



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura

Evaluación final del proyecto
“Fortalecimiento de
la gobernanza para
la protección de la
biodiversidad mediante
la formulación e
implementación de la
Estrategia Nacional sobre
Especies Exóticas Invasoras”



América Latina y el Caribe

**Serie de evaluaciones descentralizadas
12/2022**

**Evaluación final del proyecto
“Fortalecimiento de la gobernanza para
la protección de la biodiversidad
mediante la formulación e
implementación de la Estrategia Nacional
sobre Especies Exóticas Invasoras”**

**Código de proyecto: GCP/ARG/023/GFF
[4758]**

Cita requerida:

FAO. 2022. *Evaluación final del proyecto "Fortalecimiento de la gobernanza para la protección de la biodiversidad mediante la formulación e implementación de la Estrategia Nacional sobre Especies Exóticas Invasoras"*. Serie de evaluaciones descentralizadas, 12/2022. Santiago de Chile.

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, ni sobre sus autoridades, ni respecto de la demarcación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

ISBN 978-92-5-137350-7

© FAO, 2022



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

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

Todo litigio que surja en el marco de la licencia y no pueda resolverse de forma amistosa se resolverá a través de mediación y arbitraje según lo dispuesto en el artículo 8 de la licencia, a no ser que se disponga lo contrario en el presente documento. Las reglas de mediación vigentes serán el reglamento de mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual <http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules> y todo arbitraje se llevará a cabo de manera conforme al reglamento de arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI).

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

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

Fotografía de portada: © FAO/Germán Luebert

Resumen

El proyecto “Fortalecimiento de la gobernanza para la protección de la biodiversidad mediante la formulación e implementación de la Estrategia Nacional sobre Especies Exóticas Invasoras”, implementado en Argentina entre julio de 2015 y junio de 2022, ha tenido como objetivos desarrollar un marco fortalecido de gobernanza a lo largo del País que permita la protección efectiva de la biodiversidad contra los impactos de las Especies Exóticas Invasoras y Potenciar los beneficios socioeconómicos, actuales y futuros, derivados de la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica, incluyendo los recursos naturales y los servicios ecosistémicos, mediante una adecuada gestión del desafío de las invasiones biológicas.

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

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

La evaluación estima que fruto de la implementación del proyecto, el Estado Argentino se encuentra mejor preparado para hacer frente al desafío del manejo de especies exóticas invasoras (EEI) y que ha avanzado hacia el potenciamiento de los beneficios socioeconómicos derivados de la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica mediante el control de EEI.

Los principales productos generados por el proyecto son de carácter normativo y orientados a reforzar la política pública de gestión de especies exóticas invasoras en Argentina. Entre estos resaltan la aprobación de parte del Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible de la Estrategia Nacional sobre Especies Exóticas Invasoras diseñada por el proyecto y su Estrategia de Comunicación y Concientización Pública asociada, junto con la promulgación de mas de diez resoluciones provinciales y municipales orientadas al manejo y control de distintas especies exóticas en el país.

Índice

Resumen.....	iii
Reconocimientos.....	vi
Abreviaturas y acrónimos	vii
Resumen ejecutivo.....	viii
1. Introducción.....	1
1.1 Contexto del proyecto	2
1.2 Marco del proyecto.....	3
1.3 Teoría del cambio del proyecto.....	6
2. Marco de la evaluación.....	9
2.1 Finalidad de la evaluación	9
2.2 Objetivo de la evaluación	9
2.3 Alcances de la evaluación.....	9
2.4 Usuarios de la evaluación.....	9
2.5 Limitaciones	10
3. Metodología de la evaluación	11
3.1 Preguntas de evaluación.....	11
3.2 Técnicas de recolección de información.....	12
3.3 Matriz de evaluación.....	13
3.4 Marcos de evaluación de la OED/FMAM.....	13
4. Resultados de la evaluación.....	15
4.1 Relevancia estratégica.....	15
4.2 Eficacia y progreso hacia los impactos.....	18
4.3 Eficiencia.....	33
4.4 Factores que afectaron el desempeño del proyecto.....	36
4.5 Perspectivas transversales	42
4.6 Sostenibilidad	44
5. Conclusiones	47
6. Lecciones aprendidas.....	49
7. Recomendaciones.....	51
Bibliografía	53
Apéndice 1. Listado de agentes clave consultados	57
Apéndice 2. Cuadro de calificación de los criterios de evaluación del FMAM.....	59
Apéndice 3. Esquema de calificación del FMAM	62
Apéndice 4. Matriz de resultados.....	64
Apéndice 5. Matriz de evaluación	72
Apéndice 6. Instrumentos de recolección de información.....	91
Apéndice 7. Tabla de cofinanciación	99

Cuadros y figuras

Cuadros

Resumen Ejecutivo 1. Cuadro de calificación de los criterios de evaluación del FMAM	xvii
Cuadro 1. Información general del proyecto	1
Cuadro 2. Criterios y preguntas de evaluación	12
Cuadro 3. Técnicas de recolección de información	13
Cuadro 4. Alineación del proyecto con el objetivo 2 del marco estratégico de la FAO	15
Cuadro 5. Alineación del proyecto con los resultados del objetivo 2 del área focal de biodiversidad de la estrategia del FMAM-5	16
Cuadro 6. Alineación del proyecto con la Estrategia Nacional sobre la Biodiversidad	17
Cuadro 7. Principales logros alcanzados por la ejecución de las iniciativas pilotos	27
Cuadro 8. Políticas y normativas institucionales relativas a salvaguardas de comunidades indígenas	43

Figuras

Figura 1. Lógica de intervención del proyecto (diseñada en el PRODOC)	5
Figura 2. Reconstrucción de la teoría de cambio del proyecto	7
Figura 3. Estructura de la matriz de evaluación	13
Figura 4. Porcentaje de cumplimiento de metas de productos del Componente 1	19
Figura 5. Porcentaje de cumplimiento de indicadores de resultado del Componente 1	20
Figura 6. Porcentaje de cumplimiento de metas de productos e indicadores de resultado del Componente 2	24
Figura 7. Porcentaje de cumplimiento de metas de productos del Componente 3	28
Figura 8. Porcentaje de cumplimiento de indicadores de resultados del Componente 3	28
Figura 9. Porcentaje de cumplimiento de metas de productos del Componente 3	32
Figura 10. Porcentaje de cumplimiento de indicadores de resultados del Componente 4	32
Figura 11. Porcentaje de cumplimiento de metas de productos e indicadores de resultado del Componente 5	33
Figura 12. Evolución del gasto durante la historia del proyecto	35
Figura 13. Cofinanciación materializada y comprometida	41

Reconocimientos

El equipo de evaluación, conformado por el consultor Germán Luebert y la consultora Gabriela Sbarra, bajo la gerencia de Carolina Turano, agradecen a las personas que brindaron apoyo, facilitaron y participaron del proceso evaluativo.

Estamos especialmente agradecido por el apoyo brindado por la señora Inés Kasulin, coordinadora nacional y los señores Cesar Galarza y Sergio Salva, coordinador ejecutivo y especialista técnico principal del proyecto respectivamente. Igualmente, se reconoce al equipo profesional responsable de la implementación de los diferentes componentes en los territorios de intervención y a los equipos de soporte que estuvieron atentos a los diferentes requerimientos de los responsables de la evaluación.

También se extiende un reconocimiento a las instituciones del Estado, especialmente a las autoridades y funcionarios del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y a la Secretaría de Ambiente de la Provincia de Tierra del Fuego. Por el tiempo dedicado y la valiosa información proporcionada, muchas gracias.

Además, la evaluación destaca la colaboración activa de los funcionarios de la oficina nacional de Argentina y regional para América Latina y el Caribe de la FAO; a Natalia Raissa Huykman, responsable de proyectos de Ambiente, María Julia Cabello, asistente técnica de programas, Jessica Casaza, consultora técnico líder del proyecto y a todo el equipo, muchas gracias por su disponibilidad a ser entrevistados, su colaboración permanente, la facilitación de documentación y la transparencia en el acceso a datos e información relevante para la presente evaluación.

Finalmente, expresamos nuestro sincero agradecimiento a los numerosos representantes de organismos no gubernamentales, universidades, consultores externos, guarda-parques y funcionarios de instituciones públicas provinciales y nacionales que dieron su tiempo para ser entrevistados y acompañar la evaluación en la recolección de información.

Abreviaturas y acrónimos

APN	Administración de Parques Nacionales
CCP	Comité de Coordinación del Piloto
ECCP	Estrategia de Comunicación y Concientización Pública de la ENEEI
EEl	Especies exóticas invasoras
ENEEl	Estrategia Nacional sobre Especies Exóticas Invasoras
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
IOV	Indicadores Objetivamente Verificables
OED	Oficina de Evaluación de la FAO
PIR	Informe de Implementación del Programa (por sus siglas en inglés)
PNA	Prefectura Naval Argentina
POA	Plan Operativo Anual
POE	Planes Operativos y Protocolos de Erradicación
PPR	Informe de rendimiento del proyecto (por sus siglas en inglés)
PRODOC	Documento del proyecto (por sus siglas en inglés)
RMT	Revisión de Medio Término
SAyDS	Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable
SyE	Seguimiento y Evaluación
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria
SMART	Específico, cuantificable, asequible, pertinente y de duración determinada (por sus siglas en inglés)
SNIEEl	Sistema Nacional de Información sobre Especies Exóticas Invasoras
TDC	Teoría del cambio
UD	Unidades demostrativas de erradicación del castor americano

Resumen ejecutivo

1. Se presenta el resumen ejecutivo del informe de la evaluación final del proyecto “Fortalecimiento de la gobernanza para la protección de la biodiversidad mediante la formulación e implementación de la Estrategia Nacional sobre Especies Exóticas Invasoras” [GCP/ARG/023/GFF] [4758] (en adelante el “proyecto”).
2. El proyecto evaluado fue financiado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) por una suma de 3 870 000 dólares estadounidenses (en adelante, dólares) y cofinanciado por distintas entidades gubernamentales por un monto equivalente a 18 247 901 dólares, alcanzando un presupuesto total de 22 117 901 dólares.
3. El objetivo de la evaluación fue realizar una valoración independiente sobre la relevancia estratégica del diseño y las acciones implementadas por el proyecto. Eso incluye su eficacia en el logro de productos, resultados y objetivos, la eficiencia en la utilización de los recursos, los factores que pueden haber afectado el desempeño del proyecto, la incorporación de perspectivas transversales y las probabilidades de que los efectos obtenidos se sostengan una vez que la financiación cese (sostenibilidad). La finalidad es extraer lecciones aprendidas y recomendaciones orientadas a mejorar el potencial de impacto de esta y, eventualmente, de futuras iniciativas.

Principales hallazgos por criterios de evaluación

Relevancia estratégica. Valoración: altamente satisfactoria

4. La evaluación ratifica que el proyecto fue altamente relevante para desplegar el resultado 3 del objetivo 2 del área focal de biodiversidad del FMAM-5 y para el objetivo 2 del marco estratégico de la FAO vigente al momento de la formulación y gran parte del periodo de ejecución del proyecto.
5. Se constató también la coherencia del proyecto con la Estrategia Nacional para la Diversidad Biológica de Argentina; con el artículo 8 del Convenio sobre la Diversidad Biológica ratificado por el Estado y con las metas Aichi incluidas en su Plan Estratégico.
6. Además, se comprobó la relevancia que el manejo efectivo de especies exóticas invasoras (EEI) podría tener para las comunidades que hacen uso y aprovechamiento de los servicios ecosistémicos brindados por la biodiversidad amenazada por la presencia de EEI.

Eficacia. Valoración: satisfactoria

7. El cumplimiento de los objetivos formulados es satisfactorio. La evaluación estima que fruto de la implementación del proyecto, el Estado Argentino se encuentra mejor preparado para hacer frente al desafío del manejo de las EEI (objetivo ambiental global) y que ha avanzado hacia el potenciamiento de los beneficios socioeconómicos derivados de la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica mediante el control de las EEI (objetivo de desarrollo).
8. El fortalecimiento institucional (Componente 1) es consecuencia de la generación, recolección y sistematización de datos sobre EEI y la instauración de un Sistema Nacional de Información sobre EEI (SNIEEI); el diseño de sistemas de análisis de riesgo, protocolos,

estrategias y propuestas de normativas de alta calidad; el desarrollo de capacidades funcionales y técnicas; y del despliegue de una estrategia de comunicación exitosa.

9. Junto a lo anterior, gracias a la ejecución del proyecto, se logró aprobar marcos legales y normativos (Componente 2), resaltando la Estrategia Nacional sobre Especies Exóticas Invasoras (ENEEL) y la Estrategia de Comunicación y Concientización Pública (ECCP) de la ENEEL; resultados que propician un escenario institucional preceptivo favorable para gestión de la protección efectiva de la biodiversidad contra los impactos de las EEI.
10. Las nueve iniciativas piloto implementadas (Componentes 3 y 4), cumplieron con su función principal: poner a prueba prácticas, metodologías y protocolos de manejo, generar conocimiento, instalar en la agenda pública la problemática, desarrollar capacidades y sensibilizar a las distintas partes interesadas.
11. A pesar de la evaluación generalmente positiva de los pilotos desarrollados, estos presentan déficits en el diseño o medición de metas de cobertura o alcances cuantificables de su ejecución, así como en el monitoreo de efectos y en la generación de evidencia sobre los beneficios ambientales, sociales, productivos y económicos que un adecuado manejo de cada una de las EEI objeto de las iniciativas tendría para las comunidades parte.
12. Finalmente, la evaluación comprueba la materialización de acuerdos puntuales y la conformación de instancias de trabajo conjunto entre Argentina y Chile (Componente 4), quedando fuera del alcance del proyecto, el establecimiento de acuerdos políticos que permitan viabilizar y formalizar una nueva fase de un programa binacional de manejo del castor.

Eficiencia. Valoración: moderadamente satisfactoria

13. La evaluación estima que los recursos financieros aportados por el FMAM (3.8 millones de dólares) fueron suficientes para ejecutar las actividades y alcanzar con calidad los productos comprometidos en el PRODOC.
14. Se constata que la estructura organizacional y la asignación de responsabilidades fueron suficientes y adecuadas para ejecutar el proyecto.
15. Si bien el proyecto alcanzó a mayo de 2022 un 99% de ejecución financiera, este presentó retrasos que se tradujeron en dos prórrogas justificadas por existencia de presupuesto remanente (1 030 003 dólares y 634 407 dólares en 2019 y 2021 respectivamente). Para la evaluación las causas que explicarían esta subejecución son: el tipo de cambio y las condicionantes de contexto (cambios de gobierno y emergencia sanitaria).
16. Además, el trabajo evaluativo recogió evidencia suficiente como para aseverar que los procedimientos administrativos para la contratación de servicios externos y la adquisición de equipamiento exigidos por la FAO, si bien cumplen con altos estándares de exigencia, la burocracia aparejada que tienen causó una ralentización de la ejecución técnica de algunas actividades del proyecto.

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

17. Diseño del proyecto: el diseño del proyecto presenta deficiencias en la lógica vertical y horizontal de su matriz de resultados que no fueron identificadas a tiempo. La evaluación considera que estas deficiencias no afectaron el progreso hacia los efectos e impactos buscados por el proyecto, pero que sí condicionaron la gestión y la rendición de cuentas a las partes interesadas.
18. Implementación y ejecución: la implementación y ejecución del proyecto estuvo expuesta a condicionantes que dificultaron las posibilidades de la FAO para cumplir cabalmente con el rol y las responsabilidades propias de la agencia implementadora y organismo ejecutor del proyecto. Esto no obstó a que asegurara la calidad técnica de los procesos y productos generados y que la FAO brindara un importante soporte institucional al proyecto.
19. Socio co-ejecutor: el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible se enfrentó a complejidades (cambios de gobierno y definición de roles y responsabilidades de ejecución e implementación no del todo evidentes) que afectaron su despliegue como organismo ejecutor. No obstante, la evaluación considera que el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible durante el transcurso del proyecto, logró desempeñar sus funciones dentro de los requerimientos y de acuerdo a los arreglos institucionales que exige el FMAM y los estipulados en el documento de formulación.
20. Seguimiento y evaluación: una debilidad que para la evaluación es un factor que afectó seriamente el desempeño del proyecto, fue la omisión del diseño y puesta en marcha de un sistema de monitoreo que permitiera realizar un seguimiento sistemático a la ejecución técnica y financiera, tomar decisiones oportunas y facilitar el acceso a información.
21. Cofinanciación: las instituciones han informado una materialización de la cofinanciación, a mayo de 2022, menor a la comprometida en el diseño del proyecto (solo el 39%). Situación que no ha afectado significativamente el alcance de los productos y la ejecución de actividades previstas en el PRODOC. La evaluación constata que la cofinanciación podría ser mayor una vez que se reporten los aportes institucionales hacia el cierre del proyecto.
22. Participación de partes interesadas: para agentes clave y la evaluación, el proceso de diseño del proyecto, y sobre todo de formulación de la ENEEI y la ECCP, fue participativo. El involucramiento de las partes interesadas fue distinto dependiendo del actor, organización o institución, respetando en general los procedimientos recomendados por la política de participación de partes interesadas del FMAM.
23. Comunicación y gestión del conocimiento: las comunicaciones y la gestión del conocimiento fue uno de los puntos fuertes y altamente valorados del proyecto. Diseñar y desplegar una estrategia con una persona especialista y con dedicación exclusiva para esto, aseguró en gran medida que el conocimiento generado fuera divulgado y compartido con quienes se interesaran.

Perspectivas transversales. Valoración: satisfactoria

24. Género: en el documento de formulación del proyecto se menciona que se incluirá el enfoque de género en distintos componentes y productos, pero no se contempló el diseño de un plan específico para su abordaje.

25. Aunque la ejecución de la mayor parte de las actividades no estuvo acompañada de estrategias de género responsivas, el proyecto logró incorporar decididamente esta perspectiva en dos de sus principales resultados: la ENEEI y la ECCP.
26. Pueblos originarios (salvaguardas sociales): el proyecto tuvo dificultades iniciales para incorporar en la toma de decisiones a los pueblos indígenas participantes. Deficiencias que fueron resueltas satisfactoriamente durante la implementación, logrando que las comunidades deliberasen informada y libremente, propusieran la incorporación de acciones específicas y accedieran a participar de la iniciativa, de la cual finalmente fueron activos protagonistas.
27. Salvaguardas ambientales: el proyecto, en concordancia de su categorización de riesgo y las directrices del FMAM, no generó efectos nocivos en los hábitats donde intervino, su ejecución no contravino los tratados o acuerdos internacionales aplicables en materia de medio ambiente y no propició la introducción de especies no autóctonas potencialmente invasoras.

Sostenibilidad. Probabilidad global de riesgos: moderadamente probable

28. Las normativas, protocolos, sistemas y estrategias (ENEEI y ECCP) aprobadas por el Estado Argentino durante y a causa de la implementación del proyecto, se constituyen en un marco que entrega un soporte, un mandato institucional formal y una guía para el manejo de las EEI en el país. Esta batería de instrumentos, al estar anclados formalmente a la institucionalidad, tiene altas probabilidades de sostenerse en el tiempo.
29. Al momento de la evaluación el sistema de información desarrollado —Sistema Nacional de Información sobre Especies Exóticas Invasoras (SNIEEI)—, se encontraba en proceso de migración de la base datos desde la Universidad Nacional del Sur al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Su sostenibilidad estará supeditada al soporte técnico y las capacidades humanas y financieras del ministerio para mantener actualizado el sistema en el tiempo.
30. La perdurabilidad de los efectos y la conducción de la ENEEI quedará en manos del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Su éxito estará condicionado por la asignación de recursos, la regularidad y diversidad de la convocatoria de la Mesa Técnica y la validación social y política de las decisiones que ésta tome.
31. Las capacidades desarrolladas por los funcionarios del Estado en todos sus niveles, facilita la continuidad de los procesos y la aplicación de las prácticas de manejo, protocolos, estrategias y sistemas promovidos por el proyecto.
32. La evaluación identifica como riesgos que podrían poner en peligro la sostenibilidad, los siguientes: cambios en las autoridades y de sus prioridades; dificultad de acceso a financiamiento; repercusiones en las personas tomadoras de decisiones de las acciones de incidencia realizadas por los grupos de presión que están en contra del control o erradicación de las EEI; y los escasos recursos humanos destinados a la temática de las EEI.

Conclusiones

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

Conclusión 1. Relevancia estratégica: el diseño del proyecto, su implementación y los efectos obtenidos son altamente relevantes. Los componentes, resultados y productos, estuvieron alineados con las prioridades estratégicas del FMAM, los objetivos de la FAO y las políticas y leyes del Estado Argentino y las personas beneficiarias de la iniciativa. La elevada relevancia, propició una mejor adherencia de las acciones desplegadas, interés y motivación por participar del proceso y una buena apropiación de los resultados en las partes interesadas.

Conclusión 2. Eficacia: la evaluación concluye que las acciones implementadas y los resultados alcanzados, se tradujeron en un fortalecimiento del Estado Argentino para enfrentar el desafío de la gestión de las EEI. Este efecto es un reflejo de una elevada ejecución técnica de actividades y de la consecución de la mayoría de las metas e indicadores formulados.

34. La generación e integración del conocimiento proveniente de la implementación de las iniciativas piloto; el diseño y anclaje institucional de instrumentos de política pública, en especial la ENEEI y la ECCP; el fortalecimiento del SNIEEI; y el desarrollo de capacidades funcionales y técnicas, individuales, organizacionales y entorno para la gestión de las EEI, son las causas principales que explican la consecución de los objetivos buscados.

Conclusión 3. Eficiencia: para la evaluación, la eficiencia en la ejecución de actividades del proyecto fue moderadamente satisfactoria. Las razones que explican esta valoración son: a. un equipo técnico de alta calidad, pero con una cantidad de recursos humanos insuficiente para desplegar con agilidad las acciones; b. una ejecución financiera cercana al 100% pero materializada con tres años de retraso; c. el establecimiento de procedimientos de adquisiciones exigentes pero lentos en función de las necesidades de ejecución técnica del proyecto; y d. una gestión de riesgos asociados a los cambios institucionales escasamente planificada.

Conclusión 4. Factores que afectaron el desempeño del proyecto:

35. La lógica vertical del proyecto (actividades-productos-resultados-objetivos), presenta déficits de coherencia a nivel de resultados; la formulación de la mayoría de estos no da cuenta de la contribución o cambios directos que generaría el proyecto a consecuencia de la ejecución de actividades y el logro y utilización de los productos que se previeron conseguir. Para la lógica horizontal (indicadores, fuentes de verificación y supuestos) se identificaron algunos indicadores de resultado y metas de productos que carecían de criterios específicos, cuantificables, asequibles, pertinentes y de duración determinada (SMART, por sus siglas en inglés).
36. La evaluación concluye que la implementación, ejecución y co-ejecución del proyecto, aunque aseguró la calidad de los procesos y productos y acorde a los requerimientos del FMAM, pudo haber sido mejor si la definición de roles y responsabilidades de la agencia implementadora y la institución ejecutora hubiesen estado más claros para las partes; si el personal dedicado a tareas administrativas hubiese sido fortalecido a tiempo; y si se hubiesen gestionado mejor los cambios de gobierno.
37. Se concluye que la ausencia del diseño e implementación de un sistema de seguimiento y evaluación afectó sustancialmente el seguimiento técnico y financiero y la disponibilidad de fuentes de verificación y otros materiales elaborados por el proyecto.

38. Para la evaluación las comunicaciones y la gestión del conocimiento fueron un factor de éxito: permitió una buena difusión de actividades, sensibilización de distintas audiencias, aseguró la distribución de datos y antecedentes relevantes y una buena apropiación programática de las partes interesadas.
39. Se concluye que la submaterialización de la cofinanciación comprometida en la formulación del proyecto, no afectó significativamente la consecución y la calidad de los productos obtenidos por el proyecto.
40. La evaluación es concluyente al afirmar que el involucramiento de las partes interesadas institucionales fue favorable para la apropiación de la iniciativa y decisivo para la aprobación de las normas y estrategias diseñadas en el marco del proyecto.

Conclusión 5. Perspectivas transversales, género: a pesar de la omisión del desarrollo de una estrategia género responsiva que permitiera realizar un seguimiento de efectos diferenciados, la evaluación resalta la incorporación de esta perspectiva —y la de pueblos originarios— en dos de los productos más importantes del proyecto: la ENEEI y la ECCP. Quedando asegurada, al menos en el ámbito de la planificación institucional, las consideraciones que se deben tener en estas materias al momento de diseñar y ejecutar acciones orientadas al manejo de las EEI.

Conclusión 6. Participación de pueblos originarios, salvaguardas sociales: la evaluación concluye que, aunque tardíamente, se adoptaron satisfactoriamente medidas para salvaguardar la participación de los pueblos originarios, logrando que las comunidades deliberasen informada y libremente, propusieran la incorporación de acciones específicas y accedieran a participar de la iniciativa, de la cual finalmente fueron activos protagonistas.

Conclusión 7. Salvaguardas ambientales: la evaluación pudo corroborar que el proyecto adoptó las medidas necesarias para no generar efectos nocivos en los hábitats donde intervino, no contravenir los tratados o acuerdos internacionales aplicables en materia de medio ambiente y no propiciar la introducción de especies no autóctonas potencialmente invasoras.

Conclusión 8. Sostenibilidad: se concluye que tres de las principales condiciones para asegurar sostenibilidad; anclaje institucional de instrumentos de política pública y sistemas de información; desarrollo de capacidades en instituciones y funcionarios del Estado; y el establecimiento de una estructura de gobernanza, fueron alcanzadas durante la ejecución del proyecto.

41. El reto al futuro será asegurar financiamiento, mitigar los efectos que puedan tener los grupos de interés sobre personas tomadoras de decisiones, gestionar adecuadamente los cambios de gobierno y avanzar en la cristalización de estados intermedios y supuestos resumidos en la Teoría del cambio (TDC) del proyecto.

Lecciones aprendidas

42. Como producto de la evaluación realizada, fue posible rescatar las siguientes lecciones aprendidas:

Lección aprendida 1. Si la cantidad de recursos humanos disponibles y los procedimientos institucionales de adquisiciones de la FAO no ofrecen una solución ágil y satisfactoria a las contrataciones de bienes y servicios del proyecto para mitigar posibles riesgos en la eficacia, eficiencia y calidad de la ejecución técnica, es necesario tomar a tiempo decisiones orientadas a superar esta dificultad (incluir estos tiempos en los planes operativos anuales [POAs] o contratar a más personal).

Lección aprendida 2. La sostenibilidad económica e institucional de la ENEEI y del manejo de las EEI a nivel provincial estará supeditada y requerirá del establecimiento de acuerdos multiactores que respalden política y socialmente las estrategias a desplegar y al diseño y puesta en marcha de planes de acción presupuestados al corto, mediano y largo plazo.

Lección aprendida 3. Para el control efectivo de las EEI trasfronterizas es necesario un plan estratégico binacional. El establecimiento de diálogos políticos de alto nivel y de articulaciones técnicas binacionales interinstitucionales son clave para su materialización.

Lección aprendida 4. Implementar acciones para el manejo de las EEI (control o erradicación) es, en última instancia, una decisión política que implica consideraciones en los presupuestos públicos y tiene asociado riesgos de carácter social —opinión pública— y eventualmente en la esfera judicial. Ante esta realidad, el respaldo comunicacional y académico, el soporte de la evidencia y el aval de los compromisos internacionales son esenciales para atenuar los costos que una decisión de estas características implica.

Lección aprendida 5. Incluir en el diseño un producto específico de comunicaciones, considerar una especialista en el equipo del proyecto y desplegar una estrategia de calidad, fue una medida acertada y replicable para otras iniciativas que implementa la FAO y ejecuta el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

Lección aprendida 6. Para un proyecto del tamaño y las características del evaluado, contar con asistencia administrativa y con dedicación exclusiva y desde el inicio es fundamental para realizar un seguimiento técnico-financiero acorde a los estándares de la FAO y las exigencias de sus socios ejecutores.

