Progreso hacia los resultados y objetivos del proyecto	MI	El proyecto está avanzado en su ejecución y tiene posibilidades de alcanzar las metas de reducción de emisiones netas en forma directa. Presenta dificultades para la reducción de emisiones netas de carácter indirecto en 400.000 has adicionales, lo que representa el 69% del valor total de reducción de emisiones netas esperado.
- Resultado 1.1:	MI	Cierto retraso en entrega de productos. Principal desafío es que el plazo alcance para la validación de la estrategia al más alto nivel.
- Resultado 1.2:	MI	Avances privilegiando a socios cercanos no alcanzando a otros actores con capacidad de incidencia.
- Resultado 2:	MI	Satisfactorio en avance territorial de la GGCI y en resultados productivos y económicos en predios. Insatisfactorio en meta de emisiones netas reducidas por dificultades con meta indirecta.
- Resultado 3:	S	Sistema de Monitoreo con estrategia de comunicación implementándose. Desagrega datos e información según género y reporta actividades, productos y resultados.
- Evaluación general del progreso hacia los resultados y objetivos del proyecto	MI	El proyecto avanza en la implementación de GGCI en el territorio y a menor ritmo en la validación e implementación de la estrategia. De no desarrollar alternativas exitosas para superar los problemas para la reducción de emisiones netas de carácter indirecto, se pone en riesgo el logro de objetivo.
B1.3 Probabilidad del impacto	No valorado en la RI	--
<b>C. EFICIENCIA</b>		
C1. Eficiencia	MS	Se verifica atraso en el Componente 1; falta de certeza en el cumplimiento de la meta final de un indicador ambiental importante del Resultado 2; insuficiente capacidad de reacción para la búsqueda a tiempo de sinergias y acuerdos de cofinanciamiento; extensiones de plazo de terminación del proyecto; reprogramaciones de presupuesto; y retraso en RMT.
<b>D. RIESGOS PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO</b>		
D1. Probabilidad general de los riesgos para la sostenibilidad	I	Falta claridad en estrategia para conseguir fondos para su sostenibilidad futura y previsión de mecanismos para su réplica.
D1.1. Riesgos financieros	I	No se visualiza acciones concretas para asegurar una estrategia de financiamiento para sostener y menos aún de escalar las acciones del proyecto está en riesgo la sostenibilidad futura del mismo. Desde el lado de los predios, el alto costo del asesoramiento técnico entregado por los extensionistas constituye una inversión importante para ser enfrentado por parte los productores más pequeños.
D1.2. Riesgos sociopolíticos	P	No se visualiza riesgos socio políticos pues las autoridades, organizaciones y productores reconocen la importancia de

<b>Criterios/subcriterios del FMAM</b>	<b>Calificación</b> 14	<b>COMENTARIOS BREVES</b>
		seguir avanzando en una ganadería sostenible.
D1.3. Riesgos institucionales y de gobernanza	I	La falta de consideración y desarrollo de alianzas con otras iniciativas de prácticas similares, organizaciones de productores, productores interesados y representa un riesgo institucional pues el proyecto quedó centrado en grupo muy reducido de actores. Dado que el equipo de técnicos ambientales trabaja por separado desde el diseño mismo del proyecto ello implica un cierto desconocimiento sobre el logro de las metas finales ambientales del proyecto.
D1.4. Riesgos ambientales	I	Los factores climáticos adversos como extensas sequías e invasión de malezas podrían llegar a afectar los rendimientos de productividad y los resultados del proyecto en el secuestro del secuestro de carbono en pastizales naturales. Y a ello se le suma la falta de consideración de la meta acumulada final del 30% por el secuestro de carbono de bosques nativos y plantaciones. La valorización por certificaciones de carne baja en carbono percibida como un elemento diferenciador para los mercados nacionales e internacionales podría sumar en la sostenibilidad a largo plazo.
D2. Aceleración y reproducción	I	A pesar de que hay varios actores interesados en continuar trabajando con los predios aún no se visualizan mecanismos claros para la búsqueda de acuerdos con posibles interesados en reproducir por partes el proyecto.
<b>E. FACTORES QUE AFECTAN AL RENDIMIENTO</b>		
E1. Diseño y madurez del proyecto	MI	El diseño incorporó actores relevantes de la academia lo que le da fortalezas en el área científico – técnica. Sin embargo, fue complejo con metas ambientales ambiciosas dependientes del financiamiento de otro proyecto externo.
E2. Calidad de la implementación del proyecto	MS	El despliegue del proyecto en el terreno y la participación de beneficiarios se lograron a pesar de la pandemia. Se verifica algo de rigidez en implementación y pocos avances en involucramiento de otros actores y validación de estrategia.
E2.1 Calidad de la implementación del proyecto por parte de la FAO (RP, OTJ, EDP, etc.)	S	Seguimiento y orientación técnica por LTO, asesoría y acompañamiento por la representación.
E2.1 Supervisión del proyecto (CDP, grupo de trabajo del proyecto, etc.)	S	La CDP se reunió de acuerdo a lo previsto y brindó orientación.
E3. Calidad de la ejecución del proyecto	MS	El proyecto ha avanzado con compromiso y solvencia técnica. Se percibe cierto desacople y diferencias de visibilidad entre áreas productiva y ambiental.
E3.1 Ejecución y gestión del proyecto (desempeño de la	MS	La gestión se basó en buena medida en cartas de acuerdo. Su concreción presentó retrasos pero han demostrado

<b>Criterios/subcriterios del FMAM</b>	<b>Calificación</b> 14	<b>COMENTARIOS BREVES</b>
UGP y de los asociados en la ejecución, administración, contratación, etc.)		eficacia.
E4. Gestión financiera y cofinanciación	MS	Uso eficiente de recursos dificultado por la pandemia. Cofinanciamiento global suficiente cuantitativamente, aunque con atrasos en algunos socios y falta de aportes a través del DACC2.
E5. Asociaciones del proyecto y participación de las partes interesadas	MI	Compromiso de actores directamente involucrados. Poco involucramiento de potenciales socios no participantes, como entidades de productores, otros grupos de la academia y otros agentes privados de la cadena de valor.
E6. Comunicación, gestión del conocimiento y productos del conocimiento	MS	A pesar de escasa previsión de fondos, el proyecto ha comunicado sus mensajes clave, tanto a sus socios cercanos como al público en general con compromiso y calidad técnica. No hay una estrategia para potenciales socios menos cercanos y falta una comunicación adecuada de resultados a beneficiarios y público general.
E7. Calidad general del SyE	MS	El SyE incluye metas e indicadores desglosados por género, reporta información a los socios y cumple con los compromisos, aunque los sistemas de monitoreo en el terreno muestran diferencias entre sí y algunas dificultades.
E7.1 Diseño del SyE	MS	El diseño general fue adecuado y orientado a resultados, aunque faltó meta intermedia ambiental y se incluyeron indicadores de productos que en varios casos reportan más bien a actividades.
E7.2 Plan de implementación del SyE (incluidos los recursos humanos y financieros)	MI	Se cuenta con un plan adecuado y recursos humanos solventes y comprometidos. En la implementación se percibe énfasis en el reporte de actividades por sobre resultados. Monitoreo ambiental y económico productivo relevan y analizan datos con criterios diferentes.
E8. Evaluación general de los factores que afectan al rendimiento	MI	El proyecto se ha ejecutado con eficiencia siguiendo una estrategia de implementación un tanto rígida que ha conllevado a dificultades para involucrar actores relevantes que no participan directamente. Los equipos en terreno trabajan con compromiso y generan avances, aunque no aparecen coordinados y tienen visibilidad muy diferente. Sus sistemas de monitoreo se montaron y reportan con diferente método para atribuir resultados. Se requiere una mejor comunicación de resultados.
<b>F. CUESTIONES TRANSVERSALES</b>		
F1. Género y otras dimensiones de la igualdad	S	Desde el diseño e implementación, se procuró asegurar el mínimo previsto de participación de las mujeres, aunque en la práctica se logró un mayor porcentaje de participación de predios dirigidos por mujeres, en actividades de fortalecimiento y eventos. También trató de propiciar espacios y actividades para el involucramiento de los jóvenes.

Criterios/subcriterios del FMAM	Calificación <sup>14</sup>	COMENTARIOS BREVES
F2. Salvaguardias ambientales y sociales	S	En relación a <i>salvaguardas ambientales y sociales</i> se tomaron todos resguardos necesarios en materia de seguridad y protección de los profesionales que trabajan en terreno; se verifica una reducción de emisiones en intensidad y por predios; y una mejor resiliencia de familias productoras para enfrentar la sequía.
<b>Calificación global del proyecto</b>	<b>S</b>	<b>Pues el proyecto es de alta relevancia para los socios, actores dentro y fuera del proyecto; se espera que se puedan a llegar a cumplir todos los resultados para el logro de su objetivo superior en su segunda etapa; y la importancia de mitigación se incrementará mucho más desde el ámbito global.</b>

# 1. Introducción

## 1.1 Finalidad y alcance de la RMT

1. La Revisión de Medio Término (RMT) del **Proyecto “Producción ganadera climáticamente inteligente y restauración del suelo en pastizales uruguayos”**, en adelante, **Ganadería y Clima (GyC)** fue contemplada en el documento de proyecto PRODOC en el marco de los requisitos del FMAM y tiene por finalidad realizar la rendición de cuentas para informar a los interesados directos del proyecto; verificar el progreso y el desempeño del proyecto hacia el logro de los resultados esperados; identificar oportunidades de mejora para su sostenibilidad futura; sugerir medidas adaptativas en caso de ser necesario; y contribuir al conocimiento de futuras iniciativas.
2. **El Objetivo general de la RMT es** evaluar y analizar el progreso del Proyecto a fin de tener una visión crítica e integral del estado de avance del proyecto y de la identificación de oportunidades de mejora. De manera específica la RMT tiene como **objetivos específicos**:
  - Analizar el diseño del proyecto para determinar su coherencia político estratégica y la sostenibilidad de sus resultados.
  - Analizar los logros de resultados en términos de calidad y eficiencia.
  - Identificar las lecciones aprendidas, las estrategias y las oportunidades de mejora de futuras actividades hasta el final del proyecto.
3. Para alcanzar los objetivos planteados la RMT abordará los siguientes aspectos (**criterios de evaluación**):
  - **Relevancia:** verificar el grado de coherencia con las prioridades y políticas ambientales y de desarrollo locales, nacionales, subregionales y regionales y con las prioridades y objetivos estratégicos del FMAM y la FAO; su complementariedad con otras intervenciones; su relevancia para los beneficiarios; así como su adaptabilidad al contexto de intervención.
  - **Eficacia:** analizar el nivel de logros sobre los productos, los resultados y los objetivos superiores y el posible impacto a mediano y largo plazo del proyecto; los factores clave que afectan a los resultados; y la capacidad creada para garantizar el cumplimiento de los resultados del proyecto tras su finalización.
  - **Eficiencia:** determinar en qué medida la intervención ha sabido rentabilizar los recursos y aportes (fondos, personal, experiencia, equipamiento, etc.) en el menor tiempo posible.
  - **Sostenibilidad:** presentar un análisis de riesgo financiero, sociopolítico, institucional y de gobernanza para poder determinar la continuidad de los efectos positivos de la intervención una vez terminada, así como sus posibilidades de ampliación, reproducción o aceleración de los resultados del proyecto.
  - **Factores que afectan al rendimiento:** indagar sobre el diseño del proyecto; la ejecución e implementación del proyecto; la gestión financiera; el compromiso de las alianzas y aportes de las partes interesadas; la gestión del conocimiento; la aplicación de un sistema de Seguimiento y Evaluación (SyE);
  - **Dimensiones transversales** relativas a género y salvaguardias ambientales y sociales.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Términos de Referencia del Revisión de Medio del proyecto “Producción ganadera climáticamente inteligente y restauración del suelo en pastizales uruguayos”, FAO 2021: en adelante TdR.

4. La RMT analizó los 3 componentes del proyecto y su progreso hacia el logro de los resultados previstos, así como también de aquellos resultados no esperados: Componente 1: Fortalecimiento del marco institucional y de las capacidades nacionales para implementar la gestión de la ganadería climáticamente inteligente (GGCI); Componente 2: Desarrollo e implementación de prácticas y tecnologías de GGCI a nivel de terreno; y el Componente 3: Monitoreo, evaluación e Intercambio de conocimientos.
5. **El alcance temporal de la RMT** cubre el periodo entre el 01 febrero 2018 hasta 31 de marzo de 2022.
6. **Alcance territorial:** La revisión se limitará al área geográfica de influencia del proyecto en sus distintos componentes, es decir, considerará las siguientes regiones: la Cuesta Basáltica (Zona Norte), la Cuenca Sedimentaria Gondwánica (Zona Noreste), las Sierras del Este (Zona Este) y el Escudo Cristalino (Zona Centro).
7. Los principales actores del Proyecto que fueron considerados y consultados a lo largo de la RMT son:

Socios clave del proyecto:

- Agencia implementadora y agencia ejecutora: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).
- Socios ejecutores: Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP): entidad responsable de la implementación de la política agropecuaria del país. Sus departamentos con competencia en la materia incluyen la Oficina de Programación y Política Agropecuaria (OPYPA), la Unidad Agropecuaria de Sostenibilidad y Cambio Climático (UASCC), la Dirección General de Recursos Naturales (DGRN) y la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR), la Unidad de Gestión de Proyectos del MGAP (UGP) y la Unidad de Descentralización (UD).

Socios estratégicos:

- Ministerio de Ambiente (MA)<sup>16</sup>: responsable de la implementación de las políticas nacionales sobre protección ambiental, así como sobre mitigación y adaptación al cambio climático. El MA es el punto focal para la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) y la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación (CNUCLD). Las unidades con competencia en la materia son la Dirección Nacional de Biodiversidad y Servicios Ecosistémicos (DINABISE), la Dirección Nacional de Cambio Climático (DINACC) y el Sistema Nacional de Respuesta al Cambio Climático y Variabilidad (SNRCC).
- Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA): institución pública de derecho privado público-privadas dedicadas a la investigación.
- El Instituto Plan Agropecuario (IPA): institución pública dedicada a la transferencia tecnológica en el sector ganadero,
- La Universidad de la República (UdelaR): universidad pública que alberga a la Facultad de Agronomía (FAGRO). La FAGRO implementa proyectos de investigación e innovación en sistemas de ganadería sostenible a través de sus estaciones experimentales y su centro regional.

---

<sup>16</sup> En el Documento del Proyecto "Producción ganadera climáticamente inteligente y restauración del suelo en pastizales uruguayos", FAO/GEF, 2018 (PRODOC) figuraba Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA) en lugar de Ministerio de Ambiente creado por la Ley N° 19.889 de 9 de julio de 2020 cuyas competencias ambientales asignadas por ley fueron transferidas del MVOTMA al nuevo Ministerio de Ambiente.



- Coalición Clima y Aire Limpio (CCAC): alianza entre gobiernos, organizaciones intergubernamentales, empresas, instituciones científicas y organizaciones de la sociedad civil comprometidas con la mejora de la calidad del aire y la protección del clima.
- Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR): representativa de los pequeños y medianos productores del sector rural y está compuesta por 98 entidades de primer grado, sociedades de desarrollo rural, cooperativas agrarias y otras organizaciones básicas.
- La Mesa de Ganadería sobre Campo Natural (MGCN): fue creada por el MGAP en 2012 con la finalidad de armonizar la cría de ganado con la conservación de los recursos, alentando así prácticas de gestión ganadera que promueven tanto la conservación como el uso eficiente de los pastizales naturales.<sup>17</sup>

## 1.2 Criterios de la RMT

8. Para revisar el progreso en términos de avances en el logro de objetivos, resultados y productos la Revisión de Medio Término se analizaron los criterios de relevancia, *eficacia, eficiencia, los factores que afectan el progreso del proyecto, sostenibilidad y dimensiones transversales* como género y preocupaciones ambientales y sociales.<sup>18</sup> El equipo evaluador siguió la guía de preguntas de evaluación propuestas y complementadas, las cuales fueron detalladas en el Informe Inicial de la RMT (Ver Anexo 3. Preguntas guía de la revisión).
9. Las conclusiones y recomendaciones de esta evaluación serán determinantes para aportar mejoras en la ejecución general del proyecto y en su estrategia de intervención, si fueran necesarias, durante el período restante de duración del proyecto.
10. Para cada criterio se buscó responder las preguntas y sub preguntas usando indicadores cuantitativos y cualitativos por medio de: revisión documental, entrevistas a actores clave; grupos focales; entrevistas a familias productoras beneficiarias y beneficiarios indirectos de las regiones del proyecto. (Ver en Anexo 4 Matriz de RMT)

## 1.3 Usuarios previstos

11. Del análisis de actores desprenden los usuarios previstos para la Revisión de Medio Término; se consideró para este análisis la relación y participación de los interesados del proyecto y con ello su uso esperado. Dentro de la lógica de la revisión se seleccionaron actores que puedan abonar el conocimiento desde varias perspectivas dentro de su campo de acción, procurando que estén representados actores más relevantes, organizaciones de productores, beneficiarios y algunos no beneficiarios del proyecto. (Apéndice 3: Análisis de actores y uso esperado de RMT).
12. Para ello, se tomó en cuenta el siguiente nivel de desagregación: a) Agencia implementadora; b) Socio ejecutor con participación en la toma de decisiones del proyecto; c) Actores con

---

<sup>17</sup> Estos socios fueron extraídos del PIR 2021 puesto que en el PRODOC se incluían también a: Federación Uruguaya de Grupos CREA (FUCREA) que nuclea a todos los grupos CREA en Uruguay dedicados a la gestión de conocimiento y desarrollo tecnológico; las Cooperativas Agrarias Federadas (CAF) que agrupa a la mayor parte de las cooperativas agrarias de primer y segundo grado del país; la Asociación Rural del Uruguay (ARU); y la Federación Rural del Uruguay (FRU) quienes se involucran de manera indirecta a través de los productores o en algunos talleres; además en el PRODOC figuraban la Asociación Uruguaya de Ganaderos del Pastizal (AUGAP), el Instituto Nacional de Carnes (INAC) y el Secretariado Uruguayo de la Lana (SUL).

<sup>18</sup> TdR de RMT,

responsabilidades directas en el proyecto; d) Actores secundarios del proyecto; e) Actores locales: beneficiarios directos del proyecto; y, f) Actores locales: no beneficiarios del proyecto, entre los cuales destacan beneficiarios indirectos, familias y técnicos no seleccionados.

13. Los usuarios esperados de los resultados de la RMT son: la Unidad de Gestión del Proyecto para realizar los ajustes necesarios para optimizar el logro de los productos y resultados del proyecto; los socios principales en la implementación: MGAP, MA, FAO, FMAM, FAGRO e INIA; IPA, CCAC, familias productoras y organizaciones de productores y, en especial, el proyecto Ganadería Familiar Resiliente de la CNFR.

#### 1.4 Metodología

14. La revisión se realizó considerando las normas y estándares de las Normas Éticas de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) y comprende tres fases en las que participarán ambos evaluadores. Adicionalmente, el equipo de la RMT siguió la Guía para la planificación y realización de revisiones de medio término de proyectos y programas FAO-FMAM. Las etapas de la RMT fueron:

- *Revisión Inicial*: etapa de revisión documental, reuniones informativas con responsables del proyecto y planeación de la evaluación.
- *Recolección de información*: entrevistas individuales virtuales o a distancia con actores clave; grupos focales con beneficiarios/as, técnicos y familias no seleccionadas y entrevistas a productores beneficiarios del área del proyecto de pilotos demostrativos.
- *Análisis de la información*: revisión y análisis de información recabada, triangulación y elaboración de informes (Informe Borrador incluyendo matriz con respuestas a comentarios e Informe Final con Resumen Ejecutivo).

15. Para la selección de muestras los actores clave para entrevistas, grupos focales y entrevistas a familias productoras beneficiarias se consideraron los presentes argumentos:

- Muestra de actores clave: los actores clave fueron seleccionados tratando de incluir a representantes de instituciones de gobierno, socios ejecutores y estratégicos, agentes de FAO y FMAM, organizaciones de productores, academia, técnicos, y consultores, es decir, a aquellos actores más directamente involucrados con la implementación del proyecto: **32 entrevistados**. (Ver Anexo 1: Análisis de actores y Lista de entrevistados)
- Muestra para los grupos focales: extensionistas, técnicos, familias productoras beneficiarias, familias no interesadas en el proyecto, organizaciones participantes; familias que abandonaron el proyecto y algunos beneficiarios indirectos de las cuatro regiones: 4 grupos focales: uno por cada región y dos grupos focales con **11 extensionistas**. (Anexo 1: Listado de grupos focales por región y grupo de extensionistas)
- Muestra para entrevistas y visitas de predios demostrativos: para las visitas en terreno se seleccionaron dos familias por cada región (8) ubicados en el área de intervención del proyecto por ser productores en su gran mayoría pequeños y medianos que desarrollan la ganadería en pastizales naturales considerando a mujeres y jóvenes productores:
  - e. Zona Norte: un predio con mayor nivel de avance y otro con un nivel relativo de avance (2)
  - f. Zona Centro: un predio con mayor nivel de avance y otro con un nivel relativo de

- avance (2)
- g. Zona Noreste: un predio con mayor nivel de avance y otro con un nivel relativo de avance (2)
- h. Zona Este: un predio con mayor nivel de avance y otro con un nivel relativo de avance (2)

Los evaluadores seleccionaron otros dos predios más al azar. En total se seleccionaron **10 predios** demostrativos. (Anexo 1: Análisis de actores y Lista de entrevistados)

16. A continuación, se incluye un mapa con la localización de predios localizados (en amarillo) y las localidades en las que se desarrollaron los grupos focales (en verde), en cada zona (Ilustración 1).

**Ilustración 1: Mapa con la localización de predios visitados:**



Fuente: Heber Freiria del equipo evaluador, 2022.

**Métodos de recolección de datos:**

17. La revisión se basó en fuentes primarias y secundarias. Las entrevistas, los grupos focales y entrevistas a familias beneficiarias y no beneficiarias, permitieron entender el desarrollo del proyecto, el nivel de acuerdo y participación de los actores y beneficiarios en el proyecto, así como las perspectivas y voluntades para siguientes fases. La documentación permitió tener conocimiento previo contextual e información concreta de las diferentes etapas y productos del proyecto:
  - Fuentes secundarias: Se revisaron los siguientes documentos:<sup>19</sup> Formulario de Idea de Proyecto (PIF); Request for Project Endorsement Approval; Documento del Proyecto (PRODOC); informes de avance semestrales y anuales; informes técnicos, de misiones, apoyo y supervisión del proyecto; productos de comunicación y capacitación: folletos, videos, presentaciones del proyecto, noticias en radio, prensa, tv y redes sociales, etc.; sistematizaciones elaboradas durante la vida del proyecto; cartas de acuerdos y convenios con actores públicos y privados; minutas de reuniones de comités o entre actores clave; documentos contextuales; y sitios web. (Anexo 5. Lista de documentos consultados)
  - Fuentes Primarias: con las entrevistas, los grupos focales y la visita a predios se procuró

<sup>19</sup> Documentos facilitados por el equipo del Proyecto.

entender el grado de participación de los actores y beneficiarios/as en el desarrollo del proyecto, las habilidades adquiridas y las prácticas aplicadas.

18. La RMT se realizó durante un período marcado por la pandemia de COVID-19 que afectó algunos desplazamientos y reuniones en Uruguay. Por ello se utilizó, en su mayor parte, medios virtuales para contactar a los diferentes actores y grupos focales y sólo se realizaron visitas en terreno a las familias productoras de predios seleccionados de cada región.

Para la recolección de información se realizó:

- **32 personas** consultadas para entrevistas semiestructuradas, individuales y grupales, presencial y por videoconferencias a diversos actores clave representantes de organizaciones socias del proyecto; agencia implementadora; funcionarios de gobierno; universidades; organizaciones de la sociedad civil, academia; beneficiarios/as y beneficiarios indirectos. (10 mujeres y 22 hombres)
- **Dos grupos focales a extensionistas:** un grupo de 5 participantes y otro de 6 participantes. **(11 extensionistas. (7 mujeres y 4 hombres)**
- **Cuatro grupos focales con beneficiarios, no beneficiarios,** productores/as rurales no seleccionados o familias que abandonaron el proyecto: uno presencial/virtual y los otros 3 de manera virtual. **(26 beneficiarios y no beneficiarios: 12 mujeres y 14 hombres.**
- **Diez entrevistas a familias productoras** de predios seleccionados: 9 presenciales y 1 virtual. (6 mujeres y 4 hombres)
- En total fueron: 78 personas entrevistadas: 45 % mujeres (35 mujeres y 43 hombres) (Anexo 2 Agenda de entrevistas). Algunos de los entrevistados fueron consultados más de una vez.

#### **Técnicas de análisis:**

19. Para la recolección y análisis de datos se emplearon métodos mixtos: cuantitativo en la recolección y revisión de datos y cualitativo con realización de entrevistas, grupos focales y visitas a predios.
20. Para efecto de evitar sesgos se efectuó una triangulación de información contrastando los datos cuantitativos con los cualitativos y se llevó a cabo un intercambio de información entre los evaluadores y el equipo del proyecto para la verificación de las conclusiones. Para ello, se utilizaron documentos del proyecto; la opinión de entrevistas, grupos focales y visitas a actores y productores del proyecto; y la percepción de actores y productores fuera del proyecto. Durante todo el proceso de recolección de información y análisis de datos se garantizó la independencia, la imparcialidad, la transparencia, la ética, la colaboración, las competencias y las capacidades, la credibilidad, la divulgación y la utilidad.
21. Se incluyeron métodos de recolección que procuren garantizar la participación de las mujeres, buscando verificar el cumplimiento de los siguientes objetivos los objetivos del Fondo Mundial de Medio Ambiente: i) cerrar la brecha de género en el acceso y control de los recursos; ii) mejorar la participación y la toma de decisiones de las mujeres y iii) contribuir a los beneficios o servicios sociales y económicos para las mujeres<sup>20</sup>.
22. En lo referente a salvaguardas, se tuvieron en cuenta las preocupaciones ambientales y

---

<sup>20</sup> Política de igualdad de género de la FAO (2013): <http://www.fao.org/3/a-i3205s.pdf>

GEF Policy on Gender - [https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/EN\\_GEF.C.53.04\\_Gender\\_Policy.pdf](https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/EN_GEF.C.53.04_Gender_Policy.pdf)

GEF-7 Gender Strategy [https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/EN\\_GEF.C.54.06\\_Gender\\_Strategy\\_1.pdf](https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/EN_GEF.C.54.06_Gender_Strategy_1.pdf)

GEF Gender Guidelines [https://www.thegef.org/sites/default/files/documents/Gender\\_Equality\\_Guidelines.pdf](https://www.thegef.org/sites/default/files/documents/Gender_Equality_Guidelines.pdf)

sociales según el marco del FMAM<sup>21</sup>.

### 23. **Composición del equipo de la Revisión de Medio Término:**

- **Gladis Demarchi**, consultora internacional, Líder de la Revisión de Medio Término: experta en planificación, diseño, monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos en Chile y otros países de Latinoamérica para FAO, PNUD, IFAD, BID, ONU Mujeres, UNICEF, Global Development Network, entre otros. Experiencia en recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos; uso de metodologías y herramientas empleadas por las diversas organizaciones internacionales; y sistematización de la información. Experiencia específica en el área de cambio climático, biodiversidad, equidad de género y derechos humanos. Mentora de Evaluadores emergentes.
- **Heber Freiría**, consultor nacional para la Revisión de Medio Término: profesional experto en diseño, monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos de desarrollo, ambiente y gestión de conocimiento en la región. Ha trabajado para grupo BID, FIDA, PNUD y FAO, entre otros. Se ha desempeñado como asesor de empresas asociativas en el área ganadera en Uruguay y ha desarrollado investigaciones sobre productividad de la ganadería pastoril y eficiencia ambiental en América Latina (Uruguay, Paraguay, Bolivia y Colombia), para IFRI y BID.

## 1.5 Limitaciones

24. Para esta RMT se identificaron algunas limitaciones ya sea durante su desarrollo como en el alcance de la misma:

- Durante la realización de entrevistas, no se pudo abarcar a la totalidad de actores que han participado en el proyecto. No obstante, se hizo una muestra amplia de actores clave, tratando de considerar a aquellos participantes más directamente involucrados en alguna etapa o componente del proyecto.
- Debido a las restricciones temporales impuestas por la pandemia del COVID19 se consideraron metodologías híbridas para la recolección de dato tanto de tipo presenciales como remotas y algunas visitas en terreno a familias productoras de las cuatro regiones. Los grupos focales y algunas entrevistas se llevaron a cabo a través de videoconferencias por medio del uso de plataformas virtuales. La mayor parte de las entrevistas, excepto a las correspondientes a predios visitados y de los grupos focales fueron realizados por Zoom dada la buena conectividad existente en el país.
- Una limitación relacionada con el uso de plataformas virtuales es la posible inclusión de sesgo para considerar a aquellas personas que tienen conectividad a internet y un mínimo manejo en el uso de tecnologías. Sin embargo, en los casos que los participantes de grupos focales que preferían asistir de manera presencial pudieron hacerlo a través de la sede de una organización productora local la cual dispuso un enlace virtual con los demás participantes en línea y evaluadores.
- Se verificó un atraso en la entrega de algunos informes por parte del equipo del proyecto, que debían desarrollarse antes de la RMT como la matriz de Indicadores de Seguimiento del FMAM (Tracking Tools) y Tabla de Co-financiamiento debidamente actualizada a medio término, que se recibieron durante la redacción del presente informe.

---

<sup>21</sup> GEF. Updated Policy on Environmental and Social Safeguards. GEF/C.55/07. November 21, 2018.  
[https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/EN\\_GEF.C.55.07\\_ES\\_Safeguards.pdf](https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/EN_GEF.C.55.07_ES_Safeguards.pdf)

## 2. Antecedentes y contexto del proyecto

25. El proyecto “**Producción ganadera climáticamente inteligente y restauración del suelo en pastizales uruguayos**”, GCP/URU/034/GFF, (GEF ID 9153), tiene como **objetivo global** mitigar el cambio climático y restaurar tierras degradadas a través de la promoción de prácticas climáticamente inteligentes en el sector ganadero, con énfasis en la producción familiar. Busca, además, como **beneficios ambientales globales**:

- una reducción de las emisiones directas e indirectas de GEI incluyendo emisiones de CH<sub>4</sub> y N<sub>2</sub>O de la ganadería, y secuestro de C en praderas y bosques de 379.000 tCO<sub>2</sub>eq (en 4 años) y 5.911.000 tCO<sub>2</sub>eq (en 20 años)
- una reversión de los procesos de degradación de la tierra en 35.000 ha de pastizales naturales, comparadas con el escenario de base.

26. **Presupuesto total:** USD 16.333.348 (Asignación FMAM: USD 2.091.781 y Cofinanciamiento: USD 14.241.567).

27. **Período de Ejecución:** 55 meses para su ejecución desde 14 de febrero de 2019 a 30 de septiembre de 2023.<sup>22</sup>

### 2.1 Contexto

28. La producción agrícola y ganadera es importante en Uruguay. El sector representa el 12% del empleo a nivel nacional y el 70% en las áreas rurales.<sup>23</sup> Junto a la agroindustria procesadora de sus bienes, representan en torno al 12% del PBI total. La agroindustria es relevante para las exportaciones del país representando cerca del 80% del valor total de bienes exportados. En 2021 los productos de la ganadería (incluyendo animales vivos bovinos y ovinos, carne, lácteos y subproductos industriales) representaron el 42% de las exportaciones totales mientras que sólo la carne (incluyendo los despojos comestibles) alcanzó al 29% del total.<sup>24</sup>

29. El país ratificó la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) en 1994 y el Protocolo de Kioto en 2000 mediante las Leyes 16.517 y 17.279, respectivamente. Presentó cuatro Comunicaciones Nacionales a la Convención (1997, 1998, 2010 y 2016). El país presentó su Primera Contribución Determinada (NDC, por sus siglas en inglés) al Acuerdo de París en 2017<sup>25</sup>. A nivel regional, Uruguay es miembro activo del

<sup>22</sup> La fecha de terminación inicial era 14 de febrero de 2023; luego se extendió hasta el 14 de mayo de 2023 por demoras ocasionadas por la pandemia de COVID19 y finalmente se otorgó una extensión hasta el 30 de septiembre de 2023 para poder observar mejor los resultados sobre ciclos biológicos.

<sup>23</sup> “Programa de Desarrollo Productivo Rural – Documento del Proyecto”. Banco Interamericano de Desarrollo, 2012.

<sup>24</sup> Uruguay XXI. Estadísticas de comercio exterior. Disponible en: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/exportaciones/>

<sup>25</sup> Primera Contribución Determinada (NDC), Uruguay, 2017:

[https://www4.unfccc.int/sites/ndcstaging/PublishedDocuments/Uruguay%20First/Uruguay\\_Primer%C3%B3n%20Determinada%20a%20nivel%20Nacional.pdf](https://www4.unfccc.int/sites/ndcstaging/PublishedDocuments/Uruguay%20First/Uruguay_Primer%C3%B3n%20Determinada%20a%20nivel%20Nacional.pdf)

**Sobre las emisiones de CH<sub>4</sub>:** Uruguay podrá contribuir a 2025 con un objetivo de mitigación incondicional específica de reducción de la intensidad de (emisiones de CH<sub>4</sub> por unidad producida de carne vacuna medida en kg. en peso vivo) de un 32% respecto a los valores de 1990. Así como también permite aspirar a un objetivo de mitigación condicional a medios de implementación adicionales y específicos a 2025 de 37%.

**Sobre las emisiones de N<sub>2</sub>O:** Uruguay podrá contribuir a 2025 con un objetivo de mitigación incondicional específica de reducción de la intensidad (emisiones de N<sub>2</sub>O por unidad producida de carne vacuna medido en kg de peso vivo) de un 34% respecto a los valores de 1990. Así como también permite aspirar a un objetivo de mitigación condicional a medios de implementación adicionales y específicos a 2025 de 38%.

**Sobre la conservación del stock de CO<sub>2</sub>:** en plantaciones forestales con destino abrigo y sombra, incluyendo sistemas silvopastoriles el país se plantea como objetivo incondicional mantener al 2025 el 100% de la superficie actual existente, conservando así el stock de carbono en dichas áreas. Asimismo, condicionado a medios de implementación adicionales, se plantea aumentar en casi 10.000 hectáreas la superficie de estas plantaciones para el ganado y en casi 10.000 hectáreas el área de sistemas silvopastoriles, lo que representará un secuestro adicional de 393 Gg de CO<sub>2</sub> anuales. En pastizales: para 2025 Uruguay ha definido como objetivo incondicional contar con 1.000.000 de hectáreas de campo natural (10% del área de pastizales) manejadas bajo este nuevo paradigma, las que dejan de perder carbono orgánico del suelo y están en condiciones de secuestrar carbono

Consejo Agropecuario del Sur (CAS), coordina el Grupo de Trabajo Intergubernamental sobre Políticas Públicas vinculadas al Cambio Climático (WG4) e integra el Programa Cooperativo para el Desarrollo Tecnológico Agroalimentario y Agroindustrial del Cono Sur (PROCISUR).

30. En 2015, el MGAP definió cinco objetivos estratégicos para la política agropecuaria de Uruguay<sup>26</sup>:

- Promoción de la competitividad y participación en los mercados internacionales.
- Intensificación sostenible y cuidado del medio ambiente.
- Adaptación de los sistemas de producción al cambio climático.
- Desarrollo rural: Integración competitiva de los emprendimientos familiares en las cadenas de valor.
- Fortalecimiento y coordinación institucional.

31. En ese marco el MGAP ha avanzado en el control de los efectos ambientales que resultan de la intensificación<sup>27</sup>.

32. Algunas de las principales acciones de Uruguay en general, y del MGAP en particular, incluyen:

- **Plan Nacional de Adaptación al Cambio y Variabilidad Climática para el Sector Agropecuario (PNA-Agro).** A través de acciones estratégicas, se intentan reducir las vulnerabilidades asociadas con la producción de alimentos y manejar los recursos naturales de forma sostenible. El plan busca integrar acciones de adaptación y, al mismo tiempo, identificar vacíos de conocimiento y capacidades para reducir la vulnerabilidad construyendo capacidad adaptativa y resiliencia. También busca integrar la adaptación al cambio climático en las políticas de desarrollo agropecuario y planes de adaptación a nivel nacional.
- **Planes de Uso y Manejo del Suelo y Planes de Producción Lechera Sostenible.** La Ley 15.239 de Conservación de Suelos y Aguas, aprobada en 1981, declara de interés nacional el uso y la conservación de suelos agropecuarios. Desde 2013 es obligatorio para los agricultores que administran más de 50 hectáreas, presentar planes de uso y conservación del suelo al MGAP. En estos planes, los productores determinan, con la asistencia de técnicos, una secuencia de cultivos que asegure que las pérdidas por erosión no excedan un nivel crítico.
- **Política Nacional sobre el Cambio Climático (PNCC).** La PNCC, adoptada en 2017 es una herramienta estratégica y programática que proporciona al Uruguay un marco para enfrentar los desafíos del cambio y la variabilidad climática tanto para la adaptación como la mitigación a nivel nacional y sub nacional.
- **Planes de seguro climático** desarrollados para la horticultura, lechería, cría de ganado y agricultura de secano en base a planes piloto.
- **Unidad de Agro-clima y Sistemas de información (GRAS) del INIA** que tiene entre sus cometidos la identificación y evaluación de impactos y vulnerabilidad al cambio climático, así como de posibles medidas de adaptación.
- **Ajustes regulatorios** orientados a reducir emisiones y mejorar el uso de

---

por medio de la incorporación de buenas prácticas de manejo del campo natural y manejo de rodeo de cría en establecimientos de producción ganadera incluyendo ajuste de la oferta de forraje, manejo regenerativo y gestión adecuada del nitrógeno a 2025. Con medios de implementación adicionales, el área de pastizales naturales manejada bajo este nuevo paradigma será de 3.000.000 de hectáreas (30% del área total de pastizales)

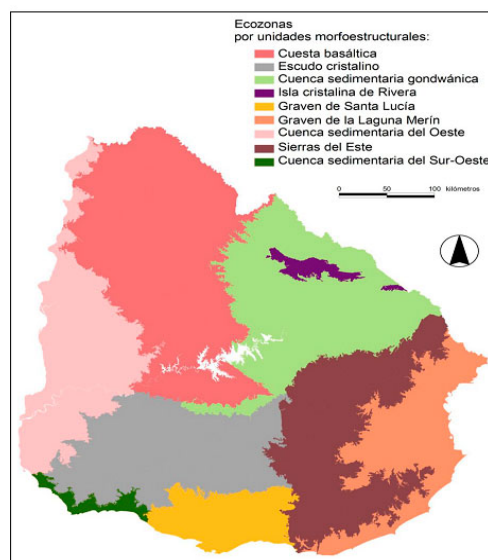
<sup>26</sup> Intensificación Sostenible. Uruguay Agrointeligente: Lineamientos Estratégicos 2015 – 2020, MGAP.

<sup>27</sup> 50 años de OPYPA: El desarrollo agropecuario y agroindustrial de Uruguay, 2015.

agroquímicos, incluyendo el registro de productos, monitoreo remoto de aplicaciones, reciclaje de embalajes y promoción de productos orgánicos.

33. El país tiene una fuerte “vocación” ganadera desde los orígenes de su historia independiente. Cuenta con una importante dotación de recursos humanos por habitante con una de las relaciones entre inventario bovino y población más altas del mundo, casi 3,5 bovinos por habitante.
34. Otros aspectos distintivos del país que marcan la relevancia de lograr una producción ganadera sustentable son: los coeficientes de apertura del comercio de productos ganaderos son muy altos con valores excepcionalmente elevados y poco frecuentes. El 80% de la producción de carne se exporta, así como el 70% de la producción de leche.
35. El perfil de emisiones de Uruguay es particular y diferente al de los países vecinos. De las emisiones reportadas por el país en 2017, la agricultura fue responsable del 76%, mientras que el uso de la tierra, los cambios de uso y la forestación (LULUCF por su sigla en inglés) removieron el 39% de las emisiones<sup>28</sup>. Tomando al conjunto de ambas categorías, o sea agricultura, forestación y otros usos (AFOLU por su sigla en inglés), al total de las emisiones de la ganadería es responsable del 62% de las emisiones.<sup>29</sup>
36. El proyecto se enfoca en la producción ganadera en pastizales naturales, la mayoría de los cuales está localizada en cuatro de las siete ecorregiones uruguayas:
  - Cuesta Basáltica.
  - Cuenca Sedimentaria Gondwánica.
  - Sierras del Este.
  - Escudo Cristalino.

### Ilustración 2: Áreas de Intervención



Fuente: PRODOC, 2018.

37. El 69,5% (12.515) de todos los productores ganaderos en las cuatro áreas de intervención son **productores familiares** (establecimientos de hasta 499 ha) los cuales, en conjunto, ocupan un área de pastizales de 1,9 millones de hectáreas (18,4% de todos los pastizales en

<sup>28</sup> Calculation made from National Inventory Report in 2017 for the year 2010 from Uruguay. UNFCCC: <https://unfccc.int/documents/180638>

<sup>29</sup> Como se mencionó antes Uruguay se ha comprometido, en sus contribuciones determinadas a nivel nacional (NDC) a reducir en un 32% la intensidad de emisiones en relación a la carne producida.



las cuatro ecorregiones) y tienen cerca de 1,6 millones de animales (21,2% del ganado vacuno de las cuatro ecorregiones).

38. El 18,5% (3.330) son **productores medianos** (establecimientos entre 500 – 1.249 ha) los cuales, en conjunto, ocupan 2,6 millones de hectáreas (25,1% del área ganadera) y tienen alrededor de 1,9 millones de animales, lo que equivale al 26,3% del ganado vacuno de las cuatro áreas.
39. El 12% (2.163) son **productores grandes** (establecimientos iguales o mayores a 1.250 ha) los cuales, en conjunto, ocupan 5,9 millones de hectáreas (56% del área ganadera) y tienen alrededor de 3,9 millones de animales, lo que equivale al 52% del ganado vacuno de las cuatro áreas.

### 3. Teoría de Cambio

40. Durante la RMT se reconstruyó la Teoría de Cambio del Proyecto que sirvió como herramienta de análisis:
41. En las cuatro ecorregiones en que se enfoca el proyecto ganadería y clima hay 26.508 productores, de los cuales 18.008 (67,9%) de éstos se dedican a la producción ganadera.<sup>30</sup> El proyecto GyC apunta a producir una mitigación reduciendo las emisiones brutas de Gases de Efecto Invernadero (GEI) por medio del aumento de la eficiencia en el manejo del rodeo vacuno junto a una mejora de la dieta del ganado. Por su parte, la restauración de tierras y pasturas degradadas más la plantación de bosques para la prestación de servicios a la ganadería promoverían un secuestro de carbono dando como resultado una reducción de emisiones netas de GEI. De esta manera, el aumento en la productividad de la ganadería que se generaría por la aplicación de medidas de GGCI determinaría que la intensidad de emisiones GEI (CO2 equivalente por unidad de carne producida), se reduzca aún en mayor medida que las emisiones brutas.
42. El desarrollo del proyecto requiere de la adopción masiva, por parte de los productores ganaderos, de técnicas que mejoren la productividad y calidad de las pasturas para procurar un aumento de la productividad del rodeo a través de mayor eficiencia reproductiva, recría y engorde y con ello lograr una mayor rentabilidad de los productores para incentivar la adopción sostenible de las técnicas y su disseminación hacia buena parte del resto de los productores del país.
43. El proyecto proponía la implementación de esa GGCI, inicialmente y en forma directa, en 60 predios piloto de pequeños y medianos productores que abarcan unas 35.000 hectáreas. Mediante acción conjunta con otros proyectos públicos y agentes privados, el proyecto podría lograr efectos positivos en 400.000 hectáreas. En la medida que la GGCI genere mejoras en los ingresos netos de las familias, se espera que exista una replicación por parte de predios de todos los tamaños, en una proporción importante de los casi once millones de hectáreas de pastizales del país, para lo cual se contaría además con el apoyo del sistema nacional de transferencia de tecnología.<sup>31</sup>
44. Si bien existe una serie de iniciativas anteriores y en curso que contribuyen a los objetivos del proyecto, se ha identificado un conjunto de **barreras** que impiden que los pequeños y medianos agricultores adopten prácticas y tecnologías climáticamente inteligentes:
  - Falta de conocimiento de alternativas sostenibles de bajo costo a las actuales prácticas de manejo.
  - La percepción, de parte de los productores, de un alto riesgo en el uso de nuevas tecnologías y prácticas
  - Inadecuados incentivos y asistencia técnica para guiar la transición hacia la GGCI
  - Falta de una estrategia interinstitucional para la GGCI
  - Falta de conocimiento científico y datos sobre las prácticas de la GGCI y sus impactos en las emisiones de GEI, en la conservación del suelo y en la biodiversidad.
45. La superación de estas barreras se encara a través de los **tres componentes** del proyecto:

---

<sup>30</sup> PRODOC, op. citado.

<sup>31</sup> Dicho sistema aún no se encuentra operativo.

a) **Componente 1: Fortalecimiento del marco institucional y de las capacidades nacionales para implementar la gestión de la ganadería climáticamente inteligente (GGCI).** Contribuirá con sus productos a superar las barreras (3), (4) y (5), proponiéndose dos resultados:

- **Resultado 1.1:** Se fortalecieron los marcos de políticas y planificación en apoyo a la implementación de la GGCI y a las comunicaciones nacionales sobre emisiones de la ganadería
- **Resultado 1.2:** Se fortalecieron las capacidades nacionales para apoyar la implementación de la GGCI.

b) **Componente 2: Desarrollo e implementación de prácticas y tecnologías de GGCI a nivel de terreno.** Contribuirá en lo sustancial a la superación de las barreras identificadas como (1), (2) y (3), proponiéndose un resultado:

- **Resultado 2.1:** Se implementó una gestión de la ganadería climáticamente inteligente (GGCI) sostenible en tierras degradadas/en degradación.

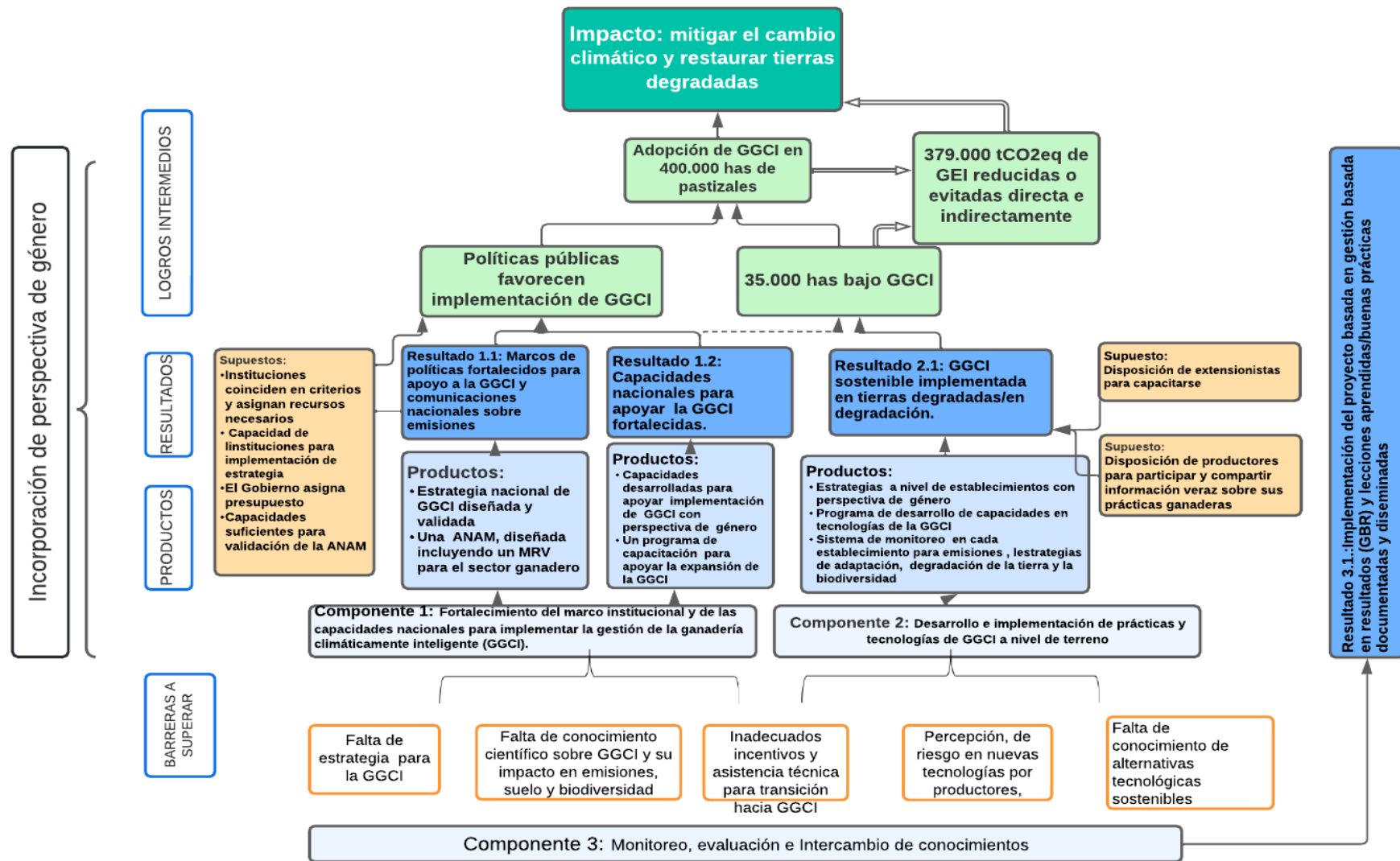
c) **Componente 3: Monitoreo, evaluación e Intercambio de conocimientos.** El sistema facilitará el aprendizaje y la replicación de los resultados y lecciones del proyecto con relación al manejo integrado de los recursos naturales. Mediante disseminación de conocimientos contribuirá al derrame de los resultados. Se propone un resultado:

- **Resultado 3.1:** Implementación del proyecto basada en gestión basada en resultados (GBR) y lecciones aprendidas/buenas prácticas documentadas y disseminadas.

46. La conversión de productos en resultados y su contribución al logro del impacto requiere de algunos supuestos:

- Existe disposición y capacidades de las instituciones para participar y contribuir en la preparación y validación de la Estrategia de GGCI.
- Se logra consenso entre los actores clave sobre criterios comunes para la GGCI.
- Existen capacidades en las instituciones para contribuir en la validación de la Acción Nacional para una Adecuada Mitigación (NAMA)
- El gobierno asigna el presupuesto adecuado.
- Existe disposición de productores para participar y compartir información veraz sobre sus prácticas ganaderas
- Existe disposición y disponibilidad de los extensionistas para participar en los cursos de capacitación.
- El diagrama siguiente presenta en forma gráfica la Teoría de Cambio del proyecto, resaltando la ruta de resultados esperada, las barreras que apuntan a superar, y su relación con el impacto esperado. El esquema será revisado y validado durante el desarrollo de la RMT.

Figura 1: Esquema de Teoría de cambio



Fuente: Elaboración propia.

## 4. Hallazgos y preguntas clave de la RMT<sup>32</sup>

### 4.1 Relevancia:

*Pregunta 1: ¿Los resultados del proyecto son coherentes con las prioridades nacionales, las estrategias del FMAM para las actividades o programas operativos, los Marcos de Programación del País de la FAO y las necesidades y prioridades de los beneficiarios? ¿Está alineado con los objetivos de la Agenda 2030?*

*Pregunta 2: ¿Se ha producido algún cambio en la relevancia del proyecto desde su formulación como la adopción de nuevas políticas, planes o programas que afecten a la relevancia de los objetivos y metas del proyecto?*

*Pregunta 3: ¿En qué medida el marco de resultados del proyecto mantiene vigencia o es necesario realizar adaptaciones al proyecto a fin de acompasar algún cambio en las políticas y/o programas nacionales, del FMAM, FAO o algún otro actor relevante?*

- **Hallazgo 1: El proyecto resulta de alta relevancia para sus actores principales: está alineado con las prioridades nacionales del Gobierno de Uruguay; las estrategias del FMAM; las estrategias globales, regionales, actividades o programas operativos, los Marcos de Programación del País de la FAO; las necesidades y prioridades de los beneficiarios; y con la Agenda 2030.**
- **Hallazgo 2: La consecución de la meta sobre la reducción de emisiones previstas en el área indirecta podría verse afectada por la cancelación parcial y rediseño del DACC2 que se esperaba financiara las acciones necesarias para el derrame de prácticas de GCI en 400.000 has. y la falta de certeza de que otros actores públicos y privados estén implementando prácticas de ganadería sostenible en dicha área.**

**Valoración de pertinencia: Altamente Satisfactorio (AS)<sup>33</sup>: El proyecto, en general, es de alta relevancia para los socios estratégicos; es coherente con las políticas públicas del país y existe interés y compromiso desde el más alto nivel de las autoridades. Su importancia se ha incrementado desde el momento de su diseño ya que el tema ha motivado nuevas acciones del Gobierno a nivel interno e internacional y ha cobrado más visibilidad entre organizaciones y productores, así como en foros y organismos internacionales.**

47. El proyecto está alineado con las prioridades del MGAP, MA y demás socios estratégicos; y con las políticas nacionales de intensificación sostenible de la producción agropecuaria, adaptación al cambio climático, compromisos de mitigación del cambio climático y protección de biodiversidad del país. Uruguay se ha comprometido a enfrentar los desafíos del sector ganadero a través de un enfoque holístico que abarca la seguridad alimentaria, la competitividad económica, el manejo sostenible de la tierra, la adaptación al cambio climático y su mitigación, es decir, aumentar la productividad y eficiencia en forma sostenible.
48. La temática es de interés relevante y creciente para el Gobierno, productores ganaderos y otros agentes de la cadena (frigoríficos, comerciantes locales, *brokers*). El comercio externo de carne es decisivo para el país y, tanto las políticas públicas como la agenda de privados,

<sup>32</sup> Para la descripción de Hallazgos se tuvo en cuenta las Guías para la Revisión de Medio Término, Anexo 11 y 12 de FAO-GEF, 2019.

<sup>33</sup> Para la valorización de cada criterio se tuvo en cuenta la escala de calificación del Anexo 2, FMAM, 2017, que considera: (AS) Altamente Satisfactorio, (S) Satisfactorio, (MS) Moderadamente Satisfactorio, (MI) Moderadamente Insatisfactorio, (I) Insatisfactorio, (AI) Altamente Insatisfactorio, (IE) Imposible de Evaluar.

están encarando acciones a efectos de definir una estrategia de carne baja en carbono, que permita acceso sin restricciones a los mercados más exigentes y valorización de productos a través de acciones de diferenciación, tales como certificaciones.

49. El proyecto está, además, alineado a los principios de la agenda internacional y áreas de Mitigación del Cambio Climático y Degradación de tierras del FMAM, más específicamente, con el Objetivo: MCC-2: Demostrar los impactos sistémicos de las opciones de mitigación; y el DT-1: Mantener o mejorar el flujo de servicios de los ecosistemas agropecuarios para sostener la producción de alimentos y los medios de subsistencia.
50. El proyecto está alineado con los Objetivos del Marco estratégico de la FAO para 2022-2031<sup>34</sup> que busca respaldar la Agenda 2030 mediante la transformación hacia sistemas agroalimentarios más eficientes, inclusivos, resilientes y sostenibles, para conseguir una mejor producción, una mejor nutrición, un mejor medio ambiente y una vida mejor sin dejar a nadie atrás. Asimismo, está en línea con las Iniciativas regionales y el Marco Programático del país.<sup>35</sup>
51. En las entrevistas, grupos focales y visitas a predios, pudo verificarse que las acciones del proyecto responden a las necesidades de los beneficiarios pues la cría de animales en praderas o pastizales naturales suele enfrentar períodos de escasez de alimentos en invierno y por efectos adversos del cambio climático.
52. El cambio de Gobierno en 2020 no afectó la relevancia general del Proyecto, aunque ciertas decisiones de reducción parcial del monto de algunos préstamos manejados por el MGAP, como el Proyecto Desarrollo y Adaptación al Cambio Climático (DACC2) ha significado una reducción de financiamiento con que se contaba para expandir acciones y alcanzar la meta de reducción de 260.000 Ton de CO<sub>2</sub>eq de GEI por prácticas sostenibles en 400.000 has indirectas y la plantación nueva de árboles en predios seleccionados.
53. En la actualidad, se desconoce si la acción de otros actores públicos y privados previstos para el derrame junto a la acción del DACC2 se está llevando a cabo para la implementación de prácticas de ganadería sostenible en el área indirecta e incluso aún no se cuenta con una metodología clara para el relevamiento ambiental final.<sup>36</sup>
54. En la actualidad las autoridades están trabajando sobre un Plan Estratégico del MGAP y la huella de ambiental de la ganadería.<sup>37</sup>

#### **4.2. Eficacia:**

*Pregunta 4: ¿En qué medida el proyecto ha logrado sus productos, resultados y objetivos particularmente en cuanto a avances en mitigación de emisiones y remociones de gases de efecto*

---

<sup>34</sup> Marco estratégico de la FAO para 2022-2031, 2022: <https://www.fao.org/strategic-framework/es>

<sup>35</sup> Iniciativas Regionales: R2: Agricultura familiar, sistemas alimentarios y desarrollo rural sostenible. R3: Uso sostenible de recursos naturales, adaptación al cambio climático y gestión de riesgos de desastres.

Marco Programático del País: Área Prioritaria 2 Sustentabilidad ambiental de la producción agropecuaria y sistemas agropecuarios menos vulnerables y más resilientes. Resultado 2.1 Mejoras en la políticas y programas para la intensificación sostenible de la producción agropecuaria de modo que los agricultores y los gestores de recursos naturales adopten prácticas que aumenten y mejoren la producción de bienes y servicios del sector agropecuario en una forma sostenible y reduciendo los riesgos.

<sup>36</sup> La Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR) ha iniciado un trabajo con la organización El Fogón CAL para implementar una intervención territorial piloto sobre escalamiento de la GCI a través de un asesoramiento técnico grupal a los productores. Asimismo, durante la recolección de información se tuvo conocimiento de que la DGDR y varias instituciones relacionadas al sector agropecuario habían tenido una primera reunión para implementar el Sistema Nacional de Innovación y desarrollo rural (SNIDER) cuyo fin es fortalecer la orientación y la coordinación de proyectos del sector rural, así como impulsar una base de datos para compartir. Si bien se pudo conocer que el equipo de GyC, FUCREA, etc. habían sido invitado a realizar presentaciones de sus proyectos se sabe dicho sistema aún no está en funcionamiento.

<sup>37</sup> Durante la redacción del presente Informe se conoció que desde FAO y en el marco de la Comisión de Desarrollo Ganadero para América Latina y el Caribe (CODEGALAC) de la cual el ministro Mattos es el presidente se inició la ejecución de un proyecto TCP en apoyo a Ganadería sostenible entre cuyos productos prevé fondos y la generación de notas conceptuales para apoyar a los países en la búsqueda de financiamiento para la movilización de recursos a fondos internacionales y que los resultados de GyC serán presentados a la Fundación Bill y Melinda Gates.

invernadero?

*Pregunta 5: ¿Se identifica alguna evidencia de la reducción del impacto ambiental o cambio de estado ambiental que reflejen beneficios ambientales globales o algún cambio en los marcos políticos, legales o normativos?*

*Pregunta 6: ¿En qué medida se puede atribuir el logro de los resultados al proyecto financiado por el FMAM?*

*Pregunta 7: ¿Qué avances ha tenido el proyecto a nivel global hasta el momento? ¿Los resultados a la fecha indican que se lograrían las metas y el objetivo general del proyecto?*

*Pregunta 8: ¿Se ha creado la capacidad suficiente para garantizar el cumplimiento de los resultados al final del proyecto, así como la probabilidad de que produzca impacto a mediano y largo plazo?*

*Pregunta 9: ¿Hubo algún resultado inesperado?*

*Pregunta 10: ¿Existen barreras u otros riesgos que puedan impedir el progreso y el logro de los objetivos del proyecto a largo plazo? ¿Qué puede hacerse para aumentar la probabilidad de los impactos positivos del proyecto?*

- **Hallazgo 3: En lo que respecta al fortalecimiento del marco de políticas y de capacidades para desarrollar y expandir la GGCI se verifican ciertos retrasos, aunque se espera alcanzar los productos en lo que resta del proyecto. Se está avanzando en la formulación de la NAMA y su MRV y se busca validar la Estrategia Nacional de GCI dentro del Plan Estratégico del MGAP y llegar a acuerdos sobre cómo operativizar esta coordinación. Destaca, además, la formación de un equipo técnico interministerial sobre huella ambiental ganadera entre MGAP, INIA, INALE, INAC y MA en el que la representación del MGAP la ejerce el proyecto.**
- **Hallazgo 4: El proyecto ha logrado importantes avances en la implementación de prácticas y tecnologías de GGCI a nivel de terreno. Se han superado las metas intermedias de superficie bajo prácticas efectivas de manejo de pastizales y manejo mejorado del rodeo. Estas prácticas han permitido mejoras en los indicadores de producción y en los ingresos netos de buena parte de los productores.**
- **Hallazgo 5: En materia de indicadores de reducción de emisiones netas se verifican los avances esperados en reducciones de emisiones del ganado mientras que el secuestro en el suelo sólo se reportará al final del proyecto no existiendo indicadores intermedios verificables para esa variable. Se espera alcanzar el logro de las metas directas de secuestro de carbono en las 35.000 has intervenidas por el proyecto al finalizar el proyecto. El escaso avance en la plantación de bosques de abrigo y sombra respecto a lo esperado podría limitar ese alcance. El mayor desafío se observa en el logro de la reducción de 260.166 ton de CO<sub>2</sub>eq indirectas (sobre un total de 379.000 ton), que estaban previstas a partir de la expansión territorial de las prácticas de GGCI a unas 400.000 has indirectas con acciones que iban a ser financiadas por el DACC2 lo que no se llevará a cabo y serían implementadas también por otros actores públicos y privados de los cuales no se sabe si efectivamente lo están haciendo.**
- **Hallazgo 6: A nivel de los territorios se ha creado capacidad en extensionistas en enfoque de co-innovación con perspectiva de género, así como en las familias productoras que han incorporado las innovaciones técnicas, aunque los beneficiarios tienen escaso conocimiento de los principales conceptos y avances sobre la problemática ambiental.**

- **Hallazgo 7:** En cuanto a la contribución al objetivo ambiental del proyecto, el contexto es favorable dada la relevancia del tema para los principales actores locales e internacionales. El énfasis puesto en la implementación del plan productivo, y la priorización del monitoreo de las variables sociales, económicas y productivas por sobre las ambientales ha restado visibilidad y difusión a estos resultados. Se prevé una reducción de emisiones netas de GEI cercana a la meta en el área de intervención directa, pero se considera improbable el cumplimiento de logros si no se modifica la estrategia de intervención en el área expandida.