Lección aprendida 7. La presencia y el control de las EEI pueden generar efectos diferenciados entre hombres y mujeres. Conocer y abordar las eventuales brechas para contribuir a reducirlas —mandatorio por la FAO (2013) y el FMAM (2017)— precisaba de personal con capacidades desarrolladas, la elaboración de un diagnóstico y de un plan específico a implementarse durante todo el ciclo del proyecto.

Lección aprendida 8. Una parte del éxito de los proyectos se juega en las relaciones interinstitucionales y en el adecuado funcionamiento de los órganos y mecanismos de gobernanza establecidos. Estos últimos deben explicitarse, revisarse y actualizarse si fuese necesario; llegar a acuerdos respecto a las responsabilidades de cada institución, las atribuciones de cada instancia, los procedimientos de toma de decisiones y los canales de comunicación a implementar.

Recomendaciones

43. La evaluación considera oportuno realizar las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1. A la FAO sobre el fortalecimiento de los sistemas de seguimiento y evaluación. Es altamente recomendable que los proyectos diseñen y pongan en marcha sistemas de seguimiento y evaluación robustos, desde el inicio de su ejecución y alineados con los sistemas de monitoreo y evaluación institucionales. El seguimiento y evaluación debiera al menos contar con: una estructura organizacional; instrumentos de seguimiento financiero, técnico (actividades, productos e indicadores) y de monitoreo de efectos; un cronograma detallado de implementación; instrumentos de planificación anual estandarizados y alineados con la matriz de resultados; y un sistema virtual de almacenamiento de información y fuentes de verificación ordenado por componente, resultados, productos y actividades.

Recomendación 2. A la FAO y el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible sobre la composición de los equipos de proyecto. Los proyectos con volúmenes presupuestarios, densos

en actividades, territorialmente dispersos e intensivos en adquisiciones como el evaluado, requieren de equipos que puedan responder adecuadamente a estas exigencias. Para lograrlo sería recomendable considerar la incorporación desde el inicio de personal que brinde asistencia ejecutiva a la coordinación, se encargue de la gestión administrativa y financiera y se responsabilice del sistema de monitoreo y evaluación de los proyectos.

Recomendación 3. A la FAO, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y las otras partes interesadas sobre el fortalecimiento de los mecanismos de gobernanza y comunicación interna de los proyectos. Como una forma de mejorar la articulación interinstitucional y la gestión, para futuras iniciativas sería recomendable que al inicio de los proyectos y durante la ejecución de estos, se revisara —y eventualmente actualizara o renovara— conjuntamente con las partes interesadas, los mecanismos de gobernanza. Esta acción debiera al menos definir y socializar con todos y todas lo siguiente: los roles y responsabilidades de cada institución y de cada miembro del organigrama del proyecto; los procedimientos e instancias de toma de decisiones operativas y estratégicas; los canales y formas de comunicación interna; y los protocolos de resolución de desavenencias, desacuerdos o conflictos.

Recomendación 4. A la FAO sobre la incorporación de perspectivas transversales. La incorporación de perspectivas transversales durante la totalidad del ciclo de los proyectos es obligatoria para las iniciativas implementadas por la FAO y financiadas por el FMAM. Para mejorar la respuesta a esta exigencia, sería altamente recomendable desarrollar sistemática y periódicamente capacidades en los equipos de proyectos y los de la oficina de país, difundir activamente la batería de herramientas institucionales para la incorporación de las perspectivas transversales y diseñar un instrumento de monitoreo —sencillo— que permita chequear el cumplimiento de los estándares establecidos por las instituciones.

Recomendación 5. Al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y otras partes interesadas sobre el aseguramiento de la calidad y continuidad del SNIEEI. Como un mecanismo orientado al aseguramiento de la calidad, actualización permanente y sostenibilidad del SNIEEI, sería recomendable establecer formalmente un convenio de cooperación con la Universidad Nacional del Sur que incluya, entre otros: mecanismos para compartir en doble vía y sistemáticamente los datos y análisis que se van generando; el asesoramiento científico-técnico desde la Universidad al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible; y la integración mutua a redes académicas y estatales tanto nacionales como internacionales.

Recomendación 6. Al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y gobiernos provinciales sobre el diseño de estrategias y planes provinciales e interjurisdiccionales de manejo de las EI. Dado que gran parte del control o erradicación de las EEI se juega en el ámbito de la acción provincial e interjurisdiccional, sería favorable que los gobiernos provinciales elaboren y enriquezcan sus estrategias y planes de gestión y manejo de las EEI. Para mejorar las posibilidades de elaboración de instrumentos de calidad, se recomienda que el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, aprovechando el impulso del proyecto, implemente mecanismos que permitan la difusión de la ENEEI y de la ECCP, la gestión del conocimiento generado por el proyecto en todas las provincias y que acompañe a las jurisdicciones en la elaboración de sus planes y estrategias.

Recomendación 7. Al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y gobiernos provinciales sobre los incentivos al sector privado y comunitarios para el manejo de las EEI. Para motivar la participación del sector privado y comunitario en el manejo de las EEI, se recomienda al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y los gobiernos provinciales en alianza con instituciones académicas (en el caso que sea necesario) generar, sistematizar y compartir evidencia sobre los beneficios multidimensionales (ambientales, económicos, sociales, productivos, culturales) que

conlleva un control efectivo de las EEI en colaboración con los territorios, las comunidades y los productores afectados por invasiones biológicas.

Recomendación 8. Al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, gobiernos provinciales, instituciones académicas y otras partes interesadas sobre las estrategias comunicacionales para el manejo de las EEI. Dado que el proyecto ha logrado desarrollar una Estrategia Comunicacional de alta calidad que ha permitido un abordaje innovador para una agenda comunicacionalmente compleja como lo es el de EEI, es altamente recomendable que se pueda dar continuidad al desafío comunicacional y monitorear de forma permanente los impactos de las piezas comunicacionales, los mensajes, así como la percepción social sobre la agenda de las EEI.

Recomendación 9. Al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible como responsable de presidir la Mesa Técnica Interinstitucional. Una parte de la sostenibilidad del esfuerzo y logros del proyecto se centra en la conformación y puesta en funcionamiento de la Mesa. Sería conveniente que, dado el carácter fundacional de este espacio, se generen mecanismos de participación colaborativa de modo que los actores involucrados puedan participar activamente en sus definiciones iniciales que sentarán las bases de las políticas públicas del país en el largo plazo. Asimismo, es clave que la Mesa cuente con el componente presupuestario necesario para poder funcionar y garantizar la participación de todas las instituciones involucradas.

Recomendación 10. A la FAO y el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible sobre la escalabilidad y sostenibilidad de las intervenciones. Como una medida orientada a maximizar las posibilidades de sostenibilidad y escalabilidad de los proyectos, se recomienda a la FAO y el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible contemplar la elaboración de estrategias de incidencia orientadas al anclaje institucional y establecimiento de acuerdos entre actores públicos y privados en el marco de un plan de sostenibilidad incluido en el diseño de los proyectos y puesto en marcha desde etapas tempranas de su ejecución.

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

Criterio/subcriterio del FMAM	Puntuación	Comentarios resumidos
A. RELEVANCIA ESTRATÉGICA		
A1. Relevancia estratégica general	AS	El diseño e implementación del proyecto es coherente con las prioridades e interés de las distintas partes interesadas.
A.1.1. Concordancia con las prioridades estratégicas del FMAM y la FAO	AS	El proyecto fue altamente relevante para el resultado 3 del objetivo 2 del área focal de biodiversidad del FMAM-5 y para el objetivo 2 del marco estratégico de la FAO.
A1.2. Pertinencia para las prioridades nacionales, regionales y globales y las necesidades de los beneficiarios	AS	El diseño y ejecución del proyecto es coherente con las prioridades del Estado Argentino y las necesidades de los grupos beneficiarios.
A1.3. Complementariedad con intervenciones existentes	AS	El proyecto se articuló con iniciativas de manejo de EEI que ya estaban en desarrollo.
B. EFICACIA		
B1. Evaluación general de los resultados del proyecto	S	Los resultados obtenidos contribuyeron al fortalecimiento del Estado Argentino para el manejo de EEI.
B1.1. Cumplimiento de los resultados del proyecto	S	Los resultados planificados para el proyecto fueron alcanzados.
B1.2. Progreso hacia los resultados y objetivos del proyecto	S	Los productos y resultados logrados contribuyeron decididamente al fortalecimiento de la institucionalidad pública de Argentina (objetivo del proyecto).
Resultado 1.1	AS	Se ha generado, recolectado y sistematizado información; desarrollado sistemas, protocolos, estrategias y propuestas de normativas de alta calidad; y se ha desplegado una estrategia de comunicación del proyecto exitosa que generó aprendizajes para el diseño de una pericia para la ENEEI.
Resultado 2.1	AS	Se aprobaron más de 12 marcos legales y normativos y se identificaron mecanismos de financiamiento para la ENEEI.
Resultado 3.1	AS	El piloto sobre detección temprana en puertos y zonas aledañas escaló; se replicó autónomamente la experiencia del proyecto ejecutada en cuatro puertos a la totalidad de puertos marítimos y fluviales del país (14).
Resultado 3.2	S	Los pilotos lograron poner a prueba prácticas, metodologías y protocolos de manejo, generar conocimiento, instalar en la agenda pública la problemática, desarrollar capacidades y sensibilizar a las distintas partes interesadas.
Resultado 4.1	S	Se generó conocimiento suficiente y se rescataron los aprendizajes necesarios para diseñar un "Plan provincial de recuperación de ambientes impactados por el castor" con base en la evidencia.
Resultado 4.2	S	Se desarrollaron instancias binacionales de reflexión e intercambio de experiencias que devinieron en la generación de acuerdos puntuales y en la conformación de una instancia de trabajo y seguimiento conjunto.
Resultado 5.1	MS	Si bien se alcanzaron los indicadores, el sistema de seguimiento y la rendición de cuentas del proyecto no cumplió con los estándares de calidad exigidos.

Criterio/subcriterio del FMAM	Puntuación	Comentarios resumidos
Puntuación global del progreso hacia el cumplimiento de los objetivos	S	El proyecto cumplió con los objetivos previstos en el PRODOC.
B1.3 Probabilidad de que se produzcan los efectos	P	Quedaron anclados instrumentos de política pública en la institucionalidad de Argentina y se desarrollaron capacidades, sentando las bases para conseguir efectos en mediano y largo plazo.
C. EFICIENCIA		
C1. Eficiencia	MS	El proyecto tuvo tres años de retraso para su finalización y los procedimientos administrativos no fueron los mejores.
D. SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO		
D1. Probabilidad global de riesgos para la sostenibilidad	MP	Existen algunos riesgos que podrían materializarse.
D1.1. Riesgos financieros	P	Si bien existe voluntad política, al momento de la evaluación los recursos financieros no están asegurados para la continuidad del proyecto.
D1.2. Riesgos sociopolíticos	MP	Hay grupos de presión contrarios al control de EEI que podrían influenciar a personas tomadoras de decisiones.
D1.3. Riesgos institucionales y de gobernanza	MP	Si bien el proyecto deja diseñada una mesa de gobernanza, aún no comienza con sus sesiones, no tiene reglamento y tampoco financiamiento.
D1.4. Riesgos medioambientales	MI	No se observan riesgos ambientales que pongan en peligro la sostenibilidad del proyecto.
D2. Ampliación y réplica	P	Existe un escenario político e institucional favorable para la réplica y escalabilidad del proyecto.
E. FACTORES QUE AFECTAN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS		
E1. Diseño y preparación del proyecto	MS	Se observan déficits de coherencia vertical y horizontal de la matriz de resultados.
E2. Calidad de la implementación del proyecto	MS	Se identificaron condicionantes que mermaron la calidad de la implementación
E2.1 Calidad de la implementación del proyecto por parte de la FAO (responsable del presupuesto, Oficial técnico principal, Grupo de tareas del proyecto, etc.)	MS	La FAO aseguró la calidad técnica de los procesos y de los productos generados, pero tuvo dificultades para desplegar óptimamente su rol como agencia implementadora.
E2.1 Supervisión del proyecto (comité directivo del proyecto, grupo de trabajo del proyecto, etc.)	MS	La estructura de gobernanza no funcionó de acuerdo a lo estipulado en el PRODOC, no obstante, especialmente durante la última etapa del proyecto se logró instaurar mecanismos de articulación y órganos de gobierno conforme a las necesidades de implementación y ejecución del proyecto.
E3. Calidad de la ejecución del proyecto	S	El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible se enfrentó a complejidades que afectaron el despliegue del rol y las responsabilidades propias del organismo ejecutor, sin embargo, desempeñó sus funciones dentro de los requerimientos y de acuerdo a los arreglos institucionales que exige el FMAM.

Criterio/subcriterio del FMAM	Puntuación	Comentarios resumidos
E4. Gestión financiera y cofinanciación	MS	La cofinanciación, a mayo de 2022, alcanzó un 39% de lo comprometido, pero no afectó sustancialmente el logro y la calidad de los productos. Sin embargo, se le ha informado a la evaluación que en el cierre del proyecto (dos meses después del trabajo evaluativo) la cofinanciación llegó al 78%.
E5. Asociaciones del proyecto y participación de las partes interesadas	S	El proceso de diseño del proyecto y de formulación de la ENEEI fue participativo.
E6. Comunicación, gestión de conocimientos y productos de conocimiento	AS	La comunicación y gestión del conocimiento fueron abordados y ejecutados exitosamente.
E7. Calidad general del SyE	I	El proyecto careció del diseño y puesta en marcha de un sistema de monitoreo que permitiera realizar un seguimiento sistemático a la ejecución técnica y financiera, tomar decisiones oportunas y facilitar el acceso a las fuentes de verificación.
E7.1 Diseño del SyE	I	El proyecto careció del diseño de un sistema de seguimiento.
E7.2 Implementación del plan de SyE (incluidos recursos financieros y humanos)	I	No se implementó ningún sistema de seguimiento. Las acciones relativas a este ámbito fueron los informes semestrales y anuales y la realización de evaluaciones.
E8. Evaluación global de los factores que afectan a los resultados	MS	Hubo deficiencias en SyE y cofinanciamiento, dificultades de implementación y diseño del proyecto.
F. TEMAS TRANSVERSALES		
F1. Género y otras dimensiones de equidad	MS	No se consideró el diseño de un plan específico para el abordaje del enfoque de género. No obstante, el proyecto contempló la incorporación de la perspectiva de género en dos de sus principales resultados: la ENEEI y la ECCP.
F2. Cuestiones en materia de derechos humanos/pueblos indígenas	S	El proyecto tuvo dificultades iniciales para incorporar en la toma de decisiones a los pueblos indígenas participantes. Deficiencias que fueron resueltas satisfactoriamente durante la implementación.
F2. Salvaguardias ambientales y sociales	S	Se tomaron medidas para resguardar el medio ambiente y no afectar a las personas implicadas en el proyecto.
Puntuación global del S proyecto		

1. Introducción

1. El presente documento corresponde al informe de la evaluación final del proyecto “Fortalecimiento de la gobernanza para la protección de la biodiversidad mediante la formulación e implementación de la Estrategia Nacional sobre Especies Exóticas Invasoras” [GCP/ARG/023/GFF] [4758] (en adelante el “proyecto”) (cuadro 1. Información general del proyecto).
2. El proyecto evaluado fue financiado por el FMAM por una suma de 3 870 000 dólares y cofinanciado por distintas entidades gubernamentales por un monto equivalente a 18 247 901 dólares, alcanzando un presupuesto total de 22 117 901 dólares.
3. La implementación y ejecución ha estado bajo la responsabilidad de la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, por sus siglas en inglés), y su co-ejecución a cargo del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Argentina.
4. El proyecto comenzó formalmente en julio de 2015 y culminó su ejecución en junio de 2022.

Cuadro 1. Información general del proyecto

Título del proyecto: Fortalecimiento de la gobernanza para la protección de la biodiversidad mediante la formulación e implementación de la Estrategia Nacional sobre Especies Exóticas Invasoras [GCP/ARG/023/GFF] [4758].
Duración del proyecto: siete años (con dos extensiones) <ul style="list-style-type: none">• Fecha formal de inicio del proyecto: julio de 2015• Fecha prevista para el término del proyecto: junio de 2022
Área Focal FMAM-5: Biodiversidad - Objetivo 2
Socio Financiado: FMAM Socio Ejecutor: Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible Agencia Implementadora: FAO
Presupuesto Total del proyecto: 22 117 901 dólares Aporte Nacional: 18 247 901 dólares Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (ex Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable): 2 375 000 dólares; Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas: 803 682 dólares; Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria: 83 000 dólares; Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA): 176 900 dólares; Secretaría de Comunicación Pública: 8 417 774; Administración de Parques Nacionales (APN): 335 588 dólares; Prefectura Naval Argentina (PNA), Dirección de Protección Ambiental: 294 118 dólares; gobiernos provinciales: 5 511 839 dólares; FAO: 250 000 dólares. Aporte del FMAM: 3 870 000 dólares

Fuente: Elaboración del equipo de evaluación.

5. A continuación, se describirá sintéticamente el contexto, el marco y la TDC reconstruida del proyecto y la evaluación en las Secciones 1 y 2. Estos apartados estarán seguidos de la descripción de metodología utilizada para la realización de la evaluación. Los resultados del proceso evaluativo se presentan en la Sección 4, las conclusiones y lecciones aprendidas en las Secciones 5 y 6 respectivamente. El informe termina con recomendaciones dirigidas a las distintas partes interesadas del proyecto en la Sección 7.
6. A este documento se le acompañan siete apéndices, a saber, 1) el listado de los agentes clave consultados; 2) el cuadro de calificación de los criterios de evaluación del FMAM; 3) el esquema de calificación del FMAM; 4) la matriz de los resultados; 5) la matriz de

evaluación; 6) los instrumentos de recolección de información; y 7) la tabla de las cofinanciaciones.

1.1 Contexto del proyecto

7. La presencia de especies exóticas invasoras (EEI) introducidas por la producción forestal, agropecuaria y acuícola, el transporte relacionado al comercio y turismo, la importación y cría de mascotas y la introducción de especies ornamentales, constituye una de las amenazas más significativas para la conservación de la biodiversidad de la República Argentina, sus recursos naturales y servicios ecosistémicos asociados.¹
8. Registros elaborados por la Red Interamericana sobre EEI, han documentado la presencia de 652 especies de plantas, vertebrados, invertebrados, algas y hongos exóticos que han colonizado ambientes naturales en las 18 ecorregiones con las que Argentina cuenta.
9. La presencia de algunas de estas especies produce impactos socioeconómicos en sectores vulnerables de la sociedad. Muchas de las plagas y malezas que afectan la producción agrícola en Argentina son especies exóticas, lo mismo sucede con plantas invasoras que reducen el valor forrajero de las pasturas naturales y con las especies de fauna que consumen los depósitos de cereales y otros productos alimenticios.
10. Además, numerosos estudios reportan el impacto de las EEI sobre la biodiversidad nativa y el funcionamiento de los ecosistemas en Argentina, habiéndose evaluado sus impactos como herbívoros y predadores competidores, patógenos o transformadores de sistemas ecológicos completos.
11. Entre estas especies se encuentran: el mejillón dorado (*Limnoperna fortunei*) que es responsable de costosas tareas de mantenimiento de las turbinas de las principales centrales de generación hidroeléctrica de Argentina y Sudamérica; el alga didymo (*Didymosphenia geminata*) introducida en ríos y lagos de la Patagonia Argentina y Chilena, concebida como una amenaza a la pesca deportiva y, por ende, el turismo en la zona; la ardilla de vientre rojo (*Callosciurus erythraeus*) responsable de causar pérdidas económicas por el consumo de frutos, descortezado de árboles, rotura de mangueras de riego y daños en el recubrimiento de cables de teléfono, luz y televisión, así como en transformadores de energía; los tamariscos (*Tamarix* spp.), los que, al consumir enormes cantidades de agua, salinizan las capas superficiales de los suelos, impactando a la agricultura bajo riego en las zonas áridas; el caracol gigante africano (*Achatina fulica*) el cual produce pérdidas muy significativas en sistemas agrícolas, afectando de manera especial a pequeños productores y agricultores de subsistencia y amenazando la salud de la población; el ligustro (*Ligustrum lucidum*) colonizador de bosques nativos del centro y norte del país, afecta de manera intensa a las comunidades indígenas que dependen de los recursos silvestres.
12. Una de las EEI que ha causado especial preocupación, dado que afecta un ecosistema único en el país, es la presencia del castor (*Castor canadensis*) en la Isla Grande Tierra del Fuego.
13. El castor ha alcanzado una población aproximada de 100 000 individuos, causando la destrucción de árboles por anillado e inundación de bosques de *Nothofagus*, así como la modificación de la dinámica de nutrientes del bosque. Además, ha generado una

¹ Antecedentes rescatados de los términos de referencia de la evaluación y el PRODOC.

disminución en el volumen de los bosques y un impacto serio en los servicios ecosistémicos de las turberas.

14. A esta situación se suman los efectos del cambio climático. Este actúa de manera sinérgica con los procesos de invasiones biológicas. Por un lado, las modificaciones en las precipitaciones y la temperatura facilitan el avance de las EEI y la colonización de nuevos ecosistemas, incluso para especies que no habían manifestado nunca antes su capacidad invasora. Esto resulta particularmente significativo en el caso de países como Argentina, con extensas áreas de ecosistemas áridos o semiáridos, donde un incremento en la disponibilidad de CO₂ podría aumentar la eficiencia en el uso del agua por parte de plantas invasoras, incrementando su capacidad de establecimiento y expansión.
15. El estrés ambiental resultante de los cambios en el clima también puede reducir la resiliencia de los ecosistemas naturales, aumentando su vulnerabilidad a las invasiones. De manera similar, las alteraciones en la frecuencia e intensidad de los disturbios (inundaciones, incendios, tormentas intensas) abren nuevas ventanas de oportunidad para el establecimiento de EEI. Las rutas y vectores de dispersión pueden modificarse por efectos directos del cambio climático y por efectos indirectos relacionados con modificaciones en los patrones de uso de la tierra por parte de la población.
16. Considerando el contexto antes mencionado, al momento de la formulación de proyecto la República Argentina ya había avanzado en el establecimiento de pautas para el control de EEI, pero carecía de una Estrategia Nacional sobre EEI (ENEEL) lo cual limitaba la capacidad para gestionar la complejidad que implica su manejo.
17. Adicionalmente, si bien se contaba con algunos instrumentos legales y regulatorios y de una base de datos de alcance nacional, no existía una articulación y armonización de estos instrumentos entre los sectores y entre los niveles nacional y provincial de gestión. Además, el conocimiento sobre la problemática de las EEI y las capacidades para aplicar instrumentos de prevención y control de la introducción, detección temprana y acciones inmediatas, comunicación y concientización, priorización y acciones de control y erradicación de las EEI ya introducidas y establecidas en el país, resultaban insuficientes y débilmente articuladas.
18. Entre las barreras que explicarían estas deficiencias, se destacaban en el PRODOC las siguientes: a) La falta de análisis e información sobre los costos socioeconómicos e impactos sobre la biodiversidad nativa; b) Información sobre EEI rica pero dispersa y no fácilmente accesible; c) La carencia de una ENEEL; d) Ausencia de conocimiento sobre la problemática de EEI y capacidades de aplicar instrumentos; e) Debilidades en la comunicación y concientización sobre la problemática de EEI; f) Un marco normativo desintegrado, no sistematizado e incompleto a nivel nacional y provincial; g) Inexistencia de una Ley Nacional de Presupuestos Mínimos para el manejo de EEI; h) Carencia de priorización y acciones de control y erradicación de los EEI ya introducidos y establecidos en el país; i) Limitado desarrollo de capacidades y carencia de un programa binacional realista de erradicación masiva y restauración.

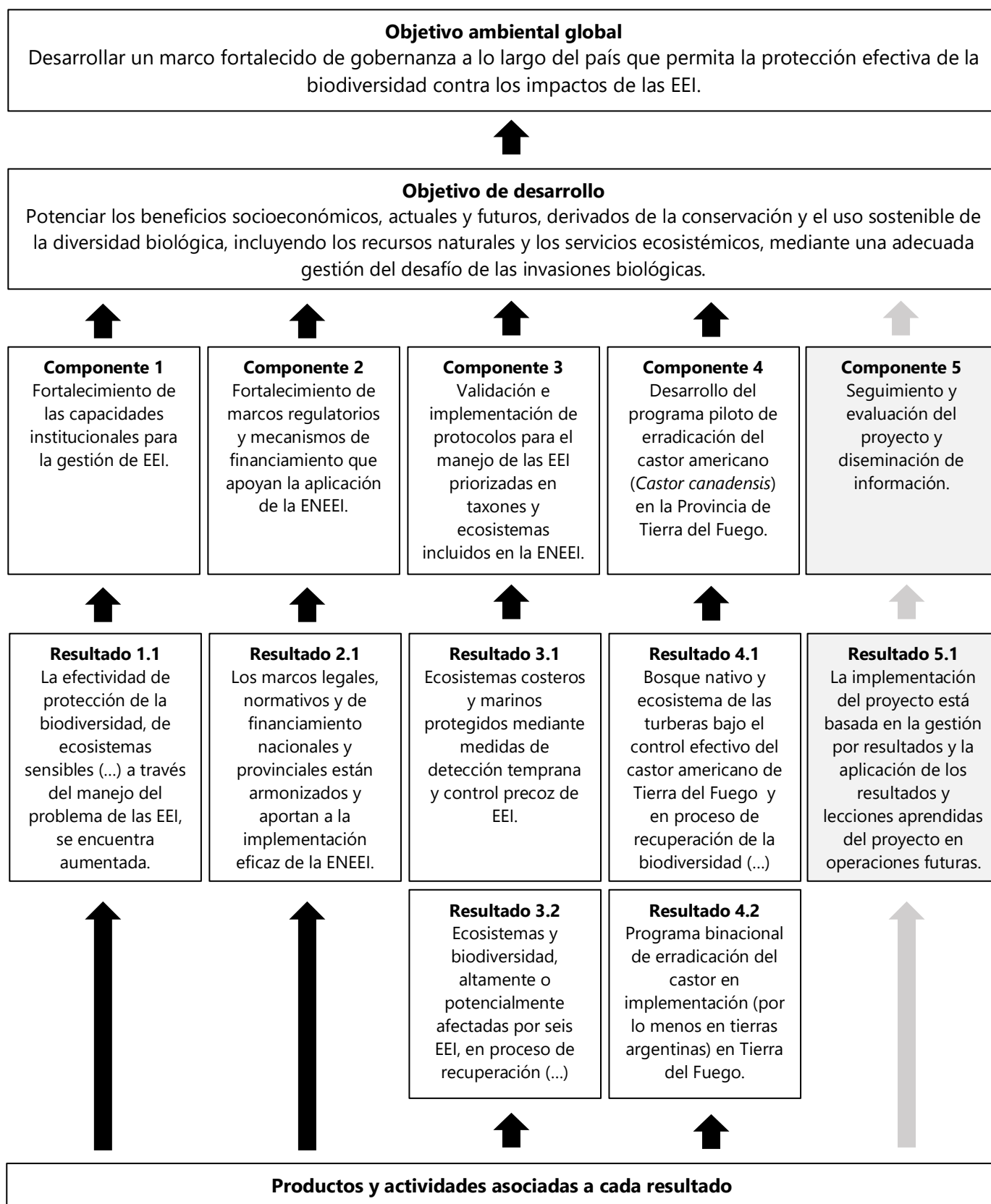
1.2 Marco del proyecto

19. El proyecto fue formulado con la finalidad de avanzar en la superación de las barreras identificadas. De esta forma se diseñó una estrategia de intervención que buscaba un

objetivo ambiental global, o sea “desarrollar un marco fortalecido de gobernanza a lo largo del país que permita la protección efectiva de la biodiversidad contra los impactos de las EEI” y un objetivo de desarrollo, es decir “potenciar los beneficios socioeconómicos, actuales y futuros, derivados de la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica. Esto incluye los recursos naturales y los servicios ecosistémicos, que requieren una adecuada gestión que incluye las invasiones biológicas” (PRODOC).