**Valoración de eficacia: Moderadamente Insatisfactorio (MI)<sup>38</sup>:** *El nivel de resultados logrado es más bajo de lo esperado o con deficiencias significativas, en particular en el aseguramiento de la reducción de emisiones netas de GEI totales previstas para el cierre del proyecto. El proyecto ha podido lograr avances en la implementación de un conjunto de técnicas que forman parte de la GGCI por medio de la metodología de co-innovación en los 61 predios seleccionados, lo que estaría generando mejoras productivas y económicas en buena parte de ellos. Esto permitiría alcanzar la meta de reducciones netas en el área directa al finalizar el proyecto. Sin embargo, se constata que existen retrasos en los compromisos relacionados con la superficie de bosques plantados y la promoción de nuevas plantaciones lo que genera cierto riesgo para el cumplimiento de esa meta directa. El principal desafío se verifica en la falta de certeza de avance en acciones que contribuyan a la meta de reducción de emisiones netas de carácter indirecto en las 400.000 has adicionales lo que representa el 69% del valor total de reducción de emisiones netas esperado.*

55. Para evaluar la efectividad, se tuvo en consideración, además de los documentos del proyecto; la opinión recogida en entrevistas, grupos focales y visitas a terreno; también los logros reportados en la Matriz de Tracking Tools del FMAM y su contribución al objetivo ambiental global.

56. A nivel de logro de **resultados del proyecto**<sup>39</sup> se constató lo siguiente:

**Resultado 1.1: Fortalecimiento de marcos de políticas y planificación en apoyo a la implementación de GGCI y a las comunicaciones nacionales sobre emisiones de la ganadería. (MS)**

57. Se dispone de un borrador de Estrategia sobre GGCI. Se firmó una carta acuerdo con el IPA. Hubo algunas dificultades por parte de IPA en cuanto a la comprensión del proceso esperado, los alcances y la importancia de un proceso participativo que requiere flexibilidad para incorporar y respetar los aportes de las diversas instituciones participantes para la validación de estrategia ante la MGCN. La validación de esta estrategia al más alto nivel es un desafío importante para la segunda etapa del proyecto.

58. Respecto a la formulación de la "Acciones de Mitigación Apropriadas a Nivel Nacional (NAMA)<sup>40</sup> se produjo un cambio de estrategia, decidiéndose la contratación de una

<sup>38</sup> Para la valoración de cada criterio se tuvo en cuenta la escala de calificación del Anexo 2, FMAM, 2017, que considera: (AS) Altamente Satisfactorio, (S) Satisfactorio, (MS) Moderadamente Satisfactorio, (MI) Moderadamente Insatisfactorio, (I) Insatisfactorio, (AI) Altamente Insatisfactorio, (IE) Imposible de Evaluar.

<sup>39</sup> Para mayor información ver Anexo 8 con Matriz de progresos hacia los resultados.

<sup>40</sup> Se utiliza con frecuencia e indistintamente el acrónimo en inglés NAMA (nationally appropriate mitigation action)



consultoría internacional, que se encuentra en proceso de formalización. Esa decisión, junto a la necesidad de lograr aprobación de nuevas autoridades generó cierto retraso. No obstante, las previsiones presupuestales y de calendario de realización son adecuadas.

59. Los retrasos en el desarrollo de la estrategia y la preparación de la NAMA han afectado a su vez los progresos en el establecimiento del sistema de MRV, que ha debido ser reprogramado toda vez que dependían de los resultados de los pilotos. La contratación de la consultoría para preparación de la NAMA e inclusión del MRV estaba prevista para el final del año 2020. Fue inicialmente reprogramada para octubre a diciembre de 2021 y a realizarse en el primer semestre de 2022.

### **Resultado 1.2: Fortalecimiento de las capacidades nacionales para apoyar la implementación de la GGCI (MS)**

60. Las actividades de intercambio, fortalecimiento del compromiso y las capacidades en organizaciones relevantes se han cumplido parcialmente, privilegiándose las dependencias internas del MGAP o cercanas a ese Ministerio y con déficits en lo que respecta a organizaciones de productores y grupos técnicos con capacidad de incidencia no involucrados hasta ahora en el proyecto. Se ha previsto intensificar el trabajo para 2022. Como aspecto favorable y no previsto, el personal del proyecto representa al MGAP en un equipo interministerial de trabajo sobre huella ambiental de la ganadería, que integran además representantes de INIA, INALE, INAC y MA.

### **Resultado 2.1: Implementación de una gestión sostenible de la ganadería climáticamente inteligente (GGCI) en tierras degradadas/en degradación.**

61. El logro de este resultado se mide a través de los siguientes cuatro indicadores:
62. *Indicador DT 1.1: Área de tierra con prácticas efectivas de manejo de pastizales y/o con agricultura climáticamente inteligente:* Se ha implementado la asistencia técnica en 61 predios que cubren 31,185 has. La Gestión para una Ganadería Climáticamente Inteligente (GGCI) busca una ganadería productiva, adaptada al cambio climático y contribuyendo a reducir emisiones a través de un manejo adecuado. Esta definición reconoce sinergias entre acciones de adaptación y de mitigación. Las principales prácticas que definen a esta GGCI son: un nuevo manejo del pastoreo, manteniendo una altura de las pasturas por encima de ciertos mínimos, la asignación de forraje, el establecimiento de bosques para abrigo y sombra y mejoramiento en la disponibilidad de agua.
63. De acuerdo a informes del proyecto, una superficie de 29,066 has. ha incorporado prácticas efectivas de GGCI (evaluado en base a progresos en el índice de cría), lo que representa una superación de la meta intermedia de 15.000 has y permite esperar el logro de la meta final de 35.000 has. **(S)**
64. *Indicador 1 (CC): Ton de CO<sub>2</sub>eq de GEI reducidas o evitadas directa e indirectamente:* Indicador sin metas intermedias cuya meta final es de 379,000 tons de CO<sub>2</sub>eq de GEI reducidas o evitadas directa e indirectamente. De acuerdo a informes del proyecto, se espera alcanzar, al final de la ejecución, entre un 80% y 90% de la meta de reducción de emisiones como efecto directo sobre las 35,000 has intervenidas (118,950 ton de CO<sub>2</sub>eq). Cerca de un 30% de esta meta esperaba lograrse por el secuestro de carbono a realizar por bosques plantados. Reportes preliminares indican que no va a alcanzarse la superficie de bosques esperada (hay sólo 88.27 has de nuevas plantaciones cuando el área esperada era de 245 has). La meta total depende de la reducción de otras 260,166 Ton de CO<sub>2</sub>eq que debían alcanzarse por la aplicación de las prácticas sostenibles promovidas sobre otras 400,000 has. de intervención indirecta, lo que se esperaba lograr a través de asistencia técnica e

inversiones financiadas por el proyecto DACC2. Dado que el monto total de este proyecto fue reducido, a la vez que se establecieron nuevas prioridades y la intervención esperada no se producirá existe incertidumbre sobre el alcance de dicha meta final sobre el área indirecta y aún no se cuenta con una metodología para medir la acción de otros actores públicos y privados en la implementación de prácticas GGCI en el área indirecta. Si bien en la última revisión del CEO Endorsement se señala que no se requiere de estrategia mitigación alguna sobre algún posible riesgo para la coordinación con el DACC2 y el proyecto se debió haber reaccionado a tiempo al conocerse su rediseño de manera de asegurar alternativas de medición de prácticas para el cumplimiento de meta final en el área indirecta.<sup>41</sup> (Anexo 9 CEO Review Endorsement). No existen mediciones a medio término ni alternativas diseñadas por lo que el logro de esta meta es, hasta el momento, improbable. **(I)**

65. Establecimientos participantes con mayores ingresos: Se ha reportado que el ingreso neto familiar de los predios del proyecto se incrementó casi 20% respecto a la línea base tomada y un 56% de los predios mejoraron este indicador.<sup>42</sup> Por otra parte, la propuesta de monitoreo diseñada para esto indicadores se basa en una comparación “antes y después” del proyecto, lo que dificulta una adecuada atribución de efectos del proyecto pues no se diferencia entre los productores del proyecto y los productores que provenían de otros proyectos que ya tenían conocimiento y estaban implementando prácticas sostenibles. Además, para su determinación no se tuvo en cuenta la variable precio de la carne que habría subido en el último año. **(S)**
66. Indicador 4 (CC): Área bajo prácticas y tecnologías con bajas emisiones de GEI: La meta final se ha establecido en 35.000 hectáreas. Según reportes del proyecto, en el ejercicio 2020-2021 se logró reducir un 4,9% las emisiones absolutas de GEI por ha. y un 16% la intensidad de emisiones (GEI por kg de carne producido). Casi 60% de los predios que lograron esa reducción gracias a la baja de la carga animal en buena parte de los predios. Mientras que la intensidad de emisiones recoge, además, aumentos de productividad parcial (carne/ha). No hay indicadores intermedios de secuestro por el suelo basados en mediciones, estando previstas sólo al final del proyecto, mientras que el reporte de plantaciones para el secuestro debido a bosques está por debajo de lo esperado. **(MS)**

### **Resultado 3.1: Implementación del proyecto basada en GBR y lecciones aprendidas; buenas prácticas documentadas y diseminadas. (S)**

67. Existe un Sistema y Plan de Monitoreo con Estrategia de Comunicación en implementación. El sistema desagrega datos e información según género y reporta actividades, productos y resultados. El énfasis en los reportes semestrales y anuales se ha centrado más en reportar actividades que en los resultados, del proyecto. Si bien se reconoce que los logros de la dimensión ambiental son más a largo plazo se hubiera requerido una meta intermedia de resultados de este tipo. Por otra parte, no parece ejercerse, desde el sistema de M&E de la UGP un liderazgo y homogeneidad de criterios técnicos en el diseño de los sistemas de monitoreo de resultados ambientales, por una parte y de los productivos, económicos y sociales por otro. A pesar de esas limitaciones, el sistema es eficiente y reporta con puntualidad.

68. El logro de los **productos** por componentes se valora de la siguiente forma:

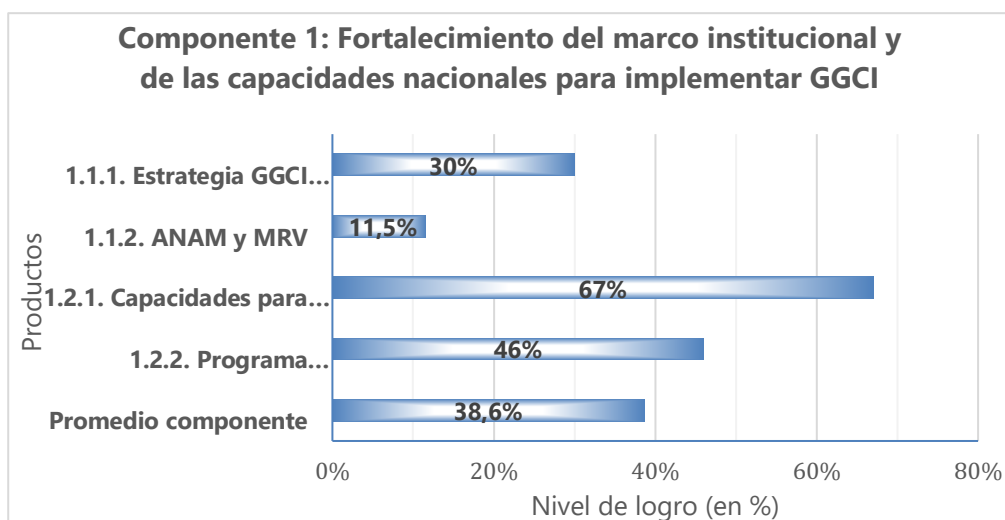
#### **Componente1: Fortalecimiento del marco institucional y de las capacidades nacionales para implementar la gestión de la ganadería climáticamente inteligente (GGCI): 39 %**

<sup>41</sup> CEO endorsement Review, GEF-6 GEF Secretariat, Marzo 2018, en página 14.

<sup>42</sup> Informe de evaluación anual 2020-2021, Entregable 29, INIA-Fagro, 2022, página 37.

69. Producto 1.1.1: Una Estrategia nacional de GGCI diseñada y validada con los actores clave: Como meta final se espera una estrategia final de GGCI presentada al Gobierno y diseminada a nivel local y regional para lo cual se ha firmado una carta acuerdo con el IPA. A medio término se encuentra validado el borrador de metodología para el diseño de la estrategia. (Nivel de avance: 30%)
70. Producto 1.1.2: Una Acción Nacional para una Adecuada Mitigación (NAMA), incluyendo un sistema nacional de monitoreo, información y verificación (MRV) para el sector ganadero de rumiantes. Retraso en el proceso de definición de perfil para el diseño y actualmente en proceso de contratación. (Nivel de avance: 11,5 %.)
71. Producto 1.2.1: Capacidades desarrolladas para apoyar en forma efectiva la implementación de la GGCI con una perspectiva sensible al género. Se reporta una serie de reuniones y contactos con funcionarios de entidades relevantes, además de reuniones de capacitación con FAGRO para transferir las capacidades de cálculo de emisiones GEI a nivel de predio y con metodología IPCC. (Nivel de avances es: 67%)
72. Producto 1.2.2: Un programa de capacitación establecido para apoyar la expansión de enfoques mejorados y climáticamente inteligentes en la gestión ganadera. Se ha capacitado a 35 extensionistas en un curso de en el marco de la Unidad de Posgrados y Educación Permanente (UPEP) de la Facultad de Agronomía. (Nivel de avance: 46%)

**Figura 2: Nivel de Avance de Productos del Componente 1**



Fuente: Elaboración propia.

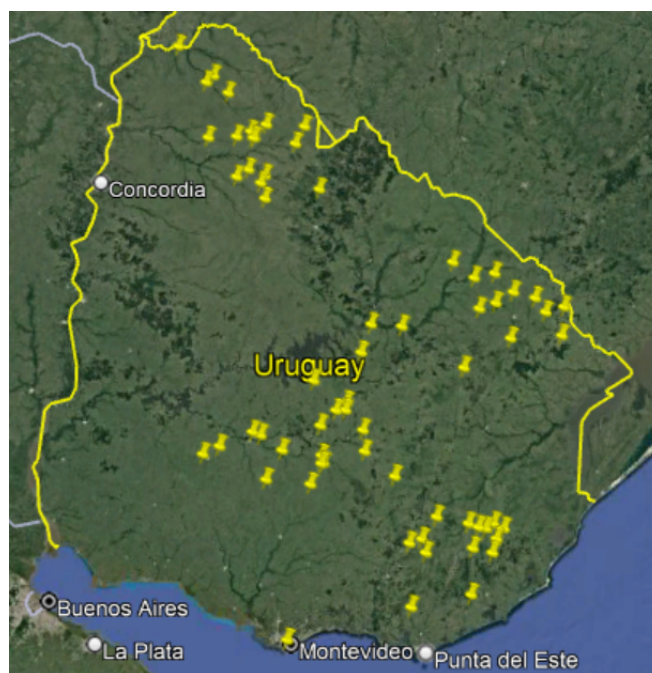
**Componente 2: Desarrollo e implementación de prácticas y tecnologías de GGCI a nivel de terreno: 64%**

73. Producto 2.1.1: Estrategias de corto y mediano plazo implementadas a nivel de establecimientos con una perspectiva de género. La firma de la segunda Carta de Acuerdo FAO-INIA para la ejecución del componente 2 en el campo ha permitido avanzar y comprometer el conjunto de actividades y productos previstos.
74. Además de las visitas permanentes a los 61 predios participantes, se han realizado: talleres de discusión e intercambio sobre planes anuales; talleres zonales de evaluación e intercambio entre familias productoras y equipos técnicos; una reunión de intercambio de información y medidas a tomar frente a la situación de sequía; un taller anual de evaluación,

reflexión e intercambio de los equipos técnicos vinculados al proyecto (EP, equipo INIA-FAGRO, equipo extensionista y de apoyo en campo).

75. El proyecto, apoyado en once organizaciones de base desarrolló un proceso de comunicación y difusión, al cabo del cual se recibió la postulación de 131 productores. Se estableció un rango de superficie de tierra de entre 50 y 1250 has (CONEAT 100<sup>43</sup>) para el ingreso. La selección tuvo en cuenta la condición de un mínimo de 20% con liderazgo femenino, y que el conjunto de los seleccionados sumara al menos las 35.000 has de meta. La selección final incluyó a 64 predios, de los cuales 14 de ellos ya habían participado en el proyecto Ganaderos Familiares y Cambio Climático, del MGAP. Los predios liderados por mujeres fueron 29, superando la meta, y la superficie promedio de los predios es de 538 has. En la actualidad participan 61 productores. (Nivel de avance: 89%)

**Ilustración 3: Mapa con la localización de los 61 predios beneficiarios**

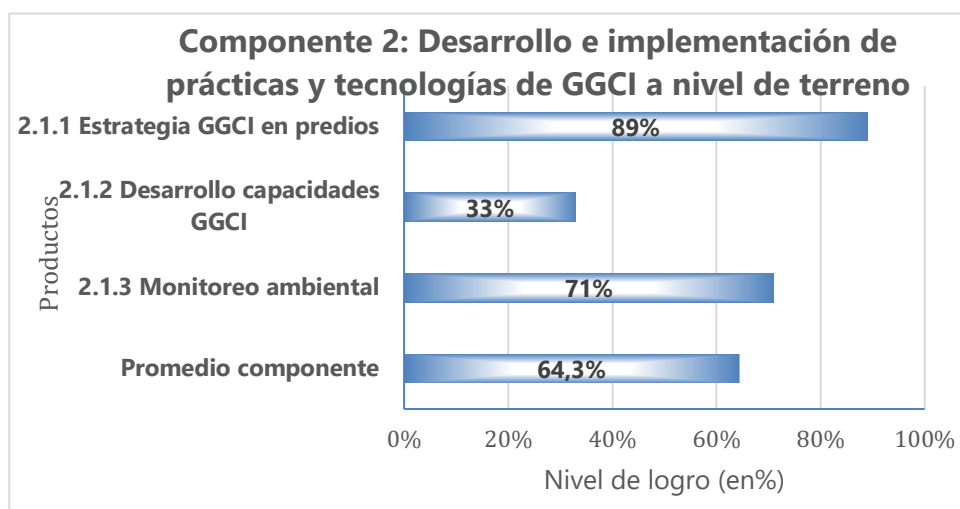


Fuente: Elaboración propia en base a información de UGP

76. Producto 2.1.2: Un programa de desarrollo de capacidades enfocado en la aplicación de las prácticas y tecnologías de la GGCI: Realización de ocho jornadas (cuatro virtuales y cuatro presenciales), abiertas a todo público, para mostrar los avances en cuanto a los planes de rediseño y los resultados de los mismos. Se desarrollaron 8 talleres zonales con productores uno por cada zona en el año 2020 y en el 2021. (Nivel de avance: 33%)
77. Producto 2.1.3: Sistema de monitoreo establecido en cada establecimiento para monitorear las emisiones de GEI, las estrategias de adaptación, el financiamiento, la degradación de la tierra y la biodiversidad. Se ha implementado el sistema y se avanza con el monitoreo de variables económico-productivas, realizándose el cierre de ejercicio 2020-2021. Se realiza el muestreo ambiental de primavera con muestreo de vegetación, heces y agua en los 20 sitios de muestreo intensivo y los 20 vecinos de control. Continúa el relevamiento satelital de NDVI y se calculan las emisiones de GEI para los 61 predios participantes. (Nivel de avance: 71%)

<sup>43</sup> Comisión Nacional de Estudio Agronómico de la Tierra del MGAP. Definió normas técnicas para calificar la capacidad productiva de cada inmueble rural del país a través de un índice de productividad. El índice CONEAT 100 representa el promedio del país y es utilizado para homogeneizar las medidas de superficie de los campos.

**Figura 3: Nivel de Avance de Productos del Componente 2**



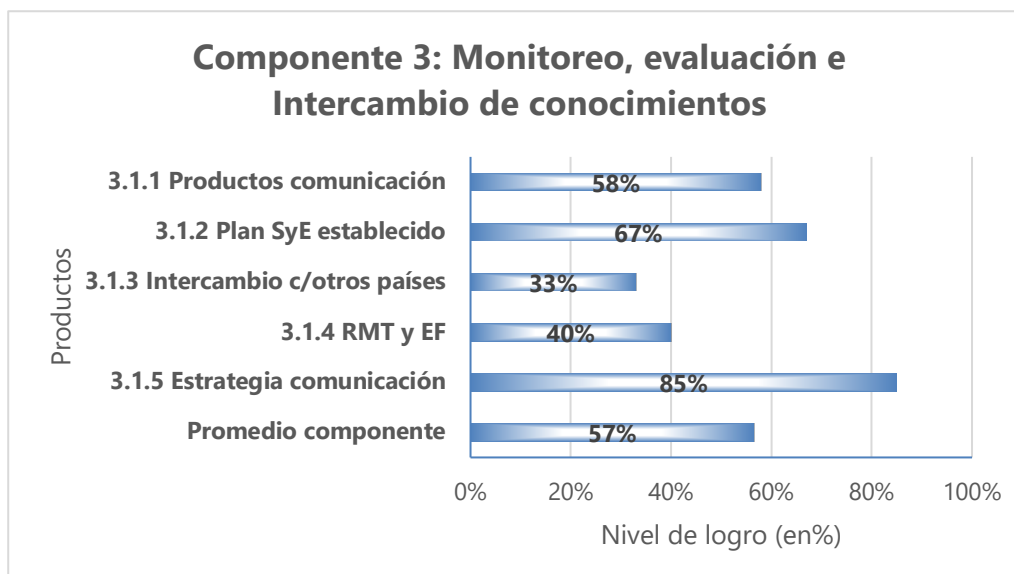
Fuente: Elaboración propia.

**Componente 3: Monitoreo, evaluación e Intercambio de conocimientos: 57%**

78. Producto 3.1.1: Una serie de manuales y productos audiovisuales que describan las mejoras en las prácticas, medidas y tecnologías de GGCI para ser utilizados por extensionistas y productores. Se ha realizado una serie de productos (audiovisuales, videos, documental). (Nivel de avance del 58%)
79. Producto 3.1.2: Plan y Sistema de Monitoreo y Evaluación del proyecto establecido. El sistema se encuentra establecido. Incorpora lecciones aprendidas a través de un trabajo sistemático de reuniones y entrevistas. (Nivel de avance: 67%)
80. Producto 3.1.3: Intercambio de conocimientos con otros países y diseminación de datos verificables y metodologías probadas. Avance con restricciones debido a problemas de movilidad por la pandemia. (Nivel de avance: 33%)
81. Producto 3.1.4: Revisión de Medio Término<sup>44</sup> y Evaluación Final del Proyecto. (Nivel de Avance 40%)
82. Producto 3.1.5: Estrategia de comunicación implementada. La estrategia incluye comunicación permanente con las familias beneficiarias a través de mensajería WhatsApp y con el equipo técnico a través de distintos medios. Se realizan presentaciones sobre avances y logros del proyecto en mesas de desarrollo rural y entidades del interior. Se desarrolla una gestión permanente respecto a la prensa, reforzando para algunas instancias el vínculo con los medios locales. (Nivel de avance: 85%)

<sup>44</sup> La RMT estaba prevista a los 24 meses desde el inicio del proyecto: 14-02-2021 La misma se fue retrasando por el efecto de la pandemia.

**Figura 4: Nivel de Avance de Productos del Componente 3**



Fuente: Elaboración propia.

83. Con respecto al **Objetivo del Proyecto**: “Mitigar el cambio climático y restaurar tierras degradadas a través de la promoción de prácticas climáticamente inteligentes en el sector ganadero, con énfasis en la agricultura familiar”, no se reportan resultados a mitad del período o un avance en la tendencia hacia ello. Se han monitoreado de las variables sociales, económicas y productivas, ya que las variables ambientales son de largo plazo y se prevé una contribución a la mitigación del cambio climático por la reducción de emisiones netas de GEI en el área de intervención directa, donde se espera alcanzar un valor cercano a la meta. Sin embargo, durante la RMT se pudo constatar que los indicadores ambientales resultan menos visibles y conocidos por beneficiarios y otros actores. Esto ocurre a pesar del adecuado diseño del plan de monitoreo ambiental que permitirá atribuir los eventuales resultados a las acciones del proyecto.
84. Se han creado **capacidades** a nivel de extensionistas en el manejo de las técnicas de la GCI, así como en el enfoque de la co-innovación con perspectiva de género.
85. Los productores por su parte han incorporado a buen ritmo las innovaciones técnicas, aunque tienen escaso conocimiento de los principales conceptos de la problemática ambiental, así como sobre los resultados ambientales parciales obtenidos. De parte de los extensionistas se verificaron ciertas carencias en temas de género y en el desarrollo de sinergias con instituciones y grupos de actores relevantes.



*Predio de Carlos Cabrera. Zona Centro.*



*Predio de familia González - Arias. Zona Centro.*



*Predio de Juan J. Panucci. Zona Centro.*



*Predio de Graciela Betizagasti. Zona Norte.*



*Predio de Aurora Ibarra. Zona Norte.*



*Predio de Olivia Guedes. Zona Noreste.*



*Predio de Vanessa Píriz. Zona Este.*



*Predio de Amaury Aparicio. Zona Este.*



*Predio de Marta Martínez. Zona Este*

86. La RMT identificó el reforzamiento de capacidades de prevención gracias a este proyecto.



Es así, que un **efecto no esperado** es el interés de los productores en el manejo y análisis de información meteorológica como parte de los insumos para la planificación productiva, lo que representa un avance en las capacidades para adaptación al cambio climático y una mayor resiliencia observada ante fenómenos climáticos adversos como las sequías.

87. En lo que se refiere a **barreras o riesgos**, el plan de monitoreo ambiental no previó el reporte de metas intermedias de secuestro de carbono quedando la medición de esta variable relevante para el final del proyecto, debido a que se consideró que las acciones tendrían impacto hasta finales del proyecto. Sin embargo, hasta el momento tampoco se consideró tomar en cuenta las acciones realizadas por actores públicos y privados en implementación de prácticas de GGCI que podrían incidir en el logro de metas en el área indirecta. Existe a la vez un escaso foco por parte del equipo ambiental sobre la superficie que se había previsto forestar y que corresponde a un 30% de las metas de reducción directa de emisiones. Esto genera cierta incertidumbre también sobre la posibilidad de alcanzar las metas sobre el área directa.<sup>45</sup>
88. Por otra parte, el haber dejado totalmente en manos de otro proyecto, sobre el cual no se tenía ninguna capacidad de incidencia, el financiamiento de acciones para el logro de las metas indirectas de reducción de emisiones genera un severo riesgo de cumplimiento, siendo estas metas indirectas responsables del 69% del total de reducción de emisiones netas esperado.
89. Existe incertidumbre sobre el logro de las metas ambientales indirectas. Si bien existe interés por el modelo que preconiza el proyecto, a mediano plazo se ha podido constatar la ausencia de financiamiento comprometido para el derrame o expansión de prácticas GGCI durante su ejecución en el área indirecta y para después de la finalización del proyecto, junto a la debilidad de las alianzas y sinergias para concretar acciones ambientales con otros actores, lo cual representa una amenaza a las posibilidades de logro de los objetivos del proyecto a largo plazo. No obstante, esta situación es susceptible de revertirse ya que durante la RMT se pudo constatar que hay interés por el proyecto por parte de algunas iniciativas (Fundación Bill y Melinda Gates, Euroclima plus, Fondo de Adaptación, Methane Pledge, Embajada de EE. UU) lo cual en un futuro podría concretarse en acuerdos financieros.
90. Finalmente, la Matriz de Tracking Tools reporta 30.192 Tons<sup>46</sup> CO<sub>2</sub>eq GEI evitadas al 30 de junio de 2021 en el área directa de 35.000 has. y no se reportan reducciones en el área indirecta de 400.000 has. Por otro lado, unas 29.066 has. bajo prácticas de GGCI calculado en base al índice de cría. En cuanto al porcentaje de GEI: 37 de CH<sub>4</sub>, 38 N<sub>2</sub>O, 3.000.000 CO<sub>2</sub>eq y 97.338 CO<sub>2</sub>eq solamente se reporta lo mismo que al comienzo según NDC 2017. En lo relativo al soporte de instituciones para la Estrategia GGCI: 4/6 previstas al inicio, así como para el soporte del MRV: 6/8.

### **4.3.Eficiencia:**

*Pregunta 11: ¿En qué medida el proyecto se ha implementado de manera eficiente y con el mínimo costo posible?*

---

<sup>45</sup> El costo de inversión y de mantenimiento anual representaba el 5% de la inversión inicial y sería co-financiado por el DACC como montes de abrigo y sombra y de mejorar el suministro de agua en los predios seleccionados como en construcción de pequeños diques además de tubos y bebederos.

<sup>46</sup> Cabe aclarar que este valor fue corregido en una matriz posterior la cual fue recibida después de la presentación de hallazgos y la recogida de comentarios ya que con anterioridad se había reportado por error una reducción de 16.259 Tons. CO<sub>2</sub>q GEI. De todas maneras, si bien dichas estimaciones proyectan alcanzar el cumplimiento en emisiones evitadas en el área directa aún existe cierta incertidumbre sobre el grado de incidencia que podría tener otro año más de sequía para el cálculo de secuestro de carbono que se realizará al final del proyecto más el atraso en las plantaciones previstas al inicio para dicha área. (En Anexo 8 se incluye matriz tracking tool con dicho valor corregido a los efectos de ser considerado para la Evaluación Final del Proyecto.