20. Los objetivos mencionados, siguiendo la lógica de intervención del proyecto, debiera ser alcanzado a través del cumplimiento de siete resultados organizados en cinco componentes asociados, de los cuales cuatro son programáticos (Componentes 1, 2, 3 y 4) y uno de gestión del conocimiento, seguimiento y evaluación del proyecto (Componente 5) (figura 1. Lógica de Intervención del proyecto).
21. En lo que respecta al territorio de intervención donde se desplegaron las acciones, el proyecto consideró cuatro escalas: binacional, nacional, provincial y local. Además, se contempló la implementación de ocho incitativas pilotos localizadas en distintas provincias del país. Estas son:
 - i. piloto ardilla de vientre rojo y otras potenciales;
 - ii. piloto detección temprana en puertos y zonas aledañas;
 - iii. piloto alga didymo en las provincias de Río Negro, Neuquén, y Chubut;
 - iv. piloto tamarisco en la región de Cuyo;
 - v. piloto rana toro al nivel nacional;
 - vi. piloto caracol gigante africano en la selva paranaense;
 - vii. piloto ligustros en el norte de Argentina con la comunidad indígena Ocloya;
 - viii. programa piloto erradicación del castor americano (*Castor canadensis*) en la Provincia de Tierra del Fuego (Componente 4).

Figura 1. Lógica de intervención del proyecto (diseñada en el PRODOC)

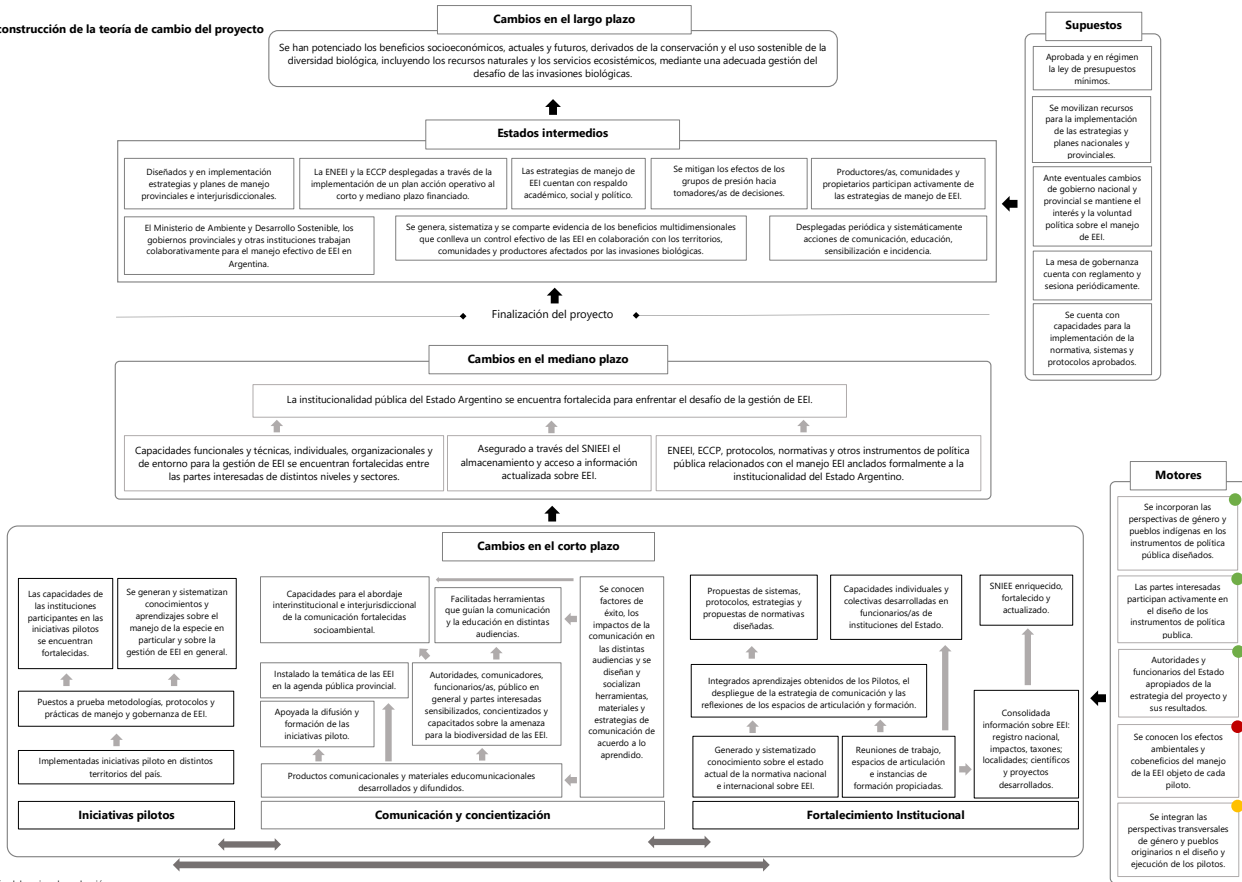


Fuente: Elaboración del equipo de evaluación a partir del PRODOC.

1.3 Teoría del cambio del proyecto

22. La Revisión de Medio Término (RMT) del proyecto propuso una reconstrucción de la TDC. Esta se basó en la lógica de intervención —presentada en la página anterior—, a la cual se le adicionaron los problemas y las barreras identificadas durante la formulación del proyecto.
23. La evaluación final ha revisado y consultado a agentes clave sobre la plausibilidad de la TDC reconstruida. Considerando estos insumos, pareció oportuno proponer una nueva propuesta (figura 2. Reconstrucción de la TDC).
24. La TDC planteada es un ejercicio de reflexión. Su enfoque de pensamiento-acción ayuda a identificar y visualizar hitos, precondiciones y las interacciones que han de darse y se dieron para avanzar en la senda del cambio deseado al corto, mediano y largo plazo. Esto permitirá identificar y actuar sobre realidades futuras, no sólo evidentes, sino también probables y deseables. La TDC reconstruida del proyecto, se estructura de la siguiente manera:
 - i. Estrategias de cambio: corresponden a la identificación de ejes de intervención desde los cuales se despliega la estrategia del proyecto. Para el caso de la iniciativa evaluada, se tipificaron tres estrategias que inician, orientan e interactúan durante la senda de cambio. Las estrategias son:
 - Estrategia de cambio 1: Implementación de iniciativas piloto.
 - Estrategia de cambio 2: Fortalecimiento de las instituciones del Estado Argentino.
 - Estrategia de cambio 3: Comunicación y concientización.
 - ii. Cambios en el corto plazo: corresponde a los cambios que se han producido a consecuencia y durante el transcurso de la ejecución del proyecto.
 - iii. Cambios en el mediano plazo: entendidos como los efectos directos y alcanzados una vez finalizada la implementación del proyecto.
 - iv. Estados intermedios: cambios en el mediano-largo plazo o precondiciones necesarias para alcanzar el cambio deseado al largo plazo o el impacto buscado.
 - v. Cambios en el largo plazo: son los impactos a los que el proyecto contribuirá en la hipótesis que los efectos precedentes y los supuestos se materialicen.
 - vi. Motores: son condiciones importantes que, si están presentes, contribuyen a la calidad y la consecución de los cambios en el corto y mediano plazo.
 - vii. Supuestos: son factores y condiciones externas que podrían influir en la materialización de los estados intermedios y como consecuencia en el impacto deseado.

Figura 2. Reconstrucción de la teoría de cambio del proyecto



Fuente: Elaboración del equipo de evaluación.

- Materializado
- Parcialmente materializado
- No materializado

2. Marco de la evaluación

2.1 Finalidad de la evaluación

25. Conforme a los requisitos del FMAM y de la FAO la realización de la evaluación final ha sido contemplada en el documento de formulación del proyecto (PRODOC). Esta, según sus términos de referencia, tiene un doble propósito: cumplir con los requerimientos de rendición de cuentas al donante, socios y contrapartes y a la vez rescatar aprendizajes derivados de la implementación del proyecto.

2.2 Objetivo de la evaluación

26. El objetivo de la evaluación fue realizar una valoración independiente sobre: la relevancia estratégica del diseño y las acciones implementadas por el proyecto; su eficacia en el logro de productos y resultados y el progreso hacia los impactos buscados; la eficiencia en la utilización de los recursos; los factores que pueden haber afectado el desempeño del proyecto; la incorporación de perspectivas transversales y las probabilidades de que los efectos obtenidos se sostengan una vez que la financiación cese (sostenibilidad). Lo anterior, con la finalidad de extraer lecciones aprendidas y recomendaciones orientadas a mejorar el potencial de impacto de esta y, eventualmente, de futuras iniciativas.

2.3 Alcances de la evaluación

27. La evaluación tuvo un alcance temporal que abarcó todo el período de ejecución del proyecto, es decir desde su inicio en julio de 2015 hasta el momento de la evaluación (junio de 2022).
28. El alcance geográfico coincidió con el territorio de intervención y la interacción entre las distintas escalas. De esta forma se contemplaron las instituciones y acciones de alcance binacional, nacional, provincial y local.
29. En acuerdo con el equipo del proyecto y la gerencia de la evaluación, se seleccionaron tres territorios para realizar visitas de campo. Estos fueron: la Ciudad de Buenos Aires, el Parque Nacional El Palmar y la Provincia de Tierra del Fuego.
30. Los lugares fueron escogidos en función del peso relativo en la ejecución del proyecto (en el caso del programa piloto en Tierra del Fuego), de la cantidad y disponibilidad de agentes clave, el nivel de implementación de iniciativas piloto y la factibilidad temporal, financiera y logística para realizar las visitas.

2.4 Usuarios de la evaluación

31. Los usuarios principales de la presente evaluación serán: la unidad de coordinación FAO-FMAM en Roma; las instituciones integrantes del comité directivo del proyecto; el equipo del proyecto; el Oficial Técnico Principal; el grupo de trabajo del proyecto; el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible; los grupos beneficiarios; los actores nacionales. Se detallan a continuación:

- i. Comité directivo del proyecto. FAO y Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, como integrantes del Comité directivo del proyecto utilizarán los resultados de la evaluación y las conclusiones para mejorar el alcance y la sostenibilidad de los resultados una vez concluida la intervención.
- ii. Encargado del Presupuesto, Oficial Técnico Principal, grupo de trabajo del proyecto, coordinador nacional y equipo del proyecto. Podrán emplear los hallazgos y lecciones aprendidas para fortalecer y ayudar a escalar las intervenciones piloto post-proyecto. Además, estas se podrán utilizar para mejorar el diseño e implementación de futuras intervenciones en el país o la región, incluyendo actividades en curso en áreas similares a aquellas cubiertas por el proyecto.
- iii. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Utilizarán los resultados, las conclusiones y recomendaciones de la evaluación para mejorar los alcances y la sostenibilidad de los resultados en sus acciones y procesos que continuarán una vez finalizado el proyecto.
- iv. Unidad de Coordinación FAO-FMAM. Utilizará los resultados para rendir cuentas al FMAM e informar sobre el cumplimiento de los objetivos e indicadores del proyecto.
- v. Beneficiarios y otros actores nacionales. Podrán emplear la evaluación para analizar la posibilidad de acciones similares que sirvan para dar continuidad a los resultados alcanzados por el proyecto.

2.5 Limitaciones

32. El proyecto abarcó un amplio espectro institucional, tuvo intervenciones en variados territorios y participaron de la iniciativa un elevado número de personas; la evaluación contó con la limitación temporal y logística de consultar a una muestra territorial y de individuos representativa; a nivel institucional, sí fue posible contemplar a la mayoría de las implicadas en el proyecto.
33. Junto a lo anterior, dado que muchas de las iniciativas piloto culminaron su ejecución hace tres o más años, hubo dificultades para contactar y coordinar entrevistas con agentes clave beneficiarios. Sin embargo, esta limitación fue resuelta a través de una selección de personas representativas de las iniciativas, la revisión de información secundaria y la participación en el taller de cierre donde expusieron algunas de las personas beneficiarias.
34. Una limitación adicional fue la disponibilidad oportuna de documentación relevante del proyecto. Esta situación se debió a: que algunos productos de las cartas de acuerdo estaban en proceso de cierre al momento de la evaluación; que el último informe técnico y financiero semestral (julio-diciembre de 2021), dada las revisiones pendientes pudo ser compartido solo hacia el final del trabajo de campo; la inexistencia de un sistema de monitoreo y evaluación que contara con un repositorio de documentación del proyecto que permitiera encontrar y acceder fácilmente a las fuentes de verificación de cada uno de los productos.
35. Es importante señalar que las limitaciones descritas, gracias a la disposición, esfuerzo y comunicación permanente del equipo del proyecto, fueron solventadas y no afectaron sustancialmente la calidad de la evaluación.

3. Metodología de la evaluación

36. Para alcanzar los objetivos y responder a las necesidades informativas, se utilizó un enfoque metodológico participativo y colaborativo de evaluación, orientado hacia el aprendizaje y de carácter cualitativo.
37. A efectos de mitigar sesgos, se trianguló la información, contrastando los antecedentes recogidos (de fuentes primarias y secundarias) e intercambiando información entre los consultores evaluadores y el equipo del proyecto para la verificación de las conclusiones.
38. Sumado a esto, se garantizó el seguimiento de las normas y estándares del Grupo de las Naciones Unidas para la Evaluación (UNEG, por sus siglas en inglés) y la guía de evaluación de proyectos de la Oficina de Evaluación (OED) de la FAO, adoptando un enfoque consultivo, transparente e independiente con las partes interesadas internas y externas del proyecto.

3.1 Preguntas de evaluación

39. La información en la que se indagará estará determinada por los criterios y preguntas de evaluación descritas en los términos de referencia. Cada uno de estos elementos será analizado tomando en consideración el diseño, el desempeño, los procesos impulsados y los resultados del proyecto.²
40. A continuación, se presenta un listado con seis preguntas evaluativas asociadas a seis criterios de evaluación (relevancia estratégica, eficacia y progreso hacia los efectos, eficiencia, factores que afectaron el desempeño del proyecto, perspectivas transversales y sostenibilidad).

² Los términos de referencia de la evaluación incluían 26 preguntas y nueve criterios. Estas necesidades informativas han sido cubiertas en el presente informe e incorporadas en su totalidad en la matriz de evaluación. Para mejorar la coherencia interna y facilitar la comprensión del informe, las 26 preguntas han sido consideradas como subpreguntas y reagrupadas en seis criterios de evaluación, asignándole a cada criterio una pregunta general que resume o engloba a las subpreguntas.

Cuadro 2. Criterios y preguntas de evaluación

Criterio	Preguntas de evaluación
Relevancia estratégica	Pregunta 1. ¿El diseño y los resultados del proyecto estuvieron y siguen estando alineados al marco estratégico de la FAO, a las estrategias del FMAM-5 y a las prioridades nacionales de Argentina? ¿El proyecto ha sido relevante para atender las necesidades de los grupos beneficiarios?
Eficacia y progreso hacia el impacto	Pregunta 2. ¿Qué resultados, intencionales e involuntarios, ha logrado el proyecto? ¿En qué medida estos resultados contribuyeron para progresar hacia el logro los objetivos e impactos buscados del proyecto? ¿Qué logros, resultados y efectos se han conseguido a nivel de cada componente?
Eficiencia	Pregunta 3. ¿Las modalidades de implementación, la estructura institucional, los recursos y procedimientos financieros, técnicos, programáticos y operativos dispuestos, han contribuido u obstaculizado la consecución de los resultados y objetivos del proyecto?
Factores que afectaron el desempeño del proyecto	Pregunta 4. ¿Cuáles son los principales factores que influyen o influyeron en el desempeño del proyecto (diseño, implementación, ejecución, seguimiento y evaluación, cofinanciamiento y comunicación y gestión del conocimiento)?
Perspectivas transversales	Pregunta 5a – Género. ¿Hasta qué punto se han tenido en cuenta las consideraciones de género en el diseño y la implementación del proyecto? Pregunta 5b – Participación de pueblos originarios (salvaguardas sociales). ¿En qué medida se han respetado y promovido los derechos de pueblos originarios en el diseño, toma de decisiones e implementación del proyecto? Pregunta 5c – Salvaguardas ambientales. ¿Hasta qué punto se tuvieron en cuenta preocupaciones ambientales y sociales en el diseño y la implementación del proyecto?
Sostenibilidad	Pregunta 6. ¿Cuán sostenibles son los resultados alcanzados a nivel ambiental, social, e institucional y financiero? ¿De qué manera la sostenibilidad de la implementación de la ENEEI más allá de la vida de proyecto está asegurada? ¿Cuáles son los riesgos que puedan afectar la sostenibilidad de los logros y efectos del proyecto?

Fuente: Términos de referencia de la evaluación.

3.2 Técnicas de recolección de información

41. Las técnicas presentadas a continuación, fueron aplicadas diferencialmente dependiendo del agente clave y el tipo de información que este manejaba. Los instrumentos se construyeron y diseñaron en función de las preguntas de evaluación y subpreguntas de evaluación (apéndice 6. Instrumentos de recolección de información). En el siguiente cuadro se describen las técnicas de recolección de información desarrolladas.

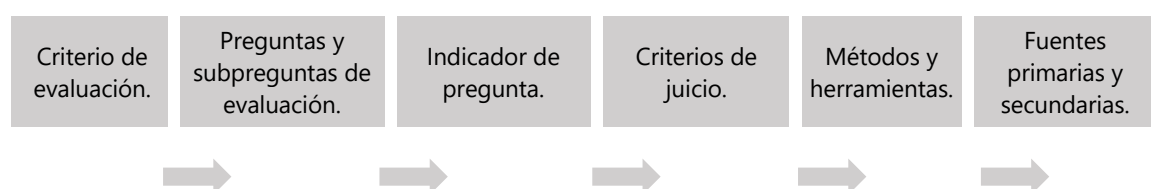
Cuadro 3. Técnicas de recolección de información

Técnica	Descripción
Revisión de documentación e informes existentes	Se revisaron los informes de avances semestrales, anuales e informes técnicos generados en los cuatro componentes, materiales de capacitación, estudios realizados, legislación nacional, resoluciones, notas de prensa clave, publicaciones y productos disponibles, entre otros.
Entrevistas en profundidad	Las entrevistas con agentes clave (presenciales o virtuales), se realizaron con la finalidad de obtener información a fondo sobre las impresiones o experiencias de las personas. Estuvieron direccionadas a responsables de la ejecución del proyecto, personas beneficiarias, funcionarios del Estado, instituciones aliadas y consultores externos.
Grupos focales	Los grupos focales fueron aplicados principalmente a personas participantes o afectados directos de las iniciativas piloto del proyecto.
Observación in situ	Forma de observación detallada para obtener información precisa <i>in situ</i> sobre cómo funcionó el proyecto, las actividades ejecutadas, los procesos, debates, interacciones sociales y resultados observables tal y como se pueden ver directamente durante el desarrollo de una iniciativa. Esta técnica fue utilizada en la oficina de la FAO en Argentina, el parque Nacional El Palmar, el taller binacional realizado en Tierra del Fuego y en las visitas de campo a sitios piloto.

Fuente: Elaboración del equipo de evaluación.

3.3 Matriz de evaluación

42. Como una guía metodológica para la recolección y el análisis de información del proceso evaluativo, se elaboró una matriz de evaluación (apéndice 5. Matriz de evaluación). Para su construcción se consideraron las seis preguntas y 26 subpreguntas asociadas a los seis criterios de evaluación. La matriz se estructuró de la siguiente manera:

Figura 3. Estructura de la matriz de evaluación

Fuente: Elaboración del equipo de evaluación.

3.4 Marcos de evaluación de la OED/FMAM

43. La Oficina de Evaluación de la FAO y el FMAM han desarrollado marcos de referencia que orientan técnica y metodológicamente la evaluación de la inclusión de la perspectiva de género (FAO, 2017), la participación de pueblos indígenas y las salvaguardas ambientales y sociales en los proyectos, programas y estrategias que implementa, ejecuta, financia y acompaña.
44. Estas herramientas incorporan metodologías y pautas generales para una evaluación efectiva de cada una de estas dimensiones, junto a una batería de preguntas evaluativas, indicadores, criterios de juicio y métodos de recolección de información recomendados.

45. Siguiendo las directrices establecidas en dichas herramientas, el equipo de evaluación ha realizado para cada marco, una selección de los elementos a ser incorporados en la matriz de evaluación.

3.4.1 Evaluación de la inclusión de la perspectiva de género

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

3.4.2 Evaluación de la participación de pueblos indígenas

48. La FAO cuenta con una política sobre pueblos indígenas y tribales desarrollada en 2011 (FAO, 2011) y con un manual para hacer efectivo el consentimiento libre, previo e informado de las comunidades locales y pueblos originarios en el desarrollo de sus iniciativas (FAO, 2016). En estas guías, se explicitan objetivos y pasos a seguir en la gestión de ciclo de proyectos para hacer efectiva la incorporación de pueblos indígenas y el consentimiento libre, previo e informado. El equipo de evaluación utilizará dichos instrumentos para valorar la inclusión de esta dimensión en el proyecto revisado.

4. Resultados de la evaluación

4.1 Relevancia estratégica

Pregunta 1. ¿El diseño y los resultados del proyecto estuvieron y siguen estando alineados al marco estratégico de la FAO, a las estrategias del FMAM-5 y a las prioridades nacionales de Argentina? ¿El proyecto ha sido relevante para atender las necesidades de los grupos beneficiarios?

Hallazgo 1. El proyecto fue altamente relevante para el resultado 3 del objetivo 2 del área focal de biodiversidad del FMAM-5 y para el objetivo 2 del marco estratégico de la FAO vigente al momento de la formulación y gran parte del periodo de ejecución del proyecto.

49. En el diseño, en el inicio y durante casi la totalidad de la ejecución del proyecto, estuvo vigente el marco estratégico de la FAO revisado en 2017 (FAO, 2017b); el proyecto estuvo alineado a algunos de los resultados de su objetivo estratégico 2: "Aumentar y mejorar la prestación de bienes y servicios de la agricultura, la silvicultura y la pesca de manera sostenible".
50. Dado que el énfasis del objetivo está puesto en la producción sostenible, para la evaluación, la relevancia del proyecto es indirecta y moderada para los resultados 2.2, 2.3 y 2.4 (cuadro 4).

Cuadro 4. Alineación del proyecto con el objetivo 2 del marco estratégico de la FAO

Objetivo estratégico 2. Aumentar y mejorar la prestación de bienes y servicios de la agricultura, la silvicultura y la pesca de manera sostenible	
Resultados	Alineación del proyecto
2.1. Los países adoptaron prácticas para aumentar la productividad de forma sostenible, combatiendo al mismo tiempo el cambio climático y el deterioro ambiental en la agricultura, la actividad forestal y la pesca.	El diseño del proyecto no consideró resultados relacionados con la producción sostenible.
2.2. Los países elaboraron o mejoraron políticas y mecanismos de gobernanza para abordar la producción sostenible, el cambio climático y el deterioro ambiental en la agricultura, la actividad forestal y la pesca.	La generación y fortalecimiento de políticas y mecanismos de gobernanza incluidos en el diseño del proyecto (Resultados 1.1 y 2.1), estaban orientados al manejo de EEI y por tanto a reducir la degradación ambiental que estas provocan.
2.3. Los países mejoraron la aplicación de políticas e instrumentos internacionales en favor de una agricultura, una actividad forestal y una pesca sostenibles.	En línea con el Convenio sobre la Diversidad Biológica de las Naciones Unidas, uno de los énfasis del proyecto fue el fortalecimiento de la normativa existente en materia de EEI (Resultado 2.1). Su aplicación devendría en la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad.
2.4. Los países adoptaron decisiones basadas en hechos comprobados en favor de la sostenibilidad de la agricultura, la pesca y la actividad forestal, al tiempo que hicieron frente al cambio climático y la degradación ambiental.	El diseño del proyecto contempló la generación de información sobre EEI (Resultado 1.1). Estos antecedentes fueron y serán utilizados para diseñar estrategias orientadas a mitigar la degradación ambiental causado por las invasiones biológicas.

Fuente: Elaboración del equipo de evaluación.

51. En lo que compete al área focal de biodiversidad de las estrategias relativas a las esferas de actividad para el FMAM-5, se observó que el diseño y las acciones ejecutadas son altamente relevantes para los tres resultados de su objetivo 2, "Integrar la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad en los sectores y paisajes productivos, tanto terrestres como marinos".

52. Asimismo, el aumento de paisajes manejados, el desarrollo de marcos regulatorios orientados a la conservación de la biodiversidad y el mejoramiento de la gestión para prevenir, controlar y manejar EEI (resultados del objetivo 2) han estado presentes, con diversos grados en diferentes componentes, durante todo el ciclo del proyecto (cuadro 5).

Cuadro 5. Alineación del proyecto con los resultados del objetivo 2 del área focal de biodiversidad de la estrategia del FMAM-5

Área focal de biodiversidad	
Objetivo 2: Integrar la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad en los sectores y paisajes productivos, tanto terrestres como marinos.	
Resultados	Alineación del proyecto
Resultado 1. Aumento de paisajes manejados que integran la conservación de la biodiversidad.	Las iniciativas piloto (Resultados 3.1, 3.2, 4.1 y 4.2) estuvieron pensadas e implementadas como sitios donde se pondrían a prueba protocolos de manejo de EEI en distintos territorios afectados.
Resultado 2. Medidas para conservar y utilizar de forma sostenible la biodiversidad incorporada en políticas y marcos regulatorios.	El resultado 1.1 y especialmente el 2.1, se diseñó e implementó con la finalidad de establecer marcos regulatorios y políticas públicas de manejo de EEI, entendidas como una amenaza a la conservación de la biodiversidad.
Resultado 3. Mejorada la gestión para prevenir, controlar y manejar EEI.	Los objetivos, los componentes y los resultados del proyecto, se concibieron para que en su conjunto tributen al mejoramiento de la gestión y gobernanza de EEI en Argentina.

Fuente: Elaboración del equipo de evaluación.

Hallazgo 2. El diseño y ejecución del proyecto es coherente con cinco de los seis objetivos del subjeje 1.4 de la Estrategia Nacional para la Diversidad Biológica; dio cuenta del artículo 8 del Convenio sobre la Diversidad Biológica ratificado por el Estado Argentino y de las metas Aichi incluidas en su Plan Estratégico.

53. Los agentes clave y la documentación consultada confirman que el diseño e implementación del proyecto ha sido relevante para fortalecer y desarrollar políticas públicas, normativas y estrategias nacionales insuficientes o inexistentes al momento de la formulación y que además estuvo alienado al Convenio sobre la Diversidad Biológica suscrito por el Estado Argentino.
54. La Estrategia Nacional sobre la Biodiversidad fue concebida como “una política de Estado que la República Argentina establece para la conservación y uso sustentable de su biodiversidad y la distribución justa y equitativa de sus beneficios” (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2017a). Si bien fue elaborada al inicio del proyecto, la evaluación estima conveniente destacar la coherencia y vigencia estratégica —e incidencia— del proyecto durante todo su ciclo de implementación.
55. El primer eje de este instrumento, Conservación y uso sustentable de la biodiversidad, incluye un subjeje 4 sobre Prevención, control y fiscalización de especies exóticas asociadas, cuyos objetivos específicos son un reflejo de la lógica de intervención diseñada e implementada por el proyecto.
56. La relevancia estratégica aquí es total; observando que seis de los siete objetivos buscados por la Estrategia Nacional sobre la Biodiversidad, están incorporados en la formulación, los procesos impulsados y los resultados buscados y obtenidos por el proyecto evaluado (cuadro 6).

Cuadro 6. Alineación del proyecto con la Estrategia Nacional sobre la Biodiversidad

Eje 1. Conservación y uso sustentable de la biodiversidad	
Subeje 1.4. Prevención, control y fiscalización de especies exóticas asociadas	
Objetivos específicos	Alineación del proyecto
OE.1 Desarrollar un marco fortalecido de gobernanza a lo largo del país que permita la protección efectiva de la biodiversidad contra los impactos de las EEI.	Este objetivo de la Estrategia Nacional sobre la Biodiversidad, es idéntico al Objetivo ambiental global del proyecto.
OE.2 Fortalecer las capacidades institucionales, a nivel nacional y provincial, para la gestión de EEI.	El desarrollo de capacidades fue transversal a todos los resultados diseñados y ejecutados del proyecto.
OE.3 Fortalecer los marcos regulatorios y mecanismos de financiamiento que apoyan la aplicación de la ENEEI.	El resultado 2.1, los marcos legales, normativos y de financiamiento nacionales y provinciales están armonizados (...) es íntegramente un reflejo de este objetivo.
OE.4 Validar e implementar protocolos para el manejo de las EEI priorizadas en taxones y ecosistemas incluidos en la ENEEI.	El proyecto contempló en su formulación el diseño y prueba de protocolos para el manejo de EEI (Resultados 1.1, 2.1, 3.1, 3.2, 4.1 y 4.2).
OE.5 Desarrollar un programa piloto de erradicación del castor americano, en la provincia de Tierra del Fuego, sobre la base de la gobernanza de las EEI.	Los resultados 4.1 y 4.2, fueron programas piloto diseñados e implementados en su integralidad en Tierra del Fuego para el manejo del castor americano.
OE.6 Desarrollar programas de erradicación de especies exóticas, en particular para aquellas que puedan generar impactos irreversibles sobre especies consideradas endemismos extremos.	El proyecto contempló la implementación de iniciativas piloto (Resultados 3.1 y 3.2) orientadas al manejo de EEI.
OE.7 Previo a iniciar los planes de repoblamiento de especies silvestres asegurar, en base a información científica fehaciente, la presencia histórica efectiva de la especie en el mismo hábitat objeto del repoblamiento.	El proyecto no contempló en su ejecución acciones orientadas a la introducción de especies silvestres.

Fuente: Elaboración del equipo de evaluación.

57. Con relación a los compromisos internacionales asumidos por el Estado; para dar cuenta del Convenio sobre la diversidad biológica (ONU, 1992) y las metas Aichi (CDB, sin fecha) contenidas en el Plan estratégico para la diversidad biológica 2011-2020 (CDB, 2010), el proyecto, en todos sus componentes, es muy pertinente: da respuesta al artículo 8 letra h "Controlar o erradicar las especies exóticas que amenacen a ecosistemas, hábitats o especies" establecido en el convenio; y es un aporte significativo para el cumplimiento de la meta 9 de Aichi: "Para 2020, se habrán identificado y priorizado las EEI y vías de introducción, se habrán controlado o erradicado las especies prioritarias, y se habrán establecido medidas para gestionar las vías de introducción a fin de evitar su introducción y establecimiento."

Hallazgo 3. La implementación de actividades contribuyó a elevar la relevancia estratégica de los productos, resultados y objetivos diseñados en la fase de formulación del proyecto.

58. Como se profundizará en la Sección 4.2 eficacia y progreso hacia los impactos, la ejecución del proyecto propició espacios de sensibilización, concientización y capacitación a distintos agentes del Estado y otras partes interesadas, instaló la problemática de las EEI en las agendas provinciales, promovió normativas y estrategias, puso a disposición conocimientos y visibilizó la temática a través de la difusión de distintos productos comunicacionales. Acciones que, entre otras, posibilitaron que la ejecución de actividades

y la obtención de resultados fueran crecientemente entendidos como relevantes para el país en general y los territorios de intervención en particular.

Hallazgo 4. El proyecto es altamente coherente con las necesidades de las comunidades que aprovechan de los servicios ecosistémicos brindados por la biodiversidad amenazada por las EEI.

59. Desde la premisa que las EEI son una amenaza a la conservación de la biodiversidad, que ponen en riesgo los servicios ecosistémicos que esta brinda y que pueden generar impactos culturales, económicos, productivos y sociales negativos (Matthews & Brand, 2005; Cerda *et al.*, 2017), la generación de condiciones institucionales favorables para un manejo efectivo de EEI, sería coherente con las necesidades de las comunidades que habitan en territorios afectados por invasiones biológicas.

4.2 Eficacia y progreso hacia los impactos

Pregunta 2. ¿Qué resultados, intencionales e involuntarios, ha logrado el proyecto? ¿En qué medida estos resultados contribuyeron para progresar hacia el logro de los objetivos e impactos buscados del proyecto? ¿Qué logros, resultados y efectos se han conseguido a nivel de cada componente?

4.2.1 Objetivos del proyecto

Hallazgo 5. El Estado Argentino se encuentra bien preparado para enfrentar el desafío del manejo de las EEI. La ejecución de actividades, la obtención de productos y el logro de resultados del proyecto contribuyeron decididamente a un fortalecimiento institucional y normativo que dota de instrumentos y capacidades al Estado para gestionar la protección efectiva de la biodiversidad contra los impactos de las EEI.

60. El objetivo ambiental global del proyecto fue “Desarrollar un marco fortalecido de gobernanza a lo largo del país que permita la protección efectiva de la biodiversidad contra los impactos de las Especies Exóticas Invasoras”.

61. La evaluación constata que la ejecución de acciones, el desarrollo de productos y el cumplimiento de gran parte de sus indicadores (apéndice 4. Matriz de resultados) se tradujo en un aporte significativo hacia la consecución de este objetivo. Este fue expresado en fortalecimiento institucional y normativo que dota de instrumentos y capacidades al Estado para gestionar la protección efectiva de la biodiversidad contra los impactos de las EEI.

Hallazgo 6. El aporte del proyecto al potenciamiento de los beneficios socioeconómicos derivados de la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica producto del manejo efectivo de las EEI, estará supeditado a la materialización de estados intermedios y a la concreción de algunos supuestos.

62. El objetivo de desarrollo “Potenciar los beneficios socioeconómicos, actuales y futuros, derivados de la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica, incluyendo los recursos naturales y los servicios ecosistémicos, mediante una adecuada gestión del desafío de las invasiones biológicas”, es entendido por la evaluación como los impactos buscados al largo plazo por el proyecto.

63. En este sentido, no es esperable que los efectos descritos en su formulación sean conseguidos por la sola ejecución y en el periodo de implementación del proyecto. Lo logrado por la iniciativa ha sido generar las condiciones que permitan progresar hacia el alcance de este objetivo.

64. Una contribución sustantiva a la senda de cambio hacia el impacto buscado dependerá, en gran medida, de la materialización de los supuestos y estados intermedios identificados por la evaluación y expuestos en la reconstrucción de la teoría de cambio presentada en la Sección 1.3.

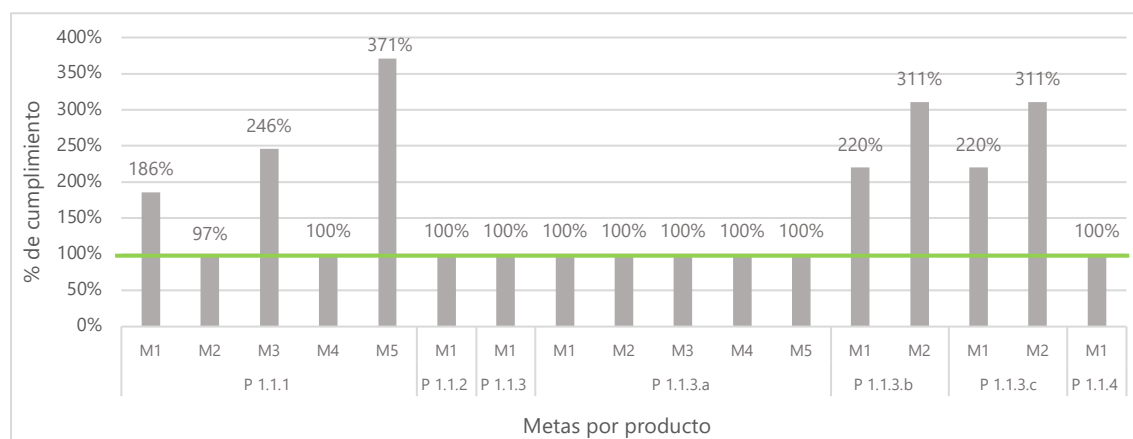
4.2.2 Componentes y resultados

4.2.2.1 Componente 1. Fortalecimiento de las capacidades institucionales para la gestión de EEI

Hallazgo 7. Como consecuencia directa de la ejecución del proyecto la institucionalidad pública de Argentina se ha fortalecido: se ha generado, recolectado y sistematizado información; desarrollado sistemas, protocolos, estrategias y propuestas de normativas de alta calidad; y se ha desplegado una estrategia de comunicación del proyecto exitosa que generó aprendizajes para el diseño de una pericia para la ENEEI.³

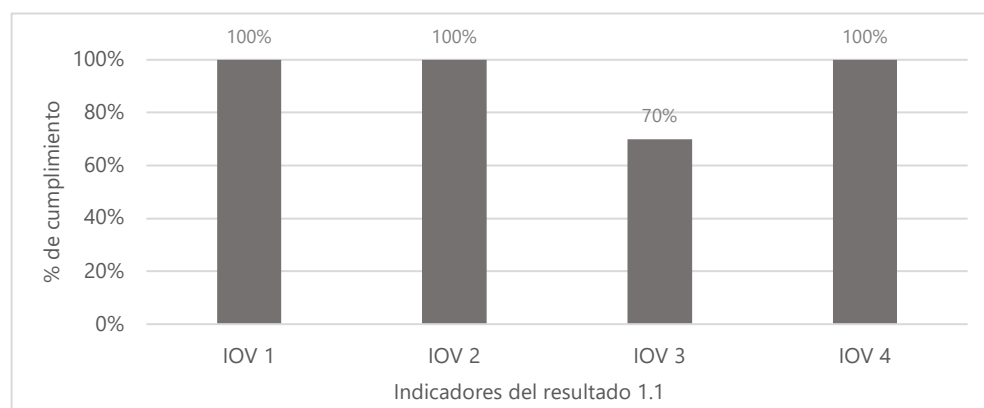
65. El Componente 1 alcanzó y en algunos casos sobrepasó ampliamente las metas de productos y los indicadores de resultado —salvo uno justificado en el apéndice 4— establecidos en la formulación del proyecto (figuras 4 y 5; ver apéndice 4 para información detallada).

Figura 4. Porcentaje de cumplimiento de metas de productos del Componente 1



Fuente: Elaboración del equipo de evaluación.

³ Tal como se revisará en la Sección 4.4.1, la formulación de algunos de los resultados presentan problemas de diseño; la metodología de construcción del marco lógico concibe a los resultados como los cambios directos que un proyecto generará a consecuencia de la ejecución de actividades y la obtención de productos. En este caso, la valoración de eficacia —y del progreso hacia los efectos— se realizará, aparte del análisis de la consecución de productos e indicadores, en función de los cambios efectivamente conseguidos y de su contribución a los objetivos del proyecto, considerando una interpretación del marco de resultados y de su TDC. Adicionalmente, el grado de cumplimiento de indicadores presentados en los gráficos son los actualizados en los informes y en las entrevistas del proyecto. Muchos de ellos, no cuentan con una fuente de verificación asociada. Los detalles de esta y otras observaciones se encuentran en el Apéndice 4 y en las Secciones 4.4.1 y 4.4.4.

Figura 5. Porcentaje de cumplimiento de indicadores de resultado del Componente 1

Fuente: Elaboración del equipo de evaluación.

66. La elevada y eficaz ejecución técnica se expresó en un fortalecimiento sustantivo de la institucionalidad pública Argentina. Los procesos iniciados y los productos alcanzados que contribuyeron a la consecución de este efecto son, en resumen, los siguientes: la recolección y sistematización de antecedentes sobre EEI compilados; el SNIEEI; el desarrollo de capacidades técnicas y funcionales; el diseño de sistemas, protocolos, estrategias y propuestas de normativas de alta calidad; y la implementación de una estrategia de comunicación del proyecto exitosa que generó aprendizajes para el diseño de una estrategia específica para la ENEEI. Cada uno de estos logros se detalla a continuación.

Sistema Nacional de Información sobre especies exóticas invasoras

67. La ejecución del proyecto permitió la consolidación, sistematización y actualización de información sobre las EEI; se integraron al sistema 776 taxones, 9 024 localidades de ocurrencia, 591 científicos y se registraron 121 proyectos.
68. El trabajo realizado permitió enriquecer y actualizar la base de datos que desde el año 2006 administra el Grupo de Estudios en Conservación y Manejo (GEKKO) del Departamento de Biología, Bioquímica y Farmacia de la Universidad Nacional del Sur de Argentina.
69. Con estas mejoras se consolida el denominado SNIEEI, entendido como un espacio virtual de almacenamiento y consulta sobre las EEI presentes en el territorio argentino, los proyectos de investigación desarrollados, las publicaciones realizadas y la identificación de los colaboradores y proveedores de datos.
70. La evaluación comprobó que la página web está actualizada, que es de alta calidad y de fácil comprensión para usuarios no familiarizados con el tema de las EEI.
71. Una de las acciones que deja pendiente el proyecto, es el traslado —en curso— del SNIEEI desde la Universidad Nacional del Sur al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Esta operación se está realizando con apoyo especializado de la empresa Space Sur.
72. La evaluación estima que para que este proceso resulte exitoso y sostenible, sería favorable analizar y, en el caso de ser necesario, reforzar las capacidades institucionales, técnicas, financieras e informáticas del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, junto con considerar mecanismos formales de articulación y cooperación en el largo plazo con la Universidad Nacional del Sur, otras entidades académicas e investigadores interesados en el tema.

Diseño de protocolos, estrategias y normas

73. En el marco de la ejecución del Componente 1 se diseñaron y aprobaron (ver Sección 4.2. Componente 2) una batería de sistemas, protocolos, normativas y estrategias que aportaron decididamente al fortalecimiento de la capacidad de gestión de las EEI en Argentina.
74. Los principales logros que identifica la evaluación y los agentes clave son la elaboración y ratificación de parte del Estado de la ENEEI y la Estrategia de Comunicación y Concientización Pública de la ENEEI (ECCP).
75. Estos instrumentos marcan un hito en la conservación de la biodiversidad amenazada por las EEI, ya que, tal como lo plantean las mismas estrategias, “permitirán guiar el diseño, implementación y ajuste de políticas públicas destinadas a enfrentar el problema de las invasiones biológicas y su impacto sobre la biodiversidad” (ENNEI). Además, son una contribución al fortalecimiento de las capacidades para el abordaje interinstitucional e interjurisdiccional ante el desafío de la comunicación sobre especies exóticas invasoras (ECCP).
76. Cabe destacar que ambos documentos fueron elaborados de manera colaborativa entre instituciones del Estado, organizaciones de la sociedad civil y organismos privados. Se nutrieron de información generada de experiencias anteriores y de la evidencia y aprendizajes que entregó la implementación de las iniciativas piloto en particular (ver Sección 4.2. Componente 3) y la ejecución del proyecto en general.
77. Además de las estrategias, se generaron protocolos, sistemas y normativas que robustecen y dan soporte institucional al manejo de las EEI en el país. Destacan: la elaboración del listado oficial de las EEI; el diseño de sistemas y protocolos de detección temprana y de acción inmediata para 33 áreas protegidas; la elaboración, ajuste y validación de sistemas de análisis de riesgo para la importación de plantas, vertebrados terrestres y peces; y el listado jerarquizando los principales vectores de introducción y rutas de dispersión de las EEI en el país, entre otras.

Comunicaciones

78. La estrategia de comunicación del proyecto ha sido altamente valorada por los distintos agentes clave consultados. La evaluación ratifica esta percepción considerando a este aspecto como central para el despliegue de las distintas acciones planificadas; las comunicaciones estuvieron al servicio y cumplieron un rol fundamental en la sensibilización, difusión, presencia en medios, articulación y educación, apuntalando el desarrollo del proyecto en general y contribuyendo decididamente al despliegue de las iniciativas piloto en particular.
79. La implementación de la estrategia de comunicación, entre otros aportes, dotó de productos comunicacionales al proyecto (trípticos, banners, afiches, infografías, materiales educativos, audiovisuales, etc.); asimismo implementó espacios de sensibilización destinados a periodistas y comunicadores ambientales y realizó un estudio de percepción que permitió conocer los impactos de la comunicación en la población, entender la relación entre el conocimiento y el interés como motor dinamizador de la percepción sobre las EEI, identificar las ideas fuerza, generar recomendaciones para la elaboración de mensajes, entre otros hallazgos que fueron insumos fundamentales para la elaboración de la ECCP.

Desarrollo de capacidades

80. El Marco de Evaluación del Desarrollo de Capacidades de la FAO-OED (FAO, 2019a) establece tres dimensiones del desarrollo de capacidades: la individual, institucional y de entornos propicios. Las dos últimas ya han sido revisadas en los puntos anteriores y se examinarán también en los siguientes componentes (creación de entornos normativos favorables, desarrollo de sistemas de información, elaboración de estrategias, diseño de protocolos, establecimiento de marcos de gobernanza, entre otros). En esta parte del informe se centrará la atención en la primera dimensión mencionada: la individual.
81. Las capacidades individuales fortalecidas por el proyecto, tomando como referencia la clasificación realizada por la FAO (FAO, 2010), fueron tanto funcionales como técnicas.
82. Las primeras, entendidas como las capacidades necesarias para asumir y sostener los cambios en el tiempo, fueron desarrolladas en espacios específicos de formación (por ejemplo, capacitaciones para el uso del SNEII) y sobre todo en el trabajo colaborativo de construcción de los distintos productos del proyecto, abarcando las cuatro áreas clave propuestas por la FAO, fortaleciendo así la capacidad de: formular políticas, reformas y propuestas legislativas; crear, acceder e intercambiar información y conocimiento; generar alianzas y redes de colaboración; y la de gestionar planes y estrategias.
83. Para el segundo grupo de capacidades individuales —las técnicas—, el proyecto, entendiendo que los funcionarios del Estado y las personas pertenecientes instituciones privadas y la sociedad civil requieren de herramientas para enfrentar adecuadamente el desafío del manejo de las EEI, impulsó procesos de capacitación en variados temas, con múltiples actores y en distintos territorios.
84. Destacan los procesos de formación en comunicaciones sobre las EEI, control de fronteras, técnicas de detección temprana y acción inmediata, herramientas de prevención de invasiones. Además, pero como parte de otros componentes, se capacitó a personas en bioseguridad y monitoreo de reinvasión, así como en protocolos de control de ligustro y castor, en sensibilización y difusión normativa sobre las EEI al poder judicial y los Ministerios Públicos, entre otros temas.
85. El total de personas capacitadas fueron aproximadamente 3 000, las que participaron en más de 150 jornadas. Según los agentes clave de la evaluación, capacitar a personas fue fundamental para implementar algunas acciones, mejorar la apropiación del proyecto y generar condiciones favorables para la continuidad de los procesos impulsados una vez terminada la iniciativa.

Hallazgo 8. La ejecución del proyecto permitió fortalecer y rescatar aprendizajes de iniciativas de manejo de las EEI que ya estaban en curso al momento del inicio del proyecto.

86. El proyecto apoyó la realización de ensayos, rescató aprendizajes y fortaleció iniciativas de manejo de las EEI que ya estaban en marcha en distintas provincias.
87. En este contexto, se generaron articulaciones con parques nacionales, gobiernos provinciales e instituciones no gubernamentales (Aves Argentinas y Ambiente Sur) para desarrollar iniciativas puntuales que permitirán conocer y fortalecer las estrategias de manejo del jabalí en las Provincias de Entre Ríos, Buenos Aires y Río Negro; del visón americano en los Parques Nacionales Patagonia y Perito Moreno y de la trucha arcoíris en

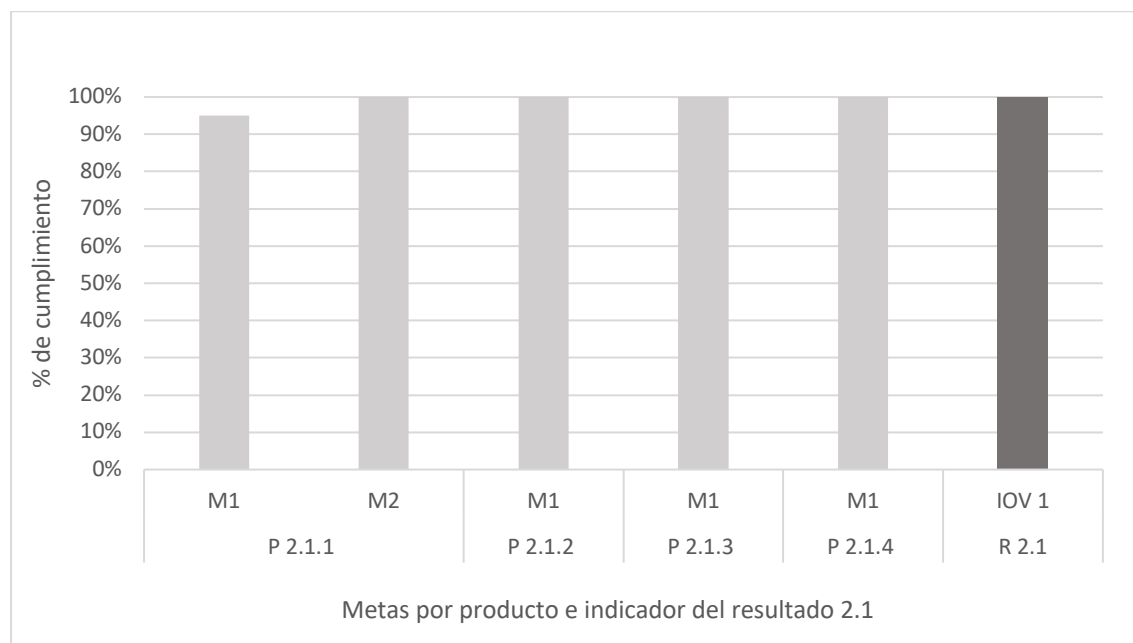
la Meseta del Lago Strobel. Estos dos últimos son considerados una amenaza para la sobrevivencia de especies en peligro y peligro crítico de extinción como el macá tobiano, la gallineta chica y el pato de los torrentes.

88. Las acciones desarrolladas permitieron generar conocimiento, poner en práctica mecanismos de manejo y generar sinergias entre distintas instituciones. Los principales logros se resumen a continuación:
- i. Trucha arcoíris. Se generaron aprendizajes sobre los procedimientos de erradicación de salmónidos y posterior restauración en el Islote Laguna y otros islotes menores adyacentes.
 - ii. Visión americano. Permitió conocer la eficacia de distintas trampas, experimentar con la técnica de búsqueda con perros entrenados; elaborar un relevamiento y una estrategia de manejo; y generar articulaciones y acuerdos con la Administración de Parques Nacionales, el Municipio de Chaltén, la Provincia de Santa Cruz y el Consejo Agrario Provincial (Santa Cruz) para desarrollar acciones conjuntas de control del visón americano.
 - iii. Jabalí. Se desarrollaron investigaciones que permitieron conocer que la cadena de valor del jabalí no es viable bajo las condiciones actuales; se generaron propuestas de manejo y territorios de aplicación; y se elaboró el Plan Nacional de Manejo de Jabalí.
89. Consultados los agentes clave sobre la inclusión de estas acciones en el Componente 1 y no en el Componente 3 (iniciativas piloto) como a primera vista parecería lo más lógico, argumentaron que se trató de ensayos puntuales y de apoyo a iniciativas que ya estaban en marcha.

4.2.2.2 Componente 2. Fortalecimiento de marcos regulatorios y mecanismos de financiamiento que apoyan la aplicación de la ENEEI

Hallazgo 9. A consecuencia de la ejecución del proyecto se logró diseñar y aprobar marcos legales y normativos e identificar mecanismos de financiamiento para la ENEEI; productos que propician un escenario institucional preceptivo favorable para gestión de la protección efectiva de la biodiversidad contra los impactos de las EEI.

90. Los indicadores de producto y el indicador de resultado formulado para el Componente 2, fueron cubiertos satisfactoriamente (figura 6; ver apéndice 4 para información detallada). Solo una meta de producto (M1 del producto 2.1.1) no alcanza el 100% de cumplimiento, pero está muy cerca de lograrlo (97%). Esto no es significativo para la evaluación ya que no afecta el desarrollo de los productos comprometidos.

Figura 6. Porcentaje de cumplimiento de metas de productos e indicadores de resultado del Componente 2

Fuente: Elaboración del equipo de evaluación.

91. El desarrollo de este componente logró y sobrepasó ampliamente el propósito que buscaba: fortalecer los marcos regulatorios y mecanismos de financiamiento que apoyan la aplicación de la ENEEI.
92. Para avanzar hacia este objetivo se realizaron distintas acciones. Destacan: un estudio sobre temas jurídicos que generó una completa sistematización de la normativa y la jurisprudencia existente a nivel federal, provincial e internacional y la elaboración de un listado de la normativa, incluyendo los procedimientos administrativos y las actividades desarrolladas por organismos responsables del control de fronteras. Estos son logros importantes considerando la dispersión y la disponibilidad limitada de la información en las distintas instituciones y escalas del estudio.
93. Además, como ya se ha mencionado, se desarrollaron capacidades y sensibilización sobre las EEI en el poder judicial y se elaboró una propuesta de Ley de presupuestos mínimos que aún no ha sido aprobada.
94. Junto y en coordinación con este análisis jurídico, se realizó una investigación sobre los costos de implementación de la ENEEI y una descripción detallada de mecanismos disponibles para garantizar su financiamiento y continuidad en el tiempo.
95. Estas investigaciones en conjunto con el trabajo y los logros alcanzados por la implementación de la integralidad de los componentes, trajo consecuencias virtuosas para el escenario institucional y normativo relacionado con las EEI; dando un soporte significativo a la gestión de la protección efectiva de la biodiversidad contra los impactos de las EEI.
96. Los instrumentos de política pública diseñados en el marco del proyecto que lograron anclarse a la institucionalidad del Estado Argentino, son los siguientes:

- i. Resolución 211/2022. Aprobación de la Estrategia Nacional sobre Especies Exóticas Invasoras (ENEEL) y la Estrategia de Comunicación y Concientización Pública (ECCP) asociada (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2022).
 - ii. Resolución E 151/2017. Se adopta la Estrategia Nacional sobre la Biodiversidad y plan de acción 2016-2020 e incluye la estrategia del proyecto como parte de sus ejes de acción (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2017b).
 - iii. Resolución 4/19. Protocolo de análisis de riesgo para vertebrados terrestres y peces (importación) (Secretaría de Política Ambiental en Recursos Naturales, 2019a).
 - iv. Resolución 5/19. Protocolo de análisis de riesgo para plantas exóticas (potencial invasor) (Secretaría de Política Ambiental en Recursos Naturales, 2019b).
 - v. Resolución 283/20. Declaración como especie dañina para la biodiversidad a la rana toro (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2020a).
 - vi. Resolución 417/2020. Declaración como especie dañina para la biodiversidad al caracol gigante africano. (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2020b).
 - vii. Resolución 13/2021. Conformación de la Mesa Técnica Interinstitucional e Interjurisdiccional (Secretaría de Política Ambiental en Recursos Naturales, 2021).
 - viii. Resolución 109/2021. Clasificación de especies; controlar introducción y movimiento interjurisdiccional; listado de especies (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2021).
 - ix. Resolución 38/2019 del MERCOSUR. Lineamientos para la elaboración de un plan para la prevención, monitoreo, control y mitigación de las especies exóticas invasoras (MERCOSUR, 2019).
 - x. Resolución 474/2020. Declaración del conejo europeo como especie dañina y perjudicial para biodiversidad y las actividades productivas (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2020c).
 - xi. Ordenanza municipal de Daireaux 2262/18. Declara de interés de las políticas públicas, interinstitucionales e interjurisdiccionales destinadas a enfrentar el desafío de las invasiones biológica (Concejo de Daireaux, 2018).
 - xii. Decreto N° 279 del 27/03/18 de la Provincia de Buenos Aires. Declara a la ardilla de vientre rojo junto a otras especies como dañinas o perjudiciales y sujetas a caza y plaguicidas (Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, 2018).
97. Es un consenso entre las personas entrevistadas que estos avances normativos y la aprobación de la ENEEL y la ECCP, son inéditos para Argentina, que el importante volumen de instrumentos ratificados muestra la elevada eficacia del proyecto y que además estos son altamente relevantes para la gestión de las EEI en el país.
98. Consolidado un marco normativo robusto como el presentado, el desafío es avanzar hacia su implementación a nivel federal y provincial; para aquello será fundamental comenzar con las sesiones de la Mesa Técnica Interinstitucional e Interjurisdiccional; contar con planes y estrategias alineados con la ENEEL; y buscar mecanismos que aseguren una capacidad institucional —recursos financieros, humanos y técnicos— que permitan dar una respuesta satisfactoria a este reto.