*Pregunta 12: ¿La relación recursos comprometidos versus actividades programadas se encuentra dentro de márgenes aceptados para el proyecto? ¿Se verifican atrasos en el cumplimiento de los productos? ¿Cuáles son las causas de esas demoras?*

*Pregunta 13: ¿En qué medida la dirección del proyecto ha sido capaz de adaptarse a las condiciones cambiantes para mejorar la eficiencia de la implementación del proyecto?*

*Pregunta 14: ¿La disponibilidad de recursos financieros para la ejecución de las acciones, actividades y/o intervenciones del proyecto han sido suficientes o se ha requerido mayor cantidad de recursos?*

*Pregunta 15: ¿En qué medida el proyecto ha aprovechado los acuerdos, iniciativas, fuentes de datos, sinergias existentes y complementariedades con otros proyectos, asociaciones, etc. y ha evitado la duplicidad de actividades similares de otros grupos e iniciativas?*

*Pregunta 16: ¿Los recursos han sido administrados de forma eficiente y transparente en la gestión de contratos y cartas de acuerdo?*

- **Hallazgo 8: Se evidencia una gran capacidad de adaptación a las condiciones derivadas del contexto de la pandemia y demoras en los aportes de cofinanciamiento comprometido para el manejo de la forma más eficiente y transparente posible del presupuesto restando un 7% disponible de recursos incluida la previsión de gastos necesarios hasta 30 de septiembre de 2023 y las actividades que serán ejecutadas bajo los convenios en curso.**
- **Hallazgo 9: En cuanto a recursos y tiempos si bien se otorgaron extensiones para la terminación del proyecto se verifica un atraso en los productos del Componente 1 en lo que respecta a la Estrategia de GGCI y la NAMA y en el Componente 3 en cuando a la realización de la RMT; sensibilización sobre otros productores para el derrame; y participación en redes sociales.**
- **Hallazgo 10: Se constata un aprovechamiento de sinergias con INIA y FAGRO en la implementación del enfoque de co-innovación y la propuesta productiva y ambiental. Sin embargo, se habría podido concretar acuerdos para un aprovechamiento de iniciativas de prácticas similares de ganadería con otros grupos de gestión del conocimiento como FUCREA; otros agrupamientos de productores y técnicos de iniciativas de prácticas similares de ganadería; actores del sector privado; otras universidades; y las intendencias regionales.**

***Valoración de eficiencia: Moderadamente Satisfactorio<sup>47</sup> o con deficiencias moderadas dado el atraso verificado en el Componente 1; por la insuficiente capacidad de reacción para la búsqueda a tiempo de sinergias y acuerdos con otros actores e iniciativas para poder asegurar el cumplimiento de la meta final de un indicador ambiental importante del Resultado 2; se constatan extensiones de plazo de terminación del proyecto; reprogramaciones de presupuesto; y retraso en RMT.***

91. Se destaca la calidad, el compromiso y la adaptabilidad del equipo del proyecto para seguir adelante con en su ejecución a pesar de la irrupción de la pandemia de COVID19 a los pocos meses de haber iniciado efectivamente sus actividades. Ello obligó a importantes adaptaciones, con algunos perjuicios sobre actividades de importancia como la suspensión

---

<sup>47</sup> Para la valorización de cada criterio se tuvo en cuenta la escala de calificación del Anexo 2, FMAM, 2017, que considera: (AS) Altamente Satisfactorio, (S) Satisfactorio, (MS) Moderadamente Satisfactorio, (MI) Moderadamente Insatisfactorio, (I) Insatisfactorio, (AI) Altamente Insatisfactorio, (IE) Imposible de Evaluar.

de un taller de presentación del proyecto, el intercambio presencial entre beneficiarios y técnicos y el aprendizaje entre pares.

92. El presupuesto debió reprogramarse debido a las demoras por la pandemia que afectaron a algunas actividades y por el costo derivado de la adaptación del COVID19 como la contratación de transporte para movilizar a integrantes del equipo del proyecto y a técnicos que asesoran a las familias productoras en las distintas regiones y otros costos asociados a compra de equipos de protección para cumplir con el Protocolo Sanitario desarrollado.
93. La fecha de terminación inicial del proyecto era 14 de febrero de 2023 y luego se extendió hasta el 14 de mayo de 2023, en parte, por efectos de retrasos ocasionados por la pandemia, pero también por cierto cambio de prioridades políticas del gobierno por lo que el equipo del proyecto tuvo que renegociar los acuerdos de cofinanciación definidos inicialmente a causa de la nueva urgencia sanitaria y el recambio de autoridades del gobierno central. Posteriormente, en septiembre de 2021 se otorgó una extensión hasta el 30 de septiembre de 2023 para poder terminar las actividades de campo del Componente 2 que permitiera mostrar datos significativos en el monitoreo de impacto sobre ciclos biológicos de producción con el consiguiente gasto ocasionado en actividades y muestras.
94. Al analizar el presupuesto sin duda, los mayores gastos del proyecto corresponden a:
  - la primera Carta de Acuerdo con INIA para actividades del Componente 2: US\$ 486.900.-
  - la segunda Carta con INIA para terminar actividades del Componente 2: US\$ 630.700.-;
  - la Carta de Acuerdo con el IPA por la Estrategia de GGCI del Componente 1: UYU 1.238.380.- (US\$ 29.500.- aprox.)
95. Por cuestiones administrativas, la primera Carta de Acuerdo con INIA tomó mucho más tiempo de lo previsto. Sin embargo, ello redundó en un aprendizaje para las dos Cartas de Acuerdo firmadas después.
96. A continuación, se presenta una Tabla de Gastos Presupuestados versus el Gastos Materializados al 05 de abril de 2022:

**Tabla 1: Gastos del Proyecto a Medio Término:<sup>48</sup>**

Componentes / Resultados	Costo estimado durante el diseño en US\$	Costo Actual/ Gastos en US\$	Porcentaje de Gasto – Actual/planeado
<b>Componente 1: Fortalecimiento del marco institucional y las capacidades nacionales en la GGCI</b>	<b>266.363</b>	<b>150.989</b>	<b>57%</b>
Resultado 1.1: NAMA Y Estrategia	191.146	84.069	44%
Resultado 1.2: Capacidades institucionales	75.217	66.920	89%
<b>Componente 2: Desarrollo e implementación de prácticas y tecnologías de GGCI en terreno</b>	<b>657.478</b>	<b>762.194</b>	<b>116%</b>
Resultado 2.1: Implementación de una gestión sostenible de GGCI	657.478	762.194	116%
<b>Componente 3: M&amp;E e Intercambio de conocimientos</b>	<b>178.832</b>	<b>162.076</b>	<b>91%</b>
Resultado 3.1: GBR y lecciones aprendidas y buenas prácticas	178.832	162.076	91%
Project Management	49.804	0	0%
<b>Total</b>	<b>1.152.478</b>	<b>1.075.259</b>	<b>93%</b>

Fuente: Datos aportados por el equipo del proyecto para la RMT, 5 de abril 2022.

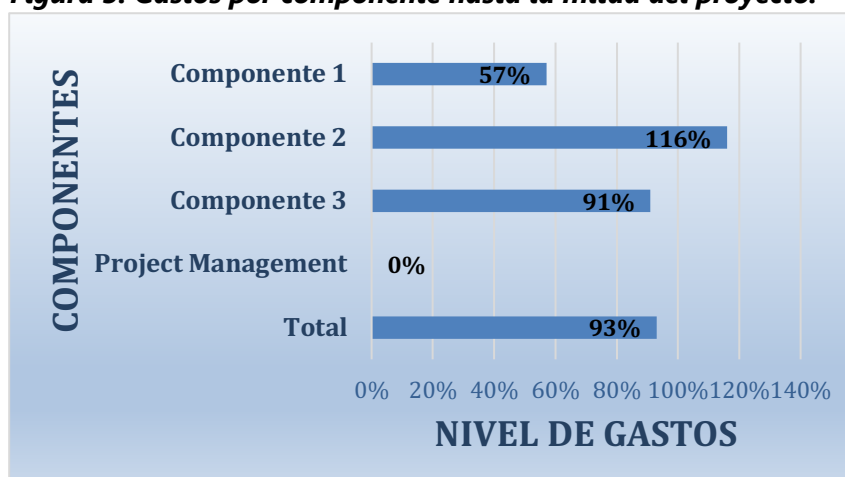
97. Al observar el total de gastos se puede ver que aún queda un 7% disponible incluso habiendo considerado todos los gastos por honorarios, viajes y talleres hasta septiembre de 2023.<sup>49</sup>
98. Como se puede apreciar el Componente 2 requirió de una mayor cantidad de fondos a lo presupuestado. (16%) mientras que el Componente 1 es el que presenta mayor retraso en su ejecución (-43%) debido a que solamente se tiene un borrador de la Estrategia de GGCI y recién ahora se ha realizado el llamado por la contratación del consultor internacional para el desarrollo del documento de la NAMA. En lo que respecta al Componente 3 se verifica un atraso en RMT<sup>50</sup> sensibilización sobre otros productores para el derrame; y participación en redes sociales.
99. En el próximo gráfico se puede apreciar el nivel de gasto materializado en cada componente:

<sup>48</sup> Son gastos realizados con los recursos del GEF – sin incluir los aportes de co-financiamiento y desglosados sólo por componentes y resultados lo que implica una cierta imposibilidad de visualizar recursos gastados para cada producto.

<sup>49</sup> No obstante, de haber un resto del presupuesto se podría considerar para cubrir el costo por plantación de árboles nuevos en los predios seleccionados como montes de abrigo y sombra puesto que en la actualidad se contabilizaron sólo 88,27 has. plantadas durante el proyecto sobre las 245 has. comprometidas en el diseño del proyecto como una manera de contribuir a una mayor captura de carbono.

<sup>50</sup> La RMT correspondía hacerla el 14-02-2021.

**Figura 5: Gastos por componente hasta la mitad del proyecto:**



Fuente: elaboración propia.

100. El proyecto ha aprovechado las sinergias existentes y complementariedades entre INIA y FAGRO, principalmente en el trabajo realizado en la implementación del enfoque de co-innovación y en la propuesta productiva-ambiental.
101. Si bien se continúa trabajando con las 11 organizaciones de base, en particular con la organización El Fogón CAL, su relacionamiento se ha profundizado más ya que la misma fue seleccionada conjuntamente con la DGDR para participar en una intervención territorial piloto sobre escalamiento de la GCI a través del trabajo con un grupo de productores.
102. Se han establecido relaciones con Innovagro (Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) para la gestión espacial y temporal de la intensidad de pastoreo con niveles de producción y servicios ecosistémicos provistos por el campo natural generando información en 4 predios participantes.
103. No obstante, no hubo suficiente reacción para generar acuerdos por falta de cofinanciamiento ante el rediseño del DACC2, en lo específico, para poder cumplir con el derrame previsto sobre implementación de prácticas sostenibles en las 400.000 has. indirectas.
104. Se hubieran podido concretar acuerdos con otros actores para aprovechar los esfuerzos de otras iniciativas que implementan prácticas similares de ganadería, así como compartir fuentes de datos y complementariedades con otros proyectos, estudios e investigación (agrupamientos de productores como FUCREA, CAF y otras universidades).
105. Asimismo, se podría haber sacado un mayor provecho del trabajo realizado por grupos de gestión del conocimiento, otros agrupamientos de productores y técnicos, otros actores del sector privado: buscando acuerdos o aprovechando sinergias con actores como los frigoríficos por el tema de certificaciones de carne baja en carbono<sup>51</sup>; las empresas forestales dada su responsabilidad social empresarial por el registro de plantaciones; otras universidades para determinar la necesidad de reconsiderar de dejar sin efecto la medida de reducción del ganado ovino en algunas zonas por el control de malezas tóxicas para los

<sup>51</sup> El tema de la certificación de carne baja en carbono se está impulsando a nivel MERCOSUR.

vacuno y el estudio de invasión de malezas en algunas regiones<sup>52</sup>; las intendencias regionales por cuanto poseen un departamento ambiental; entre otros)

106. Los recursos han sido administrados de forma eficiente y transparente tanto en la gestión de contratos, las cartas de acuerdo como en la publicación de licitaciones por contratos de consultores.

#### **4.4. Sostenibilidad:**

*Pregunta 17: ¿Qué probabilidades hay de que los resultados del proyecto sigan siendo útiles o permanezcan una vez terminado el proyecto?*

*Pregunta 18: ¿Cuáles son los riesgos financieros, sociopolíticos, institucionales, de gobernanza y ambientales que pueden afectar a la sostenibilidad de los resultados del proyecto y sus beneficios?*

*Pregunta 19: ¿Qué resultados, lecciones o experiencias del proyecto se han reproducido o ampliado? ¿Qué resultados, lecciones o experiencias pueden ser replicadas o ampliadas en el futuro próximo?*

*Pregunta 20: ¿Se observa, por parte de las instituciones de gobierno, un conocimiento de las necesidades y una voluntad para dar continuidad a los resultados del proyecto? ¿Hay compromiso desde las autoridades a nivel nacional, regional y local para compartir información y experiencias? ¿Se verifica apropiación y/o replica entre los actores locales de las buenas prácticas?*

*Pregunta 21. ¿Existe una estrategia para conseguir fondos con miras a asegurar la continuidad del proyecto?*

- **Hallazgo 11: Se evidencia el interés por parte de las autoridades, organizaciones de productores y productores ganaderos sobre la utilización que puedan dar a los resultados productivos, socio-económicos y ambientales del proyecto. Sin embargo, a nivel macro no se visualiza una estrategia clara para la consecución de fondos para su sostenibilidad futura y/o réplica del proyecto. La falta de concreción de alianzas y acuerdos agrega riesgo a la sostenibilidad pues el proyecto ha trabajado con un grupo de actores más reducido que lo previsto al inicio del proyecto.**

***Valoración de sostenibilidad: Improbable (I)<sup>53</sup> o con riesgos graves para su sostenibilidad pues aun cuando existe voluntad e interés por parte de los socios y de otros actores no se han cimentado los mecanismos para réplica o escala de experiencias y resultados ni se tiene una estrategia clara para conseguir fondos para su sostenibilidad futura. No obstante, dicha situación puede ser revertida en el curso de esta segunda etapa por medio del desarrollo de acciones concretas para la sostenibilidad futura.***

107. Si bien hay un **aprendizaje** por parte de las 61 familias productoras y capacidad en los extensionistas del proyecto, hay incertidumbre de que los resultados sigan al final del proyecto por el alto costo de asesoramiento técnico, la dependencia de los productores a los extensionistas y técnicos y la poca difusión del proyecto hacia otros productores/as fuera del proyecto.

108. De la opinión de entrevistas y grupos focales se pudo indagar que las familias productoras beneficiarias si bien han podido aprender algunos patrones de mediciones para reconocer el buen estado corporal de los animales, la altura del pasto, etc. y han podido ordenarse en términos de registro de datos sobre los predios muchos de ellos reconocen que seguirían estando necesitados de asesoramiento técnico al final del proyecto.

<sup>52</sup> En algunas regiones, producto de la baja de la carga ovina se ha visto una invasión de maleza que es consumida por el ganado lanar y que resulta muy tóxica para los vacunos quienes al consumirla les puede producir la muerte.

<sup>53</sup> Escala de calificación del FMAM, 2017, op. citado: (P) Probable, (MP) Moderadamente probable (MP), (MI) Moderadamente improbable, (I) Improbable e (IE) Imposible de evaluar.

109. En lo relativo a las mediciones sobre el monitoreo ambiental desconocen su procedimiento y resultados pues es un tema que lo realiza el equipo ambiental.

Riesgos financieros:

110. En términos del proyecto, no se visualiza una estrategia de financiamiento para sostener y menos aún de escalar las acciones del proyecto, por lo que el equipo de la RMT considera que está en riesgo la sostenibilidad futura del mismo. Si bien existe interés por el proyecto, no se constataron acuerdos o acciones concretas de financiamiento una vez que se concluya el proyecto.

111. Desde el lado de los predios, el costo del asesoramiento técnico entregado por los extensionistas en términos de horas de trabajo de campo determina un riesgo importante para ser enfrentado por parte de los mismos productores. Ello se constató con productores y extensionistas quienes señalaron durante la RMT que los predios con mejores indicadores de productividad podrían contratar un asesor un par de veces al año por cambio de estaciones en otoño y primavera, pero los más pequeños o rezagados no creen poder contar con los medios para una contratación de ese tipo. Si bien existe la posibilidad de asesoramiento grupal como, por ejemplo, la DGDR, durante las entrevistas se supo que esta institución solamente podría considerar entre 10 a 20 productores pues no hay presupuesto para incluir una mayor cantidad.

112. Riesgos sociopolíticos: a pesar de que la pandemia y el nuevo gobierno implicaron cambios en algunas prioridades como el recorte algunos préstamos no se prevé un riesgo en este sentido pues las autoridades, organizaciones y productores reconocen la importancia de seguir avanzando en una ganadería sostenible.

113. Riesgos institucionales: no se verifica riesgo de tipo institucional, aunque sí hubo un involucramiento tardío del IPA para el desarrollo de la Estrategia GCI cuando se podría haber aprovechado más su sinergia desde el comienzo con el trabajo por ellos realizados con 1.800 productores y relevamiento satelital de imágenes.

114. Además, aparte de la coordinación que se está procurando implementar con el Sistema Nacional de Innovación y Desarrollo Rural (SNIDER) para fortalecer la orientación, la coordinación de proyectos del sector rural e impulsar una base de datos se constata un escaso desarrollo de alianzas con otras iniciativas de prácticas similares, organizaciones de productores, productores interesados y una red ampliada de Innovación, Desarrollo y Divulgación -I+I+D-, agrega riesgo de sostenibilidad pues el proyecto quedó centrado en un grupo muy pequeño de actores.

115. De otra parte, no existe un consenso general a nivel país entre los productores acerca de cuál es la mejor metodología de aplicación de prácticas ganaderas ya sea de parte de las unidades productoras, sino también desde las líneas de investigación académica y trabajo incluso dentro del mismo INIA.

116. Riesgos de gobernanza: los actores principales del proyecto se reúnen habitualmente para compartir el nivel de desempeño del proyecto, discutir el presupuesto y visualizar algún riesgo para su gestión. Sin embargo, en las entrevistas se pudo constatar que los equipos técnicos y ambientales trabajan por separado desde el diseño mismo del proyecto lo que implica un desconocimiento de las metas finales en lo relativo al secuestro de carbono obtenido por medio de bosques nativos, plantaciones antiguas y nuevas que en la matriz inicial representan el 30% del secuestro de carbono acumulado durante 4 años. Ello representa un riesgo tanto a nivel de la gobernanza para vincularse en torno a un objetivo

común y en la apropiación de los resultados por parte de todos los actores desde el nivel nacional al local para la replicabilidad y continuidad del proyecto.

117. *Riesgos ambientales*: los factores adversos como extensas sequías e invasión de malezas y otros factores derivados de la aceleración del cambio climático podría llegar a afectar los rendimientos de productividad de los beneficiarios del proyecto.
118. Las familias productoras son alertadas por eventos meteorológicos adversos para poder enfrentar de mejor forma la sequía y tener reserva de alimento para sus animales. Asimismo, en caso de continuar con otro año de sequía de aquí al final del proyecto podría llegar verse afectado los resultados del proyecto ya que entre otras cosas consideraba una mayor altura del pastizal para el secuestro de carbono.
119. En lo referente a la valorización de logros ambientales por medio de certificaciones de carne carbono neutra o baja en carbono es vista por varios actores y beneficiarios como un potencial valor agregado a sus productos que podría traducirse en un mayor ingreso a las familias productoras.
120. De parte de las autoridades una certificación de ese tipo es percibida como un diferenciador para los mercados internacionales al tiempo que como una posibilidad para presentar al solicitar fuentes de financiamiento externo por medio de la emisión de bonos verdes. Por ello, ya han comenzado a trabajar en la huella ambiental ganadera la cual está prevista medirse a nivel predio en unos 3 años más.
121. El **escalamiento** del proyecto depende de más fondos para poder reproducir, más o menos linealmente, su proceso de transferencia lo cual cuestiona la sostenibilidad financiera futura del mismo y por eso se requiere a la brevedad del inicio de búsqueda de posibles interesados para reproducir por partes el proyecto.
122. Existen algunos interesados en poder continuar con el trabajo realizado en algunos predios para incrementar el ingreso neto de las familias productoras y realizar el monitoreo ambiental. Entre ellos destacan el propio MGAP, el Ministerio de Medio Ambiente, el Proyecto de Agroecología del Banco Mundial, IPA, FUCREA e INIA.
123. Entre quienes manifestaron dicho interés destaca la DGDR del MGAP que ya está trabajando con la organización el Fogón para poder realizar un asesoramiento técnico grupal a los productores adoptando parcialmente la metodología de transferencia, aunque no tienen el foco sobre los beneficios ambientales.
124. Hay organizaciones y otros proyectos interesados en métodos y resultados de monitoreo ambiental del proyecto como el INIA, FUCREA, IPA y el Proyecto de Agroecología del Banco Mundial por lo que una parte de los productores podrían acoplarse a iniciativas en marcha y asegurar su sostenibilidad futura.
125. Desde las autoridades, existe **interés y compromiso** con la temática y objetivos originales del proyecto, aunque dejan entrever otras prioridades y la dificultad de mantener el financiamiento en forma lineal por su alto costo de transferencia sino por medio de derrame indirecto a través de la asistencia a jornadas abiertas, capacitaciones, la difusión del proyecto a diversos actores de la institucionalidad y extensionistas, etc.
126. En lo que se refiere a **apropiación y réplica de buenas prácticas** entre los productores, se constata que las familias productoras seleccionadas no aplican todas las medidas consensuadas con el extensionista en los planes de rediseño, una vez que se ha definido y consensuado un plan entre ellos.<sup>54</sup>
127. En cuanto a los vecinos se verificó que dado que hay muy poco conocimiento de los

---

<sup>54</sup> En Ecuador (Proyecto de GCI GCP /ECU/085/GFF - GCP /ECU/092/SCF), se firmaron acuerdos entre el proyecto y los productores sobre qué medidas se harían durante tres años consecutivos sobre el paquete de alternativas seleccionadas.



- resultados del proyecto los demás productores no manifiestan mayor interés por realizar réplicas de prácticas sostenibles propiciadas hasta conocer más sobre sus logros.
128. En general, los predios con mejores indicadores son aquellos que han sido beneficiados e involucrados en otros proyectos anteriores similares en relación a los productores nuevos del proyecto que presentan un menor avance. Y son justamente los primeros productores son los más exigentes en términos de demandas de metas ambientales.
  129. Desde parte de las organizaciones locales, quienes son las que convocaron a las familias participantes, si bien realizan difusión de las actividades del proyecto para captar a nuevos productores hacen notar cierta falta de interés puesto que desconocen los resultados.
  130. Desde las intendencias regionales, sólo se supo de algunas consultas de interés por parte de la Intendencia de Lavalleja y de Tacuarembó.
  131. Por parte de las instituciones centrales, si bien se constata sensibilización sobre el tema aún no se han realizado las capacitaciones sobre GGCI a las instituciones por atrasos en el desarrollo de actividades del Componente 1 producto de la pandemia.
  132. Por último, aún no existe una **estrategia** clara para poder conseguir fondos con miras a asegurar la continuidad del proyecto y sólo tienen previsto recurrir al Fondo Verde del Clima (GCF).
  133. Por otra parte, no pueden recurrir al FMAM porque Uruguay ahora pasó a integrar la lista de países con ingresos altos.

#### 4.5. Factores que afectan al Progreso:

*Pregunta 22: ¿El diseño del proyecto sirvió para generar los resultados esperados? ¿La lógica causal del proyecto es coherente y clara? ¿En qué medida los objetivos y componentes del proyecto son claros, practicables y viables en el periodo de tiempo previsto? ¿En qué medida se incorporó la perspectiva de género en los objetivos y marco de resultados del proyecto y a otros actores de la sociedad civil, academia o sector privado en el diseño del proyecto?*

*Pregunta 23: ¿En qué medida la FAO ha proporcionado supervisión, orientación y apoyo (técnico, administrativo y operativo) durante la identificación, formulación, aprobación, inicio y ejecución? ¿En qué medida la FAO cumplió con sus funciones y responsabilidades en la ejecución, dirección y administración del proyecto?*

*Pregunta 24: ¿Cuáles han sido los principales desafíos en relación con la dirección y la administración del proyecto? ¿Los arreglos de implementación utilizados, particularmente el instrumento de carta de acuerdo, han permitido una eficiente gestión del proyecto?*

*Pregunta 25: ¿En qué medida se han identificado y gestionado los riesgos? ¿Qué cambios o ajustes se necesitan para mejorar la realización en la segunda mitad del proyecto?*

*Pregunta 26: ¿Se ha entregado la cofinanciación prometida? ¿Cuáles han sido los desafíos con respecto a la gestión financiera del proyecto? ¿De qué manera ha afectado el posible déficit en la cofinanciación o una cofinanciación adicional inesperada a los resultados del proyecto?*

*Pregunta 27: ¿En qué medida se han comprometido las partes interesadas como las agencias del gobierno, la sociedad civil, la academia y el sector privado en la formulación e implementación del proyecto? ¿Cómo ha afectado su compromiso o falta de compromiso a los resultados del proyecto? ¿Hubo o hay algún grupo que se haya opuesto al proyecto?*

*Pregunta 28: ¿Qué tan eficaz ha sido el proyecto al momento de comunicar y promover sus mensajes clave y resultados a sus asociados, partes interesadas y público general? ¿Existe una estrategia hacia los socios, las partes interesadas y a la audiencia general? ¿Cómo está evaluando, documentando y compartiendo el proyecto sus resultados y lecciones aprendidas y experiencias?*

*Pregunta 29: ¿El plan de SyE ha sido práctico y suficiente? ¿Cómo se ha integrado el compromiso*

*de las partes interesadas y la evaluación de la perspectiva de género en el sistema de SyE? ¿Cómo puede mejorarse este aspecto?*

*Pregunta 30: ¿El sistema de SyE funciona de acuerdo con el plan de SyE? ¿Se ha recogido la información de manera sistemática utilizando metodologías apropiadas? ¿En qué medida la información generada por el sistema de SyE durante la implementación del proyecto se ha utilizado para adaptar y mejorar la planificación y la ejecución del proyecto, lograr los resultados y garantizar la sostenibilidad? ¿Hay metas e indicadores desglosados por género?*

- **Hallazgo 12:** El diseño del proyecto enfrentó las principales barreras identificadas en el PRODOC y comprometió en su proceso a entidades de la academia y referentes técnicos sobre la problemática. El fuerte énfasis asignado al proceso de transferencia tecnológica ha incidido en una estrategia y un esquema de implementación un tanto rígidos que no han contribuido a un mayor acercamiento e intercambio de conocimientos con otros agentes o grupos de productores que producen en forma eficiente y que tienen fuerte interés en el componente ambiental. Además, el diseño incluyó metas ambientales indirectas ambiciosas para cuyo logro dependían del derrame realizado por un proyecto externo como el DACC2 incluido por presión en el proceso de diseño por el propio FMAM y sobre el cual no se tenía control.
- **Hallazgo 13.** Respecto al acompañamiento por parte de FAO destaca el seguimiento y orientación técnica y un rol activo en asesoría técnica y en relacionamiento con las autoridades nacionales y con otros proyectos.
- **Hallazgo 14:** La coordinación del proyecto ha sido eficaz y adaptada a los cambios en el contexto. Tiene buena imagen en general, aun cuando en algunos ámbitos se la considera algo hermética en buena medida como resultado de la estrategia seguida. La respuesta al problema de ausencia de financiamiento para el logro de las metas ambientales indirectas es un desafío para la gestión que deberá ser encarado a la brevedad, así como el trabajo en conjunto del equipo técnico y ambiental.
- **Hallazgo 15:** La participación de los socios, en especial las agencias de gobierno y los socios del área técnica, así como las entidades de productores beneficiarias ha sido alta. Sin embargo, se requiere de alianzas y sinergias con otras instituciones; empresas; un mayor involucramiento de agrupaciones de productores como FUCREA y CAF; y la participación de otros grupos de productores, otras universidades y otros programas de INIA, que han manifestado interés por los resultados ambientales no han tenido participación cercana lo que ha reducido las posibilidades de mejorar los análisis y expandir sus efectos.
- **Hallazgo 16:** Ha existido una importante difusión de actividades y logros del proyecto en diversos medios, con materiales de calidad técnica. La estrategia, hasta el momento, no ha privilegiado a potenciales socios de interés como entidades de productores, otros grupos de la academia; otros agentes privados cuyo involucramiento resulta estratégico; y falta una mejor comunicación de resultados a beneficiarios y no beneficiarios del proyecto.
- **Hallazgo 17:** El sistema de monitoreo estima y reporta metas e indicadores desglosados por género. Se considera que el área de SYE debería haber dado la misma prioridad a los criterios económicos, productivos y ambientales para realizar una adecuada atribución de efectos a las acciones del proyecto y realizar un reporte orientado hacia resultados más que por actividades en los reportes semestrales y

anuales.

- **Valoración de Factores que afectan el progreso del Proyecto: Moderadamente Insatisfactorio (MI<sup>55</sup>):** *El proyecto se ha implementado generando avances en el área de intervención directa. No obstante, algunos énfasis de la estrategia de implementación adoptada y la ausencia de planes de contingencia para enfrentar las dificultades de financiamiento para la expansión prevista bajo GGCI podrían comprometer el logro de metas ambientales indirectas; se constata la necesidad de un trabajo en conjunto del equipo técnico y ambiental; una estrategia adecuada para la comunicación de los resultados a potenciales socios y a los beneficiarios; y el reporte de resultados por sobre actividades por sobre resultados.*

Diseño del proyecto y madurez para la implementación:

134. El **diseño del proyecto** presenta una respuesta coherente a las barreras que, según el diagnóstico del PRODOC que impedían la adopción masiva de las técnicas de GCI por parte de la población objetivo. La perspectiva de género ha sido incluida en el marco de resultados del proyecto desde el diseño. Sin embargo, el énfasis otorgado a la transferencia tecnológica del paquete de co-innovación como forma exclusiva de vínculo con el proyecto sumado a la falta de sinergias con otros agrupamientos de productores habría condicionado hasta el momento la posibilidad de ampliar el alcance y la profundidad del relacionamiento con otros productores que tienen buen desempeño productivo y que están interesados en medir y analizar el desempeño ambiental de sus sistemas con los criterios y técnicas que está desarrollando el proyecto.
135. Otro problema detectado en el diseño del proyecto, es la elección de la población objetivo centrada en pequeños y medianos productores ganaderos o productores familiares, en tanto el objetivo declarado es alcanzar metas globales a nivel nacional requieren del involucramiento de una proporción relevante de la tierra y el ganado. Existe avidez comprobada por conocer el tipo de mediciones en curso, su metodología y los futuros resultados, aspectos que resultan innovadores para el país, que han sido planteados con rigor científico en el proyecto y que apuntan a resolver una limitante relevante para el desarrollo de una GGCI válida a escala nacional.
136. En cuanto a los compromisos incluidos en el diseño, se considera que las metas en materia de reducción de emisiones netas resultaron ambiciosas, especialmente al pretender la diseminación de efectos sobre un área ganadera adicional que dependía de un derrame del proceso de asistencia técnica y del aporte financiero de otro proyecto ejecutado por DACC sobre el cual la gestión del proyecto GyC no tenía incidencia. Ello se debió a las presiones ejercidas por el FMAM durante el proceso de negociación del diseño del proyecto para incluir algunos beneficios ambientales.<sup>56</sup> Al modificarse esa decisión, más la falta de acuerdos y sinergias con otros grupos de productores podría hacer que el logro de las metas indirectas podría encontrarse comprometido si es que no se toman acciones para su aseguramiento al final del proyecto.
137. Otro punto importante a destacar es que el cambio de autoridades nacionales debió ser considerado como un riesgo en la matriz inicial.