4.2.2.3 Componente 3. Validación e implementación de protocolos para el manejo de las EEI priorizadas en taxones y ecosistemas incluidos en la ENEEI

Hallazgo 10. Las iniciativas piloto cumplieron con su función principal: poner a prueba prácticas, metodologías y protocolos de manejo, generar conocimiento, instalar en la agenda pública la problemática, desarrollar capacidades y sensibilizar a las distintas partes interesadas.

Hallazgo 11. Los pilotos implementados presentan déficit en el diseño y medición de metas de cobertura o alcances cuantificables de su ejecución, en el monitoreo de efectos y en la generación de evidencia sobre los beneficios ambientales, sociales, productivos y económicos que un adecuado manejo de cada una de las EEI objeto de las iniciativas tendría para las comunidades parte.

99. Para la evaluación, las iniciativas pilotos debieran cumplir con una doble función: a. contribuir a la conservación de la biodiversidad y manejo sostenible de los paisajes en los territorios donde se desarrollan; y b. generar conocimientos, extraer buenas prácticas, rescatar lecciones aprendidas de los procesos y valorar los efectos derivados de la ejecución de prácticas, metodologías y protocolos, todo con la finalidad sistematizar, promover e incidir, en base a evidencia, en la construcción de políticas públicas, instrumentos y herramientas que permitan su replicación autónoma y escalabilidad en los países donde se implementan.
100. De las dos funciones propuestas, la segunda presenta resultados sobresalientes: las iniciativas pilotos fueron fundamentales para poner a prueba protocolos y técnicas de manejo de las EEI, producir y gestionar conocimiento científico, aprendizajes de procesos y sobre todo generar insumos para la elaboración de la ENEEI, su ECCP asociada y los otros instrumentos normativos diseñados.
101. Además, la ejecución de los pilotos fue esencial para propiciar entornos institucionales y sociales favorables: en el marco de su implementación se desarrollaron capacidades técnicas y funcionales a funcionarios del Estado en todos sus niveles y de distintos sectores (salud, educación, agricultura, medio ambiente, etc.); a través del despliegue comunicacional se logró poner en la agenda pública la problemática de las EEI y sensibilizar a distintas audiencias; además de dotar de herramientas y equipamiento de control y monitoreo de las EEI a instituciones que carecían de ellos.
102. Cada una de las iniciativas piloto tuvo logros y efectos destacables (ver cuadro 7 en la página siguiente), entre otros resaltan: el impulso a la confección de estrategias provinciales de manejo de las EEI en Mendoza y Jujuy (pilotos de ligustro, alga didymo y tamarisco); la escalabilidad del piloto sobre detección temprana en puertos y zonas aledañas, replicando autónomamente la experiencia del proyecto ejecutada en cuatro puertos a la totalidad de puertos marítimos y fluviales del país (14) mediante la iniciativa de investigación "Seguridad ambiental y monitoreo dinámico: hacia la protección de puertos argentinos ante las invasiones biológicas"; el aporte realizado para la inclusión de rana toro y ardilla de vientre rojo en el listado oficial de las EEI y la declaratoria como especies dañinas; y la generación e integración de aprendizajes para la incorporación de la perspectiva de pueblos originarios en la ENEEI (piloto del ligustro).

Cuadro 7. Principales logros alcanzados por la ejecución de las iniciativas pilotos

Iniciativa piloto	Principales logros
Ardilla de vientre rojo	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la inclusión en el listado oficial de las EEI • Funcionarios y referentes locales con herramientas de manejo y comunicación • Creación de Red de Alerta temprana • Diseño de protocolo de control (SENASA) • Establecimiento de códigos voluntarios de conducta (comercio y propietarios) • Generación de lineamientos para la elaboración de un plan de acción
Caracol gigante africano	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de capacidades a SENASA, PNA, Gendarmería y la Policía de Seguridad Aeroportuaria • Diseño de y puesta en práctica de protocolos de manejo y recolección • Diseño de sistema de alerta y detección precoz • Promoción de resolución 417/2020 • Promoción de la inclusión en el listado oficial de las EEI • Gestión del conocimiento: colaboración en encuentro internacional realizado en la República Dominicana
Rana toro	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de densidades poblacionales • Identificación de patrones de actividad acústica y larvas • Catastro georreferenciado y situación de criaderos (71 en total) • Recomendaciones de manejo, acciones mínimas y de bioseguridad
Alga didymo	<ul style="list-style-type: none"> • SIG de evaluación del riesgo de expansión • 10 puestos de limpieza • La provincia de Mendoza adopta las recomendaciones de la ECCP-ENEEI y está en etapas finales de desarrollar su propio plan de manejo de las EEI • Tierra del Fuego incorpora esta problemática en los permisos de pesca de temporada
Detección temprana en puertos y zonas aledañas	<ul style="list-style-type: none"> • Confección, validación y adopción de protocolos • Elaboración de listado de especies e identificación de grupos taxonómicos • Escalabilidad: PNA diseña y aprueba un proyecto de investigación sobre el análisis de tráfico marítimo y su relación con la introducción de las EEI en todos los puertos del país replicando las estrategias del piloto. • Diseño un sistema de alerta temprana y acción precoz • Identificación de nueva especie • Gestión del conocimiento: Participación en congresos y publicaciones científicas
Tamarisco	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de línea de base sobre estado, constitución y distribución • Generación y validación de protocolos • Cálculo de control por hectárea • 180 ha liberadas • Dotación de herramientas para el monitoreo de la restauración
Ligustro	<ul style="list-style-type: none"> • Puesta en práctica de protocolos de acciones de control • Construcción de viveros (2 000 plantas) • Generación de aprendizajes para la incorporación de la perspectiva de pueblos originarios en la ENEEI • Promoción de alternativas de valor agregado a los desechos del ligustro: mueblería y artesanía en madera • En base a la experiencia del proyecto la Provincia de Jujuy está elaborando una estrategia de manejo de las EEI

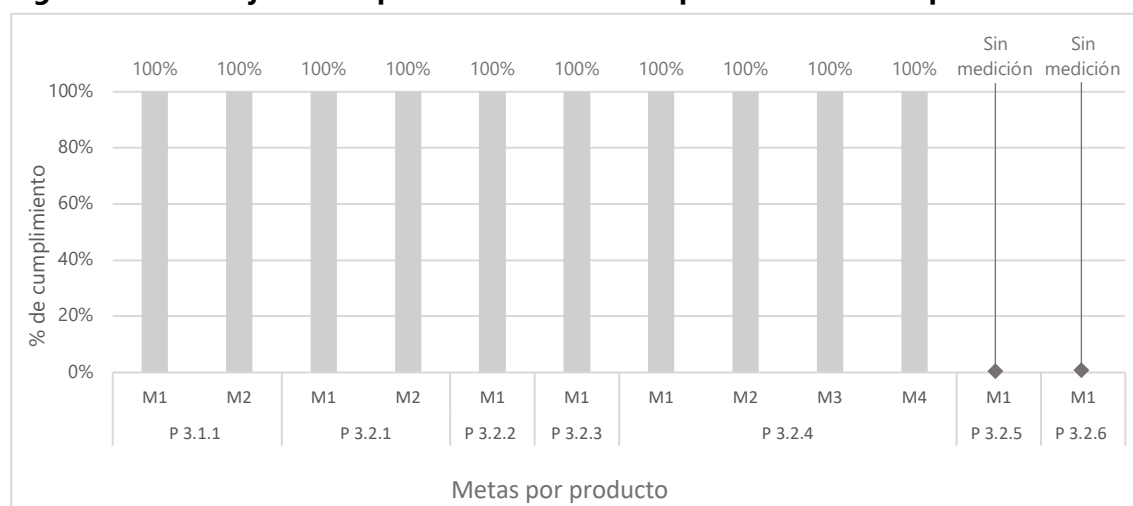


Comunicación, difusión, sensibilización, desarrollo de capacidades y educación transversal a todas las iniciativas piloto.

Fuente: Elaboración del equipo de evaluación.

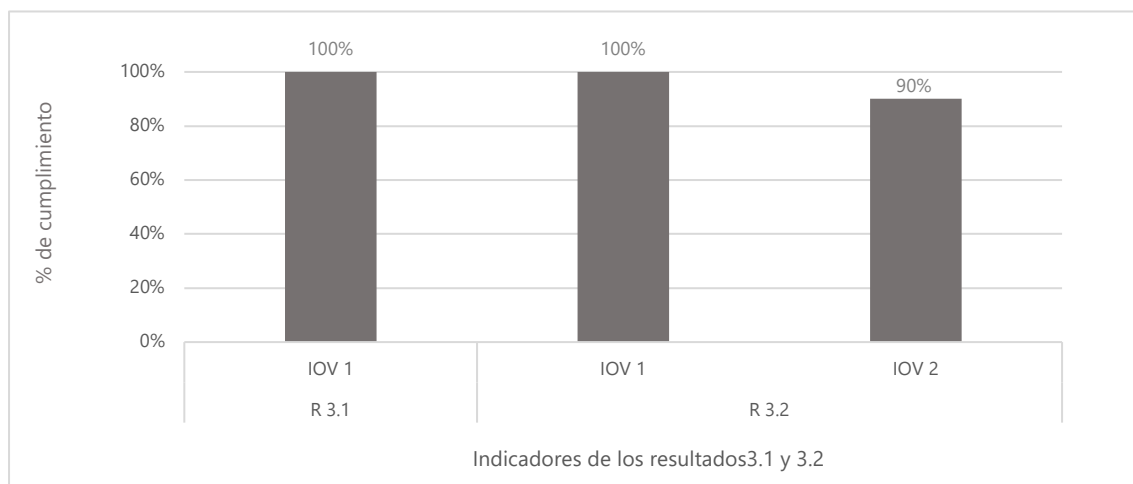
103. En lo que respecta a las metas de productos e indicadores de resultado, la evaluación considera satisfactorio su cumplimiento. Los indicadores de resultados tienen un 100% (2) y un 90% (1) de alcance, mientras que casi la totalidad de las metas de producto presentan un 100% de cumplimiento. Las excepciones son la meta 1 del producto 3.2.5 “La densidad y distribución del caracol reducido en al menos 25% de la línea de base de ser establecida al inicio del piloto mediante medidas de control, erradicación y comunicación” y la meta 1 del producto 3.2.6 “Al menos 20 ha. bajo control de los ligustros resultando en una reducción de al menos 50% de la densidad de los ligustros y restauración asistida con al menos 1 500 plantas nativas plantadas con participación comunitaria con enfoque de género” las cuales no fue posible medir.
104. Agentes clave argumentan problemas de diseño de la meta, más que de ineficacia en su cumplimiento. La evaluación comparte esta apreciación, poniendo un punto de atención sobre la necesidad de identificar y corregir a tiempo deficiencias de diseño de metas e indicadores (ver Sección 4.4 Factores que afectaron el desempeño del proyecto).

Figura 7. Porcentaje de cumplimiento de metas de productos del Componente 3



Fuente: Elaboración del equipo de evaluación.

Figura 8. Porcentaje de cumplimiento de indicadores de resultados del Componente 3



Fuente: Elaboración del equipo de evaluación.

105. Un aspecto oportuno de señalar, es la ausencia de formulación de indicadores que den cuenta de los cobeneficios sociales, productivos y económicos que se generarían en las

comunidades el manejo de las EEI. Contar con evidencia en esta materia hubiese enriquecido las posibilidades de incidir en la adopción de prácticas del sector privado y comunitario, así como en la definición de instrumentos de política pública hacia el futuro.

4.2.2.4 Componente 4. Desarrollo del programa piloto de erradicación del castor americano (*Castor canadensis*) en la Provincia de Tierra del Fuego

Hallazgo 12. A consecuencia de la implementación de ocho áreas piloto en la Provincia de Tierra del Fuego, se generó conocimiento suficiente y se rescataron los aprendizajes necesarios como, diseñar un “Plan Provincial de Recuperación de Ambientes Impactados por el castor” basado en la evidencia y que permita avanzar hacia el control efectivo del castor y la recuperación de la biodiversidad.

106. Diseñar y poner en marcha un “Plan provincial de recuperación de ambientes impactados por el castor” es el reto que se ha puesto el Ministerio de Producción y Ambiente de Tierra del Fuego y el proyecto.
107. Informantes clave afirman que el piloto de erradicación del castor americano en la Provincia, sumado a otras iniciativas anteriores, han producido insumos importantes y aprendizajes suficientes como para, basados en la evidencia que han dejado estas iniciativas, elaborar un Plan robusto que dé una respuesta satisfactoria para el control efectivo del castor y la recuperación de biodiversidad.
108. Las lecciones rescatadas son de distinta índole y temática. Se resumen a continuación:
 - i. Posibilidad de erradicación: es posible erradicar el castor americano: las prácticas implementadas en las ocho áreas del piloto presentaron buenos resultados, logrando erradicar —temporalmente— la presencia del castor americano de dichos espacios: se removieron 1 178 castores y se liberaron al menos 75 000 ha y más de 600 km de cursos de agua.
 - ii. La importancia de las medidas de bioseguridad: los estudios *ex post* de la implementación del piloto, muestran un repoblamiento en el 100% de las áreas. Comprobando que la erradicación requiere del establecimiento de medidas permanentes orientadas a evitar las reinvasiones.
 - iii. Eficacia de las trampas probadas: se probaron distintas trampas (de golpe, de lazo y de cepo), colocando un total de 23 878 trampas; el promedio de eficacia resultante fue del 5%.
 - iv. Desarrollo de investigación: distintas instituciones y académicos desarrollaron o están desarrollando proyectos de investigación articulados con el piloto. Estas iniciativas han aportado o aportarán conocimientos sobre: la calidad del agua e ictiofauna en arroyos fueguinos antes y después de la remoción de los diques de castor; el daño de árboles evitado por erradicación de castores; la recuperación de suelo y vegetación en sitios impactados; la aplicación de herramientas moleculares para el control de los eventos de erradicación; determinación de criterios objetivos para declarar la erradicación del castor de las áreas intervenidas; y las características demográficas del castor americano.
 - v. La utilidad de contar con protocolos de registro de información y sistemas para su gestión: llevar un registro georreferenciado, digital y estandarizado de las capturas, el monitoreo y otras acciones, mejora la calidad y fidelidad de los datos, así como su sistematización y análisis.

- vi. En esta línea el proyecto deja desarrollados protocolos de recolección de datos e instalado un sistema de almacenamiento, procesamiento, sistematización y visualización de datos georreferenciados en la Provincia.
- vii. Estimación de perjuicios, costos y tiempos para la erradicación: se realizó una estimación aproximada del costo que tendría erradicar el castor de la Provincia: 15 000 000 dólares en 15 años. Mientras que el perjuicio económico generado por su presencia es de un total 60 000 000 dólares.
- viii. Articulación y gobernanza: las estrategias de manejo a largo plazo —control o erradicación— no generan consensos en la comunidad científica, sociedad civil, organismos estatales y otras partes interesadas. Para la evaluación llegar a acuerdos y respaldar la decisión que se tome, cualquiera esta sea, es fundamental; el manejo de esta especie requerirá de la participación y compromisos de todos los actores.
- ix. Esfuerzos logísticos, presupuestarios y humanos: el manejo del castor requiere de esfuerzos logísticos, presupuestarios y de recursos humanos que al momento de la evaluación no están asegurados. Para implementar el Plan será necesario fortalecer las capacidades existentes y buscar alternativas de financiamiento.
- x. La importancia del compromiso político-institucional: avanzar en el manejo del castor —y cualquier EEI— es finalmente una decisión política que implica riesgos de rendimiento en la percepción de la comunidad e incluso en el ámbito judicial. El liderazgo y compromiso mostrado por la Secretaría de Ambiente de la Provincia de Tierra del Fuego y la inclusión de distintos actores en la gobernanza del proyecto fue vital para la ejecución del piloto.

Hallazgo 13. En el marco de la ejecución de los proyectos del FMAM en Argentina y Chile, se han generado instancias binacionales de reflexión e intercambio de experiencias que han devenido en la generación de acuerdos puntuales y en la conformación de una instancia de trabajo y seguimiento conjunto.

109. El trabajo binacional del proyecto corresponde a la segunda fase de implementación del *Plan estratégico del proyecto de erradicación del castor en el sur de la Patagonia* acordado entre Chile y Argentina el año 2011 (Funes, Menvielle, Saavedra y Schiavini, 2011).
110. La simultaneidad de ejecución de proyectos FMAM relacionados al manejo del castor en ambos países, propició un contexto favorable para desplegar las acciones que estaban contempladas en dicho plan.
111. En este contexto, se realizaron cuatro talleres binacionales y se avanzó en la conformación de cuatro grupos de trabajo: gobernanza; información y experiencia; comunicación; y manejo de información, los que mantuvieron al menos 14 reuniones con la participación de 81 personas en total.
112. De acuerdo a los antecedentes recabados de agentes clave, de la participación en el taller binacional y la información secundaria revisada, el trabajo realizado por las comisiones formadas devino en conclusiones y recomendaciones para mejorar las posibilidades de un manejo efectivo del castor tanto a nivel nacional como binacional.
113. Se concluyó: que las comunicaciones son fundamentales para el éxito de las estrategias de manejo; que la erradicación es técnicamente posible, económicamente viable e imposible

- al corto plazo; que hay información suficiente, de calidad y replicable; y que el trabajo binacional es crucial para el éxito de las estrategias de control y erradicación.
114. Se recomendó: diseñar mecanismos de gestión más ágiles; involucrar más activamente al sector privado; unificar las posturas institucionales; establecer protocolos comunes de recolección y procesamiento de información, evitar la apropiación académica de los datos, generar mecanismos de autorización de uso y establecer la obligatoriedad de compartirlos; y conformar equipos especializados en manejo de las EEI, entre otras recomendaciones.
 115. En los talleres binacionales realizados en tanto, además de compartir la experiencia de cada país, se llegaron a acuerdos; estos, en resumen, son: la conformación de una mesa de trabajo y seguimiento binacional integrada por el Comité Técnico para el proyecto FMAM (Chile) y el Comité Interinstitucional para la gobernanza del Programa piloto de erradicación del castor americano (Argentina); la validación de un protocolo de registro de información para el manejo del castor basado en remociones; la designación de referentes nacionales; y elaborar una estrategia coordinada de comunicación y educación entre ambos países.
 116. Para los agentes clave de ambos países, es indispensable continuar con la coordinación binacional y materializar el diseño e implementación de un nuevo plan o programa binacional de manejo del castor (indicador 1 del resultado 4.2) que incorpore los aprendizajes y conocimientos devenidos de la ejecución de las iniciativas FMAM en Chile y Argentina.
 117. En este ámbito el proyecto cumplió con su cometido, pero para la formalización de un plan binacional requerirá de la concurrencia de las autoridades ministeriales y de diálogos de alto nivel para llegar a los consensos necesarios. La FAO como articulador y facilitador y el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible como autoridad podrían jugar un rol relevante en este ámbito.

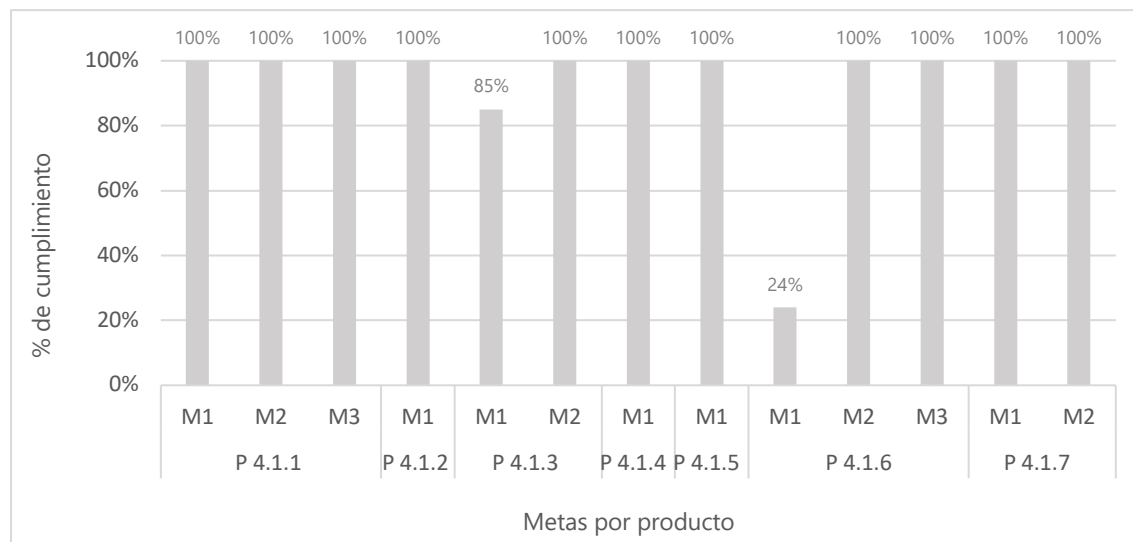
Hallazgo 14. Si bien el desarrollo del piloto del castor cumplió con todos los productos estipulados en el PRODOC, aportó sustantivamente al fortalecimiento de capacidades y la generación de conocimientos, el cumplimiento de indicadores de resultados no es del todo satisfactorio.

118. Si bien el piloto en Tierra del Fuego cumplió con el desarrollo de productos y sus resultados son considerados como satisfactorios por la evaluación, se evidencian déficits importantes en el cumplimiento de indicadores de resultados y en una meta de producto (figuras 9 y 10; ver el detalle en el apéndice 4).
119. Los indicadores de resultados: indicadores objetivamente verificables (IOV) 2. Micro Hábitat bentónico de cursos de agua de las cuencas liberadas recuperado a condiciones similares a las de cursos de agua no afectados por castor; IOV 3. la materia orgánica de sedimentos de los fondos de los cursos de agua de las cuencas liberadas ha disminuido; IOV 4. Arroyos de la zona de río Mímica y alrededores recuperan estructura de camas de desove de salmónidos; e IOV 5. Vegetación de lenga, guindo y ñire en proceso de recuperación asistida en zonas impactadas, pero no inundadas por el castor, muestran un cumplimiento del 0%.
120. Lo anterior no significa que los efectos ambientales a consecuencia de la erradicación del castor sean nulos y que no se hayan conseguido estos indicadores; el problema fue que, debido a complicaciones logísticas, retrasos en la adquisición de equipamiento, insumos y

herramientas y a una deficiente planificación técnica-financiera, estos finalmente no fueron medidos.

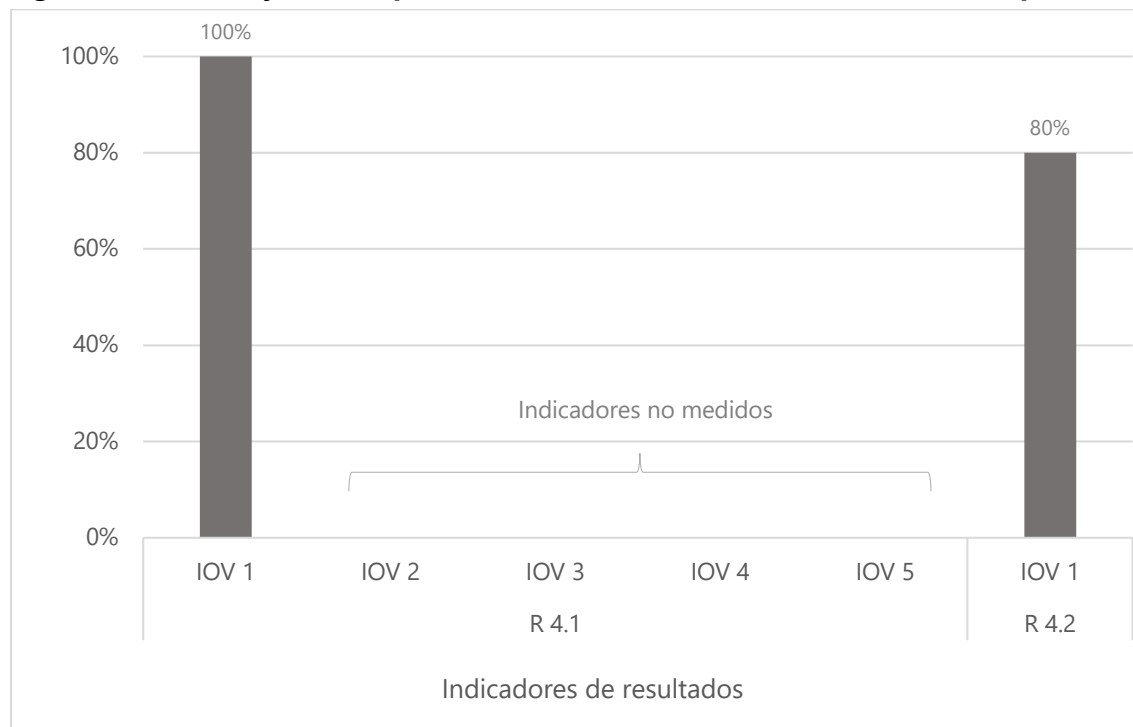
121. Para la evaluación, no contar con esta evidencia mengua el valor demostrativo de los pilotos respecto de los beneficios ambientales que la erradicación del castor puede traer en el corto y mediano plazo.

Figura 9. Porcentaje de cumplimiento de metas de productos del Componente 3



Fuente: Elaboración del equipo de evaluación.

Figura 10. Porcentaje de cumplimiento de indicadores de resultados del Componente 4



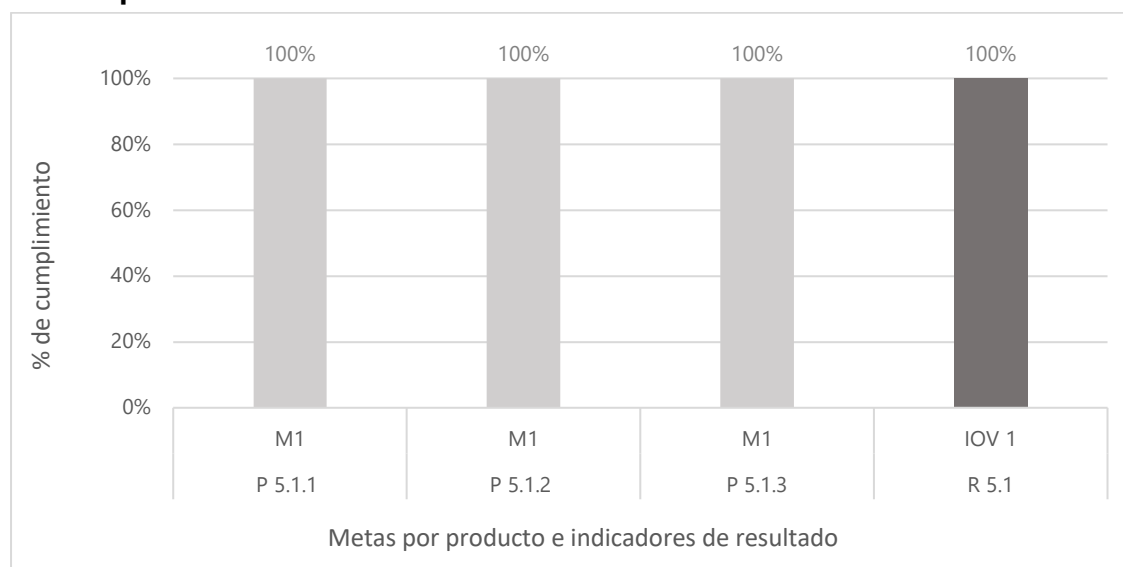
Fuente: Elaboración del equipo de evaluación.