<sup>55</sup> Escala de calificación del FMAM, 2017, op. citado que considera 6 valores: (AS) Altamente Satisfactorio, (S) Satisfactorio, (MS) Moderadamente Satisfactorio, (MI) Moderadamente Insatisfactorio, (I) Insatisfactorio, (AI) Altamente Insatisfactorio, (IE) Imposible de Evaluar.

<sup>56</sup> Se supo que en la actualidad dicha práctica ya no se aplica para la generación de los últimos proyectos GEF justamente para evitar depender de la acción de actores externos.

138. También es llamativo que existiendo un importante énfasis en la mejora de la productividad parcial de la ganadería no se hayan incluido indicadores de intensidad de emisiones (emisiones netas de GEI/kg de carne producida), que serían los que mostrarían mayor respuesta a las acciones del proyecto.

#### Ejecución e implementación del Proyecto

139. La **FAO** es la agencia ejecutora e implementadora del proyecto. En lo que respecta al acompañamiento técnico por parte de la FAO, hubo seguimiento y orientación técnica por parte principalmente de la Oficial Técnico Líder (LTO). La Representación de FAO en Uruguay tuvo un rol activo en asesoría técnica y en relacionamiento con las autoridades nacionales y con otros proyectos. Desempeñó un rol importante en la presentación del proyecto a las nuevas autoridades del MGAP.

140. En cuanto a la ejecución del Proyecto, se resalta que **el equipo de coordinación del proyecto** ha desempeñado la tarea con alto compromiso y solvencia técnica. Se valora como positivo el desempeño de las tareas, aunque es percibido como algo hermético o cerrado en algunos aspectos según la opinión surgida de entrevistas y grupos focales.

141. El proyecto enfrentó el desafío del cambio de administración a nivel nacional y del ministerio competente. Eso demandó una intensa actividad dirigida a comunicar y discutir objetivos y estrategia. A pesar de verificarse respaldo y compromiso de la nueva administración con los objetivos generales de proyecto y su inserción dentro de la estrategia del MGAP algunas decisiones de restricción presupuestal han tenido efectos con los que la coordinación ha debido convivir y adaptar su gestión.

142. El inicio de la pandemia en Uruguay, prácticamente coincidente con las primeras actividades previstas en el territorio supuso un gran desafío. La coordinación apeló a medios alternativos de comunicación e intercambio y debió encarar el cumplimiento de protocolos, lo que en algunos casos significó mayores costos derivados de la contratación de más medios de transporte.

143. Desde el diseño, **el equipo productivo ambiental** ha estado trabajando por separado denotándose una falta de conocimiento sobre las metas de plantaciones de parte de este último, las cuales representan casi un 30% en reducción de emisiones acumuladas durante los 4 años. A pesar de su notoria y reconocida idoneidad técnica y la relevancia de la propuesta de trabajo, la actividad del equipo ambiental es menos visible que la del equipo económico productivo y los procedimientos y resultados de ambos trabajos no se perciben como coordinados.

144. Si el proyecto se hubiera concentrado en la exigencia de aplicación de menos prácticas de GGCI por parte de los productores o con aquellas más directamente relacionadas con la reducción de emisiones netas podría haber incorporado una diversidad de predios que aplicaran o estuvieran dispuestos a aplicar algunas nuevas técnicas de manejo del pasto, aunque no pasaran por el proceso de transferencia previa de todo el "paquete" productivo recomendado lo cual podría haber ampliado y dado mayor visibilidad al monitoreo ambiental.

145. La ejecución del Proyecto se basó, en lo fundamental, en el instrumento de las **cartas de acuerdo**. La concreción de las mismas insumió tiempo, pero el instrumento está demostrando idoneidad para generar una ejecución eficaz y comprometida:

- Las cartas de acuerdo con INIA contienen gran parte de las actividades necesarias para la

implementación del proyecto en el terreno de los sistemas de monitoreo y el análisis y discusión de la información productiva, económica y ambiental.

- La carta de acuerdo con el IPA establece actividades participativas destinadas a lograr como producto un documento que contenga la estrategia nacional de GGCI. Ello demandará una serie de talleres y actividades de consulta y diseño.

146. El proyecto enfrentó el gran imprevisto de la pandemia con eficacia pese a no haber identificado como un riesgo evidente el de cambio de administración. Algunas implicancias derivadas de esos cambios, como la imposibilidad de que el proyecto DACC financie la expansión de actividades para alcanzar las metas indirectas no han sido encaradas con un plan concreto y deberán ser motivo de focalización de esfuerzos en la segunda mitad del proyecto.

#### Gestión financiera y movilización de recursos:

147. En lo referente a la **cofinanciación**, el importe total real materializado en efectivo y especie por los socios al 31 de enero de 2022 es de USD 11,304,463, alcanzando al 79% del total previsto de USD 14,241,467. Se destaca la cofinanciación en efectivo que ha superado en un 10% el monto esperado básicamente porque el MGAP, principal cofinanciador, aportó un 14% más efectivo que el comprometido inicialmente. El cofinanciamiento del MGAP, que representaba el 82% del total comprometido en el diseño alcanzando en la actualidad al 91% del total. En cuanto a cumplimiento del aporte comprometido le siguen la CCNA, la CNFR y el INIA. Por el contrario, a mitad de periodo han aportado menos del 50% del monto comprometido: la FAO (especie y efectivo), el MA (especie), FAgro (especie), y el IPA (especie). El mayor aporte en efectivo del MGAP compensa sólo en parte el no aporte de cofinanciación en especie cuyo monto esperado era de USD 2,660,000, principalmente en especie para actividades que iban a ser desarrolladas por el proyecto DACC.

148. Si bien la tasa de cofinanciamiento global actual es alta, dada la incidencia del MGAP en la misma, es deseable una participación más activa y uniforme de los demás cofinanciadores.

149. A continuación, se presenta Tabla de Cofinanciamiento:

**Tabla 2: Cofinanciamiento del Proyecto hasta el 30 de junio de 2021**

Institución	Tipo Cofinanciación	Importe comprometido (USD) en la formulación del proyecto	Cofinanciación materializada al 31/01/22 (USD)	Porcentaje de cofinanciación materializada
MGAP <sup>57</sup>	Efectivo	8,950,000	10,233,141	88%
MGAP	En especie	2,660,000	-	
INIA	En especie	796,000	518,906	65%
FAO	Efectivo	360,002	-	16%
FAO	En especie	100,000	72,500	
MA	En especie	178,250	15,300	9%
FAGRO	En especie	670,000	270,970	40%
CCAC	Efectivo	100,000	100,000	100%
CNFR	En especie	49,315	48,609	99%
IPA	En especie	378,000	45,037	12%
	<b>TOTAL</b>	14,241,567	11,304,463	79%

Fuente: UGP.

Asociaciones del proyecto y participación de las partes interesadas:

150. El diseño y la implementación del proyecto contaron con una importante **participación y compromiso de los actores** más directamente involucrados, especialmente los pertenecientes a las agencias de gobierno y las principales instituciones académicas vinculadas al agro como INIA y FAGRO. La participación de las agencias de gobierno en la conducción del proyecto se formalizó mediante la constitución de una Comisión Directiva del Proyecto (CDP) encargada de tomar las decisiones del manejo general del proyecto y responsable de asegurar el enfoque estratégico del proyecto para las tareas operativas. La CDP está integrada por 8 representantes: cuatro del MGAP, dos del MA y dos de la FAO. El compromiso inicial era el de realizar dos reuniones anuales. La revisión de actas permite verificar que en 2019 y 2020 se produjeron tres reuniones al año y dos en 2021 lo que sería indicio de la vigencia de esa instancia de dirección.
151. No se ha reportado oposición al proyecto por parte de grupos u organizaciones de la sociedad civil ni por instituciones vinculadas al tema.

Comunicación, visibilidad, gestión del conocimiento y sus productos:

152. En lo relativo a la **estrategia de comunicación entre los socios**: ha existido una intensa actividad de comunicación con socios, especialmente del sector público. Además de los participantes en la ejecución, como INIA, FAGRO e IPA, o en el asesoramiento, como la MGCN, el proyecto coordinó acciones con representantes del MA, y a partir del cambio en la conducción de la dirección, con la DGDR del MGAP.
153. Hasta ahora la estrategia no ha privilegiado a potenciales socios no involucrados, tales como entidades de productores, otros grupos de la academia y otros agentes privados de la cadena de valor, entre otros. Con motivo de la presentación de la estrategia de GGCI en la exposición ganadera del Prado, se logró la participación y el compromiso primario de instituciones del sector (INIA, FAGRO, IPA, MGCN, INAC, CNFR, CAF, FUCREA, FAGRO) para el desarrollo de la estrategia nacional. Se establecieron varias reuniones con directores

<sup>57</sup> En el caso del aporte del MGAP, se incluye lo reportado al 30/06/21, más un aporte de la Dirección General de Desarrollo Rural por \$8,000,000 (equivalente a USD 181.735)

departamentales y fueron designadas dos funcionarias como puntos focales para el proyecto; con la Unidad de Comunicación Organizacional y Difusión (UCOD) y el Centro Universitario Regional del Este de UDELAR (CURE). Adicionalmente, el proyecto ha buscado acercamientos con empresas como Vaquería del Este, Ingleby Farms, Gestión del Pasto, que tienen en común el interés en la certificación de atributos de su producción y Vaquería del Este, una asociación civil que agrupa 50 productores ganaderos y certifica procesos.<sup>58</sup> El involucramiento de ese tipo de actores es importante en la segunda mitad del proyecto y debe establecerse una estrategia específica, en la que la comunicación juega un rol importante.

154. Para **el público general**: a pesar de la escasa previsión de fondos para esos fines en el diseño el proyecto ha comunicado sus mensajes clave con compromiso y calidad técnica. En general, se percibe interés por la información sobre resultados de medidas ambientales realizadas por el proyecto por parte de beneficiarios y no beneficiarios. Justamente, son estos los resultados que el proyecto ha comunicado con menos intensidad.

Seguimiento y evaluación, incluidos el diseño, la implementación y el presupuesto:

155. Existe un **Sistema y Plan de Monitoreo** con metas e indicadores desglosados por género que reporta información a los socios y cumple con los compromisos. El diseño general del SYE fue adecuado y orientado a resultados, aunque faltó meta intermedia ambiental. Se considera que faltó que el área de SYE dar la misma prioridad a los criterios y metodologías para atribuir resultados al proyecto de acuerdo a criterios del área técnica como ambiental. El área ambiental y la productivo-económica siguen criterios y metodologías diferentes de monitoreo y evaluación. En especial, los métodos de comparación para atribuir resultados al proyecto son diferentes, con carencias en el área económico- productiva, aunque de acuerdo a entrevistas se estarían buscando las formas de corregir esa carencia para una adecuada atribución de efectos. También hay diferencias en los criterios para seleccionar variables a monitorear lo que determina diferencias importantes en la cantidad y relevancia de los indicadores seleccionados. Se han producido cambios en la matriz de resultados, con el agregado de trece indicadores de producto, la mayoría de los cuales corresponden al producto 2.1.1. Algunos de ellos se refieren a satisfacción por capacitaciones más que a productos y otros a la dimensión de género que se reportarán al final del proyecto.

#### **4.5. Dimensiones Transversales:**

*Pregunta 31 ¿En qué medida se han tomado en consideración las cuestiones de género en el diseño e implementación del proyecto? ¿Hasta qué punto el proyecto se ha diseñado e implementado de manera que se haya asegurado la paridad en la participación de las mujeres y en los beneficios? ¿Se ha llevado a cabo un análisis de género? ¿Se procuró la participación de los jóvenes?*

*Pregunta 32 ¿Hasta qué punto se han tenido en cuenta las cuestiones ambientales y sociales en el diseño o la implementación del proyecto? ¿Se ha implementado el proyecto de manera que se garantice que ha seguido el Plan de Salvaguardias Ambientales y Sociales (SAS) de mitigación en caso de haberlo previsto?*

- **Hallazgo 15: Existe una estrategia de género con indicadores desglosados por sexo; en la implementación y desarrollo de actividades del proyecto la participación de las**

---

<sup>58</sup> A través de CAF, se realizaron varias reuniones con Marfrig, no se llegaron a acuerdos dado el interés puramente comercial del frigorífico.

mujeres fue más alta que el mínimo previsto tanto en la selección de los predios como en actividades de fortalecimiento y eventos. No obstante, no resulta tan evidente la participación de aquellas mujeres que acompañan en el trabajo al productor ganadero y que no son productoras al momento de tomar decisiones importantes y menos aún sobre los beneficios económicos.

- **Hallazgo 16:** Se procuró incentivar la participación de los jóvenes por medio de sensibilización en escuelas rurales; la participación en la selección de los predios; así como su involucramiento de en las actividades desarrolladas durante las visitas a familias de predios seleccionados.
- **Hallazgo 17:** En relación a salvaguardas ambientales y sociales se tomaron todos resguardos necesarios en materia de seguridad y protección de los profesionales que trabajan en terreno; se verifica una reducción de emisiones en intensidad y por predios; y una mejor resiliencia de familias productoras para enfrentar la sequía.

**Valoración general de dimensiones transversales: Satisfactorio (S)<sup>59</sup>:** *El proyecto, desde el diseño e implementación, procuro asegurar el mínimo de participación previsto, aunque en la práctica se logró una mayor participación de las mujeres, así como un relativo involucramiento de los jóvenes. En lo relativo a salvaguardas tuvo especial cuidado sobre resguardos sanitarios y en la gestión de riesgos ambientales.*

156. En lo relativo a equidad de **género** el proyecto, tanto desde el diseño como en su implementación, procuró la participación de las mujeres asegurando un mínimo de un 20% en la selección de los predios dirigidos por mujeres y en actividades de fortalecimiento, aunque en la práctica la participación femenina fue siempre mayor. (29% de los pilotos son dirigidos por mujeres)

157. Se contrató a una consultora por diez meses para el desarrollo de una estrategia de género con indicadores desglosados por sexo, los cuales en su mayor parte se van a reportar al final del proyecto.

158. El proyecto mantuvo una coordinación con la especialista de género del MGAP y se desarrollaron capacidades para apoyar en forma efectiva la implementación de la GGCI con una perspectiva sensible al género. Algunas de las buenas prácticas que se recogen de este proyecto son:

- Un reconocimiento de acciones efectivas como espacios de recreación y cuidado infantil y consideración de las tareas del hogar en la determinación de horarios de eventos.
- Tener permanentemente en cuenta evitar lenguaje con estereotipos y un equilibrio de imágenes y entrevistas para los documentos y presentaciones.
- El equipo de extensionistas fue contratado en base a algunas preguntas que consideraban la perspectiva de género y sus participantes son en mayor parte mujeres. De igual forma también lo es el equipo del proyecto el cual es coordinado por una mujer.
- Se realizó una capacitación a 35 extensionistas en el enfoque de co-innovación con perspectiva de género.
- A través de un taller regional organizado por FAO llamado "Gender mainstreaming in large-scale projects" tuvieron la posibilidad de participar del intercambio de experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas para incorporar la perspectiva de género en proyecto. A

---

<sup>59</sup> Para la valorización de cada criterio se tuvo en cuenta la escala de calificación del Anexo 2, FMAM, 2017, que considera: (AS) Altamente Satisfactorio, (S) Satisfactorio, (MS) Moderadamente Satisfactorio, (MI) Moderadamente Insatisfactorio, (I) Insatisfactorio, (AI) Altamente Insatisfactorio, (IE) Imposible de Evaluar.



pesar que se dispuso de un espacio abierto por la Consultora de Género para evacuar dudas y consultas una vez iniciado el trabajo del equipo extensionista, por opinión de éstos últimos se pudo constatar que hubieran necesitado un mayor acompañamiento en terreno.

- Se ha conformado un grupo de WhatsApp compuesto por mujeres rurales para compartir información relevante.

159. De los 120 productores y trabajadores de los establecimientos a capacitar se espera que, al menos, un 30% de ellos sean mujeres.

160. En general, se visualiza una sensibilización especial para lograr una mayor participación de las mujeres y un empoderamiento captado a través de los grupos focales para hablar sobre temas ganaderos a la par de los hombres.

161. A pesar que el proyecto reporta un 64% de participación en la toma de decisiones, en opinión de técnicos y beneficiarios, no resulta tan evidente esa participación efectiva de las mujeres que no son productoras en decisiones importantes como reducir la carga animal y menos aún sobre los beneficios económicos pues estos indicadores serán medidos al final del proyecto.

162. **Jóvenes:** Se procuró tener en cuenta a los jóvenes de escuelas rurales; en la selección de los predios; y su involucramiento de en las actividades desarrolladas durante las visitas a familias de predios seleccionados.

163. Hay un grupo de estudiantes realizando maestrías en temáticas vinculadas a la ganadería GCI que utilizan los predios participantes para relevar información y participan en actividades de capacitación del equipo extensionista. Además, hay estudiantes de carreras relacionadas a la temática que visitan predios participantes del proyecto e intercambian información.

164. Se continúa trabajando con las **11 organizaciones de base** que son las que ayudaron en la convocatoria de las familias productoras en las cuatro regiones y las que difunden información sobre actividades realizadas en las zonas del proyecto.

165. Se profundizó la relación con la organización El Fogón CAL ya que la misma fue seleccionada conjuntamente con la DGDR para participar en una intervención territorial piloto sobre escalamiento de la GCI a través del trabajo con un grupo de productores.

166. Con respecto a las **salvaguardas ambientales** se tenía previsto que fenómenos climáticos pudiera afectar los resultados del proyecto y por ello se seleccionaron predios de cuatro regiones.

167. Gracias al sistema de alerta de fenómenos climáticos adversos proporcionados a las familias productoras y a los consejos de técnicos éstas pudieron gestionar mejor el manejo de forraje y presentaron una mejor resiliencia para enfrentar la sequía.

168. Con todo, debido a la emergencia de dos años de seca seguidos podría afectar la meta de secuestro de carbono en pastizales de menor altura.

169. Al inicio se temía que pudiera darse un efecto rebote dado que propiciar una mayor productividad en kilos de carne podría generar un incremento en emisiones. No obstante, el ejercicio 2020-2021<sup>60</sup> se informa que se logró reducir un 4,9% las emisiones de GEI por ha. y un 16% las emisiones de GEI por kg. de carne producido: Casi un 60% de los predios redujeron sus emisiones principalmente por las disminuciones en las emisiones de N2O y

---

<sup>60</sup> Entregable 29, INIA-Fagro, 2022, op. citado.

CH4 del ganado por la baja de carga ganadera y al aumento de la productividad de carne por unidad ganadera.

170. En términos de salvaguardas sociales el proyecto desarrolló un protocolo sanitario por la pandemia de COVID19 para las visitas de los técnicos a predios y en eventos.

***Calificación Global del Proyecto: Dado que en pertinencia fue valorado como de Altamente Satisfactorio mientras que en eficacia Moderadamente Insatisfactorio y eficiencia Moderadamente Satisfactorio, la calificación general del proyecto es: Satisfactorio (S)<sup>61</sup>: pues el mismo resulta muy relevante para los socios, actores dentro y fuera del proyecto; se espera que se puedan llegar a cumplir todos los resultados para el logro de su objetivo superior en su segunda etapa; y la importancia de mitigación se incrementará mucho más desde el ámbito global.***

---

<sup>61</sup> Para la calificación global del Proyecto se tuvo en cuenta la escala de calificación del FMAM, 2017, op. citado que considera 6 valores: (AS) Altamente Satisfactorio, (S) Satisfactorio, (MS) Moderadamente Satisfactorio, (MI) Moderadamente Insatisfactorio, (I) Insatisfactorio y (AI) Altamente Insatisfactorio.

## 5. Conclusiones y recomendaciones<sup>62</sup>

### 5.1. Conclusiones

171. A continuación, se presentan las conclusiones en base a los hallazgos obtenidos:

**Conclusión 1 (Pertinencia):** El proyecto está alineado con las prioridades nacionales del Gobierno de Uruguay; las estrategias del FMAM; las estrategias globales, regionales, actividades o programas operativos, los Marcos de Programación del País de la FAO; las necesidades y prioridades de los beneficiarios; y con la Agenda 2030; y el interés por la mitigación será cada vez más creciente desde el ámbito nacional e internacional.

✓ **Conclusión 2 (Efectividad):** A la fecha de la RMT el proyecto ha alcanzado los siguientes resultados:

- **Resultado 1:** El fortalecimiento del marco de políticas y de capacidades para desarrollar y expandir la GGCI presenta ciertos retrasos, aunque se espera que se alcancen los productos en lo que resta de la ejecución. El diseño de la NAMA comenzará en breve y se dispone de una Estrategia de GGCI la que será implementada por el IPA a través de una carta acuerdo. Un aspecto favorable, no esperado, fue la formación de un equipo técnico interministerial sobre huella ambiental ganadera, integrado por técnicos de MGAP, INIA, INALE, INAC y MA, en el que la representación del MGAP la ejerce el proyecto. A nivel de territorios se ha creado capacidad en extensionistas en enfoque de co-innovación con perspectiva de género, así como en las familias productoras, incluso cuando se espera que no todos continúen aplicando las prácticas al retirarse el proyecto. Las actividades de intercambio, fortalecimiento del compromiso y las capacidades en organizaciones relevantes se han cumplido parcialmente, privilegiándose las dependencias internas del MGAP o cercanas a él e instituciones de productores involucradas directamente en el proyecto con déficits en lo que respecta a otras organizaciones y grupos técnicos con capacidad de incidencia. Se ha previsto intensificar el trabajo para 2022.
- **Resultado 2:** El proyecto ha sido eficaz en implementar el proceso de transferencia tecnológica basado en co-innovación y está desarrollando, de acuerdo a lo previsto, el monitoreo de variables ambientales. Se han implementado prácticas GCI en 29.066 has, superándose la meta intermedia de 15.000 has. En esa superficie, el 56% de los productores beneficiarios habrían mejorado, en promedio, un 20% sus ingresos netos con respecto a la línea base. Se espera alcanzar las metas directas de reducción de emisiones netas al final del proyecto, aunque podría ser una limitante para ese logro la superficie de bosques plantados menor a la esperada. Existen limitantes severas para alcanzar las metas indirectas, que, de acuerdo al diseño, se alcanzarían por el derrame o expansión de prácticas de GGCI en otras 400.000 has de tierras de otros productores que se esperaba fueran asistidos con fondos del proyecto DACC2 que no estarán disponibles y también por medio de la acción de otros actores públicos y privados.

---

<sup>62</sup> Para escribir las Conclusiones, Recomendaciones y lecciones aprendidas se consideró las Guías para la Revisión de Medio Término, Anexo 11 y 12 de FAO-GEF, 2019.

- **Resultado 3: El proyecto cuenta con un plan y un sistema de monitoreo y evaluación establecidos que discrimina relevamiento de datos e información según género y reporta actividades, productos y resultados. Cuenta además con una estrategia de comunicación. La gestión del proyecto tiene en cuenta lecciones aprendidas. Si bien se orienta al logro de resultados, un excesivo énfasis en el monitoreo y reporte de actividades diluye el necesario foco en los primeros.**
- ✓ **Conclusión 3 (Efectividad): En cuanto a la contribución al objetivo ambiental: Aunque en los hechos se ha priorizado el monitoreo de las variables sociales, económicas y productivas por sobre las variables ambientales, se prevé una contribución a la mitigación del cambio climático por la reducción de emisiones netas de GEI en el área de intervención directa, con escasa probabilidad de alcanzar las metas indirectas de mantenerse exclusivamente el esquema de intervención actual. Dada la presión durante el proceso de diseño del proyecto la cual dejó el cumplimiento de dicha meta indirecta a un actor externo como el DACC2 sobre el cual no se tendía control se requiere una revisión de metas del proyecto haciendo uso de la estrategia de adaptabilidad del proyecto.**
- ✓ **Conclusión 4 (Efectividad): Existe interés en otras agrupaciones o actores de la cadena por conocer información ambiental y analizar el efecto de técnicas de pastoreo y manejo sobre las mismas. Dado que el elevado costo de la asistencia técnica hace improbable el escalamiento lineal de la metodología se requiere ser proactivo e innovador buscando incorporar a otros actores para realizar un monitoreo de técnicas y sistemas de producción con prácticas similares y analizar sus efectos sobre variables ambientales en el área indirecta.**
- ✓ **Conclusión 5 (Eficiencia): Se evidencia un manejo lo más eficiente y transparente posible del presupuesto restando un 7% disponible de recursos incluida la previsión de gastos necesarios hasta 30 de septiembre de 2023. No obstante, se requiere asegurar el monitoreo ambiental para el secuestro de carbono de pastizales tanto en el área directa como indirecta; realizar la plantación de árboles nuevos prevista en los predios seleccionados; y más actividades de difusión sobre los resultados del proyecto.**
- ✓ **Conclusión 6 (Eficiencia): En cuanto a recursos/tiempos se verifica un atraso en los productos del Componente 1 en lo que respecta a la Estrategia de GGCI y la NAMA y del Componente 3 en cuando a la realización de la RMT; sensibilización sobre otros productores para el derrame; y participación en redes sociales. Se necesitaría priorizar acciones en esta segunda etapa proyecto para asegurar el cumplimiento con las metas finales, en especial, en lo que atañe a la reducción de emisiones de gases GEI comprometida en la superficie indirecta.**
- ✓ **Conclusión 7 (Eficiencia): Se constata un aprovechamiento de sinergias con INIA y FAGRO en la implementación del enfoque de co-innovación y en toda la propuesta técnica ambiental. Sin embargo, se requiere la búsqueda de sinergias y alianzas para captar nuevos socios y concretar acuerdos y complementariedades con otros actores interesados y grupos que trabajan en iniciativas de prácticas ganaderas similares.**
- ✓ **Conclusión 8 (Sostenibilidad): Se evidencia interés por parte de las autoridades, organizaciones de productores y productores ganaderos sobre la utilización que**

puedan dar a los resultados productivos, socio-económicos y ambientales del proyecto, aunque a nivel macro no se visualiza una estrategia clara para la consecución de fondos para su sostenibilidad futura y/o réplica del proyecto. Se requiere generar acciones concretas para asegurar su replicabilidad y sostenibilidad futura.

- ✓ **Conclusión 9 (Factores que afectan el progreso del proyecto):** El diseño del proyecto estableció metas ambiciosas teniendo en cuenta el tiempo y los recursos disponibles e incluyó metas ambientales indirectas para cuyo logro dependían del derrame de prácticas GGCI realizado por un proyecto externo. Se requiere se requiere capacidad de respuesta rápida para encarar la ausencia de financiamiento por el logro de las metas ambientales indirectas y un trabajo en conjunto entre el equipo técnico ambiental. Asimismo, lograr un mayor acercamiento con agrupaciones de productores como FUCREA y CAF; otras universidades; intendencias regionales; y sector privado que han manifestado interés por los resultados ambientales para expandir sus efectos. La estrategia comunicacional deberá privilegiar la comunicación a potenciales socios de interés y comunicar adecuadamente los resultados actores dentro y fuera del proyecto como a los mismos beneficiarios mientras que el SYE deberá privilegiar el reporte por resultados.

- ✓ **Conclusión 10 (Dimensiones Transversales).**

**Género:** El proyecto, desde el diseño e implementación, procuro asegurar el mínimo de participación previsto, aunque en la práctica se logró una mayor participación de las mujeres tanto en la participación de predios dirigidos por mujeres como en eventos, así como un relativo involucramiento de los jóvenes.

En relación a *salvaguardas ambientales y sociales* se tomaron todos resguardos necesarios en materia de seguridad y protección de los profesionales que trabajan en terreno; se verifica una reducción de emisiones en intensidad y por predios; y una mejor resiliencia de familias productoras para enfrentar la sequía.

**En resumen, la calificación general del proyecto es: Satisfactorio (S)<sup>63</sup>: pues el mismo el de alta relevancia para los socios, actores dentro y fuera del proyecto; se espera que se puedan a llegar a cumplir todos los resultados para el logro de su objetivo superior en su segunda etapa; y la importancia de mitigación se incrementará mucho más desde el ámbito global.**

---

<sup>63</sup> Para la calificación global del Proyecto se tuvo en cuenta la escala de calificación del FMAM, 2017, óp.. citado que considera 6 valores: (AS) Altamente Satisfactorio, (S) Satisfactorio, (MS) Moderadamente Satisfactorio, (MI) Moderadamente Insatisfactorio, (I) Insatisfactorio y (AI) Altamente Insatisfactorio.

## 5.2 Recomendaciones

172. En las líneas siguientes, se describen algunas recomendaciones y sub-recomendaciones con base a los hallazgos y conclusiones extraídas por el equipo revisor; cada una de ellas irá acompañada del cargo responsable a realizar seguimiento sobre la misma y de un semáforo según la urgencia para ser tratada:

**Tabla 3: Recomendaciones de la Evaluación:**<sup>64</sup>

Recomendación	Lógica de la recomendación	Sub-recomendaciones	Responsable	Calendario de acciones
<b>RELEVANCIA</b>				
A.1. Adecuación y coordinación con políticas públicas nacionales y ambientales.	Dado que el país se ha comprometido a enfrentar los desafíos del sector ganadero a través de un enfoque holístico, eficiente y sostenible.	A.1.1. Se recomienda acompasar acciones de Estrategia GGCI y NAMA con su MRV con el Plan Estratégico del MGAP y trabajo del equipo interdisciplinario sobre huella ambiental de la ganadería.	FAO Uruguay, Socios y Equipo del Proyecto.	Segunda etapa
<b>EFICACIA</b>				
B.1. Asegurar el mayor logro posible de todos los productos, resultados y el del proyecto.	Debido al atraso sobre el avance para el cumplimiento de los productos y resultados previstos para el logro del objetivo del proyecto y la incertidumbre sobre las metas del área indirecta por el hecho de	B.1.1. Reunión de todas las partes para definir alcances y establecer qué se puede lograr durante la segunda etapa del proyecto priorizando la gestión por resultados y los objetivos ambientales.	FAO Uruguay, Socios y Equipo del Proyecto.	Segundo semestre de 2022
		B.2.2. Destinar esfuerzos especiales para la validación de la Estrategia GGCI y sensibilización a nivel de autoridades e instituciones clave para la gestión del financiamiento futuro necesario para la implementación de la NAMA y su MRV.	FAO Uruguay, Socios y Equipo del Proyecto.	Segunda etapa

<sup>64</sup> Para la semaforización se tuvo en cuenta la necesidad de corto plazo (rojo), Mediano plazo (amarillo) y largo plazo (verde).



Recomendación	Lógica de la recomendación	Sub-recomendaciones	Responsable	Calendario de acciones
<b>EFICIENCIA</b>				
C.1. Plan de trabajo para asegurar el cumplimiento de todos los productos y resultados.	Debido a que queda poco presupuesto disponible para poder alcanzar todos los productos, resultados y el objetivo del proyecto hasta el 30 de septiembre de 2023.	C.1.1. Se recomienda la búsqueda de alianzas y sinergias con otras iniciativas en ejecución o en desarrollo a efectos de lograr que los resultados del proyecto puedan ser alcanzados al final del proyecto y sean sostenibles a través de la continuidad de algunas acciones especialmente aquellas relacionadas para asegurar los logros de metas ambientales finales y la plantación artificial para el secuestro de carbono. Entre ellas: las Intendencias Regionales y actores del sector privado como: frigoríficos, forestales y otras universidades. (estudios sobre invasión de malezas, reconsideración sobre baja de carga ovina, etc.)	FAO Uruguay, Socios y Equipo del Proyecto.	Segunda etapa
<b>SOSTENIBILIDAD</b>				
D.1. Definición de una estrategia de recursos para su continuidad.	Necesidad de adopción de acciones concretas para una estrategia de recursos a largo.	D.1.1. Se recomienda articular esfuerzos con otros proyectos e iniciativas para preparar una solicitud de financiamiento al Fondo Verde del Clima para la sostenibilidad futura del proyecto.	FAO Uruguay, Socios y Equipo del Proyecto.	Segunda etapa
		D.1.2. En el corto plazo, formular solicitud fondos competitivos de transferencia del INIA por US\$ 200,000.- y presentarlo a su Junta a la brevedad para poder seguir entregando asesoría a las familias productoras mientras se postula al fondo verde.	FAO Uruguay, Socios y Equipo del Proyecto.	Segundo semestre de 2022
		D.1.3. "Vender" productos y resultados del proyecto a distintos actores para el escalamiento del proyecto de manera que un grupo de familias productoras se puedan integrar en distintos proyectos e iniciativas con prácticas y fines similares tales como: DGDR, el Proyecto de Agroecología del Banco Mundial, IPA, FUCREA e INIA.	FAO Uruguay, Socios y Equipo del Proyecto.	Segunda Etapa
		D.1.4. Explorar estudios o alternativas de certificación realizados en otros países y a través del MERCOSUR involucrando en ello a otros agentes de la cadena más cercanos a los mercados como la industria frigorífica u otros del sector privado con interés en el resultado de esos procesos.	FAO Uruguay, Socios y Equipo del Proyecto.	Segunda Etapa



Recomendación	Lógica de la recomendación	Sub-recomendaciones	Responsable	Calendario de acciones
<b>FACTORES DE DESEMPEÑO</b>				
E.1. Necesidad de trabajar en equipo como un solo proyecto y comunicar los resultados de manera adecuada.	Dado el que el equipo técnico y ambiental trabajan por separado desde el diseño y el desconocimiento de los resultados del proyecto entre los beneficiarios/as y el público en general.	E.1.1. Comunicar los resultados reales atribuidos al proyecto de manera adecuada a beneficiarios/as y público en general señalando la segmentación realizada según avances económicos y productivos de los predios diferenciando aquellos que provenían de otros proyectos anteriores de los que iniciaron con este proyecto; describiendo metodologías utilizadas para ello; y consideración de otros factores como la variación del precio de la carne.	FAO Uruguay, Socios y Equipo del Proyecto.	Segunda etapa
		E.1.2: Se recomienda trabajo en conjunto de los equipos de relevamiento técnico y ambiental para verificar el cumplimiento de los resultados del ámbito económico, social, productivo y ambiental.	FAO Uruguay, Socios y Equipo del Proyecto.	Segunda etapa
		E.1.3. Se recomienda al sistema SYE reportar resultados por sobre actividades utilizando el criterio requerido por el gobierno sobre reducción de emisiones medidas en intensidad y por el FMAM en términos de reducciones netas.	FAO Uruguay, Socios y Equipo del Proyecto.	Segunda etapa
		E.1.4: Para el diseño de proyectos futuros se recomienda: un balance de metas con tiempos y recursos disponibles; no incluir metas cuyo cumplimiento depende de acciones de terceros actores; considerar riesgos como cambios de administración; y establecer metas intermedias o "proxy" ambientales.	FAO Uruguay, FMAM, Socios y Equipos de Proyecto.	A futuro
<b>DIMENSIONES TRANSVERSALES</b>				
F.1. Aprovechamiento de la Estrategia e involucramiento de los jóvenes.	Aprovechamiento de la Estrategia de Género desarrollada por el proyecto.	F.1.1. Género: potenciar la participación de las mujeres para un mayor involucramiento en la toma de decisiones y beneficios económicos; así como su promoción ante MGAP, MA y otras instituciones que trabajan en la ganadería sostenible con perspectiva de género.	FAO Uruguay, FAO Regional, Socios y Equipos de Proyecto.	Segunda etapa

Fuente: elaboración propia.

## 6. Lecciones aprendidas

173. La RMT trató de rescatar algunas lecciones aprendidas de los aciertos y buenas prácticas, así como de los desafíos que enfrenta la ejecución del proyecto, además de retomar el conocimiento generado de los resultados y la experiencia a la fecha.

174. En lo referente a aprendizaje de logros y experiencias positivas:

- Diseño participativo: la incorporación, desde etapas tempranas del diseño, de instituciones como el INIA y la UDELAR, enriqueció técnicamente la propuesta y le dio legitimidad favoreciendo el trabajo interinstitucional y la cooperación entre el MGAP y el MA. Esto supone una superación de la lógica de actividades paralelas y muchas veces distanciadas de conservación del ambiente, por un lado, y de producción, por el otro, lógica que es frecuente encontrar en el relacionamiento de la institucionalidad pública ambiental y la productiva.
- Las metodologías participativas en los diagnósticos y planes de desarrollo de los predios de los beneficiarios: favorecen la adopción de tecnología. El método de co-innovación en el que se basa la propuesta de transferencia tecnológica, con participación activa de los beneficiarios estaría influyendo en el buen ritmo de adopción de las prácticas y sus primeros efectos sobre la productividad y los resultados económicos reportados.
- Se destaca el número de pilotos sobre los cuales se está implementando el proyecto puesto que los resultados que pueden generar los 61 predios no es menor ya sea en términos económicos, productivos, sociales y ambientales, especialmente, sobre estos últimos pues aún no existe en el país un sistema de datos para compartir.
- Apropiación de habilidades: Las actividades de intercambio de conocimiento entre pares, así como el respaldo de la presencia frecuente de los asesores técnicos en los predios de los beneficiarios facilitan la apropiación de actividades por parte de éstos. A pesar de la pandemia, el proyecto promovió intercambios virtuales y más recientemente jornadas presenciales, además de una frecuencia regular de visitas de los asesores a los predios, lo que es valorado por los beneficiarios.
- Los criterios de selección del personal de campo del proyecto pueden influir positivamente en la sensibilización sobre la problemática de género y en el fortalecimiento, aun en plazos breves, de la participación y autoestima de las mujeres. Al seleccionar al equipo de extensionistas se incluyeron preguntas destinadas a evaluar el compromiso con la perspectiva de género y la disposición a promoverla. Además, la mayoría del equipo está constituido por mujeres y la coordinación es ejercida por una mujer. Este atributo es valorado por las beneficiarias mujeres, destacando acciones efectivas como la generación de espacios de recreación y cuidado infantil y consideración de horarios, ámbitos y tipo de reuniones y eventos no discriminatorios.

175. En lo relativo a retos y temas por mejorar:

- Necesidad de adecuación del diseño a tiempo y recursos disponibles: es riesgoso incluir metas ambiciosas en materia ambiental dependientes de intervenciones no controlables. El proyecto estableció metas de reducción absoluta de emisiones netas

de difícil logro, dependientes del financiamiento de otros proyectos que no controlaba. Es recomendable evitar la presión por metas ambiciosas, con recursos y tiempo limitados, que inducen a tomar decisiones de ese tipo.

- Atribución adecuada de los resultados del proyecto desde el diseño: no depender de los resultados de un actor externo sobre el cual no se tiene incidencia y control sobre sus acciones para el cumplimiento de metas del mismo.
- Adopción de metas intermedias: la inclusión de metas intermedias para indicadores ambientales, incluso cuando los efectos finales se manifiesten en el largo plazo, contribuye a la gestión, la evaluabilidad y comunicación del proyecto. Es inconveniente esperar hasta el final de los proyectos para conocer datos de la evolución de indicadores ambientales pues eso dificulta la convocatoria a la participación de actores interesados.
- La multiplicidad de objetivos y enfoques: pueden desviar el foco para el logro de los efectos principales. El objetivo central del proyecto es mitigar el cambio climático y restaurar tierras degradadas a través de la promoción de prácticas climáticamente inteligentes en el sector ganadero con énfasis en la producción familiar. La jerarquización de la atención de la producción familiar y no familiar, más el énfasis en una metodología de transferencia orientada a un paquete específico de tecnologías productivas agregó complejidad a la ejecución y limitó el uso de otras aproximaciones que podrían haber ampliado el alcance y la diversidad de actores involucrados, muchos de los cuales muestran interés en la temática y desarrollan tecnologías y sistemas que podrían haberse incorporado.
- Gestión por resultados: el énfasis en el reporte de actividades, dificulta la gestión por resultados y la revisión a tiempo de decisiones. El proyecto ha desarrollado un sistema de SyE que cumple con las exigencias de registración y reportes y desglosa información por género. No obstante, el exceso y detalle de información sobre actividades, cuestiona la utilidad de algunos reportes para su uso en la gestión basada en resultados.

## 7. ANEXOS:

### ANEXO 1: ANÁLISIS DE ACTORES Y LISTA DE ENTREVISTADOS

ACTOR CLAVE	RELACIÓN CON EL PROYECTO	APORTE A LA RMT	USO ESPERADO DE LA RMT	FORMA DE PARTICIPACIÓN EN RMT	
SOCIOS CON PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES DEL PROYECTO <sup>67</sup>					
1	<b>Organización para la Alimentación y la Agricultura (FAO)</b>	Agencia implementadora y gestora del proyecto FMAM; supervisa y orienta técnicamente su desarrollo. Integra con dos delegados la Comisión directiva del Proyecto (CDP). Cofinanciador del proyecto.	Siendo la agencia implementadora del proyecto brinda una visión global y actualizada del mismo. Es parte del acompañamiento, lo que permite seguir sus principales avances y obstáculos. Aporta información financiera, al ser responsable del Presupuesto FMAM. Las <b>Coordinadores Regionales del Proyecto (CRP)</b> son personal de FAO, brindan una visión de la planeación, el manejo y la operación.	La RMT dará elementos para valorar, reorientar o ajustar aspectos del proyecto.	Entrevistas presenciales y/o virtuales Triangulación de conclusiones.
2	<b>Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP)</b>	Socio ejecutor del Proyecto. Responsable de la dirección general del proyecto a través de la Unidad agropecuaria de sostenibilidad y cambio climático (UASCC), de la Oficina de Programación y Política Agropecuaria (OPYPA). Cofinanciador principal. Integra con cuatro delegados la Comisión directiva del Proyecto (CDP)	Visión sobre la marcha, logros y dificultades del proyecto. Demandas sobre nuevos productos y adaptaciones necesarias para lograrlos.	La RMT constituirá un insumo importante para la toma decisiones operativas, estratégicas y presupuestales y permitirá establecer ámbitos de coordinación y establecimiento de líneas de trabajo vinculadas a la temática de GyC	Entrevistas presenciales y/o virtuales. Triangulación de conclusiones.
3	<b>Ministerio de Ambiente</b>	Socio estratégico del proyecto. Asesora sobre políticas ambientales. Facilitar coordinación con otras actividades vinculadas. Asesoramiento a productos del MRV y la NAMA para asegurar alineamiento con CMNUCC. Punto focal FMAM. Integra con dos delegados la Comisión directiva del Proyecto (CDP). Cofinanciador en especie.	Visión actualizada de políticas ambientales. Expectativas de inserción de productos y logros del proyecto en la estrategia del MA	Información de RMT permitirá establecer ámbitos de coordinación y establecimiento de líneas de trabajo vinculadas a la temática de GyC	Entrevistas presenciales y/o virtuales

<sup>67</sup> Dado que existe divergencia entre los actores presentados en el PRODOC y en el PIR 2021 para este análisis se tomaron los actores de este último informe por ser el más actual. No obstante, para algunas entrevistas de evaluación se consideró también algunos actores presentados en PRODOC.

ACTORES CON RESPONSABILIDADES DIRECTAS EN EL PROYECTO					
4	<b>INIA</b>	Co participa de la coordinación del componente II en el marco de la carta de acuerdo FAO-INIA. Brinda respaldo científico al proyecto y al desarrollo de herramientas para el sistema de MRV. Integra la MGCN. Cofinanciador en especie.	Aporta su visión sobre la estrategia del proyecto, la comunicación, los contenidos y métodos de capacitación, la marcha y los logros del componente II del proyecto y los aportes del proyecto al conocimiento científico técnico. Contribuirá a identificar nuevas necesidades y énfasis no previstos a ser considerados.	Resultados de RMT permitirán ajustar estrategias y aportará a la discusión y ejecución de actividades de investigación relacionadas	Entrevistas presenciales y/o virtuales
5	<b>FAGRO</b>	Socios en el desarrollo y validación de la estrategia nacional para la GyC Aportes metodológicos en coinnovación. Co participa de la coordinación del componente II en el marco de la carta de acuerdo FAO-INIA Apoya en actividades de capacitación. Integra la MGCN Cofinanciador en especie	Aportará su visión sobre la estrategia del proyecto, la comunicación, los contenidos y métodos de capacitación, la marcha y los logros del componente II del proyecto (en especial el proceso de coinnovación) y los aportes del proyecto al conocimiento científico técnico. Contribuirá a identificar nuevas necesidades y énfasis no previstos a ser considerados.	Recibirá orientaciones sobre necesidad de nuevos énfasis, necesidades de información adicional a relevar e insumos para planeamiento de trabajo de campo	Entrevistas presenciales y/o virtuales
6	<b>IPA</b>	Participación en el desarrollo y validación de la estrategia nacional de GyC. Aporte de información. Apoyo para expandir las actividades del proyecto a nivel local. Integra la MGCN. Cofinanciador en especie	Visión desde el territorio, abarcando más allá de los beneficiarios, sobre los logros, su visibilidad, limitaciones y sugerencias de adaptación y/o cambio.	Orientaciones sobre planificación de trabajo en el territorio, obtención y procesamiento de información adicional. Fortalecimiento de su rol como facilitador de la estrategia del proyecto	Entrevistas presenciales y/o virtuales
ACTORES SECUNDARIOS DEL PROYECTO					
7	Mesa de Ganadería sobre Campo Natural (MGCN)	Asesor integrante del CAP.	Visión desde la perspectiva de los ganaderos, más allá de los beneficiarios directos.	Orientaciones para su actividad como asesores	Entrevistas presenciales y/o virtuales

8	<b>Coalición Clima y Aire Limpio</b>	Socio cofinanciador del proyecto para el monitoreo a nivel predial. Constituye un foro para diseminar los resultados del proyecto a nivel internacional	Visión sobre la marcha del monitoreo. Tendencias y casos exitosos a considerar	Información para alimentar el proceso de gestión de conocimiento	Entrevistas presenciales y/o virtuales
<b>ACTORES LOCALES BENEFICIARIOS DIRECTOS E INDIRECTOS DEL PROYECTO</b>					
9	<b>Familias productoras participantes directas</b>	Son los beneficiarios directos del proyecto. Implementan la GyC a través del proceso de coinnovación	Testimonio clave sobre el impacto de las prácticas agrícolas empleadas, sus exigencias para la familia y las perspectivas de mejora sostenible en las condiciones de vida	La evaluación fortalece el sentido de pertenencia de los actores y su aporte al conocimiento y de mejora	Entrevistas presenciales y/o virtuales, visita en terreno Grupos focales. Videos con testimonios.
10	<b>Organizaciones de base</b>	Son las organizaciones que nuclean a los beneficiarios directos. Aporte al proceso de selección, apoyo a las tareas de campo, retroalimentación.	Visión desde el territorio sobre la marcha de los predios asistidos, la visión de no participantes, sugerencias estratégicas y operativas.	Fortalecimiento de sentido de pertenencia y del compromiso con la marcha y éxito del proyecto.	Entrevistas presenciales y/o virtuales. Grupos focales
11	<b>Organizaciones de productores de alcance nacional como CNFR y CAF.</b>	Nucleadores de productores beneficiarios actuales o potenciales. Aporte como asesores a la implementación del proyecto (CAF y CNFR integran CAP)	Visión con respaldo empírico sobre viabilidad y conveniencia de GyC. Aporte de casos exitosos y lecciones. Sugerencias y propuestas.	Mejora del conocimiento y comprensión del proyecto. Compromiso con el concepto de GCI. Mayor involucramiento	Entrevistas presenciales y/o virtuales. Grupos Focales.
<b>ACTORES LOCALES NO BENEFICIARIOS DEL PROYECTO</b>					
12	<b>Agricultores no participantes</b>	No participan, ni se benefician explícitamente del proyecto	Su perspectiva permitirá conocer si el proyecto ha beneficiado o afectado de alguna forma, además de saber cuál es sido su conocimiento y opinión del mismo.	Permiten a la RMT tener la opinión externa pero relacionada de actores al margen del proyecto en condiciones y áreas similares.	Entrevistas presenciales y/o virtuales. Grupos focales.
13	<b>Extensionistas y organizaciones de base no participantes</b>	No han intentado participar o no han resultado seleccionados	Fundamentos de visiones críticas o prescindentes. Juicios sobre marcha y visibilidad del proyecto	Permiten a la RMT tener la opinión externa a actores del proyecto.	Entrevistas presenciales y/o virtuales. Grupos focales.

**Lista de entrevistados:**

#	Organización	Persona de contacto	Cargo/Función	Relación con el Proyecto	Nivel
1	FAO	Carolyn Opio	Oficial técnica del proyecto	Oficial técnica del proyecto	Nacional
2	FAO	Soledad Bergós	Coordinadora nacional del proyecto	Integrante de la UGP	Nacional
3	FAO	Felipe García	Coordinador adjunto del proyecto	Integrante de la UGP	Nacional
4	FAO	Valentín Balderrín	Especialista en monitoreo y evaluación	Integrante de la UGP	Nacional
5	FAO	Cecilia Márquez	Responsable de comunicación	Integrante de la UGP, comunicadora y facilitadora de talleres en el equipo INIA-FAGRO	Nacional
6	FAO	Ruth Bernheim	Especialista en Género	Integrante de la UGP	Nacional
7	FAO	Lucía País	Administrativa contable	Integrante de la UGP	Nacional
8	FAO	Vicente Plata	FAO. Oficial a cargo en Uruguay	Socio implementador	Nacional
9	FAO	Sebastián Viroga Urioste	Oficial a Cargo de la Representación de FAO en Uruguay	Socio implementador	Nacional
10	FAO - FMAM	Valeria González Riggio	Unidad de Coordinación FAO-FMAM. Oficial técnica	Socio implementador	Global
11	MGAP	Cecilia Jones	Directora del proyecto	Directora del proyecto y coordinadora de la UASYCC	Nacional
12	MGAP	Fernando Mattos	Ministro MGAP	Socio Ejecutor	Nacional
13	MGAP	Carlos Rydstrom	Director DGDR del MGAP	Socio - Integrante del comité directivo del proyecto	Nacional
14	MGAP	Javier Aznárez	Director UGP - MGAP	Socio - Integrante del comité directivo del proyecto	Nacional
15	MGAP	Adrián Tambler	Director OPYPA - MGAP	Socio	Nacional
16	MA	Cecilia Penengo	MA - DINACC	Socio - Integrante del comité directivo del proyecto	Nacional
17	INIA	Alfredo Albín	Coordinador del componente II	Participación directa en el componente II en el marco de la carta de acuerdo FAO-INIA	Nacional
18	FAGRO	María Marta Albicette	Especialista en diseño y facilitación de actividades grupales	Participación directa en el componente II en el marco de la carta de acuerdo FAO-INIA	Nacional
19	IPA	Esteban Carriquiry	Presidente del Instituto Plan Agropecuario	Facilitador del proceso de diseño y desarrollo de la estrategia GCI	Nacional

20	FAGRO-UDELAR	Santiago Dogliotti	Coordinador del componente II	Participación directa en el componente II en el marco de la carta de acuerdo FAO-INIA	Nacional
21	FAGRO-UDELAR	Pablo Soca	Coordinador equipo técnico INIA/FAGRO	Participación directa en el componente II en el marco de la carta de acuerdo FAO-INIA	Nacional
22	FAGRO-UDELAR	Verónica Aguerre	Técnica equipo técnico INIA/FAGRO	Participación directa en el componente II en el marco de la carta de acuerdo FAO-INIA	Nacional
23	FAGRO-UDELAR	Gervasio Piñeiro	Coordinador equipo ambiental:	Participación directa en el componente II en el marco de la carta de acuerdo FAO-INIA	Nacional
24	OPYPA	Adrián Tamber	Director de OPYPA	Dirección de MGAP	Nacional
25	CAF	Alberto Bozzo	Integrante de CAF	Agrupación de productores referencia en el sector	Nacional
26	CNFR	Marcello Rachetti	Integrante de CNFR	Socio	Nacional
27	FUCREA	Martín Aguirrezabala	Gerencia/Coordinación ganadera	Agrupación de productores referencia en el sector	Nacional
28	N.A.	Walter Oyhançabal	Exdirector del proyecto	Participante en diseño. Referente del país ante convenciones y organismos	Nacional
29	Sistema innovación	Miguel Sierra	Sistema innovación. Áreas temáticas relacionadas	Aporte al análisis de principales hipótesis y propuestas	Nacional
30	N.A.	Jorge Marzaroli	Ex director de la UGP del MGAP. Ex integrante del CDP del proyecto	Identificación de sinergias entre el proyecto y el DACC y el sistema nacional de transferencia de tecnología.	Nacional
31	N.A.	Pablo Carrasco	Director Conexión Ganadera	Empresario Ganadero (Visión externa al proyecto)	Nacional
32	N.A.	Fernando Lattanzi	Experto académico	Academia	Nacional
33	Productor/a	Juan C. Varela	Beneficiario	Avance relativo	Centro
34	Productor/a	Albina Verónica González-Miguel Arias	Beneficiarios	Buen avance	Centro
35	Productor/a	Juan José Panucci	Beneficiario	Selección al azar	Centro
36	Productor/a	Marta Martínez	Beneficiaria	Buen avance	Este
37	Productor/a	Mirtha Vanesa Píriz Abreu	Beneficiaria	Avance relativo	Este
38	Productor/	Aparicio Amaury	Beneficiario	Selección al azar	Este
39	Productor/a	Olivia Guedes Araujo	Beneficiaria	Buen avance	Noreste
40	Productor/a	Diego Arismendi	Beneficiario	Avance relativo	Noreste
41	Productor/a	Graciela Betizagasti	Beneficiaria	Buen avance	Norte
42	Productor/a	Aurora Ibarra	Beneficiaria	Avance relativo	Norte



**Listado para grupos focal: Extensionistas del Proyecto**

#	Organización	Persona contacto	Relación al proyecto	Región/Nacional
1.	UGP	Victoria Gestido	Extensionista	Noreste
2.	UGP	Ana Sánchez	Extensionista	Este
3.	UGP	Carolina Gari	Extensionista	Centro
4.	UGP	Florencia Mejjides	Extensionista	Centro
5.	UGP	Isabel Barros	Extensionista	Noreste
6.	UGP	Laura Núñez	Extensionista	Norte
7.	UGP	Luisina Torres	Extensionista	Norte
8.	UGP	Marcelo Martinelli	Extensionista	Este
9.	UGP	Nelson Rivas	Extensionista	Norte
10.	UGP	Ramón Gutiérrez.	Extensionista	Este
11.	UGP	Santiago Riso	Extensionista	

**Listado para grupos focal: Grupos focales:**

<b>GRUPO ZONA NORTE</b>				
1	Org. de base	Marita González productora no seleccionada junto a Elda González de la SFvyc	Organización participante	Virtual
2	Productor	José Quevedo	Familia que abandona	Virtual
3	Asesora	Ana Alvez (INC)	Técnica zona (no proyecto)	Virtual
4	Técnico	Rubén Pereira (Veterinario Grupo El Candil)	Técnico zona (no proyecto)	Virtual
5	Org. de base/Productor beneficiario	Olimar Arrieta. SFR Guaviyú de Arapey	Organización participante	Presencial
6	Org. de base/familia beneficiaria	Teresa de los Santos y Abayuba Rivas. SFR Basalto Ruta 31	Organización participante	Presencial

<b>GRUPO ZONA NORESTE</b>				
7	Org. de base	Rafael Santa Cruz	SFR Cerro Largo	Presencial
8	Productora	Cándida Beatriz Pereira Leite Páez	Familia no seleccionada	Virtual
9	Productor	Ernesto Vieyto	Familia que abandona	Presencial
10	Asesora	Liliana Ashfield	Técnico zona (no proyecto)	Virtual
11	Productora	Iris Arellano y su esposo Williams	Familia beneficiaria participante	Presencial
12	Productor	Analdo Correo e hijo SFR Melo	Familia beneficiaria no participante	Presencial

<b>GRUPO ZONA NORESTE</b>				
13	Org. de base	Estela Amaral) Graciela	SFR Ruta 109	Virtual
14	Productora	Camila Burgueño SFR Velázquez	Familia beneficiaria participante	Virtual
15	Asesor	Carlos Corujo	Técnico de la zona que fue a las jornadas	Virtual
16	Asesora	María Lewdiukow	Extensionista no seleccionado	Virtual
17	Productora	Doris Lilian Altez Izaguirre	Familia no seleccionada	Virtual
18	Org. de base	Patricia Aparicio	CALAI	Virtual

<b>GRUPO ZONA CENTRO</b>				
19	Org. de base	Alejandro Mackinnon	El Fogón CAL	Virtual
20	Productora	Fátima Martínez	Familia beneficiaria participante	Virtual
21	Asesor	Alejandro Arias	Técnico de la zona	Virtual
22	Org. de base	Jonathan Martínez	Pte. de SFR Gallinal Heber Familia no seleccionada	Virtual
23	Productor	Alejandro Díaz	Familia no seleccionada	Virtual
24	Org. de base	Luis Enrique Altessor Rodríguez	SFR Gallinal	Virtual
25	Org. de base	Bernardo Ramos	URF Unión Rural Flores	Virtual
26	Org. de base	José María González	SFR Gallinal Heber	Virtual

ANEXO 2: AGENDA DE ENTREVISTAS

AGENDA DE ENTREVISTAS			
Fecha/Hora	Organización	Entrevistado/as	Medio
<b>Jueves 03/03</b>			
11:00	UGP - FAO	Soledad Bergós	VC
12:00	UGP - FAO	Valentín Balderrín	VC
16:00	UGP - FAO	Felipe García	VC
17:00	UGP - FAO	Lucía Pais	VC
<b>Viernes 04/03</b>			
9:00	Especialista en género ex UGP	Ruth Bernheim	VC
14:00	FAGro – INIA	Santiago Dogliotti y Alfredo Albin	VC
15:30	FAGro	Gervasio Piñeiro	VC
16:30	UGP - FAO	Cecilia Márquez	VC
<b>Lunes 07/03</b>			
10:00	Directora del proyecto y coordinadora de la UASYCC	Cecilia Jones	VC
14:00	Técnica equipo técnico INIA/FAGRO	Verónica Aguerre	VC
<b>Martes 08/03</b>			
9:00	FAO. Oficial a cargo en Uruguay	Vicente Plata	VC
10:00	Integrante de CNFR	Marcello Rachetti	VC
11:00	Ex director de la UGP del MGAP. Ex integrante del CDP del proyecto	Jorge Marzaroli	VC
16:00	Presidente del Instituto Plan Agropecuario	Esteban Carriquiry	VC
<b>Miércoles 09/03</b>			
9:00	MA - DINACC	Cecilia Penengo	VC
10:00	FAGro. Especialista en diseño y facilitación de actividades grupales	María M. Albicette	VC
11:30	Coordinador equipo técnico INIA/FAGRO	Pablo Soca	VC
14:00	Oficial a Cargo de la Representación de FAO en Uruguay	Sebastián Viroga	VC
15:00	Exdirector del proyecto	Walter Oyhantçabal	VC
<b>Jueves 10/03</b>			
10:00	MGAP. Director Unidad de Gerencia de Proyectos	Javier Aznárez	VC
15:00	MGAP. Director de OPYPA	Adrián Tamber	VC
<b>Viernes 11/03</b>			
10:00	Director DGDR del MGAP	Carlos Rydstrom	VC

12:00	Unidad de Coordinación FAO-FMAM. Oficial técnica	Valeria González Riggio	VC
<b>Lunes 14/03</b>			
11:30	Empresario del sector	Pablo Carrasco	VC
<b>Martes 15/03</b>			
8:00	Experto académico. INIA	Fernando Lattanzi	VC
10:00	FUCREA. Coordinador técnico	Martín Aguirrezabala	VC
11:00	FAO. Oficial técnica del proyecto	Carolyn Opio	VC
16:00	Experto innovación. INIA	Miguel Sierra	VC
<b>Miércoles 30/03</b>			
14:00	MGAP. Ministro	Fernando Mattos	VC
15:30	CAF. Directivo	Alberto Bozzo	VC
<b>Entrevistas y recorridos virtuales a proyectos piloto</b>			
<b>Jueves 17/03</b>			
9:00	Beneficiario zona Centro	Carlos Varela	Presencial
11:00	Beneficiario zona Centro	Albina Gómez - Miguel Arias	Presencial
14:00	Beneficiario zona Centro	Juan Panucci	Presencial
<b>Viernes 18/03</b>			
10:00	Beneficiaria zona Norte	Graciela Betizagasti	Presencial
14:00	Beneficiaria zona Norte	Aurora Ibarra	Presencial
<b>Sábado 19/03</b>			
8:30	Beneficiaria zona Noreste	Olivia Guedes	Presencial
<b>Lunes 21/03</b>			
18:00	Beneficiario zona Noreste	Diego Arismendi	VC
<b>Lunes 28/03</b>			
10:00	Beneficiaria zona Este	Vanessa Píriz	Presencial
13:00	Beneficiario zona Este	Amaury Aparicio	Presencial
16:00	Beneficiaria zona Este	Marta Martínez	Presencial
<b>Grupos focales</b>			
<b>Grupo Focales</b>			
Jueves 10/03	Extensionistas proyecto		VC
Jueves 10/03	Extensionistas proyecto		VC
Viernes 18/03	Grupo zona Norte. Tacuarembó		Mixto (VC y presencial)
Martes 22/03	Grupo zona Noreste. Melo		VC
Lunes 28/03	Grupo zona Este. San Carlos		VC
Miércoles 30/03	Grupo zona Centro. Sarandí del Yi		VC

### ANEXO 3: PREGUNTAS GUÍA DE LA REVISIÓN

#### **I. Relevancia:**

*Pregunta 1: ¿Los resultados del proyecto son coherentes con las prioridades nacionales, las estrategias del FMAM para las actividades o programas operativos, los Marcos de Programación del País de la FAO y las necesidades y prioridades de los beneficiarios? ¿Está alineado con los objetivos de la Agenda 2030?*

*Pregunta 2: ¿Se ha producido algún cambio en la relevancia del proyecto desde su formulación como la adopción de nuevas políticas, planes o programas que afecten a la relevancia de los objetivos y metas del proyecto?*