4.2.2.5 Componente 5. Seguimiento y evaluación del proyecto y diseminación de información

Hallazgo 15. El proyecto cumplió con las metas e indicadores formulados para el Componente 5. Sin embargo, presentó serias deficiencias en el diseño e implementación de un sistema de seguimiento y evaluación adecuado.

122. Tal como se observa en el figura 11, el Componente 5 cumplió con el 100% de todas sus metas e indicadores. Para la evaluación esta situación no da cuenta de un sistema de monitoreo y evaluación robusto, (en la Sección 4.4 Factores que afectaron el desempeño del proyecto, se profundiza el análisis del sistema de monitoreo y evaluación desplegado por la iniciativa).

Figura 11. Porcentaje de cumplimiento de metas de productos e indicadores de resultado del Componente 5



Fuente: Elaboración del equipo de evaluación.

4.3 Eficiencia

Pregunta 3. ¿Las modalidades de implementación, la estructura institucional, los recursos y procedimientos financieros, técnicos, programáticos y operativos dispuestos, han contribuido u obstaculizado la consecución de los resultados y objetivos del proyecto?

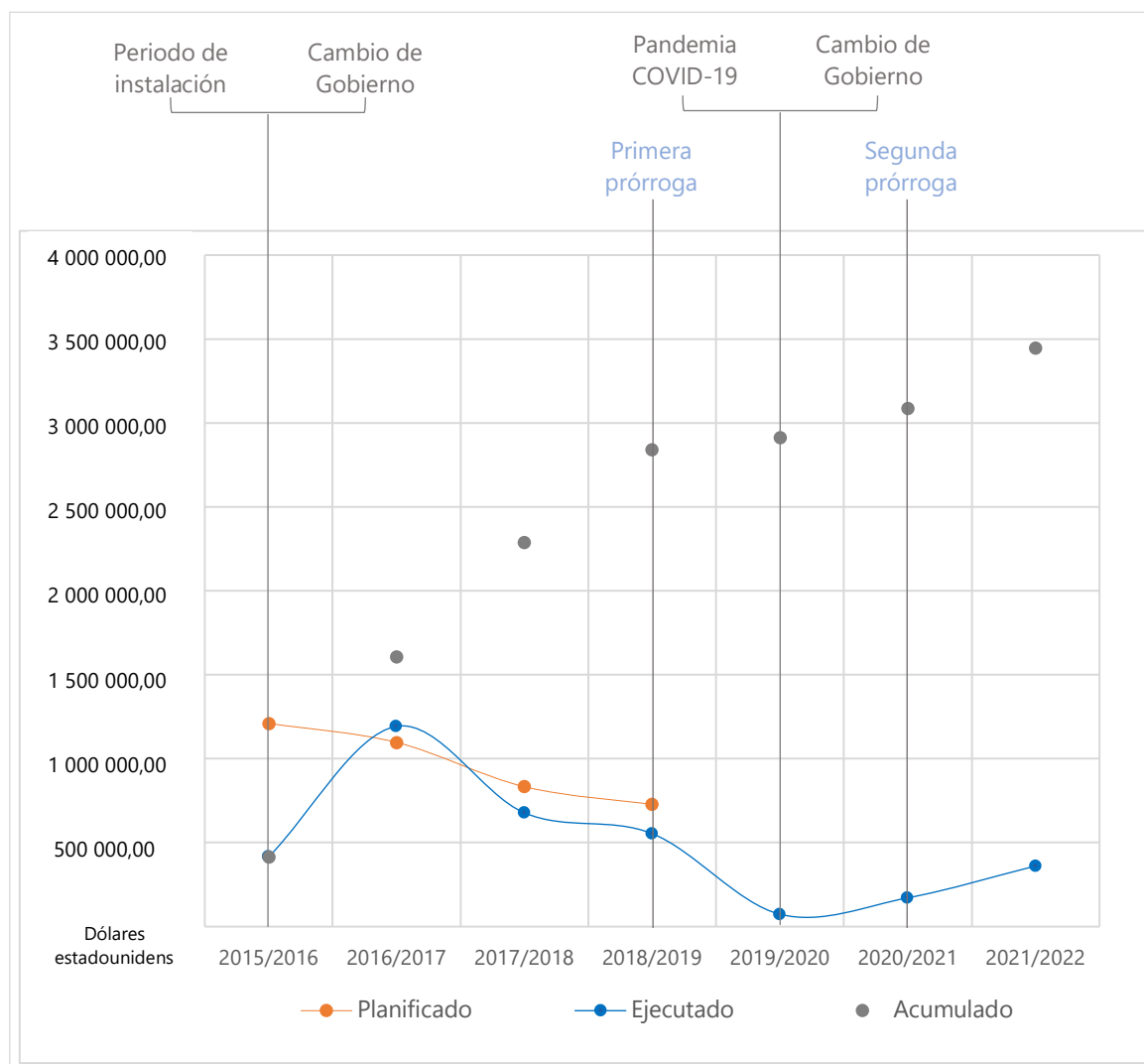
Hallazgo 16. Los recursos financieros aportados por el FMAM (3,8 millones de dólares) fueron suficientes para ejecutar las actividades y alcanzar con calidad los productos comprometidos en el PRODOC.

123. El proyecto contó con los recursos financieros suficientes para desplegar con calidad las distintas estrategias consideradas en su diseño. El presupuesto aportado por el FMAM (3 870 000 dólares) permitió la conformación de un equipo de alta calidad técnica, poner a disposición del proyecto el equipamiento e infraestructura adecuada y proporcionar recursos para solventar los gastos operativos necesarios para implementar las diferentes actividades.

Hallazgo 17. El proyecto presentó retrasos en la ejecución financiera que se tradujeron en dos prórrogas justificadas por existencia de presupuesto remanente (1 030 003 dólares y 634 407 dólares en 2019 y 2021 respectivamente). Para la evaluación las causas que explicarían esta

subejecución presupuestaria son: los ajustes iniciales, el tipo de cambio, la gestión de riesgos asociadas a los cambios de gobierno y la emergencia sanitaria provocada por la enfermedad por coronavirus (COVID-19).

124. El inicio formal del proyecto fue en el mes de julio de 2015. La planificación financiera programada a junio de 2016 fue de 1,2 millones de dólares. Sin embargo, se observa que a esa fecha sólo se habría desembolsado aproximadamente un 30% de lo presupuestado —400 000 dólares— (figura 12).
125. El retraso inicial se explicaría por dos factores: el primero, por los tiempos iniciales de puesta en marcha de los equipos técnicos; y el segundo, debido a que la transición asociada al cambio de gobierno en el mes de diciembre de 2015, requirió de tiempo para renovar los acuerdos y actualizar los compromisos con el socio ejecutor (figura 12).
126. En los periodos 2016-2017, 2017-2018 y 2018-2019, la brecha entre lo presupuestado y lo ejecutado se redujo considerablemente, alcanzando diferencias (a favor y en contra) de aproximadamente un 10%.
127. El 2019, año programado para el fin del proyecto, aún restaba por desembolsar más de un millón de dólares y faltaba por ejecutar actividades y alcanzar algunos productos comprometidos en el PRODOC. Ante este escenario, se solicitó una primera prórroga por dos años.
128. Pasados siete meses (julio 2019-marzo 2020), se declaraba en Argentina la emergencia sanitaria a causa de COVID-19; con fuertes restricciones a la movilidad, limitando las posibilidades del proyecto de realizar actividades en campo, reduciendo significativamente los costes de ejecución.
129. En el mes de diciembre de 2019, asume una nueva gestión del Gobierno Nacional. Esto habría implicado un nuevo periodo de organización y puesta al día de las nuevas autoridades gubernamentales a cargo de la administración del Estado.
130. A estas condicionantes de contexto, se suma la devaluación del peso argentino ante el dólar; la tasa de cambio que, durante el intervalo entre el inicio y el final de proyecto, tuvo un alza constante y exponencial a partir del año 2018. Situación que ciertamente mejora el “rendimiento” del dólar ante la moneda nacional, bajando todos los costos de operación estipulados para el proyecto.
131. A consecuencias de estas circunstancias, durante la primera prórroga solicitada el proyecto alcanzó a ejecutar solo el 40% de lo estimado (400 000 dólares aproximadamente), motivando al equipo, la FAO y Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible a proponerle al FMAM una segunda y última extensión que permitió finalmente cerrar el proyecto con 99% del presupuesto ejecutado.

Figura 12. Evolución del gasto durante la historia del proyecto

Fuente: Elaboración del equipo de evaluación.

Hallazgo 18. La adaptación a los cambios de contexto políticos no se realizó con la agilidad requerida; las modificaciones de entorno generaron retraso en la implementación técnica y financiera del proyecto.

132. El proyecto atravesó por dos períodos electorarios y por tres administraciones de gobierno. Como se mencionó en el hallazgo 16, la instalación de nuevos funcionarios gubernamentales requirió de actualizaciones y de la renovación de los compromisos adquiridos por las autoridades y funcionarios anteriores, tales acciones no habrían sido lo suficientemente ágiles, de modo que afectaron los tiempos planificados para la ejecución de actividades.
133. Los cambios de gobierno son normales y previsibles en democracias consolidadas como la Argentina. Las acciones que podrían requerirse para atravesar por estos procesos de cambio de autoridades con fluidez se podrían planificar con anticipación.
134. Para la evaluación, anticiparse a los hechos a través de una buena identificación de los riesgos inherentes a las modificaciones en la administración del Estado y diseñar una implementación planificada de medidas de mitigación, podrían haber atenuado el impacto en el normal funcionamiento del proyecto.

Hallazgo 19. La estructura organizacional y la asignación de responsabilidades fueron suficientes y adecuadas para ejecutar el proyecto. Sin embargo, para mejorar la eficiencia y eficacia el equipo debió haberse reforzado desde etapas tempranas de la implementación.

135. El proyecto dispuso de una estructura organizacional y una asignación de responsabilidades que, a la luz de los resultados obtenidos y los productos logrados, fue suficiente y adecuada a las necesidades de ejecución técnica del proyecto.
136. Como se verá en la Sección 4.4, las principales debilidades identificadas radicarón en su seguimiento y evaluación, así como en la gestión técnica-financiera del proyecto. Estas deficiencias fueron en parte y tardíamente cubiertas por la inclusión en el equipo de un perfil que asistiera a la coordinación durante el último año de implementación.
137. Para la evaluación, en un proyecto de la magnitud presupuestaria, la dispersión territorial y la cantidad de actividades como el evaluado, hubiese sido adecuado considerar desde el inicio al menos a una persona encargada de seguimiento y evaluación y una persona encargada administrativa con dedicación exclusiva.
138. Finalmente, cabe destacar lo planteado por una amplia mayoría de los agentes clave consultados: que el equipo conformado y los ejecutores de gobierno son de alta calidad técnica, tienen una destacada y reconocida trayectoria en el ámbito profesional, académico y gubernamental en las temáticas abordadas por el proyecto, además demuestran un alto grado de compromiso y motivación para cumplir con las responsabilidades que cada uno debió asumir.

Hallazgo 20. Los procedimientos para la contratación de servicios externos y la adquisición de equipamiento exigidos por la FAO ralentizaron la ejecución técnica de algunas actividades del proyecto.

139. La FAO cuenta con procedimientos administrativos para sus adquisiciones y contrataciones estandarizadas y exigentes, lo cual es considerado por la evaluación como un activo de la agencia implementadora.
140. Sin embargo, esta cualidad se tradujo en una práctica burocrática que ralentizó la ejecución técnica del proyecto, ya que la implementación de algunas actividades (especialmente las relacionadas con los pilotos) requería de una compra intensiva de bienes y la contratación de servicios externos.
141. Las posibles demoras a causa de los procesos administrativos no fueron contempladas en el PRODOC, los POAs, ni tampoco en las cartas de acuerdo suscritas, afectando la oportunidad y muchas veces obligando a postergar o incluso a suspender algunas de las actividades planificadas

4.4 Factores que afectaron el desempeño del proyecto

Pregunta 4. ¿Cuáles son los principales factores que influyen o influyeron en el desempeño del proyecto? (Diseño del proyecto, implementación, ejecución, seguimiento y evaluación, participación de partes interesadas, cofinanciamiento y comunicación).

4.4.1 Diseño del proyecto

Hallazgo 21. El diseño del proyecto presenta deficiencias en la lógica vertical y horizontal de su matriz de resultados.

142. La lógica vertical del proyecto (actividades-productos-resultados-objetivos), presenta déficits de coherencia a nivel de resultados; la formulación de la mayoría de estos no da cuenta de la contribución o cambios directos que generaría el proyecto a consecuencia de la ejecución de actividades y el logro y utilización de los productos que se previeron conseguir.
143. Todos los resultados, con excepción del 2.1 "Los marcos legales, normativos y de financiamiento nacionales y provinciales están armonizados y aportan a la implementación eficaz de la ENEEI", están formulados como si se trataran de objetivos generales o de impacto en largo plazo y no como un resultado directo del proyecto. Buenos ejemplos de esta constatación son el resultado 1.1 "La efectividad de protección de la biodiversidad, de ecosistemas sensibles, de la salud y de la economía a nivel nacional a través del manejo del problema de las EEI, se encuentra aumentada"; y el resultado 4.1 "Bosque nativo y el ecosistema de las turberas bajo el control efectivo del castor americano en Tierra del Fuego y en proceso de recuperación de la biodiversidad afectada o amenazada".
144. Para la lógica horizontal (indicadores, fuentes de verificación y supuestos) se identificaron algunos indicadores de resultado y metas de productos que carecían de criterios SMART, entre estos resaltan algunos que:
- i. No son medibles o bien no se explicitó el instrumento de medición en su fuente de verificación asociada. Un ejemplo, es la meta 1 del producto 3.2.5 "La densidad y distribución del caracol reducido en al menos 25% de la línea de base de ser establecida al inicio del piloto mediante medidas de control, erradicación y comunicación".
 - ii. Están fuera del alcance del proyecto. Por ejemplo, el indicador 1 del resultado 4.2 "Programa de erradicación masiva binacional del castor en fase de ejecución antes de los dos a cinco años posteriores al término de los proyectos piloto en cada país".
 - iii. No son específicos. Por ejemplo, la meta 4 del resultado 4.1 "Vegetación de lenga, guindo y ñirre en proceso de recuperación asistida en zonas impactadas, pero no inundadas por el castor"; y el indicador 1 del resultado 3.2 "3-6 protocolos de contención, control o erradicación de las EEI demuestra su efectividad mediante indicadores de recuperación de ecosistemas y la biodiversidad en XX ha."
145. La evaluación considera que estas deficiencias no afectaron sustancialmente el progreso hacia los efectos e impactos buscados por el proyecto, pero que, al no ser detectados a tiempo, condicionaron la gestión y la rendición de cuentas a las partes interesadas.

4.4.2 Implementación y ejecución

Hallazgo 22. La implementación y ejecución del proyecto estuvo expuesta a condicionantes que dificultaron las posibilidades de la FAO para cumplir cabalmente con el rol y las responsabilidades propias de la agencia implementadora del proyecto.

146. El desempeño de la FAO como agencia implementadora y organismos ejecutor tuvo virtudes y debilidades.
147. Entre las primeras se destaca el aseguramiento de la calidad técnica de los procesos, los productos generados y el soporte institucional que le brindó al proyecto.

148. Entre las debilidades se observaron deficiencias vinculadas a la gestión administrativa y a la coordinación periódica del proyecto. Déficit que impactaron negativamente en la agilidad de las compras y contratación de servicios; generó desacuerdos y desavenencias con el socio ejecutor y produjo retrasos en la ejecución técnica y financiera del proyecto.
149. Las causas principales que explicarían esta situación son:
- i. Rotación de la representación: durante el ciclo de implementación del proyecto, FAO Argentina tuvo, entre interinos, oficial a cargo y adjuntos, a cuatro representantes distintos. Situación que afectó el funcionamiento general y complejizó los vínculos interinstitucionales de la oficina.
 - ii. Cantidad de personal técnico y administrativo insuficiente: para el trabajo administrativo y financiero de la representación, FAO Argentina cuenta con dos personas que deben atender la totalidad de proyectos y cubrir los distintos aspectos relacionados con la administración general de la oficina, además en el equipo de proyecto no hubo, sino hasta el último año, una persona encargada de apoyar en el ámbito financiero; recursos humanos que resultaron insuficientes para responder adecuadamente a las necesidades de implementación requeridas.
 - iii. Burocracia interna: a lo reducido del personal administrativo se suma la burocracia interna de la FAO. Estos dos factores combinados provocaron una ralentización más acentuada de lo normal y lo esperado.
 - iv. Ausencia de sistemas ordenados, accesibles y trazables que den cuenta del progreso técnico y financiero del proyecto: si bien las cuentas generales eran llevadas por la contabilidad de la oficina de la FAO en Argentina, el proyecto no contó con un sistema de seguimiento financiero ordenado y trazable, dificultando el acceso oportuno y la visualización de la historia de los gastos incurridos por el proyecto.
 - v. Gobernanza: los mecanismos de gobernanza, establecimiento de relaciones interinstitucionales y la toma de decisiones vinculadas al proyecto, estuvieron supeditadas a voluntades y formas de trabajo personales y no a mecanismos estandarizados, institucionalizados y conocidos por todas las partes. Situación que fue subsanada en el último año de implementación.

4.4.3 Co-ejecución

Hallazgo 23. El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible se enfrentó a complejidades que afectaron el despliegue del rol y las responsabilidades propias del organismo ejecutor.

150. El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible como co-ejecutor del proyecto, desempeñó sus funciones dentro de los requerimientos y de acuerdo a los arreglos institucionales que exige el FMAM y los estipulados en el documento de formulación.
151. A pesar de cumplir con lo establecido, se enfrentó a dificultades que condicionaron un despliegue óptimo de las responsabilidades propias del organismo co-ejecutor. Entre estas destacan:
- i. Cambios de gobierno: como ya se ha mencionado, el proyecto atravesó por tres administraciones del Estado distintas. Estos cambios trajeron como consecuencia la sustitución de los directores, coordinadores y modificaciones (temporales y permanentes) de otros funcionarios con algún tipo de responsabilidad con el

- proyecto. Afectando la continuidad de las acciones, la apropiación, interés y conocimiento de la iniciativa.
- ii. Definición de roles: el trazado de la línea entre roles políticos (Dirección y coordinación Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible), ejecutivos (Unidad Ejecutora del Proyecto) y de la FAO, no fueron del todo evidentes. Esto ocasionó en algunas instancias un traslape de responsabilidades, desacuerdos procedimentales y tensiones entre los distintos órganos de la gobernanza.
 - iii. Comunicación interna: los mecanismos de toma de decisión, instancias de coordinación y canales de comunicación inter instancias (socio, agencia implementadora y unidad ejecutora) estuvieron desajustados durante una parte del ciclo del proyecto. Estos se fueron engranando en la medida que la iniciativa avanzaba, alcanzando su mejor funcionamiento en el periodo correspondiente a la última prórroga otorgada (2021-2022).

4.4.4 Seguimiento y evaluación

Hallazgo 24. El proyecto careció del diseño y puesta en marcha de un sistema de monitoreo que permitiera realizar un seguimiento sistemático a la ejecución técnica y financiera, tomar decisiones oportunas y facilitar el acceso a las fuentes de verificación.

152. El proyecto no contó con un sistema orientado a realizar un monitoreo, seguimiento y evaluación con los estándares de calidad adecuados. Siendo esta una de las principales deficiencias observadas por la evaluación.
153. La carencia de un sistema de monitoreo y evaluación, se expresó en la prescindencia de personal especializado, la ausencia de instrumentos de seguimiento técnico y monitoreo de efectos estandarizados y periódicos (distintos de los PIR y el informe de progreso del proyecto), la inexistencia de una estructura de gestión, la omisión de un espacio virtual ordenado de almacenamiento y sistematización de información y fuentes de verificación vinculadas a cada producto y resultado, entre otras falencias.
154. Estas debilidades trajeron consecuencias que fueron comprobadas por la evaluación al momento de solicitar documentación, entre la cuales se subrayan: dificultades para rescatar informes de consultoría, contratos, cartas de acuerdos, entre otros documentos y fuentes de verificación; conteo de beneficiarios inexacto y duplicado; y un mapeo de gastos asociado a ejecución técnica desorganizado e incompleto (con mejoras en los últimos meses), entre otras.
155. Un último punto a mencionar para este factor es la calidad de los informes semestrales y anuales; en estos la rendición de avances de indicadores se realiza de manera descriptiva y la mayoría de las veces no apuntan al cumplimiento de meta en cuestión, sino que se completa el cuadro con información relativa a las acciones implementadas.

4.4.5 Participación de partes interesadas

Hallazgo 25. El proceso de diseño del proyecto y de formulación de la ENEEI fue participativo.

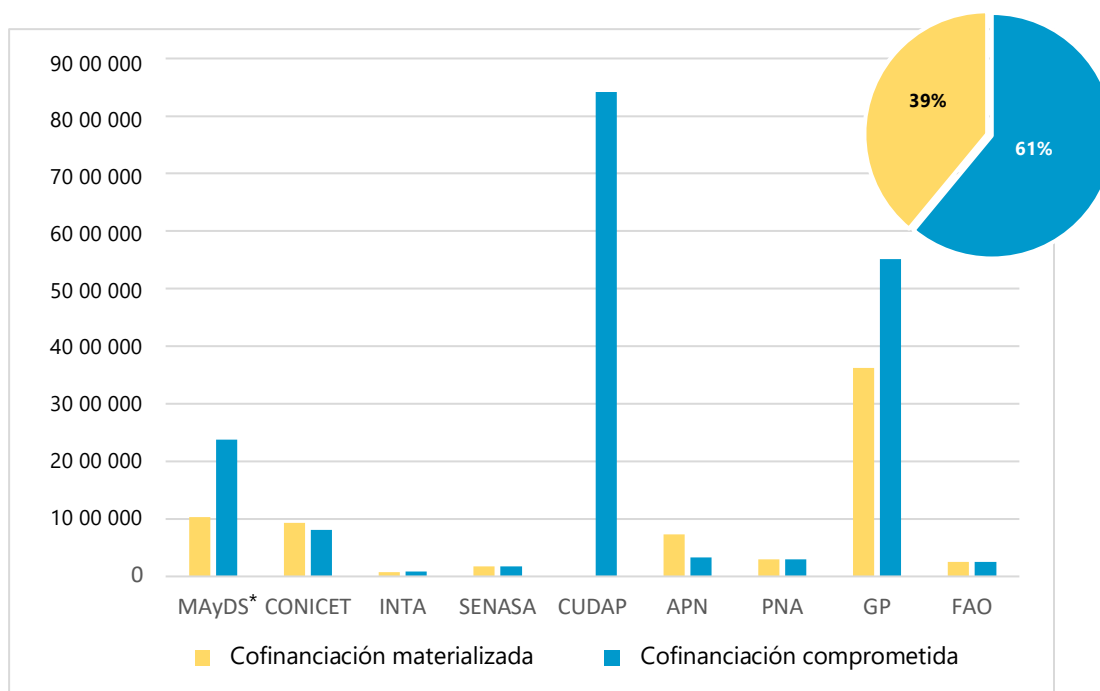
Hallazgo 26. El involucramiento de las partes interesadas fue distinto dependiendo del actor, organización o institución, respetando en general los procedimientos recomendados por la política de participación de partes interesadas del FMAM.

156. Las partes interesadas fueron consultadas, pudieron expresar libremente sus puntos de vista y se involucraron activamente durante la identificación, formulación e implementación del proyecto, así como en el proceso de diseño de la ENEEI.
157. Los procedimientos y estándares recomendados por el FMAM en su *Política de participación de partes interesadas* (FMAM, 2017b), fueron seguidos en su mayoría, es decir: las partes interesadas fueron identificadas y otras sumadas espontáneamente; estas participaron sin interferencias ni mecanismos de coerción de consultas significativas; hubo acceso a un registro público de las instituciones participantes; y la información relevante generada por el proyecto (por ejemplo, propuestas de normativas y de la ENEEI) fue compartida y discutida con las instituciones interesadas.
158. Las falencias en el seguimiento a los lineamientos del FMAM habrían estado asociados a la dificultad de contar con sistemas conocidos y fluidos de solicitud de información desde las partes interesadas al proyecto y en la inexistencia de procedimientos que aseguran que las consultas fueran sensibles a género y que se contemplaran desde un inicio medidas de incorporación de las comunidades indígenas (ver Sección 4.5 Perspectivas transversales).

4.4.6 Cofinanciación

Hallazgo 27. Las instituciones han informado una materialización de la cofinanciación menor a la comprometida en el diseño del proyecto. Situación que no ha afectado significativamente el alcance de los productos y la ejecución de actividades previstas en el PRODOC.

159. Al momento de la evaluación (mayo de 2022), se había informado una cofinanciación equivalente al 39% —7 098 398 dólares— del monto comprometido al inicio del proyecto —18 247 901 dólares— (figura 13 y apéndice 7. Tabla de cofinanciación). Apuntar que la cofinanciación podría ser mayor una vez que se reporten los aportes institucionales hacia el cierre del proyecto en julio de 2022.
160. La submaterialización se debe a diversos factores; el más importante es el retiro, por razones presupuestarias y de cambio de prioridades, de la cofinanciación comprometida por la Secretaría de Comunicación Pública (8 000 000 dólares), monto que estaba destinado a apoyar los productos comunicacionales. Ante esto el proyecto cubrió con éxito el déficit, apoyado principalmente por la utilización de medios digitales, los que al momento de la formulación no estaban tan extendidos como en la actualidad.
161. Las otras instituciones que presentan brechas entre la cofinanciación comprometida y la materializada, son el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y los gobiernos regionales. Agentes clave institucionales atribuyen el déficit del aporte financiero a dos factores: el tipo de cambio que desvalorizó el peso argentino y la imposibilidad de ejecución a causa del COVID-19. Estas son justificaciones plausibles para la evaluación.

Figura 13. Cofinanciación materializada y comprometida

* Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible

Fuente: Elaboración del equipo de evaluación.

4.4.7 Comunicación y gestión del conocimiento

Hallazgo 28. La comunicación y gestión del conocimiento fueron abordados y ejecutados exitosamente, dando respuesta a las exigencias que el proyecto demandaba en este ámbito.

162. Las comunicaciones y la gestión del conocimiento fue uno de los puntos fuertes y altamente valorados del proyecto. Diseñar y desplegar una estrategia con una persona especialista y con dedicación exclusiva, aseguró que el conocimiento generado fuera divulgado y compartido con quienes se interesaran.
163. Las estrategias para esto fueron diversas: a través de la página web del SNIEEI alojada en el dominio de la Universidad Nacional del Sur (Universidad Nacional del Sur, 2021); por medio de talleres de formación, reuniones de articulación y espacios de reflexión con distintos actores; la elaboración y distribución de dípticos, afiches, cuadernillos y otros formatos escritos, productos audiovisuales y radiales, entre otros.
164. Es importante destacar la sistematización de información disponible en la página web oficial de la iniciativa administrado por el Ministerio (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, acceso: 17 de octubre 2022). Un aspecto que pudiera ser mejorable para futuros proyectos es contemplar la incorporación de información relativa al progreso del proyecto, las buenas prácticas identificadas y las lecciones aprendidas derivadas de su implementación.
165. Durante el taller de cierre del proyecto, al menos dos expositores dieron ejemplos de la gestión del conocimiento generado: la incorporación de aprendizajes para ser utilizados en proyectos similares en Chile y Cuba; y la elaboración de una estrategia de manejo de las EEI en las Provincias de Mendoza y Jujuy.

4.5 Perspectivas transversales

Pregunta 5a – Género. ¿Hasta qué punto se han tenido en cuenta las consideraciones de género en el diseño y la implementación del proyecto?

Hallazgo 29. En el documento de formulación del proyecto se menciona que se incluirá el enfoque de género en distintos componentes y productos, sin embargo, no se consideró el diseño de un plan específico para su abordaje.

Hallazgo 30. El proyecto contempló la incorporación de la perspectiva de género en dos de sus principales resultados: la ENEEI y la ECCP.

166. Hacer una valoración retrospectiva con los estándares actuales e incluidos en la política sobre igualdad de género del FMAM (FMAM, 2017a) y la política regional de género de la FAO (FAO, 2019b) no pareciera ser lo más apropiado y justo, pues estos instrumentos fueron elaborados el año 2017 y 2019 respectivamente, una vez comenzada la ejecución del proyecto.
167. Sin embargo, la primera política global sobre igualdad de género de la FAO (FAO, 2013), si bien no era vinculante para los proyectos del FMAM, es entendida como guía para avanzar en la incorporación de este enfoque en las oficinas de la FAO, los proyectos y en los territorios de intervención. A las acciones necesarias de implementar, la política de la FAO les denomina "estándares mínimos para la transversalización de género" (FAO, 2013, p. 10); de los 13 establecidos en el instrumento al menos cuatro están relacionados con la gestión de ciclo de proyectos. Estos resumidamente son: a. Utilización de datos desagregados por género; b. Desarrollo de capacidades sobre transversalización de género a los equipos y socios; c. Incorporar el análisis de género en la formulación de todos los programas y proyectos de campo; y d. Las evaluaciones y revisiones de programa incorporan plenamente el análisis de género.
168. Si bien estos parámetros fueron establecidos durante el periodo de diseño de la iniciativa y aún no estaban del todo internalizados institucionalmente al momento del inicio del proyecto, el documento de formulación sí hace alusión a la incorporación de manera transversal del enfoque de género en distintas actividades, productos, resultados y componentes; la forma en que se propone su incorporación fue insuficiente: descriptiva, general y no entregó orientaciones que permitieran planificar la incorporación efectiva del enfoque durante el ciclo de implementación.
169. La omisión del desarrollo de una estrategia de género responsiva, impidió realizar un seguimiento de efectos diferenciados y de la reducción de brechas generadas a causa de la ejecución del proyecto. No obstante, la evaluación resalta la incorporación de la perspectiva de género en dos de los productos más importantes del proyecto: la ENEEI y la ECCP.

Pregunta 5b – Participación de pueblos originarios (salvaguardas sociales). ¿En qué medida se han respetado y promovido los derechos de pueblos originarios, en el diseño, toma de decisiones e implementación del proyecto?

Hallazgo 31. El proyecto tuvo dificultades iniciales para incorporar en la toma de decisiones a los pueblos indígenas participantes. Deficiencias que fueron resueltas satisfactoriamente durante la implementación.

170. El FMAM, la FAO y el Estado Argentino, cuentan con normativas y políticas orientadas a asegurar la participación y salvaguardar los derechos de los pueblos indígenas que participan de proyectos u otras acciones que los puedan afectar (cuadro 8).

Cuadro 8. Políticas y normativas institucionales relativas a salvaguardas de comunidades indígenas

<p>Normativa del Estado Argentino asociada a salvaguardas de comunidades indígenas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ley No. 24.071 - Ratificación del Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo sobre Pueblos Indígenas y Tribales: "Los pueblos indígenas tienen derecho a participar en la adopción de decisiones en las cuestiones que afecten a sus derechos" (art. 18), y que los gobiernos deberán consultarles mediante procedimientos apropiados (art. 6) (República Argentina, 2002a). • Ley General del Ambiente (Ley No. 25.675): "Toda persona tiene derecho a ser consultada y a opinar en procedimientos administrativos que se relacionen con la preservación y protección del ambiente, que sean de incidencia general o particular, y de alcance general" (art. 19) (República Argentina, 2002b) • Ley No. 23.302: Garantiza los derechos a la tierra, a la educación, a la salud y a la participación de las comunidades indígenas (República Argentina, 1985) <p>Políticas de la FAO sobre pueblos indígenas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consentimiento libre, previo e informado: un derecho de los Pueblos Indígenas y una buena práctica para las comunidades locales (FAO, 2016); • Política de la FAO sobre pueblos indígenas y tribales (FAO, 2011). <p>Normativa del FMAM relativa a salvaguardas de pueblos originarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política sobre normas mínimas relativas a salvaguardas ambientales y sociales que deben cumplir los organismos asociados del FMAM (FMAM, 2011); • Principios y directrices para la participación de pueblos indígenas (FMAM, 2012b).
--

Fuente: Elaboración del equipo de evaluación.

171. Estos instrumentos tienen en común la obligatoriedad de establecer mecanismos de consulta y participación *ex ante* y durante, para que las comunidades indígenas den su consentimiento de manera libre e informada.
172. El proyecto evaluado, a petición de algunos líderes comunitarios en un taller realizado el año 2012, incluyó en su formulación una iniciativa piloto para el manejo del ligustro en un territorio donde habita el Pueblo indígena Ocloya. La sola petición pareció ser insuficiente para comenzar con la normal ejecución del piloto.
173. El tiempo transcurrido entre dicha solicitud y el comienzo del proyecto fue de cuatro años. Periodo en el cual no se mantuvo un contacto formal con las comunidades, acercándose nuevamente para dar inicio a la intervención el año 2016.
174. Según información secundaria revisada, para el Pueblo Ocloya esta situación causó molestia en la dirigencia, no solo por los años transcurridos, sino también porque no fueron consultados durante el proceso de diseño de la iniciativa piloto, ni tampoco informados formalmente de su inclusión en el proyecto.
175. Sin embargo, tras múltiples intentos de generar un nuevo acercamiento y articulación, las comunidades, luego de una deliberación interna informada y libre, propusieron la incorporación de acciones específicas y accedieron a participar de la iniciativa, de la cual finalmente fueron activos protagonistas.

176. Para la evaluación y agentes claves consultados, estos contratiempos son lecciones aprendidas para futuras intervenciones. En este sentido se aprendió sobre la necesidad de mantener el vínculo durante la formulación, establecer mecanismos formales de participación y consulta previa, contemplar los tiempos, ritmos y formas culturales para la toma de decisiones, mantener informada a la comunidad respecto a los tiempos que pueden transcurrir entre la idea y la implementación de un proyecto y contemplar la utilización de las guías y directrices elaboradas y facilitadas por las distintas instituciones.

Pregunta 5c. – Salvaguardas ambientales. ¿Hasta qué punto se tuvieron en cuenta preocupaciones ambientales en el diseño y la implementación del proyecto?

Hallazgo 32. El proyecto, en concordancia de su categorización de riesgo y las directrices del FMAM, tomó las medidas necesarias para no generar efectos nocivos en los hábitats donde intervino.

177. En línea con la política actualizada sobre salvaguardias ambientales del FMAM, el proyecto contó con las capacidades y procedimientos para asegurar que su ejecución no causara efectos nocivos en los hábitats donde intervino, evitar contravenir los tratados o acuerdos internacionales aplicables en materia de medio ambiente y no propiciar la introducción de especies no autóctonas potencialmente invasoras.

4.6 Sostenibilidad

Pregunta 6. ¿Cuán sostenibles son los resultados alcanzados a nivel ambiental, social, e institucional y financiero? ¿De qué manera la sostenibilidad de la implementación de la ENEEI más allá de la vida del proyecto está asegurada? ¿Cuáles son los riesgos que puedan afectar la sostenibilidad de los logros y efectos del proyecto?

Hallazgo 33. Los principales resultados del proyecto, especialmente los relacionados con el fortalecimiento institucional quedaron anclados al Estado Argentino.

178. Las normativas, la ENEEI y la ECCP aprobadas por el Estado Argentino durante y a causa de la implementación del proyecto, se constituyen en un marco que entrega un soporte, un mandato institucional formal y una guía para el manejo de las EEI en el país. Esta batería de instrumentos, al estar anclados formalmente a la institucionalidad, tienen altas probabilidades de sostenerse en el tiempo.
179. El sistema de información desarrollado, al momento de la evaluación, se encontraba en proceso de traslado desde la Universidad Nacional del Sur al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible; su sostenibilidad estará supeditada a las capacidades técnicas, humanas y financieras del Ministerio para mantener actualizado el sistema en el tiempo.

Hallazgo 34. La perdurabilidad de los efectos y la conducción de la ENEEI una vez finalizado el proyecto, quedará en manos del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Su éxito estará condicionado por la asignación de recursos, la regularidad y diversidad de la convocatoria de la Mesa Técnica y la validación social y política de las decisiones que ésta tome.

180. La mantención y seguimiento a los efectos conseguidos por el proyecto, la implementación de la ENEEI y la ECCP y los mecanismos de gobernanza, quedarán bajo responsabilidad del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

181. La asignación de los recursos humanos y financieros necesarios para desplegarla y apoyar a los gobiernos provinciales en la confección de sus propias estrategias de manejo de las EEI, será clave en los primeros años de implementación.
182. De igual forma, la Mesa Técnica de gobernanza de la ENEEI, aprovechando el momento político e institucional favorable y para aumentar las posibilidades de sostenerse en el tiempo, debiera comenzar con su funcionamiento regular con prontitud, redactar un reglamento y convocar a la mayor diversidad de actores posible, de manera tal que sus decisiones cuenten la validación social y política necesaria en temas complejos como este.

Hallazgo 35. Las capacidades desarrolladas por los funcionarios del Estado en todos sus niveles, facilita la continuidad de los procesos y la aplicación de las prácticas de manejo, protocolos, estrategias y sistemas promovidos por el proyecto.

183. El proyecto logró desarrollar capacidades en distintos ámbitos y a un número importante de funcionarios del Estado Argentino. Contar con recursos humanos formados es un avance importante para la sostenibilidad, pues, de contar con planes de acción financiados, las instituciones contarían con capacidad instalada para implementarlos.

Hallazgo 36. La sostenibilidad de los pilotos en particular y de iniciativas a nivel provincial en general, está condicionada al aporte y apoyo desde el nivel federal, la elaboración de planes de manejo (al corto, mediano y largo plazo) y a la movilización de los recursos necesarios para ejecutarlos.

184. Tal como mencionaron algunos expositores del taller de cierre del proyecto, la ENEEI es como “nuestra ley de presupuestos mínimos” en materia de manejo de las EEI; aporta directrices, pautas, información y premisas generales a todas las jurisdicciones. En este sentido la ENEEI por sí misma no asegura la sostenibilidad de las iniciativas piloto u otras iniciativas a nivel provincial. Será necesario mantener el apoyo técnico desde el nivel federal para profundizar el desarrollo de capacidades, facilitar la articulación, proveer de materiales de comunicación y acompañar, dentro de las posibilidades, la elaboración de estrategias y planes operativos provinciales e interjurisdiccionales de manejo de las EEI, para que, a partir de los planes elaborados, buscar el financiamiento necesario para ejecutarlos.

Hallazgo 37. La evaluación identifica como riesgos que podrían poner en peligro la sostenibilidad del proyecto los siguientes: cambios en las autoridades y sus prioridades; dificultad de acceso a financiamiento; efectos de los grupos de presión a personas tomadoras de decisiones.

185. Los principales riesgos para la sostenibilidad detectados por la evaluación son los siguiente:
- i. Cambios institucionales: al cierre del proyecto el apoyo e interés de las autoridades es sustantivo y no se observan riesgos en el corto plazo que pongan en cuestión los procesos impulsados por el proyecto. La sostenibilidad se pudiera ver amenazada por eventuales cambios de autoridades que prioricen otras temáticas, resten importancia y quiten financiamiento al manejo de las EEI.
 - ii. Acceso a financiamiento: el manejo de las EEI requiere de recursos. En este sentido el proyecto elaboró un listado de instrumentos de financiamiento que podrían ser utilizados para estos fines. El riesgo identificado se centra en la capacidad temporal, humana e institucional para postular y adjudicarse estos fondos, los que, a su vez, en un contexto de contracción económica global serán, al menos en el mediano plazo, constantemente más escasos.

- iii. Grupos de interés: el control y erradicación de las EEI tiene detractores organizados en agrupaciones de la sociedad civil con capacidad de influir en personas tomadoras de decisiones y funcionarios. El riesgo identificado está en que estos agentes estatales, a causa de la presión pública, adopten medidas contrarias a las recomendaciones técnico-científicas para enfrentar la amenazas que las EEI representan para la conservación de la biodiversidad.

5. Conclusiones

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

Conclusión 1. Relevancia estratégica: el diseño del proyecto, su implementación y los efectos obtenidos son altamente relevantes. Los componentes, resultados y productos, estuvieron alineados con las prioridades estratégicas del FMAM, los objetivos de la FAO y las políticas y leyes del Estado Argentino y las personas beneficiarias de la iniciativa. La elevada relevancia propició una mejor adherencia de las acciones desplegadas, interés y motivación por participar del proceso y una buena apropiación de los resultados en las partes interesadas.

Conclusión 2. Eficacia: la evaluación concluye que las acciones implementadas y los resultados alcanzados, se tradujeron en un fortalecimiento del Estado Argentino para enfrentar el desafío de la gestión de las EEI. Este efecto es un reflejo de una elevada ejecución técnica de actividades y de la consecución de la mayoría de las metas e indicadores formulados.

187. La generación e integración del conocimiento proveniente de la implementación de las iniciativas piloto; el diseño y anclaje institucional de instrumentos de política pública, en especial la ENEEI y la ECCP; el fortalecimiento del SNIEEI; y el desarrollo de capacidades funcionales y técnicas, individuales, organizacionales y de entorno para la gestión de las EEI, son las causas principales que explican la consecución de los objetivos buscados.

Conclusión 3. Eficiencia: para la evaluación, la eficiencia en la ejecución de actividades del proyecto fue moderadamente satisfactoria. Las razones que explican esta valoración son: a. un equipo técnico de alta calidad, pero con una cantidad de recursos humanos insuficiente para desplegar con agilidad las acciones; b. una ejecución financiera cercana al 100% pero materializada con tres años de retraso; c. el establecimiento de procedimientos de adquisiciones exigentes pero lentos en función de las necesidades de ejecución técnica del proyecto; y d. una gestión de riesgos asociados a los cambios institucionales escasamente planificada.

Conclusión 4. Factores que afectaron el desempeño del proyecto:

- iv. La lógica vertical del proyecto (actividades-productos-resultados-objetivos), presenta déficits de coherencia a nivel de resultados; la formulación de la mayoría de estos no da cuenta de la contribución o cambios directos que generaría el proyecto a consecuencia de la ejecución de actividades y el logro y utilización de los productos que se previeron conseguir. Para la lógica horizontal (indicadores, fuentes de verificación y supuestos) se identificaron algunos indicadores de resultado y metas de productos que carecían de criterios SMART.
- v. La evaluación concluye que la implementación, ejecución y co-ejecución del proyecto, aunque aseguró la calidad de los procesos y productos y acorde a los requerimientos del FMAM, pudo haber sido mejor si: la definición de roles y responsabilidades de la agencia implementadora y la institución ejecutora hubiesen estado más claros para las partes; el personal dedicado a tareas administrativas hubiese sido fortalecido a tiempo; y se hubiesen gestionado mejor los cambios de gobierno.
- vi. Se concluye que la ausencia del diseño e implementación de un sistema de seguimiento y evaluación afectó sustancialmente el monitoreo técnico y financiero y la disponibilidad de fuentes de verificación y otros materiales elaborados por el proyecto.

- vii. Para la evaluación las comunicaciones y la gestión del conocimiento fueron un factor de éxito: permitió una buena difusión de actividades, sensibilización de distintas audiencias, aseguró la distribución de datos y antecedentes relevantes y una buena apropiación programática de las partes interesadas.
- viii. Se concluye que la submaterialización de la cofinanciación comprometida en la formulación del proyecto no afectó significativamente la consecución y la calidad de los productos obtenidos por el proyecto.
- ix. La evaluación es concluyente al afirmar que el involucramiento de las partes interesadas institucionales fue favorable para la apropiación de la iniciativa y decisivo para la aprobación de las normas y estrategias diseñadas en el marco del proyecto.

Conclusión 5. Perspectivas transversales, género: a pesar de la omisión del desarrollo de una estrategia género responsiva que permitiera realizar un seguimiento de efectos diferenciados, la evaluación resalta la incorporación de esta perspectiva —y la de pueblos originarios— en dos de los productos más importantes del proyecto: la ENEEI y la ECCP. Quedando aseguradas, al menos en el ámbito de la planificación institucional, las consideraciones que se deben tener en estas materias al momento de diseñar y ejecutar acciones orientadas al manejo de las EEI.

Conclusión 6. Participación de pueblos originarios, salvaguardas sociales: la evaluación concluye que, aunque tardíamente, se adoptaron satisfactoriamente medidas para salvaguardar la participación de los pueblos originarios, logrando que las comunidades deliberasen informada y libremente, propusieran la incorporación de acciones específicas y accedieran a participar de la iniciativa, de la cual finalmente fueron activos protagonistas.

Conclusión 7. Salvaguardas ambientales: la evaluación pudo corroborar que el proyecto adoptó las medidas necesarias para no generar efectos nocivos en los hábitats donde intervino, no contravenir los tratados o acuerdos internacionales aplicables en materia de medio ambiente y no propiciar la introducción de especies no autóctonas potencialmente invasoras.

Conclusión 8. Sostenibilidad: se concluye que tres de las principales condiciones para asegurar sostenibilidad, el anclaje institucional de instrumentos de política pública y sistemas de información, el desarrollo de capacidades en instituciones y funcionarios del Estado y el establecimiento de una estructura de gobernanza, fueron alcanzadas durante la ejecución del proyecto.

- 188. El reto al futuro será asegurar financiamiento, mitigar los efectos que puedan tener los grupos de interés sobre personas tomadoras de decisiones, gestionar adecuadamente los cambios de gobierno y avanzar en la cristalización de estados intermedios y supuestos resumidos en la TDC del proyecto.

6. Lecciones aprendidas

189. Como producto de la evaluación realizada fue posible rescatar las siguientes lecciones aprendidas:

Lección aprendida 1. Si la cantidad de recursos humanos disponibles y los procedimientos institucionales de adquisiciones de la FAO no ofrecen una solución ágil y satisfactoria a las contrataciones de bienes y servicios del proyecto para mitigar posibles riesgos en la eficacia, eficiencia y calidad de la ejecución técnica, es necesario tomar a tiempo decisiones orientadas a superar esta dificultad (incluir estos tiempos en los POAs y contratar a más personal).

Lección aprendida 2. La sostenibilidad económica e institucional de la ENEEI y del manejo de las EEI a nivel provincial estará supeditada y requerirá del establecimiento de acuerdos multiactores que respalden política y socialmente las estrategias a desplegar y al diseño y puesta en marcha de planes de acción presupuestados al corto, mediano y largo plazo.

Lección aprendida 3. Para el control efectivo de las EEI trasfronterizas es necesario un plan estratégico binacional. El establecimiento de diálogos políticos de alto nivel y de articulaciones técnicas binacionales interinstitucionales son clave para su materialización.

Lección aprendida 4. Implementar acciones para el manejo de las EEI (control o erradicación) es, en última instancia, una decisión política que implica consideraciones en los presupuestos públicos y tiene asociado riesgos de carácter social —opinión pública— y eventualmente en la esfera judicial. Ante esta realidad, el respaldo comunicacional y académico, el soporte de la evidencia y el aval de los compromisos internacionales son esenciales para atenuar los costos que una decisión de estas características implica.

Lección aprendida 5. Incluir en el diseño un producto específico de comunicaciones, considerar una especialista en el equipo del proyecto y desplegar una estrategia de calidad, fue una medida acertada y replicable para otras iniciativas que implementa la FAO y ejecuta el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

Lección aprendida 6. Para un proyecto del tamaño y las características del evaluado, contar con asistencia administrativa y con dedicación exclusiva y desde el inicio es fundamental para realizar un seguimiento técnico-financiero acorde a los estándares de la FAO y las exigencias de sus socios ejecutores.

Lección aprendida 7. La presencia y el control de las EEI pueden generar efectos diferenciados entre hombres y mujeres. Conocer y abordar las eventuales brechas para contribuir a reducirlas —mandatorio por la FAO (2013) y el FMAM (2017)— precisaba de personal con capacidades desarrolladas, la elaboración de un diagnóstico y de un plan específico a implementarse durante todo el ciclo del proyecto.

Lección aprendida 8. Una parte del éxito de los proyectos se juega en las relaciones interinstitucionales y en el adecuado funcionamiento de los órganos y mecanismos de gobernanza establecidos. Estos últimos deben explicitarse, revisarse y actualizarse si fuese necesario; llegar a acuerdos respecto a las responsabilidades de cada institución, las atribuciones de cada instancia, los procedimientos de toma de decisiones y los canales de comunicación a implementar.

7. Recomendaciones

190. La evaluación considera oportuno realizar las siguientes recomendaciones:

Recomendación 1. A la FAO sobre el fortalecimiento de los sistemas de seguimiento y evaluación. Es altamente recomendable que los proyectos diseñen y pongan en marcha sistemas de seguimiento y evaluación robustos, desde el inicio de su ejecución y alineados con los sistemas de monitoreo y evaluación institucionales. El seguimiento y evaluación debiera al menos contar con: una estructura organizacional; instrumentos de seguimiento financiero, técnico (actividades, productos e indicadores) y de monitoreo de efectos; un cronograma detallado de implementación; instrumentos de planificación anual estandarizados y alineados con la matriz de resultados; y un sistema virtual de almacenamiento de información y fuentes de verificación ordenado por componente, resultados, productos y actividades.

Recomendación 2. A la FAO y el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible sobre la composición de los equipos de proyecto. Los proyectos con volúmenes presupuestarios, densos en actividades, territorialmente dispersos e intensivos en adquisiciones como el evaluado, requieren de equipos que puedan responder adecuadamente a estas exigencias. Para lograrlo sería recomendable considerar la incorporación desde el inicio de personal que brinde asistencia ejecutiva a la coordinación, se encargue de la gestión administrativa y financiera y se responsabilice del sistema de monitoreo y evaluación de los proyectos.

191. Sugerencia: centralizar en la Oficina País a la persona encargada del SyE para que brinde servicios y soporte a la integralidad de los proyectos en diseño y ejecución. Esto permitiría financiar el puesto más allá de los proyectos y depender funcionalmente del área de programas y no de un proyecto en particular.

Recomendación 3. A la FAO, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y otras partes interesadas sobre el fortalecimiento de los mecanismos de gobernanza y comunicación interna de los proyectos. Como una forma de mejorar la articulación interinstitucional y la gestión, para futuras iniciativas sería recomendable que al inicio de los proyectos y durante la ejecución de estos, se revisara —y eventualmente actualizara o renovara— conjuntamente con las partes interesadas, los mecanismos de gobernanza. Esta acción debiera al menos definir y socializar con todos y todas lo siguiente: los roles y responsabilidades de cada institución y de cada miembro del organigrama del proyecto; los procedimientos e instancias de toma de decisiones operativas y estratégicas, los canales y formas de comunicación interna; y los protocolos de resolución de desavenencias, desacuerdos o conflictos.

Recomendación 4. A la FAO sobre la incorporación de perspectivas transversales. La incorporación de perspectivas transversales durante la totalidad del ciclo de los proyectos es obligatoria para las iniciativas implementadas por la FAO y financiadas por el FMAM. Para mejorar la respuesta a esta exigencia, sería altamente recomendable desarrollar sistemática y periódicamente capacidades en los equipos de proyectos y los de la oficina de país, difundir activamente la batería de herramientas institucionales para la incorporación de las perspectivas transversales y diseñar un instrumento de monitoreo —sencillo— que permita chequear el cumplimiento de los estándares establecidos por las instituciones.

Recomendación 5. Al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y otras partes interesadas sobre el aseguramiento de la calidad y continuidad del SNIEEI. Como un mecanismo orientado al aseguramiento de la calidad, actualización permanente y sostenibilidad del SNIEEI, sería recomendable establecer formalmente un convenio de cooperación con la Universidad Nacional del Sur que incluya, entre otros: mecanismos para compartir en doble vía y sistemáticamente los

datos y análisis que se van generando; el asesoramiento científico-técnico desde la Universidad al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible; y la integración mutua a redes académicas y estatales tanto nacionales como internacionales.

Recomendación 6. Al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y gobiernos provinciales sobre el diseño de estrategias y planes provinciales e interjurisdiccionales de manejo de las EEI. Dado que gran parte del control o erradicación de las EEI se juega en el ámbito de la acción provincial e interjurisdiccional, sería favorable que los gobiernos provinciales elaboren y enriquezcan sus estrategias y planes de gestión y manejo de las EEI. Para mejorar las posibilidades de elaboración de instrumentos de calidad, se recomienda que el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, aprovechando el impulso del proyecto, implemente mecanismos que permitan la difusión la ENEE y la ECCP, la gestión del conocimiento generado por el proyecto en todas las provincias y acompañe a las jurisdicciones en la elaboración de sus planes y estrategias.

Recomendación 7. Al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y gobiernos provinciales sobre los incentivos al sector privado y comunitarios para el manejo de las EEI. Para motivar la participación del sector privado y comunitario en el manejo de las EEI, se recomienda al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y los gobiernos provinciales en alianza con instituciones académicas (en el caso que sea necesario), generar, sistematizar y compartir evidencia sobre los beneficios multidimensionales (ambientales, económicos, sociales, productivos, culturales) que conlleva un control efectivo de las EEI en colaboración con los territorios, las comunidades y los productores afectados por invasiones biológicas.

Recomendación 8. Al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, gobiernos provinciales, instituciones académicas y otras partes interesadas sobre las estrategias comunicacionales para el manejo de las EEI. Dado que el proyecto ha logrado desarrollar una Estrategia Comunicacional de alta calidad que ha permitido un abordaje innovador para una agenda comunicacionalmente compleja como lo es el de las EEI, es altamente recomendable que se pueda dar continuidad al desafío comunicacional y monitorear de forma permanente los impactos de las piezas comunicacionales, los mensajes, así como la percepción social sobre la agenda de las EEI.

Recomendación 9. Al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible como responsable de presidir la Mesa Técnica Interinstitucional. Una parte de la sostenibilidad del esfuerzo y logros del proyecto se centra en la conformación y puesta en funcionamiento de la Mesa. Sería conveniente que, dado el carácter fundacional de este espacio, se generen mecanismos de participación colaborativa de modo que los actores involucrados puedan participar activamente en sus definiciones iniciales que sentarán las bases de las políticas públicas del país en el largo plazo. Asimismo, es clave que la Mesa cuente con el componente presupuestario necesario para poder funcionar y garantizar la participación de todas las instituciones involucradas.

Recomendación 10. A la FAO y el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible sobre la escalabilidad y sostenibilidad de las intervenciones. Como una medida orientada a maximizar las posibilidades de sostenibilidad y escalabilidad de los proyectos, se recomienda a la FAO y el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible contemplar la elaboración de estrategias de incidencia orientadas al anclaje institucional y establecimiento de acuerdos entre actores públicos y privados en el marco de un plan de sostenibilidad incluido en el diseño de los proyectos y puesto en marcha desde etapas tempranas de su ejecución.