*Pregunta 3: ¿En qué medida el marco de resultados del proyecto mantiene vigencia o es necesario realizar adaptaciones al proyecto a fin de acompañar algún cambio en las políticas y/o programas nacionales, del FMAM, FAO o algún otro actor relevante?*

#### **II. Eficacia:**

*Pregunta 4: ¿En qué medida el proyecto ha logrado sus productos, resultados y objetivos particularmente en cuanto a avances en mitigación de emisiones y remociones de gases de efecto invernadero?*

*Pregunta 5: ¿Se identifica alguna evidencia de la reducción del impacto ambiental o cambio de estado ambiental que reflejen beneficios ambientales globales o algún cambio en los marcos políticos, legales o normativos?*

*Pregunta 6: ¿En qué medida se puede atribuir el logro de los resultados al proyecto financiado por el FMAM?*

*Pregunta 7: ¿Qué avances ha tenido el proyecto a nivel global hasta el momento? ¿Los resultados a la fecha indican que se lograrían las metas y el objetivo general del proyecto?*

*Pregunta 8: ¿Se ha creado la capacidad suficiente para garantizar el cumplimiento de los resultados al final del proyecto, así como la probabilidad de que produzca impacto a mediano y largo plazo?*

*Pregunta 9: ¿Hubo algún resultado inesperado?*

*Pregunta 10: ¿Existen barreras u otros riesgos que puedan impedir el progreso y el logro de los objetivos del proyecto a largo plazo? ¿Qué puede hacerse para aumentar la probabilidad de los impactos positivos del proyecto?*

#### **III. Eficiencia:**

*Pregunta 11: ¿En qué medida el proyecto se ha implementado de manera eficiente y con el mínimo costo posible?*

*Pregunta 12: ¿La relación recursos comprometidos versus actividades programadas se encuentra dentro de márgenes aceptados para el proyecto? ¿Se verifican atrasos en el cumplimiento de los productos? ¿Cuáles son las causas de esas demoras?*

*Pregunta 13: ¿En qué medida la dirección del proyecto ha sido capaz de adaptarse a las condiciones cambiantes para mejorar la eficiencia de la implementación del proyecto?*

*Pregunta 14: ¿La disponibilidad de recursos financieros para la ejecución de las acciones, actividades y/o intervenciones del proyecto han sido suficientes o se ha requerido mayor cantidad de recursos?*

*Pregunta 15: ¿En qué medida el proyecto ha aprovechado los acuerdos, iniciativas, fuentes de datos, sinergias existentes y complementariedades con otros proyectos, asociaciones, etc. y ha evitado la duplicidad de actividades similares de otros grupos e iniciativas?*

*Pregunta 16: ¿Los recursos han sido administrados de forma eficiente y transparente en la gestión de contratos y cartas de acuerdo?*

#### **IV. Sostenibilidad:**

*Pregunta 17: ¿Qué probabilidades hay de que los resultados del proyecto sigan siendo útiles o permanezcan una vez terminado el proyecto?*

*Pregunta 18: ¿Cuáles son los riesgos financieros, sociopolíticos, institucionales, de gobernanza y ambientales que pueden afectar a la sostenibilidad de los resultados del proyecto y sus beneficios?*

*Pregunta 19: ¿Qué resultados, lecciones o experiencias del proyecto se han reproducido o ampliado? ¿Qué resultados, lecciones o experiencias pueden ser replicadas o ampliadas en el futuro próximo?*

*Pregunta 20: ¿Se observa, por parte de las instituciones de gobierno, un conocimiento de las necesidades y una voluntad para dar continuidad a los resultados del proyecto? ¿Hay compromiso desde las autoridades a nivel nacional, regional y local para compartir información y experiencias? ¿Se verifica apropiación y/o replica entre los actores locales de las buenas prácticas?*

*Pregunta 21. ¿Existe una estrategia para conseguir fondos con miras a asegurar la continuidad del proyecto?*

#### **V. Factores que afectan el desempeño:**

*Pregunta 22: ¿El diseño del proyecto sirvió para generar los resultados esperados? ¿La lógica causal del proyecto es coherente y clara? ¿En qué medida los objetivos y componentes del proyecto son claros, practicables y viables en el periodo de tiempo previsto? ¿En qué medida se incorporó la perspectiva de género en los objetivos y marco de resultados del proyecto y a otros actores de la sociedad civil, academia o sector privado en el diseño del proyecto?*

*Pregunta 23: ¿En qué medida la FAO ha proporcionado supervisión, orientación y apoyo (técnico, administrativo y operativo) durante la identificación, formulación, aprobación, inicio y ejecución? ¿En qué medida la FAO cumplió con sus funciones y responsabilidades en la ejecución, dirección y administración del proyecto?*

*Pregunta 24: ¿Cuáles han sido los principales desafíos en relación con la dirección y la administración del proyecto? ¿Los arreglos de implementación utilizados, particularmente el instrumento de carta de acuerdo, han permitido una eficiente gestión del proyecto?*

*Pregunta 25: ¿En qué medida se han identificado y gestionado los riesgos? ¿Qué cambios o ajustes se necesitan para mejorar la realización en la segunda mitad del proyecto?*

*Pregunta 26: ¿Se ha entregado la cofinanciación prometida? ¿Cuáles han sido los desafíos con respecto a la gestión financiera del proyecto? ¿De qué manera ha afectado el posible déficit en la cofinanciación o una cofinanciación adicional inesperada a los resultados del proyecto?*

*Pregunta 27: ¿En qué medida se han comprometido las partes interesadas como las agencias del gobierno, la sociedad civil, la academia y el sector privado en la formulación e implementación del proyecto? ¿Cómo ha afectado su compromiso o falta de compromiso a los resultados del proyecto? ¿Hubo o hay algún grupo que se haya opuesto al proyecto?*

*Pregunta 28: ¿Qué tan eficaz ha sido el proyecto al momento de comunicar y promover sus mensajes clave y resultados a sus asociados, partes interesadas y público general? ¿Existe una estrategia hacia los socios, las partes interesadas y a la audiencia general? ¿Cómo está evaluando, documentando y compartiendo el proyecto sus resultados y lecciones aprendidas y experiencias?*

*Pregunta 29: ¿El plan de SyE ha sido práctico y suficiente? ¿Cómo se ha integrado el compromiso de las partes interesadas y la evaluación de la perspectiva de género en el sistema de SyE? ¿Cómo puede mejorarse este aspecto?*

*Pregunta 30: ¿El sistema de SyE funciona de acuerdo con el plan de SyE? ¿Se ha recogido la información de manera sistemática utilizando metodologías apropiadas? ¿En qué medida la información generada por el sistema de SyE durante la implementación del proyecto se ha utilizado para adaptar y mejorar la planificación y la ejecución del proyecto, lograr los resultados y garantizar la sostenibilidad? ¿Hay metas e indicadores desglosados por género?*

#### **VI. Valores normativos:**

*Pregunta 31 ¿En qué medida se han tomado en consideración las cuestiones de género en el diseño e implementación del proyecto? ¿Hasta qué punto el proyecto se ha diseñado e implementado de manera*

*que se haya asegurado la paridad en la participación de las mujeres y en los beneficios? ¿Se ha llevado a cabo un análisis de género? ¿Se procuró la participación de los jóvenes?*

*Pregunta 32 ¿Hasta qué punto se han tenido en cuenta las cuestiones ambientales y sociales en el diseño o la implementación del proyecto? ¿Se ha implementado el proyecto de manera que se garantice que ha seguido el Plan de Salvaguardias Ambientales y Sociales (SAS) de mitigación en caso de haberlo previsto?*

## ANEXO 4: MATRIZ DE REVISIÓN

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	Indicadores	Fuentes	Metodología
<b>1. Relevancia Estratégica</b>			
<p><i>Pregunta 1: ¿Los resultados del proyecto son coherentes con las prioridades nacionales, las estrategias del FMAM para las actividades o programas operativos, los Marcos de Programación del País de la FAO y las necesidades y prioridades de los beneficiarios?</i></p> <p><i>¿Está alineado con los objetivos de la Agenda 2030?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de coherencia del diseño, estrategias y acciones con las prioridades de desarrollo nacional, subregional y local, políticas públicas y planes ambientales del país.</li> <li>- Alineación con estrategias del FMAM y Marcos de Programación del País y a nivel regional de la FAO.</li> <li>- Alineación con Agenda 2030.</li> <li>- Percepción de actores clave, beneficiarios y no beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave, beneficiarios y no beneficiarios.</li> </ul>	<p>Revisión documental, entrevistas a actores clave, grupos focales a beneficiarios y entrevistas a no beneficiarios.</p>
<p><i>Pregunta 2: ¿Se ha producido algún cambio en la relevancia del proyecto desde su formulación como la adopción de nuevas políticas, planes o programas que afecten a la relevancia de los objetivos y metas del proyecto?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad y tipo de cambios efectuados.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<p>Revisión documental y entrevistas a actores clave y grupos focales a beneficiarios.</p>



<p><i>Pregunta 3: ¿En qué medida el marco de resultados del proyecto mantiene vigencia o es necesario realizar adaptaciones al proyecto a fin de acompasar algún cambio en las políticas y/o programas nacionales, del FMAM, FAO o algún otro actor relevante?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evidencia de necesidad de adaptaciones o ajustes.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<p>Revisión documental y entrevistas a actores clave y grupo focales a beneficiarios.</p>
<b>2. Eficacia – Progreso hacia los resultados</b>			
<p><i>Pregunta 4: ¿En qué medida el proyecto ha logrado sus productos, resultados y objetivos particularmente en cuanto a avances en mitigación de emisiones y remociones de gases de efecto invernadero?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de logro de los productos, resultados y objetivo general sobre mitigación de emisiones del proyecto.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<p>Revisión documental, entrevistas a actores clave, grupos focales con beneficiarios y visitas a predios.</p>
<p><i>Pregunta 5: ¿Se identifica alguna evidencia de la reducción del impacto ambiental o cambio de estado ambiental que reflejen beneficios ambientales globales o algún cambio en los marcos políticos, legales o normativos?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de contribución del proyecto a impacto ambiental.</li> <li>- Evidencias de necesidad de adecuación a nuevos marcos políticos, legales o normativos.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance, websites y redes sociales.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<p>Revisión documental, visitas a websites y redes sociales, entrevistas a actores clave, grupos focales con beneficiarios y visitas a predios.</p>

<p><i>Pregunta 6: ¿En qué medida se puede atribuir el logro de los resultados al proyecto financiado por el FMAM?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de atribución en la consecución de los resultados del proyecto.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores y beneficiarios.</li> </ul>	<p>Revisión documental, entrevistas a actores clave, grupos focales con beneficiarios y visitas a predios.</p>
<p><i>Pregunta 7: ¿Qué avances ha tenido el proyecto a nivel global hasta el momento? ¿Los resultados a la fecha indican que se lograrían las metas y el objetivo general del proyecto?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de logro de metas y objetivo general del proyecto.</li> <li>- Percepción sobre viabilidad y el logro de metas</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto, reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<p>Revisión documental, entrevistas a actores clave, grupos focales con beneficiarios, encuesta y v visitas a predios.</p>
<p><i>Pregunta 8: ¿Se ha creado la capacidad suficiente para garantizar el cumplimiento de los resultados al final del proyecto, así como la probabilidad de que produzca impacto a mediano y largo plazo?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de desarrollo de capacidades.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<p>Revisión documental, entrevistas a actores clave, grupos focales con beneficiarios y visitas a predios</p>
<p><i>Pregunta 9: ¿Hubo algún resultado inesperado?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evidencia de resultados no deseados.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<p>Revisión documental, entrevistas a actores clave, grupos focales con beneficiarios y visitas a predios.</p>

<p><i>Pregunta 10: ¿Existen barreras u otros riesgos que puedan impedir el progreso y el logro de los objetivos del proyecto a largo plazo? ¿Qué puede hacerse para aumentar la probabilidad de los impactos positivos del proyecto?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de barreras o riesgos.</li> <li>- Planes de gestión de riesgos y medidas de mitigación.</li> <li>- Estrategias, iniciativas de impulso y/o mayor visibilidad de impactos positivos.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<p>Revisión documental, entrevistas a actores clave, grupos focales con beneficiarios y visitas a predios.</p>
<p><b>3. Eficiencia</b></p>			
<p><i>Pregunta 11: ¿En qué medida el proyecto se ha implementado de manera eficiente y con el mínimo costo posible?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de ejecución presupuestaria: recursos/tiempo.</li> <li>- Percepción de actores clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto, presupuesto y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave.</li> </ul>	<p>Revisión documental, entrevistas a actores clave.</p>
<p><i>Pregunta 12: ¿La relación recursos comprometidos versus actividades programadas se encuentra dentro de márgenes aceptados para el proyecto? ¿Se verifican atrasos en el cumplimiento de los productos? ¿Cuáles son las causas de esas demoras?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos comprometidos / actividades programadas.</li> <li>- Gasto presupuestado / gasto materializado.</li> <li>- Extensiones de plazo por demoras en ejecución del proyecto.</li> <li>- Percepción de actores clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto, presupuesto, plan de adquisiciones y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave.</li> </ul>	<p>Revisión documental y entrevistas a actores clave.</p>
<p><i>Pregunta 13: ¿En qué medida la dirección del proyecto ha sido capaz de adaptarse a las condiciones cambiantes para mejorar la eficiencia de la implementación del proyecto?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de adaptación a las condiciones de contexto.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<p>Revisión documental y entrevistas a actores clave y grupos focales con beneficiarios.</p>

<p><i>Pregunta 14: ¿La disponibilidad de recursos financieros para la ejecución de las acciones, actividades y/o intervenciones del proyecto han sido suficientes o se ha requerido mayor cantidad de recursos?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reasignaciones de partidas de presupuesto.</li> <li>- Percepción de actores clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto, presupuesto y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave</li> </ul>	<p>Revisión documental y entrevistas a actores clave.</p>
<p><i>Pregunta 15: ¿En qué medida el proyecto ha aprovechado los acuerdos, iniciativas, fuentes de datos, sinergias existentes y complementariedades con otros proyectos, asociaciones, etc. y ha evitado la duplicidad de actividades similares de otros grupos e iniciativas?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdos para el aprovechamiento de sinergias, alianzas y asociaciones.</li> <li>- Líneas de complementariedad de acciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<p>Revisión documental, entrevistas a actores clave y grupos focales con beneficiarios.</p>
<p><i>Pregunta 16: ¿Los recursos han sido administrados de forma eficiente y transparente en la gestión de contratos y cartas de acuerdo?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>		
<p><i>Pregunta 16: ¿Los recursos han sido administrados de forma eficiente y transparente en la gestión de contratos y cartas de acuerdo?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acciones de gestión de presupuesto transparente.</li> <li>- Modalidad de licitaciones y celebración de acuerdos.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto, reportes de avance y websites.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<p>Revisión documental, visitas a websites, entrevistas a actores clave y grupos focales con beneficiarios.</p>
<b>5. Sostenibilidad de los resultados del proyecto</b>			
<p><i>Pregunta 17: ¿Qué probabilidades hay de que los resultados del proyecto sigan siendo útiles o permanezcan una vez terminado el proyecto?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes de institucionalización de resultados.</li> <li>- Estrategias para asegurar su continuidad.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<p>Revisión documental, entrevistas a actores clave, grupos focales con beneficiarios y visitas a predios.</p>
<p><i>Pregunta 18: ¿Cuáles son los riesgos financieros, sociopolíticos, institucionales, de gobernanza y ambientales que pueden afectar a la sostenibilidad de los resultados del proyecto y sus beneficios?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evidencias de riesgos financieros, sociopolíticos, institucionales y de gobernanza y ambiental.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<p>Revisión documental, entrevistas a actores clave y grupos focales con beneficiarios.</p>

<p><i>Pregunta 19: ¿Qué resultados, lecciones o experiencias del proyecto se han reproducido o ampliado? ¿Qué resultados, lecciones o experiencias pueden ser replicadas o ampliadas en el futuro próximo?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evidencias de replicación del proyecto.</li> <li>- Estrategias de sensibilización y planes de sociabilización para la replicación de lecciones o experiencias.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto, reportes de avance y websites.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<p>Revisión documental, visitas a websites, entrevistas a actores clave, grupos focales con beneficiarios y visitas a predios.</p>
<p><i>Pregunta 20: ¿Se observa, por parte de las instituciones de gobierno, un conocimiento de las necesidades y una voluntad para dar continuidad a los resultados del proyecto? ¿Hay compromiso desde las autoridades a nivel nacional, regional y local para compartir información y experiencias? ¿Se verifica apropiación y/o replica entre los actores locales de las buenas prácticas?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evidencia de voluntad de las instituciones de gobierno en dar continuidad al proyecto.</li> <li>- Nivel de compromiso de las autoridades a nivel nacional, regional y local en compartir experiencias.</li> <li>- Evidencia de apropiación o réplicas de buenas prácticas.</li> <li>- Percepción de actores clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto, reportes de avance, cartas de expresión de interés o compromiso, websites.</li> <li>- Opinión de actores clave.</li> </ul>	<p>Revisión documental, visitas a websites, entrevistas a actores clave.</p>
<p><i>Pregunta 21. ¿Existe una estrategia para conseguir fondos con miras a asegurar la continuidad del proyecto?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias para la canalización de recursos para la continuidad del proyecto.</li> <li>- Percepción de actores clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave.</li> </ul>	<p>Revisión documental, entrevistas a actores clave.</p>
<p><b>4. Factores que afectan el desempeño</b></p>			
<p><i>Pregunta 22: ¿El diseño del proyecto sirvió para generar los resultados esperados? ¿La lógica causal del proyecto es coherente y clara? ¿En qué medida los objetivos y componentes del proyecto son claros, practicables y viables en el periodo de tiempo previsto? ¿En qué medida se incorporó la perspectiva de género en los objetivos y marco de resultados del proyecto y a otros actores de la sociedad civil, academia o sector privado en el diseño del proyecto?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de adecuación del diseño del proyecto.</li> <li>- Nivel de coherencia de la lógica causal del proyecto.</li> <li>- Factibilidad de plazos para el cumplimiento de objetivos.</li> <li>- Incorporación de la perspectiva de género y participación de actores de la sociedad civil, academia o sector privado en el diseño del proyecto.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<p>Revisión documental, entrevistas a actores clave y grupos focales con beneficiarios.</p>

<p><i>Pregunta 23: ¿En qué medida la FAO ha proporcionado supervisión, orientación y apoyo (técnico, administrativo y operativo) durante la identificación, formulación, aprobación, inicio y ejecución? ¿En qué medida la FAO cumplió con sus funciones y responsabilidades en la ejecución, dirección y administración del proyecto?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad y calidad de asesorías técnica, administrativa y operativa por parte de la FAO.</li> <li>- Percepción de actores clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave</li> </ul>	<p>Revisión documental, entrevistas a actores clave.</p>
<p><i>Pregunta 24: ¿Cuáles han sido los principales desafíos en relación con la dirección y la administración del proyecto? ¿Los arreglos de implementación utilizados, particularmente el instrumento de carta de acuerdo, han permitido una eficiente gestión del proyecto?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grado de cumplimiento de responsabilidades y desempeño del organismo ejecutor.</li> <li>- Evidencia de retos y deficiencias en la administración del proyecto.</li> <li>- Grado de eficiencia de arreglos institucionales y cartas de acuerdo implementadas?</li> <li>- Percepción de actores clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave</li> </ul>	<p>Revisión documental, entrevistas a actores clave.</p>
<p><i>Pregunta 25: ¿En qué medida se han identificado y gestionado los riesgos? ¿Qué cambios o ajustes se necesitan para mejorar la realización en la segunda mitad del proyecto?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes de riesgos y capacidad de reacción para la solución de problemas.</li> <li>- Evidencias de necesidad de adaptaciones y ajustes para la segunda mitad del proyecto.</li> <li>- Percepción de actores clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave</li> </ul>	<p>Revisión documental, entrevistas a actores clave.</p>

<p><i>Pregunta 26: ¿Se ha entregado la cofinanciación prometida? ¿Cuáles han sido los desafíos con respecto a la gestión financiera del proyecto? ¿De qué manera ha afectado el posible déficit en la cofinanciación o una cofinanciación adicional inesperada a los resultados del proyecto?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos comprometidos / recursos aportados.</li> <li>- Evidencia de retos y deficiencias en la gestión financiera del proyecto.</li> <li>- Evidencias de afectación de resultados por déficit en aportes comprometidos.</li> <li>- Evidencias de búsqueda de nuevas fuentes de cofinanciamiento.</li> <li>- Percepción de actores clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave</li> </ul>	<p>Revisión documental, entrevistas a actores clave.</p>
<p><i>Pregunta 27: ¿En qué medida se han comprometido las partes interesadas como las agencias del gobierno, la sociedad civil, la academia y el sector privado en la formulación e implementación del proyecto? ¿Cómo ha afectado su compromiso o falta de compromiso a los resultados del proyecto? ¿Hubo o hay algún grupo que se haya opuesto al proyecto?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de agencias del gobierno, organizaciones de la sociedad civil, academia y sector privado que han participado en la formulación e implementación del proyecto.</li> <li>- Mecanismos de participación.</li> <li>- Nivel de compromiso de las partes.</li> <li>- Evidencias de grupos o personas que se oponen al proyecto.</li> <li>- Percepción de actores clave, beneficiarios y no beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance y redes sociales.</li> <li>- Opinión de actores clave.</li> </ul>	<p>Revisión documental, visita a redes sociales, entrevistas a actores clave, beneficiarios y no beneficiarios.</p>
<p><i>Pregunta 28: ¿Qué tan eficaz ha sido el proyecto al momento de comunicar y promover sus mensajes clave y resultados a sus asociados, partes interesadas y público general? ¿Existe una estrategia hacia los socios, las partes interesadas y a la audiencia general? ¿Cómo está evaluando, documentando y compartiendo el proyecto sus resultados y lecciones aprendidas y experiencias?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategia comunicativa entre los socios.</li> <li>- Campañas de presentación, planes de sensibilización en las redes sociales.</li> <li>- Sistematización del conocimiento y difusión de resultados.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y material de sensibilización, websites y redes sociales.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<p>Revisión documental, visitas a websites y redes sociales, entrevistas a actores clave y grupos focales con beneficiarios.</p>

<p><i>Pregunta 29: ¿El plan de SyE ha sido práctico y suficiente? ¿Cómo se ha integrado el compromiso de las partes interesadas y la evaluación de la perspectiva de género en el sistema de SyE? ¿Cómo puede mejorarse este aspecto?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evidencia de un plan de M&amp;E.</li> <li>- Evidencia de indicadores con perspectiva de género.</li> <li>- Percepción de actores clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave.</li> </ul>	<p>Revisión documental y entrevistas a actores clave.</p>
<p><i>Pregunta 30: ¿El sistema de SyE funciona de acuerdo con el plan de SyE? ¿Se ha recogido la información de manera sistemática utilizando metodologías apropiadas? ¿En qué medida la información generada por el sistema de SyE durante la implementación del proyecto se ha utilizado para adaptar y mejorar la planificación y la ejecución del proyecto, lograr los resultados y garantizar la sostenibilidad? ¿Hay metas e indicadores desglosados por género?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistematización de información con metas e indicadores apropiados.</li> <li>- Nivel de adecuación de los mecanismos de seguimiento para la toma de decisiones operativas y de gestión.</li> <li>- Nivel de desagregación de datos por género.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave.</li> </ul>	<p>Revisión documental y entrevistas a actores clave.</p>



<b>6. Temas transversales – equidad (género, jóvenes, poblaciones vulnerables) y salvaguardas sociales y ambientales</b>			
<p><i>Pregunta 31 ¿En qué medida se han tomado en consideración las cuestiones de género en el diseño e implementación del proyecto? ¿Hasta qué punto el proyecto se ha diseñado e implementado de manera que se haya asegurado la paridad en la participación y en los beneficios? ¿Se ha llevado a cabo un análisis de género? ¿Se procuró la participación de los jóvenes?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusión de la perspectiva de género desde el diseño.</li> <li>- Estrategia y análisis de género.</li> <li>- Nivel de participación de las mujeres.</li> <li>- Número de mujeres participantes en el proyecto.</li> <li>- Nivel de participación de jóvenes.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<p>Revisión documental, entrevistas a actores clave, grupos focales con beneficiarios y visitas a predios.</p>
<p><i>Pregunta 32 ¿Hasta qué punto se han tenido en cuenta las cuestiones ambientales y sociales en el diseño o la implementación del proyecto? ¿Se ha implementado el proyecto de manera que se garantice que ha seguido el Plan de Salvaguardias Ambientales y Sociales (SAS) de mitigación en caso de haberlo previsto?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de planes y estrategias para atender las preocupaciones ambientales y sociales desde el diseño.</li> <li>- Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avances.</li> <li>- Opinión de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	<p>Revisión documental, entrevistas a actores clave, grupos focales con beneficiarios y visitas a predios.</p>

## ANEXO 5: LISTADO DE DOCUMENTOS CONSULTADOS

- Términos de referencia de la revisión de medio término del proyecto, FAO, 2021.
- Formulario de Idea de Proyecto (PIF), GEF, 2016.
- GEF-6 Request for Project Endorsement Approval, GEF, 2018.
- CEO Endorsement Review.
- Documento del Proyecto (PRODOC), versión español e inglés, FAO – GEF. 2018
- Informe Semestral de Progreso del Proyecto, FAO, período 18/03/2019 – 31/12/2019.
- Informe Semestral de Progreso del Proyecto, FAO, período 1/1/2020 – 30/6/2020.
- Informe Semestral de Progreso del Proyecto, FAO, período 1/7/2020 – 31/12/2020.
- Informe Semestral de Progreso del Proyecto, FAO, período 01/07/2021 – 31/12/2021.
- Project Implementation Review, FAO/GEF, 1 July 2019 to 30 June 2020.
- Project Implementation Review FAO-GEF, 1 July 2020 to 30 June 2021.
- Informe de evaluación anual 2020-2021, Entregable 29, INIA-Fagro, 2022.
- Matriz Tracking Tool, FAO/GEF, abril 2022.
- Tabla de Gastos Materializados/Presupuestados, UGP, abril 2022.
- FAO-GEF Project Mid-Term Review Report Outline, FAO, 2019.
- Guías para informes inicial y final para la revisión de medio término de proyectos FAO/GEF.
- Presentaciones de actividades realizado por los Coordinadores del Proyecto.
- FAO-GEF Project Mid-Term Review Report Outline, FAO, 2019
- Guías para informes inicial y final para la revisión de medio término de proyectos FAO/GEF.
- Sitio web: <https://www.fao.org/uruguay/noticias/detail/fr/c/1190143/>
- Sitio web: <https://www.thegef.org/projects-operations/projects/9153>
- [@ganaderiaclima enTwitter.](#)
- Fotos y videos de entrevistas y grupos focales: <https://drive.google.com/drive/folders/1hO4zBVm6U-cp-QOICkl5v6wL0GwosEIF?usp=sharing>

ANEXO 6: MATRIZ DE PROGRESOS HACIA LOS RESULTADOS

Cadena de Resultados	Indicador	Línea Base	Nivel en el 1º RIP (autodeclarado)	Metas de medio término	Meta de final de proyecto	Nivel y evaluación intermedia (codificados por colores por rojo, amarillo o verde)	Calificación del logro	Justificación de la calificación
<b>Objetivo del Proyecto: Mitigar el cambio climático y restaurar tierras degradadas a través de la promoción de prácticas climáticamente inteligentes en el sector ganadero, con énfasis en la agricultura familiar.</b>								
<b>Componente 1: Fortalecimiento del marco institucional y de las capacidades nacionales para implementar la gestión de la ganadería climáticamente inteligente (GGCI).</b>								
Resultados	Indicador	Línea Base	Nivel en el 1º RIP (autodeclarado)	Metas de medio término	Meta de final de proyecto	Nivel y evaluación intermedia (codificados por colores por rojo, amarillo o verde)	Calificación del logro <sup>68</sup>	Justificación de la calificación
<b>Resultado 1.1: Se fortalecieron los marcos de políticas y planificación en apoyo a la implementación de GGCI y a las comunicaciones nacionales sobre emisiones de la ganadería</b>	Indicador 3 (CC): Sistema de MRV de la reducción de emisiones establecido, incluyendo datos verificados (para el sub-sector ganadero de grandes rumiantes como parte del desarrollo de la NAMA)	4	La NAMA está programada para el 2021. Uruguay presentó su primera NDC para la mitigación en el sector ganadero y su propio sistema de revisión de emisiones. Se pretende la colaboración entre GyC con la NDC y el Sistema MRV	--	8	<b>Previsto que se logre</b>	<b>Moderadamente Satisfactorio</b>	Firma de la CdA FAO-IPA. Presentación de la Estrategia GCI ante la MGCN con el fin de recibir aportes. El llamado y contratación del/a Especialista internacional en NAMA. Así como del/a Técnico/a para apoyo preparación de la NAMA, se realizarán entre enero y marzo de 2022. Hay atraso debido al cambio de autoridades ministeriales y también ha habido dificultades por parte de IPA en cuanto a la comprensión del proceso esperado, los alcances y la importancia de un proceso participativo que requiere flexibilidad para incorporar y respetar los aportes de las diversas instituciones participantes.

<sup>68</sup> : Escala de valoración: Altamente Satisfactorio, Satisfactorio, Moderadamente Satisfactorio, Moderadamente Insatisfactorio, Insatisfactorio y Altamente Insatisfactorio.

			para asegurar la convergencia de procesos. Se aplicó una encuesta sobre prácticas de gestión de pasto que servirá de input para la NAMA.					
	Indicador 5 (CC): Grado de apoyo a la reducción de las emisiones de GEI en la planificación de políticas y en el marco regulatorio.	3	Presentación de una propuesta participativa metodológica para el diseño de una estrategia de desarrollo baja en emisión de gases para el sector ganadero validada por la MGCN. El Proyecto ha establecido una relación con el Sistema Nacional de Respuesta al Cambio Climático.	--	6	<b>Previsto que se logre</b>	<b>Moderadamente Satisfactorio</b>	Con el diseño del Plan Estratégico para el MGAP y el sector agropecuario se busca enmarcar la Estrategia Nacional de GCI dentro de este Plan y llegar a acuerdos sobre cómo operativizar esta coordinación y cómo acompañar los tiempos de las dos iniciativas.

<b>Resultado 1.2: Se fortalecieron las capacidades nacionales para apoyar la implementación de la GGCI</b>	Indicador 1.2: Número de instituciones comprometidas a apoyar la implementación de la GGCI	0 organizaciones	Las actividades están programadas para junio de 2021. Reuniones con Ministro y Vice-Ministro, CAF, CNFR, FUCREA, IPA, DGDR, DGRN, INIA, UGP, UD, INC, OPYPA, FAGRO, DINAMA y con el Comité de Género de MGAP.	--	6 organizaciones nacionales firmemente comprometidas a implementar la GGCI.	<b>Previsto que se logre.</b>	<b>Moderadamente Satisfactorio</b>	Las actividades están previstas para 2022. Se formó un grupo técnico de trabajo sobre huella de carbono sobre el sistema de producción ganadera con técnicos de MGAP, INIA, INALE, INAC y MA.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----	-----------------------------------------------------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Componente 2: Desarrollo e implementación de prácticas y tecnologías de GGCI a nivel de terreno.**

Resultados	Indicador	Línea Base	Nivel en el 1° RIP (autodeclarado)	Metas de medio término	Meta de final de proyecto	Nivel y evaluación intermedia (codificados por color rojo, amarillo o	Calificación del logro	Justificación de la calificación
------------	-----------	------------	------------------------------------	------------------------	---------------------------	-----------------------------------------------------------------------	------------------------	----------------------------------

<b>Resultado 2.1: Se implementó una gestión sostenible de la ganadería climáticamente inteligente (GGCI) en tierras degradadas/en degradación</b>	Indicador DT 1.1: Área de tierra con prácticas efectivas de manejo de pastizales y/o con agricultura climáticamente inteligente.	--	Selección de 64 pilotos que cubren 36,798 has. con una perspectiva de género (22 predios dirigidos por mujeres) Mapeo de predios para crear el Sistema de Información Geográfica (GIS). Contratación de 9 de las 4 regiones y 2 supervisores que completaron 60 horas de training con perspectiva de género. La implementación del sistema de co-innovación en los 63 predios.	15.000 has. bajo GGCI.	35.000 has. bajo GGCI.	<b>Logrado.</b>	<b>Satisfactorio</b>	Implementación del enfoque de co-innovación en 61 pilotos que cubren 29.066 has. con prácticas efectivas de GGCI según índice de cría 20202/2021 sobre 31.185 has. directas alcanzadas; con una perspectiva de género; y mapeo GIS de predios. Los planes de rediseño acordados para cada uno de los 61 establecimientos se están implementando con el acompañamiento del equipo extensionista y la supervisión de los técnicos de apoyo en campo y del equipo INIA-FAGRO.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------	------------------------	-----------------	----------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Indicador 1 (CC): Ton de CO2eq de GEI reducidas o evitadas directa e indirectamente.	--	Aplicación de encuestas a ganaderos a 38 pilotos para caracterizar la tierra y disponibilidad de forraje. Diseño de protocolos para las muestras de vegetación y carbono del suelo en los predios pilotos y la selección de 20 predios de control.	--	379.000 tCO2eq de GEI reducidas o evitadas directa e indirectamente.	<b>No previsto para ser logrado.</b>	<b>Insatisfactorio</b>	<p>Se tiene una idea de poder llegar a cumplir la meta en reducción de 118.950 Ton de CO2eq GEI en el área directa de más de 35.000 has. entre un 10% o 20% menos que eso.</p> <p>Para los niveles de secuestro de carbono de bosques artificiales en las has. de plantaciones iniciales más las plantaciones previstas en el diseño del proyecto dicha meta equivalía a algo más de un 31% acumulado durante los 4 años de las cuales un 5% sería cofinanciada por el DACC como montes de abrigo y sombra y de mejorar el suministro de agua en los predios seleccionados.</p> <p>Al día de hoy sólo se sabe que hay 88,27 has de forestación o montes de abrigo y sombra nuevos sobre las 245 previstas.</p> <p>No se sabe si se podrá alcanzar el derrame previsto sobre implementación de prácticas sostenibles para la reducción de 260.166 Ton de CO2eq GEI sobre las 400.000 has. indirectas que se efectuaría por acción del DACC y otros actores públicos y privados.</p> <p>Como la medición ambiental se va a realizar al final del proyecto se desconoce la cantidad de secuestro de carbono en las 400.000 has indirectas.</p>
Establecimientos participantes con mayores ingresos.	--	Este indicador va a ser reportado en 2021. Validación de protocolos de monitoreo económico. Monitoreo completo en 38 /63 predios con retrospective	--	Al menos el 80% de los establecimientos participantes logran un aumento mínimo en sus ingresos del 10%.	<b>Logrado</b>	<b>Satisfactorio</b>	<p>A pesar de la sequía por segundo año consecutivo, la mayoría de los predios ha logrado mejorar el estado de los rodeos, la oferta forrajera y los ingresos netos prediales.</p> <p>El ingreso neto familiar de los predios del proyecto se incrementó casi 20% respecto a la Línea Base. El 56% de los predios mejoraron este indicador.</p>

	Indicador 4 (CC): Área bajo prácticas y tecnologías con bajas emisiones de GEI.	--	Selección de 64 pilotos que cubren 36,798 has. con una perspectiva de género (22 predios dirigidos por mujeres) Mapeo de predios para crear el Sistema de Información Geográfica (GIS). Contratación de 9 de las 4 regiones y 2 supervisores que completaron 60 horas de training con perspectiva de género. La implementación del sistema de co-innovación en los 63 predios.	--	35.000 has. bajo prácticas de manejo con bajas emisiones de GEI (GGCI).	<b>Previsto que se logre.</b>	<b>Moderadamente Satisfactorio.</b>	Según el ejercicio 2020-2021 el proyecto logró reducir un 4,9% las emisiones de GEI por ha. y un 16% las emisiones de GEI por kg de carne producido y casi 60% de los predios redujeron sus emisiones, principalmente por las disminuciones en las emisiones de N2O y CH4 del ganado. Las disminuciones en las emisiones de GEI por ha. fueron debidas principalmente a las disminuciones en la carga ganadera, mientras que las disminuciones de GEI por kg de carne producido fueron debidas principalmente a los aumentos en la productividad de carne por unidad ganadera registrados durante el primer año de implementación del proyecto. Se lleva a cabo un relevamiento satelital de productividad del forraje de todos los predios. Se realizó el muestreo ambiental de primavera de vegetación, heces y agua en los 20 sitios de muestreo intensivo y los 20 vecinos de control.
--	---------------------------------------------------------------------------------	----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----	-------------------------------------------------------------------------	-------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Componente 3: Monitoreo, Evaluación e Intercambio de conocimientos.**

Resultados	Indicador	Línea Base	Nivel en el 1º RIP (autodeclarado)	Metas de medio término	Meta de final de proyecto	Nivel y evaluación intermedia (codificados por color rojo, amarillo o	Calificación del logro	Justificación de la calificación
------------	-----------	------------	------------------------------------	------------------------	---------------------------	-----------------------------------------------------------------------	------------------------	----------------------------------



<b>Resultado 3.1: Implementación del proyecto basada en GBR y lecciones aprendidas; buenas prácticas documentadas y diseminadas.</b>	Sistema de M&E garantizando la obtención puntual de los beneficios del proyecto y la implementación de la gestión adaptativa basada en los resultados.	--	Desarrollo de un sistema de M&E con perspectiva de género, diseño de un mecanismo de quejas y monitoreo continuo de progreso según plan inicial y detección de riesgos.	Monitoreo al día de resultados, productos y actividades.	Monitoreo al día de resultados, productos y actividades.	<b>Previsto que se logre.</b>	<b>Satisfactorio</b>	Existe un Sistema y Plan de Monitoreo con Estrategia de Comunicación implementándose. Atraso con RMT.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	-------------------------------	----------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

Productos del Resultado 1.1	Indicador	Línea Base	Nivel en el 1º RIP	Metas a Medio Término	Metas al final del proyecto	% de Logro RMT	Calificación del logro	Justificación de la Calificación
<b>Producto 1.1.1: Una estrategia nacional de gestión de la ganadería climáticamente inteligente (GGCI) diseñada y validada con los actores clave</b>	Indicador 1.1.1a: Documento con la estrategia de GGCI.	Falta de una estrategia para la GGCI.	19%	Borrador de estrategia elaborado y validado	Estrategia final de GGCI presentada al Gobierno y diseminada a	30%	No aplicable.	No aplicable.
	1.1.1.a.b <sup>69</sup> Satisfacción de las instituciones participantes (incluyendo a colectivos de promoción de los derechos de las productoras) durante el proceso de generación y validación del documento	--	--	--	> 70 %	0%	No aplicable.	No aplicable.
	Indicador 1.1.1b: Número de instituciones involucradas en el proceso de preparación y validación.	--	--	10 instituciones involucradas en el proceso de preparación y validación.	10 instituciones involucradas en el proceso de preparación y validación.	0%	No aplicable.	No aplicable.
<b>Producto 1.1.2: Una Acción Nacional para una Adecuada Mitigación (NAMA), incluyendo un sistema nacional de monitoreo, información y verificación (MRV) para el</b>	Indicador 1.1.2a: Documento de la NAMA y sistema de MRV validados	Falta de una NAMA y sistema de MRV.	11%	Un sistema de MRV propuesto.	Una NAMA y un sistema de MRV presentado al Gobierno	12%	No aplicable.	No aplicable.
	Indicador 1.1.2b: Número de instituciones involucradas en la validación de la NAMA.	--	--	--	10 instituciones involucradas en la validación de la NAMA.	11%	No aplicable.	No aplicable.

<sup>69</sup> Este indicador no figuraba en el PRODOC.

Productos del Resultado 1.2	Indicador	Línea Base	Nivel en el 1º RIP	Metas a Medio Término	Metas al final del proyecto	% de Logro RMT	Calificación del logro	Justificación de la Calificación
<b>Producto 1.2.1: Capacidades desarrolladas para apoyar en forma efectiva la implementación de la GGCI con una perspectiva sensible al género (PdG)</b>	Indicador 1.2.1: Número de funcionarios en instituciones nacionales con mayores capacidades para incorporar la GGCI a nivel institucional.	0 funcionarios.	0%	--	30 funcionarios de 6 instituciones con mayores capacidades para incorporar la GGCI a nivel institucional	67%	No aplicable.	No aplicable.
	1.2.1.a <sup>70</sup> Grado de satisfacción de los actores involucrados (incluyendo la comprensión e incorporación de la PdG)	--	--	--	>70 %		No aplicable.	No aplicable.
<b>Producto 1.2.2: Un programa de capacitación establecido para apoyar la expansión de enfoques mejorados y climáticamente inteligentes en la gestión ganadera.</b>	Indicador 1.2.2: Número de extensionistas con mayores conocimientos y capacidades para la GGCI	0 extensionistas	0%	75 extensionistas con mayores conocimientos y capacidades para la GGCI.	75 extensionistas con mayores conocimientos y capacidades para la GGCI.	46% (35/75 extensionistas capacitados)	No aplicable.	No aplicable.

<sup>70</sup> Este indicador no figuraba en PRODOC.

	1.2.2.a <sup>71</sup> Grado de satisfacción de los extensionistas en relación al curso (incluyendo la comprensión e incorporación de la PdG)	--	--	--	>70 %		No aplicable.	No aplicable.
<b>Productos del Resultado 2.1</b>	<b>Indicador</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Nivel en el 1º RIP</b>	<b>Metas a Medio Término</b>	<b>Metas al final del proyecto</b>	<b>% de Logro RMT</b>	<b>Calificación del logro</b>	<b>Justificación de la Calificación</b>
<b>Producto 2.1.1: Estrategias de corto y mediano plazo implementadas a nivel de establecimientos con una perspectiva de género.</b>	Indicador 2.1.1.a: Número de estrategias de GGCI implementadas en los establecimientos mediante un proceso de co-innovación.	--	48%	60 establecimientos piloto seleccionados y procesos de co-innovación iniciados para la implementación de estrategias de GGCI, al menos 20% de ellos dirigidos por mujeres.	60 establecimientos implementan estrategias de GGCI y aplican prácticas y tecnologías mejoradas.	89%	No aplicable.	No aplicable.

<sup>71</sup> Ídem al anterior.

2.1.1.b <sup>72</sup> Calidad de la implementación del enfoque de coinnovación, discriminado por dirección masculina / femenina del predio	--	--	--	>70 %		No aplicable.	No aplicable.
2.1.1.c Tareas en las que participa (cada integrante del predio).		--		Al final del Proyecto.		No aplicable.	No aplicable.
2.1.1.d Cantidad de horas promedio dedicadas al trabajo en el predio (de cada integrante)		--		Al final del Proyecto.		No aplicable.	No aplicable.
2.1.1.e Cantidad promedio de tiempo libre (de cada integrante)		--		Al final del Proyecto.		No aplicable.	No aplicable.
2.1.1.f Satisfacción con respecto al tiempo y esfuerzo que dedica al trabajo.		--		Al final del Proyecto.		No aplicable.	No aplicable.

<sup>72</sup> Desde el indicador 2.11.b. al 2.1.1.1 no figuraban en PRODOC.

A su vez, se habían incluido los indicadores 2.1.1.g: Satisfacción con respecto al tiempo libre disponible; 2.1.1.h Participación de productores y productoras en asociaciones u organizaciones vinculadas a la actividad agropecuaria; 2.1.1.j: Posiciones de productores y productoras en puestos directivos dentro de las organizaciones en que participa; y 2.1.1.k Participación de productoras en grupos de mujeres rurales que se dejaron fuera de la Matriz de Marco lógico.

	2.1.1.i Participación de productores y productoras en otras actividades fuera del predio (visitas a otros predios, jornadas, charlas, etc.)		--		Al final del Proyecto.		No aplicable.	No aplicable.
	2.1.1.l Acceso a vehículos de transporte del hogar.		--		Al final del Proyecto.		No aplicable.	No aplicable.
<b>Producto 2.1.2: Un programa de desarrollo de capacidades enfocado en la aplicación de las prácticas y tecnologías de la GGCI.</b>	Indicador 2.1.2.a: Número de productores con mayores conocimientos y capacidades para la GGCI.	--	0%	120 productores y trabajadores de los establecimientos capacitados, al menos 30% de ellos son mujeres.	120 productores y trabajadores de los establecimientos capacitados, al menos 30% de ellos son mujeres.	33%	No aplicable.	No aplicable.
	2.1.2.b <sup>73</sup> Participación de mujeres en eventos organizados por el proyecto		--		30%	En todas las actividades se cumplió con el porcentaje mínimo requerido.	No aplicable.	No aplicable.
	2.1.2.c <sup>74</sup> Grado de satisfacción de productores/as y trabajadores/as en relación al programa de capacitaciones, desglosado por sexo.		--		>70		No aplicable.	No aplicable.

<sup>73</sup> Este indicador no figuraba en PRODOC.

<sup>74</sup> Ídem al anterior.

<b>Producto 2.1.3: Sistema de monitoreo establecido en cada establecimiento para monitorear las emisiones de GEI, las estrategias de adaptación, el</b>	Indicador 2.1.3.a: Número de establecimientos incorporados en el sistema de monitoreo.	--	7%	SIG establecido; se avanza en el monitoreo de 60 establecimientos.	Monitoreo de 60 establecimientos durante 4 años.	71%	No aplicable.	No aplicable.
<b>Productos del Resultado 3.1</b>	<b>Indicador</b>	<b>Línea Base</b>	<b>Nivel en el 1º RIP</b>	<b>Metas a Medio Término</b>	<b>Metas al final del proyecto</b>	<b>% de Logro RMT</b>	<b>Calificación del logro</b>	<b>Justificación de la Calificación</b>
<b>Producto 3.1.1: Una serie de manuales y productos audiovisuales que describan las mejoras en las prácticas, medidas y tecnologías de</b>	Indicador 3.1.1: Número de productos informativos y número de copias distribuidas.	--	33%	A ser determinado al inicio del proyecto.	A ser determinado al inicio del proyecto	58%	No aplicable.	No aplicable.
<b>Producto 3.1.2: Plan y Sistema de Monitoreo y Evaluación del proyecto establecido.</b>	Indicador 3.1.2.a: Número de reuniones y talleres.	--	33%	Reuniones regulares de los órganos de coordinación; información regular sobre el avance y los resultados del proyecto.	Reuniones regulares de los órganos de coordinación; información regular sobre el avance y los resultados del proyecto.	67%	No aplicable.	No aplicable.
	3.1.2.b <sup>75</sup> Número de reuniones de equipo		--			59 reuniones y 2 entrevistas	No aplicable.	No aplicable.

<sup>75</sup> Este indicador no figuraba en PRODOC.

<b>Producto 3.1.3: Intercambio de conocimientos con otros países y disseminación de datos verificables y metodologías probadas.</b>	Indicador 3.1.3a: Número de publicaciones.	--	0%	A ser determinado al inicio del proyecto.	Publicación de 3 artículos científicos.	0%	No aplicable.	No aplicable.
	Indicador 3.1.3b: Número de presentaciones en conferencias.	--	0%	A ser determinado al inicio del proyecto.	Presentación del proyecto en 2 conferencias.	50%	No aplicable.	No aplicable.
	Indicador 3.1.3c: Participación en eventos de redes.	--	9%	A ser determinado al inicio del proyecto.	A ser determinado al inicio del proyecto.	50%	No aplicable.	No aplicable.
<b>Producto 3.1.4: Revisión de Medio Término y Evaluación Final del Proyecto</b>	Indicador 3.1.4: Número de evaluaciones realizadas.	--	0%	Revisión de Medio Término.	Evaluación Final.	40%	No aplicable.	No aplicable.
<b>Producto 3.1.5: Estrategia de comunicación implementada.</b>	Indicador 3.1.5: Número de apariciones en los medios locales; número de visitantes del sitio web y de las redes sociales.	--	35%	A ser determinado al inicio del proyecto.	A ser determinado al inicio del proyecto.	85%	No aplicable.	No aplicable.



ANEXO 7: TABLA Y SISTEMA DE CALIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DEL FMAM:

Crterios/subcriterios del FMAM	Calificación <sup>76</sup>	COMENTARIOS BREVES
<b>A. RELEVANCIA ESTRATÉGICA</b>		
A1. Relevancia estratégica general	AS	Alineado a Agenda 2030 y la agenda de todos los actores participantes.
A1.1. Alineamiento con las prioridades estratégicas del FMAM y la FAO	AS	Alineado con el Fondo para el Medio Ambiente Mundial y FAO.
A1.2. Relevancia para las prioridades nacionales, regionales y globales y para las necesidades de los beneficiarios	AS	El proyecto está alineado con las prioridades del MGAP, MA y demás socios estratégicos; con las políticas nacionales de intensificación sostenible de la producción agropecuaria, adaptación al cambio climático; y con las necesidades de los beneficiarios. Existe interés y compromiso desde el más alto nivel de las autoridades.
A1.3. Complementariedad con otras intervenciones en curso	S	Se está buscando acompasar la Estrategia de GGCI con el Plan Estratégico del MGAP y la Huella Ambiental de Ganadería.
<b>B. EFICACIA</b>		
B1. Evaluación general de los resultados del proyecto	MI	El nivel de resultados logrado es inferior al esperado o ha habido deficiencias significativas en lo referente a la meta indirecta de reducción de emisiones netas. El alto peso de esa meta en el logro de los objetivos incide en la calificación.
B1.1 Entrega de los productos del proyecto	MI	El avance general es en promedio del 53%. El componente 1 es el que presenta menor progreso, lo que en buena medida responde a la lógica del diseño y no cuestiona su probabilidad de ser completado en plazo.
B1.2 Progreso hacia los resultados y objetivos del proyecto	MI	El proyecto está avanzado en su ejecución y tiene posibilidades de alcanzar las metas de reducción de emisiones netas en forma directa. Presenta dificultades para la reducción de emisiones netas de carácter indirecto en 400,000 has adicionales, lo que representa el 69% del valor total de reducción de emisiones netas esperado.
- Resultado 1.1:	MI	Cierto retraso en entrega de productos. Principal desafío es que el plazo alcance para la validación de la estrategia al más alto nivel.
- Resultado 1.2:	MI	Avances privilegiando a socios cercanos no alcanzando a otros actores con capacidad de

<sup>76</sup> Según table de calificaciones por criterio de FMAM (2017c).

		incidencia.
- Resultado 2:	MI	Satisfactorio en avance territorial de la GGCI y en resultados productivos y económicos en predios. Insatisfactorio en meta de emisiones netas reducidas por dificultades con meta indirecta.
- Resultado 3:	S	Sistema de Monitoreo con estrategia de comunicación implementándose. Desagrega datos e información según género y reporta actividades, productos y resultados.
- Evaluación general del progreso hacia los resultados y objetivos del proyecto	MI	El proyecto avanza en la implementación de GGCI en el territorio y a menor ritmo en la validación e implementación de la estrategia. De no desarrollar alternativas exitosas para superar los problemas para la reducción de emisiones netas de carácter indirecto, se pone en riesgo el logro de objetivo.
B1.3 Probabilidad del impacto	No valorado en la RI	--
<b>C. EFICIENCIA</b>		
C1. Eficiencia	MS	Se verifica atraso en el Componente 1; falta de certeza en el cumplimiento de la meta final de un indicador ambiental importante del Resultado 2; insuficiente capacidad de reacción para la búsqueda a tiempo de sinergias y acuerdos de cofinanciamiento; extensiones de plazo de terminación del proyecto; reprogramaciones de presupuesto; y retraso en RMT.
<b>D. RIESGOS PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO</b>		
D1. Probabilidad general de los riesgos para la sostenibilidad	I	Falta claridad en estrategia para conseguir fondos para su sostenibilidad futura y previsión de mecanismos para su réplica.
D1.1. Riesgos financieros	I	No se visualiza acciones concretas para asegurar una estrategia de financiamiento para sostener y menos aún de escalar las acciones del proyecto está en riesgo la sostenibilidad futura del mismo. Desde el lado de los predios, el alto costo del asesoramiento técnico entregado por los extensionistas constituye una inversión importante para ser enfrentado por parte los productores más pequeños.
D1.2. Riesgos sociopolíticos	P	No se visualiza riesgos socio políticos pues las autoridades, organizaciones y productores reconocen la importancia de seguir avanzando en una ganadería sostenible.

D1.3. Riesgos institucionales y de gobernanza	I	La falta de consideración y desarrollo de alianzas con otras iniciativas de prácticas similares, organizaciones de productores, productores interesados y representa un riesgo institucional pues el proyecto quedó centrado en grupo muy reducido de actores. Dado que el equipo de técnicos ambientales trabaja por separado desde el diseño mismo del proyecto ello implica un cierto desconocimiento sobre el logro de las metas finales ambientales del proyecto.
D1.4. Riesgos ambientales	I	Los factores climáticos adversos como extensas sequías e invasión de malezas podrían llegar a afectar los rendimientos de productividad y los resultados del proyecto en el secuestro de carbono en pastizales naturales. Y a ello se le suma la falta de consideración de la meta acumulada final del 30% por el secuestro de carbono de bosques nativos y plantaciones. La valorización por certificaciones de carne baja en carbono percibida como un elemento diferenciador para los mercados nacionales e internacionales podría sumar en la sostenibilidad a largo plazo.
D2. Aceleración y reproducción	I	A pesar de que hay varios actores interesados en continuar trabajando con los predios aún no se visualizan mecanismos claros para la búsqueda de acuerdos con posibles interesados en reproducir por partes el proyecto.
<b>E. FACTORES QUE AFECTAN AL RENDIMIENTO</b>		
E1. Diseño y madurez del proyecto	MI	El diseño incorporó actores relevantes de la academia lo que le da fortalezas en el área científico – técnica. Sin embargo, fue complejo con metas ambientales ambiciosas dependientes del financiamiento de otro proyecto externo.
E2. Calidad de la implementación del proyecto	MS	El despliegue del proyecto en el terreno y la participación de beneficiarios se lograron a pesar de la pandemia. Se verifica algo de rigidez en implementación y pocos avances en involucramiento de otros actores y validación de estrategia.
E2.1 Calidad de la implementación del proyecto por parte de la FAO (RP, OTJ, EDP, etc.)	S	Seguimiento y orientación técnica por LTO, asesoría y acompañamiento por la representación.
E2.1 Supervisión del proyecto (CDP, grupo de trabajo del proyecto, etc.)	S	La CDP se reunió de acuerdo a lo previsto y brindó orientación.

E3. Calidad de la ejecución del proyecto	MS	El proyecto ha avanzado con compromiso y solvencia técnica. Se percibe cierto desacople y diferencias de visibilidad entre áreas productiva y ambiental.
E3.1 Ejecución y gestión del proyecto (desempeño de la UGP y de los asociados en la ejecución, administración, contratación, etc.)	MS	La gestión se basó en buena medida en cartas de acuerdo. Su concreción presentó retraso, pero han demostrado eficacia.
E4. Gestión financiera y cofinanciación	MS	Uso eficiente de recursos dificultado por la pandemia. Cofinanciamiento global suficiente cuantitativamente, aunque con atrasos en algunos socios y falta de aportes a través del DACC2.
E5. Asociaciones del proyecto y participación de las partes interesadas	MI	Compromiso de actores directamente involucrados. Poco involucramiento de potenciales socios no participantes, como entidades de productores, otros grupos de la academia y otros agentes privados de la cadena de valor.
E6. Comunicación, gestión del conocimiento y productos del conocimiento	MS	A pesar de escasa previsión de fondos, el proyecto ha comunicado sus mensajes clave, tanto a sus socios cercanos como al público en general con compromiso y calidad técnica. No hay una estrategia para potenciales socios menos cercanos y falta una comunicación adecuada de resultados a beneficiarios y público general.
E7. Calidad general del SyE	MS	El SyE incluye metas e indicadores desglosados por género, reporta información a los socios y cumple con los compromisos, aunque los sistemas de monitoreo en el terreno muestran diferencias entre sí y algunas dificultades.
E7.1 Diseño del SyE	MS	El diseño general fue adecuado y orientado a resultados, aunque faltó meta intermedia ambiental y se incluyeron indicadores de productos que en varios casos reportan más bien a actividades.
E7.2 Plan de implementación del SyE (incluidos los recursos humanos y financieros)	MI	Se cuenta con un plan adecuado y recursos humanos solventes y comprometidos. En la implementación se percibe énfasis en el reporte de actividades por sobre resultados. Monitoreo ambiental y económico productivo relevan y analizan datos con criterios diferentes.
E8. Evaluación general de los factores que afectan al rendimiento	MI	El proyecto se ha ejecutado con eficiencia siguiendo una estrategia de implementación un tanto rígida que ha conllevado a dificultades para involucrar actores relevantes que no

		participan directamente. Los equipos en terreno trabajan con compromiso y generan avances, aunque no aparecen coordinados y tienen visibilidad muy diferente. Sus sistemas de monitoreo se montaron y reportan con diferente método para atribuir resultados. Se requiere una mejor comunicación de resultados.
<b>F. CUESTIONES TRANSVERSALES</b>		
F1. Género y otras dimensiones de la igualdad	S	Desde el diseño e implementación, se procuró asegurar el mínimo previsto de participación de las mujeres, aunque en la práctica se logró un mayor porcentaje de participación de predios dirigidos por mujeres, en actividades de fortalecimiento y eventos. También trató de propiciar espacios y actividades para el involucramiento de los jóvenes.
F2. Salvaguardias ambientales y sociales	S	En relación a <i>salvaguardas ambientales y sociales</i> se tomaron todos resguardos necesarios en materia de seguridad y protección de los profesionales que trabajan en terreno; se verifica una reducción de emisiones en intensidad y por predios; y una mejor resiliencia de familias productoras para enfrentar la sequía.
<b>Calificación global del proyecto</b>	<b>S</b>	<b>Pues el proyecto es de alta relevancia para los socios, actores dentro y fuera del proyecto; se espera que se puedan llegar a cumplir todos los resultados para el logro de su objetivo superior en su segunda etapa; y la importancia de mitigación se incrementará mucho más desde el ámbito global.</b>

#### Escala de calificaciones:

#### Calificaciones para Pertinencia, Efectividad, Eficiencia y Dimensiones Transversales:

<b>Calificación</b>	<b>Descripción</b>
Altamente satisfactorio (AS)	<i>El nivel de resultados logrado supera claramente las expectativas o no ha habido deficiencias</i>
Satisfactorio (S)	<i>El nivel de resultados logrado es el esperado o no ha habido deficiencias, o estas han sido mínimas</i>
Moderadamente satisfactorio (MS)	<i>El nivel de resultados logrado es más o menos el esperado o las deficiencias han sido moderadas</i>
Moderadamente insatisfactorio	<i>De alguna manera el nivel de resultados logrado es inferior al</i>

(MI)	<i>esperado o ha habido deficiencias significativas</i>
Insatisfactorio (I)	<i>El nivel de resultados logrado es sustancialmente inferior al esperado o ha habido grandes deficiencias</i>
Altamente insatisfactorio (AI)	<i>El nivel de resultados logrado es insignificante o ha habido deficiencias muy graves</i>
Imposible de evaluar (IE)	<i>La información disponible no permite realizar una evaluación del nivel de resultados logrado.</i>

### Calificación para factores que afectan al rendimiento:

Calificación	Descripción
Altamente satisfactorio (AS)	No ha habido deficiencias y la calidad del diseño y la madurez/implementación/ejecución del proyecto/cofinanciación/ asociaciones y participación de las partes interesadas/comunicación y gestión del conocimiento, y los resultados superan las expectativas.
Satisfactorio (S)	No ha habido deficiencias o estas fueron menores y la calidad del diseño y la madurez/ implementación / ejecución del proyecto/ cofinanciación/ asociaciones y participación de las partes interesadas/comunicación y gestión del conocimiento, y los resultados superan las expectativas.
Moderadamente satisfactorio (MS)	Ha habido algunas deficiencias y la calidad del diseño y la madurez/ implementación / ejecución del proyecto/ cofinanciación/ asociaciones y participación de las partes interesadas/comunicación y gestión del conocimiento, y los resultados cumplen más o menos las expectativas.
Moderadamente insatisfactorio (MI)	Ha habido deficiencias significativas y de alguna manera la calidad del diseño y la madurez/ implementación / ejecución del proyecto/ cofinanciación/ asociaciones y participación de las partes interesadas/comunicación y gestión del conocimiento, los y resultados son inferiores a lo esperado.
Insatisfactorio (I)	Ha habido grandes deficiencias y la calidad del diseño y la madurez/ implementación / ejecución del proyecto/ cofinanciación/ asociaciones y participación de las partes interesadas/comunicación y gestión del conocimiento y resultados es sustancialmente inferior a lo esperado.
Altamente insatisfactorio (AI)	Ha habido deficiencias muy graves en la calidad del diseño y la madurez/ implementación / ejecución del proyecto/ cofinanciación/ asociaciones y participación de las partes interesadas/comunicación y gestión del conocimiento.
Imposible de evaluar (IE)	La información disponible no permite evaluar la calidad del diseño y la madurez/ implementación / ejecución del proyecto/ cofinanciación/ asociaciones y participación de las partes interesadas/comunicación y gestión del conocimiento.

### Calificaciones para el diseño del seguimiento y la evaluación o calificación de la implementación:

Calificación	Descripción
Altamente satisfactorio (AS)	No ha habido deficiencias y la calidad del diseño o implementación del SyE supera las expectativas.
Satisfactorio (S)	No ha habido deficiencias o estas fueron menores y la calidad del diseño o implementación del SyE cumple las expectativas.

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

### Calificaciones para 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.

---

ANEXO 8: MATRIZ GEF TRACKING TOOL



Uruguay Livestock  
CCM\_Tracking\_Tool



---

*ANEXO 9: CEO ENDORSEMENT REVIEW*



GEF Secretariat  
Review for FSPs and

---

*ANEXO 10: FAO-GEF PROJECT MID – TERM REVIEW REPORT OUTLINE*

<https://www.fao.org/3/ca7851en/ca7851en.pdf#page=52>