Bibliografía

- Cerda, C., Cruz, G., Skewes, O., Araos, A., Tapia, P., Baeriswyl, F. y Critican, P.** 2017. Especies exóticas invasoras en Chile como un problema económico: valoración preliminar de impactos. *Chagual. Revista del Jardín Botánico Chagual*, 15(15): 12-22. (disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Claudia-Cerda/publication/328429331_Especies_exoticas_invasoras_en_Chile_como_un_problema_economico_valoracion_preliminar_de_impactos_Revista_Chagual_1512-22_2017/links/5bcdd479a6fdcc03c79b3038/Especies-exoticas-invasoras-en-Chile-como-un-problema-economico-valoracion-preliminar-de-impactos-Revista-Chagual-1512-22-2017.pdf). Acceso: 16 de octubre 2022.
- CDB (Convenio sobre la Diversidad Biológica).** Sin fecha. Plan estratégico para la diversidad biológica 2011-2020 y las metas de Aichi: "Viviendo en armonía con la naturaleza". Un marco de acción de diez años para todos los países y las partes pertinentes para salvar la diversidad biológica y mejorar sus beneficios para las personas. (disponible en: <https://www.cbd.int/doc/strategic-plan/2011-2020/Aichi-Targets-ES.pdf>). Acceso: 16 de octubre 2022.
- CDB.** 2010. Decisión adoptada por la Conferencia de las partes en el convenio sobre la diversidad biológica en su décima reunión X/2: El plan estratégico para la diversidad biológica 2011-2020 y las metas de Aichi para la Diversidad Biológica. Nagoya, Japón, 18-29 octubre 2010. UNEP/CBD/COP/DEC/X/2, 27 de octubre 2010. (disponible en: <https://www.cbd.int/doc/decisions/cop-10/cop-10-dec-02-es.pdf>). Acceso: 16 de octubre 2022.
- Concejo de Daireaux.** 2018. Ordenanza No 2262/18. Daireaux, República Argentina, 14 de mayo 2018. <https://sibom.slyt.gba.gov.ar/bulletins/1281/contents/1238095>. Acceso: 16 de octubre 2022.
- FAO.** 2010. *Enhancing FAO's practices for supporting capacity development of Member Countries.* Learning Module 1 (ML1). (disponible en: <https://www.fao.org/3/i1998e/i1998e.pdf>). Acceso: 16 de octubre 2022.
- FAO.** 2011. *Política de la FAO sobre pueblos indígenas y tribales.* Roma. (disponible en: <https://www.fao.org/3/i1857s/i1857s.pdf>). Acceso: 16 de octubre 2022.
- FAO.** 2013. Política de igualdad de género de la FAO: Alcanzar las metas de seguridad alimentaria en la agricultura y el desarrollo rural. Roma. (disponible en: <https://www.fao.org/3/i3205s/i3205s.pdf>). Acceso: 16 de octubre 2022.
- FAO.** 2016. Consentimiento libre, previo e informado: Un derecho de los pueblos indígenas y una buena práctica para las comunidades locales. Manual dirigido a los profesionales en el terreno. Roma. (disponible en: <https://www.fao.org/3/i6190s/i6190s.pdf>). Acceso: 16 de octubre 2022.
- FAO.** 2017a. *Guidelines for the assessment of gender mainstreaming.* Roma. (disponible en: <https://www.fao.org/3/bd714e/BD714E.pdf>). Acceso: 16 de octubre 2022.
- FAO.** 2017b. Marco estratégico revisado. Conferencia 40º período de sesiones. C 2017/7 Rev.1. 3-8 de julio de 2017. (disponible en: <https://www.fao.org/3/ms431s/ms431s.pdf>). Acceso: 16 de octubre 2022.
- FAO.** 2019a. *Capacity development evaluation framework.* Roma. (disponible en: <https://www.fao.org/3/ca5668en/CA5668EN.pdf>). Acceso: 16 de octubre 2022.
- FAO.** 2019b. *Estrategia regional de género de la FAO para América Latina y el Caribe 2019-2023.* Santiago de Chile. (disponible en: <https://www.fao.org/3/ca4665es/ca4665es.pdf>). Acceso: 16 de octubre 2022.

FMAM. 2011. *Políticas del FMAM en materia de salvaguardas ambientales y sociales e integración de las cuestiones de género.* Washington. GEF/C.40/10/Rev.1, 26 de mayo de 2011. (disponible en https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/C.40.10.Rev1_Safeguards_Policy_Spanish_Translation.Final_.pdf). Acceso: 16 de octubre 2022.

FMAM. 2012a. *Estrategias relativas a las esferas del FMAM-5.* (disponible en: <https://www.thegef.org/sites/default/files/publications/Spanish-Strategies-may2012-optimized.pdf>). Acceso: 16 de octubre 2022.

FMAM. 2012b. *Principios y directrices para la participación de pueblos indígenas.* (disponible en https://www.thegef.org/sites/default/files/publications/Indigenous_Peoples_Principle_SP.pdf). Acceso: 16 de octubre 2022.

FMAM. 2017a. *Política sobre la igualdad de género.* GEF/C.52/04, 31 de octubre 2017. Washington. (disponible en: https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/SP_GEF.C.53.04_Gender_Policy.pdf). Acceso: 16 de octubre 2022.

FMAM. 2017b. *Política sobre participación de los interesados.* GEF/C.53/05/Rev.01. 10 de noviembre de 2017. Washington. (disponible en https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/SP_GEF.C.53.05.Rev_01_Stakeholder_Policy_1.pdf). Acceso: 16 de octubre 2022.

Funes, M., Menvielle, M.F., Saavedra, B. y Schiavini, A. 2011. *Plan estratégico del proyecto de erradicación del castor en el sur de la Patagonia. Versión 3.0 (mayo 2011).* (disponible en: <https://global.wcs.org/DesktopModules/Bring2mind/DMX/API/Entries/Download?EntryId=37901&PortalId=134&DownloadMethod=attachment>). Acceso: 16 de octubre 2022.

Global Environment Facility. 2018. *Updated policy on environmental and social safeguards.* GEF/C.55/07. 21 de noviembre 2018. (disponible en: https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/EN_GEF.C.55.07_ES_Safeguards.pdf). Acceso: 16 de octubre 2022.

Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2018. Decreto 279/18. La Plata, República Argentina, 27 de marzo de 2018 <https://normas.gba.gov.ar/documentos/B1Wva8T4.html>. Acceso: 16 de octubre 2022.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. Acceso: 17 de octubre 2022. Especies exóticas invasoras. (disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/biodiversidad/exoticas-invasoras>).

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. 2017a. *Estrategia Nacional sobre la Biodiversidad. Plan de acción 2016-2020.* (disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estrategia-biodiversidad_2016-2020.pdf). Acceso: 16 de octubre 2022.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. 2017b. Resolución 151-E/2017. Buenos Aires, 22 de marzo 2017. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-151-2017-273039/texto>. Acceso: 16 de octubre 2022.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. 2020a. Resolución 283/2020. Buenos Aires, 21 de agosto 2020. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-283-2020-341361/texto>. Acceso: 16 de octubre 2022.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. 2020b. Resolución 417/2020. Buenos Aires, 17 de noviembre 2020. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-417-2020-344365>. Acceso: 16 de octubre 2022.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. 2020c. Resolución 474/2020. Buenos Aires, 30 de diciembre 2020. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-474-2020-345839/texto>. Acceso: 16 de octubre 2022.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. 2021. Resolución 109/2021. Buenos Aires, 14 de abril 2021. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-109-2021-348718/texto>. Acceso: 16 de octubre 2022.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. 2022a. Resolución 211/2022. Buenos Aires, 24 de mayo 2022. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-211-2022-365419/texto>. Acceso: 16 de octubre 2022.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. 2022b. *Especies exóticas invasoras en Argentina. Estrategia de comunicación y concientización de la ENEEI.* Buenos Aires. (disponible en <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estrategia-comunicacion-exoticas-2.pdf>). Acceso: 16 de octubre 2022.

Matthews, S. y Brand, K. (dirs.). 2005. *The global invasive species programme.* GISP. Nairobi. (disponible en: <https://www.gisp.org/publications/invaded/gispSAmerica.pdf>). Acceso: 16 de octubre 2022.

MERCOSUR. 2019. Lineamientos para la elaboración de un plan para la prevención, monitoreo, control y mitigación de las especies exóticas invasoras. MERCOSUR/GMC/RES. N° 38/19. Santa Fe, República Argentina, 15 de julio 2019. https://normas.mercosur.int/simfiles/normativas/73868_RES_038-2019_ES_Lineamientos%20Especies%20Ex%C3%B3ticas.pdf. Acceso: 16 de octubre 2022.

ONU (Organización de las Naciones Unidas). 1992. *Convenio sobre la diversidad biológica.* (disponible en: <https://www.cbd.int/doc/legal/cbd-es.pdf>). Acceso: 16 de octubre 2022.

República Argentina, la. 1985. Ley 23.302. Ley sobre Política Indígena y apoyo a las Comunidades Aborígenes. Objetivos. Comunidades Indígenas. Instituto Nacional de Asuntos Indígenas. Adjudicación de Tierras. Planes de Educación, Salud y Vivienda. Buenos Aires, 12 de noviembre 1985. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-23302-23790/texto>. Acceso: 16 de octubre 2022.

República Argentina, la. 2002a. Ley 24.071. Apruébase el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes. Buenos Aires, 4 de marzo 1992. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-24071-470/texto>. Acceso: 16 de octubre 2022.

República Argentina, la. 2002b. Ley 25.675. Presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. Principios de la política ambiental. Presupuesto mínimo. Competencia judicial. Instrumentos de política y gestión. Ordenamiento ambiental. Evaluación de impacto ambiental. Educación e información. Participación ciudadana. Seguro ambiental y fondo de restauración. Sistema Federal Ambiental. Ratificación de acuerdos federales. Autogestión. Daño ambiental. Fondo de Compensación Ambiental. Buenos Aires, 28 de noviembre 2002. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25675-79980/texto>. Acceso: 16 de octubre 2022.

Secretaría de Política Ambiental en Recursos Naturales. 2019a. Resolución 4/2019. Buenos Aires, 20 de agosto 2019. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-4-2019-326811/texto>. Acceso: 16 de octubre 2022.

Secretaría de Política Ambiental en Recursos Naturales. 2019b. Resolución 5/2019. Buenos Aires, 20 de agosto 2019. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-5-2019-326813/texto>. Acceso: 16 de octubre 2022.

Secretaría de Política Ambiental en Recursos Naturales. 2021. Resolución 13/2021. Buenos Aires, 13 de marzo 2021. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-13-2021-356198/texto>. Acceso: 16 de octubre 2022.

Universidad Nacional del Sur. 2021. Base de datos sobre invasiones biológicas. En: *Invasiones biológicas en Argentina*. Bahía Blanca, la República Argentina. Acceso: 16 de octubre 2022. <http://www.inbiar.uns.edu.ar/>. Acceso: 16 de octubre 2022.

Zalba, S.M. 2005. Introducción a las invasiones biológicas: Conceptos y definiciones. En: Matthews, S. y Brand, K. (dirs.). 2005. *Sudamérica invadida: El creciente peligro de las especies exóticas invasoras*. Global Invasive Species Programme (GISP). Nairobi. Edición separada en español. Pp. 4-5.

Apéndice 1. Listado de agentes clave consultados

	Apellido	Nombre	Cargo/institución
Equipo del proyecto			
1	Cuevas	Yannina	Técnica Bióloga Asistente del Proyecto
2	Galarza	Cesar	Coordinador Proyecto FAO-ENEEI (2021-2022)
3	Gobet	Victoria	Asistente de Coordinación del Proyecto
4	Morandi	Marcelo	ex Coordinador Proyecto FAO-ENEEI (2015-2020)
5	Nowak	Carla	Responsable Comunicación Proyecto FAO-ENEEI
6	Sanhueza	Cristina	Técnica Bióloga Asistente del Proyecto
7	Zalba	Sergio	Especialista EEI Proyecto FAO-ENEEI
FAO Argentina			
8	Cabello	María Julia	Asistente del Oficial de programas de ambiente FAO Argentina
9	Huykman	Natalia	Responsable del área Ambiente y Recursos Naturales dentro de programas
10	Morel	Francisco	Asistente de Administración FAO Argentina
11	Petersen	Carlos	Oficial de Administración FAO Argentina
12	Yofre	Francisco	Coordinador de Proyecto de pagos por resultados/Oficial de programas a cargo de la representación durante el diseño y gran parte de la implementación del proyecto (hasta el 2020 inclusive)
Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible Argentina			
13	Domingorena	Beatriz	Secretaría Nacional de Política Ambiental en Recursos Naturales
14	Duarte	Dolores Pereira	Comunicación
15	Kasulin	Ines	Coordinadora Nacional del Proyecto
16	Moreno	Diego	ex Secretario de Política Ambiental de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable
17	Prado	Walter	Dirección de Fauna y Técnico
18	Seresi	Rosana	Directora Nacional Biodiversidad, Técnica en normativa
Consultores			
19	Belfer	Laura	ex Consultora FAO-ENEEI
20	Curto	Erio	Consultor FAO-ENEEI Componente castor
21	Ibáñez	Hernán	ex Consultor FAO-ENEEI
22	Natale	Evangelina	ex Consultora FAO-ENEEI
23	Schiavini	Adrian	ex Consultor FAO-ENEEI
24	Zilio	Mariana	ex Consultora FAO-ENEEI Especialista en economía
Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe			
25	Campos	Lorenzo	Oficial de Enlace en Recursos Financieros
26	Casaza	Jessica	Lead technical consultant del Proyecto

	Apellido	Nombre	Cargo/institución
Provincias			
27	Alvarez	Eugenia	Secretaria de Ambiente, Tierra del Fuego
28	Benítez	Alan	Subsecretario de Biodiversidad, Ministerio Ecología, Misiones
29	Carranza	María Luisa	Sistema Provincial de Áreas Naturales Protegidas, Tierra del Fuego
30	Hollman	Federico	ex Secretario de Ambiente, Rio Negro
31	Pacheco	Jessica Diaz	Directora de Biodiversidad, Ministerio Ecología, Misiones
Otras instituciones			
32	Abelando	Mariana	PNA, Dirección de Protección Ambiental
33	de Gracia	Mario	Dirección de Sanidad Vegetal, SENASA
34	Gavier	Gregorio	Punto focal por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
35	Guerra	Felipe	Coordinador Proyecto FMAM de la FAO Chile
36	Malmierca	Laura	Áreas Naturales Protegidas, Tierra del Fuego
37	Marinero	José Alberto	Secretaría de Ambiente, San Juan
38	Medero	Silvana	Comunicación Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
39	Menvielle	Maria Fernanda	Punto focal por Administración de Parques Nacionales Áreas Naturales Protegidas
40	Montero	Germán	Asociación Ambiente Sur, Santa Cruz
41	Orellana	Jorge	Dirección de Sanidad Vegetal, SENASA
42	Outi	Yanina	Dirección de Sanidad Vegetal, SENASA
Piloto jabalí – Parque nacional El Palmar			
43	Amaranta	Aristobulo	APN, Parque Nacional El Palmar, Entre Ríos
44	Beltrane	José	APN, Parque Nacional El Palmar, Entre Ríos
45	Duran	Liliana	APN, Parque Nacional El Palmar, Entre Ríos
46	Gonzalez	Claudio	APN, Miembro del Directorio
47	Guzmán	Monica	APN, Parque Nacional El Palmar, Entre Ríos
48	Sanguinetti	Javier	APN, Parque Nacional El Palmar, Entre Ríos
49	Treboux	Guillermo	APN, Parque Nacional El Palmar, Entre Ríos
50		Ariel	Cazador/Club de Caza para la conservación del Parque Nacional El Palmar
51		Oscar	Cazador/Club de Caza para la conservación del Parque Nacional El Palmar
52		Cazador	Cazador/Club de Caza para la conservación del Parque Nacional El Palmar
53		Cazador	Cazador/Club de Caza para la conservación del Parque Nacional El Palmar
54		Cazador	Cazador/Grupo Los Disidentes. Cazadores del Parque Nacional El Palmar
55		Cazador	Cazador/Grupo Los Disidentes. Cazadores del Parque Nacional El Palmar
56		Cazador	Cazador/Grupo Los Disidentes. Cazadores del Parque Nacional El Palmar

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

Criterio/subcriterio del FMAM	Puntuación	Comentarios resumidos
A. RELEVANCIA ESTRATÉGICA		
A1. Relevancia estratégica general	AS	El diseño e implementación del proyecto es coherente con las prioridades e interés de las distintas partes interesadas.
M1.1. Concordancia con las prioridades estratégicas del FMAM y la FAO	AS	El proyecto fue altamente relevante para el resultado 3 del objetivo 2 del área focal de biodiversidad del FMAM-5 y para el objetivo 2 del marco estratégico de la FAO.
A1.2. Pertinencia para las prioridades nacionales, regionales y globales y las necesidades de los beneficiarios	AS	El diseño y ejecución del proyecto es coherente con las prioridades del Estado Argentino y las necesidades de los grupos beneficiarios.
A1.3. Complementariedad con intervenciones existentes	AS	El proyecto se articuló con iniciativas de manejo de las EEI que ya estaban en desarrollo.
B. EFICACIA		
B1. Evaluación general de los resultados del proyecto	S	Los resultados obtenidos contribuyeron al fortalecimiento del Estado Argentino para el manejo de las EEI.
B1.1. Cumplimiento de los resultados del proyecto	S	Los resultados planificados para el proyecto fueron alcanzados.
B1.2. Progreso hacia los resultados y objetivos del proyecto	S	Los productos y resultados logrados contribuyeron decididamente al fortalecimiento de la institucionalidad pública de Argentina (objetivo del proyecto).
Resultado 1.1	AS	Se ha generado, recolectado y sistematizado información; desarrollado sistemas, protocolos, estrategias y propuestas de normativas de alta calidad; y se ha desplegado una estrategia de comunicación del proyecto exitosa que generó aprendizajes para el diseño de una para la ENEEI.
Resultado 2.1	AS	Se aprobaron más de 12 marcos legales y normativos y se identificaron mecanismos de financiamiento para la ENEEI.
Resultado 3.1	AS	El piloto sobre detección temprana en puertos y zonas aledañas escaló; se replicó autónomamente la experiencia del proyecto ejecutada en cuatro puertos a la totalidad de puertos marítimos y fluviales del país (14).
Resultado 3.2	S	Los pilotos lograron poner a prueba prácticas, metodologías y protocolos de manejo, generar conocimiento, instalar en la agenda pública la problemática, desarrollar capacidades y sensibilizar a las distintas partes interesadas.
Resultado 4.1	S	Se generó conocimiento suficiente y se rescataron los aprendizajes necesarios como para, basados en la evidencia, diseñar un "Plan Provincial de Recuperación de Ambientes Impactados por el castor".
Resultado 4.2	S	Se desarrollaron instancias binacionales de reflexión e intercambio de experiencias que devinieron en la generación de acuerdos puntuales y en la conformación de una instancia de trabajo y seguimiento conjunto.
Resultado 5.1	MS	Si bien se alcanzaron los indicadores, el sistema de monitoreo y la rendición de cuentas del proyecto no cumplió con los estándares de calidad exigidos.

Criterio/subcriterio del FMAM	Puntuación	Comentarios resumidos
Puntuación global del progreso hacia el cumplimiento de los objetivos	S	El proyecto cumplió con los objetivos previstos en el PRODOC.
B1.3. Probabilidad de que se produzcan los efectos	P	Quedaron anclados instrumentos de política pública en la institucionalidad de Argentina y se desarrollaron capacidades. Sentando las bases para conseguir efectos el mediano y largo plazo.
C. EFICIENCIA		
C1. Eficiencia	MS	El proyecto tuvo tres años de retraso para su finalización y los procedimientos administrativos no fueron los mejores.
D. SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO		
D1. Probabilidad global de riesgos para la sostenibilidad	MP	Existen algunos riesgos que podrían materializarse.
D1.1. Riesgos financieros	P	Si bien existe voluntad política, al momento de la evaluación los recursos financieros no están asegurados para la continuidad del proyecto.
D1.2. Riesgos sociopolíticos	MP	Hay grupos de presión contrarios al control de las EEI que podrían influenciar a personas tomadoras de decisiones.
D1.3. Riesgos institucionales y de gobernanza	MP	Si bien el proyecto deja diseñada una mesa gobernanza, aún no comienza con sus sesiones, no tiene reglamento y tampoco financiamiento.
D1.4. Riesgos medioambientales	MI	No se observan riesgos ambientales que pongan en peligro la sostenibilidad del proyecto.
D2. Ampliación y réplica	P	Existe un escenario político e institucional favorable para la réplica y escalabilidad del proyecto.
E. FACTORES QUE AFECTAN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS		
E1. Diseño y preparación del proyecto	MS	Se observan déficits de coherencia vertical y horizontal de la matriz de resultados.
E2. Calidad de la implementación del proyecto	MS	Se identificaron condicionantes que mermaron la calidad de la implementación.
E2.1. Calidad de la implementación del proyecto por parte de la FAO (responsable del presupuesto, Oficial técnico principal, Grupo de tareas del proyecto, etc.)	MS	FAO aseguró de la calidad técnica de los procesos, los productos generados, pero tuvo dificultades para desplegar óptimamente su rol como agencia implementadora.
E2.1. Supervisión del proyecto (comité directivo del proyecto, grupo de trabajo del proyecto, etc.)	MS	La estructura de gobernanza no funcionó de acuerdo a lo estipulado en el PRODOC, no obstante, especialmente durante la última etapa del proyecto se logró instaurar mecanismos de articulación y órganos de gobierno conforme a las necesidades de implementación y ejecución del proyecto.
E3. Calidad de la ejecución del proyecto	S	El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible se enfrentó a complejidades que afectaron el despliegue del rol y las responsabilidades propias del organismo ejecutor. Sin embargo, desempeñó sus funciones dentro de los requerimientos y de acuerdo a los arreglos institucionales que exige el FMAM.

Criterio/subcriterio del FMAM	Puntuación	Comentarios resumidos
E4. Gestión financiera y cofinanciación	MS	La cofinanciación, a mayo de 2022, alcanzó un 39% de lo comprometido, pero no afectó sustancialmente el logro y la calidad de los productos. Sin embargo, se le ha informado a la evaluación que en el cierre del proyecto (dos meses después del trabajo evaluativo) la cofinanciación llegó al 78%.
E5. Asociaciones del proyecto y participación de las partes interesadas	S	El proceso de diseño del proyecto y de formulación de la ENEEI fue participativo.
E6. Comunicación, gestión de conocimientos y productos de conocimiento	AS	La comunicación y gestión del conocimiento fueron abordados y ejecutados exitosamente.
E7. Calidad general del SyE	I	El proyecto careció del diseño y puesta en marcha de un sistema de monitoreo que permitiera realizar un seguimiento sistemático a la ejecución técnica y financiera, tomar decisiones oportunas y facilitar el acceso a las fuentes de verificación.
E7.1 Diseño del SyE	I	El proyecto careció del diseño un sistema de monitoreo.
E7.2. Implementación del plan de SyE (incluidos recursos financieros y humanos)	I	No se implementó ningún sistema de monitoreo. Las acciones relativas a este ámbito fueron los informes semestrales y anuales y la realización de evaluaciones.
E8. Evaluación global de los factores que afectan a los resultados	MS	Hubo deficiencias en SyE y cofinanciamiento, dificultades de implementación y en el diseño del proyecto.
F. TEMAS TRANSVERSALES		
F1. Género y otras dimensiones de equidad	MS	No se consideró el diseño de un plan específico para el abordaje del enfoque de género. No obstante, el proyecto contempló la incorporación de la perspectiva de género en dos de sus principales resultados: la ENEEI y la ECCP.
F2. Cuestiones en materia de derechos humanos/pueblos indígenas	S	El proyecto tuvo dificultades iniciales para incorporar en la toma de decisiones a los pueblos indígenas participantes. Deficiencias que fueron resueltas satisfactoriamente durante la implementación.
F2. Salvaguardias ambientales y sociales	S	Se tomaron medidas para resguardar el medio ambiente y no afectar a las personas implicadas en el proyecto.
Puntuación global del S proyecto		

Apéndice 3. Esquema de calificación del FMAM

Resultados y productos del proyecto

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

Implementación y ejecución del proyecto

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

Seguimiento y evaluación

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

Sostenibilidad

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

Apéndice 4. Matriz de resultados

Lógica de intervención	Indicadores o metas	% de logro	Descripción y observaciones
Resultado 1.1: La efectividad de protección de la biodiversidad, de ecosistemas sensibles, de la salud y de la economía a nivel nacional a través del manejo del problema de las EEI, se encuentra aumentada.	a) mecanismos articulados de análisis de riesgo y control de fronteras acordados y 100% de solicitudes de introducción de las EEI, luego del dictado de la reglamentación respectiva, han sido analizados por el sistema;	100%	Se han establecido, aprobados e institucionalizado los monismos de análisis de riesgo.
	b) sistemas de detección temprana y acción rápida implementados en al menos el 25% de los parques nacionales y en cinco administraciones de parques provinciales del país y de los puertos del litoral atlántico;	100%	33 administraciones de parques desarrollaron sistemas y protocolos de detección temprana y de acción inmediata a partir de los talleres de capacitación.
	c) estrategias de manejo de las EEI en los POAs de al menos el 25% de las administraciones de parques del país;	70%	No fue posible acceder a los POA de administraciones de parques, pero se estima por una encuesta realizada que al menos el 70%.
	d) 11/15 puntos obtenidos en la herramienta de seguimiento del FMAM (parte VI sobre las EEI preguntas 1, 2, 4 y 5).	100%	11/15 puntos obtenidos según el último PIR.
Producto 1.1.1 Sistema nacional de información sobre las EEI incluyendo información actualizada sobre: la presencia, distribución, características e impactos de las EEI; especialistas dentro y fuera de Argentina con experiencia en el manejo y la taxonomía de las especies de interés; proyectos de manejo de las EEI en Argentina.	a) 150 científicos, técnicos y naturalistas inscriptos y activos como proveedores de información desde siete regiones del Consejo Federal de Medio Ambiente;	+100%	280 especialistas/naturalistas capacitados para el uso del SNIEEI.
	b) 9 300 localidades de ocurrencia registrados;	97%	776 taxones, y 9 024 localidades de ocurrencia en la base de datos.
	c) 240 especialistas registrados;	+100%	591 científicos/naturalistas incorporados a la base de datos.
	d) 120 proyectos registrados;	+100%	121 proyectos registrados.
	e) no menos de 1 400 visitas anuales de consultas al base de datos al final del proyecto.	+100%	Más de 25 727 visitas desde el inicio del proyecto a la página. (Desde el 1ro de agosto de 2017), lo que hace un promedio de 5 200 visitas/año.
Producto 1.1.2 Lista oficial de las EEI presentes en el país, organizadas en categorías definida.	Una lista oficial de las EEI firmada por el Gobierno Argentino, el Gobierno Provincial intervinientes en los pilotos de los Componentes 3 y 4 y como así también por los representantes de las seis regiones del Consejo Federal de Medio Ambiente.	100%	Lista Oficial aprobada y Mesa Técnica Interinstitucional de seguimiento conformada. Resoluciones del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible 109/21 y 13/21.
Producto 1.1.3 Estrategia Nacional sobre EEI (ENEEI): documento guía para coordinación de las acciones de comunicación y educación, prevención,	ENEEI firmada por el Gobierno Argentino, el gobierno Provincial intervinientes en los pilotos de los Componentes 3 y 4 y como así también por los representantes de las seis	100%	ENEEI aprobada vía resolución.

Lógica de intervención	Indicadores o metas	% de logro	Descripción y observaciones
detección precoz y acción rápida, establecimiento de prioridades, control y erradicación.	regiones del Consejo Federal de Medio Ambiente.		
Producto 1.1.3.a estrategia de prevención de introducción de EEI en Argentina (subproducto del ENEEI).	a) lista jerarquizando los principales vectores de introducción y rutas de dispersión de EEI en el país;	100%	Lista jerarquizando los principales vectores de introducción y rutas de dispersión de EEI en el país completa.
	b) sistema y protocolos de análisis de riesgo para especies exóticas de vertebrados acuáticos y terrestres y para plantas ajustados y dos técnicos de Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable (SAyDS) entrenados en su uso;	100%	Sistemas de análisis de riesgo para plantas, vertebrados terrestres y peces ajustados y validados. Ocho técnicos de la SAyDS entrenados para su aplicación. Representantes de 12 provincias más la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de APN y SENASA.
	c) 30 técnicos capacitados en control de fronteras de introducción de EEI (SENASA, Gendarmería, Aduana; Policía de Seguridad Aeroportuaria, PNA);	100%	Más de 20 técnicos de PNA han sido entrenados y aplicados en el control de fronteras marítimas y 600 asistentes a talleres virtuales.
	d) ajuste de la reglamentación de la introducción y uso de especies exóticas avalada por el CFEEI;	100%	Resolución 109/21 del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible aprobando la Lista Oficial de las EEI y EEPI.
	e) dos códigos voluntarios de conducta (para Jardines Botánicos de la Red Argentina de Jardines Botánicos y veterinarios y tiendas de mascotas).	100%	Códigos voluntarios de conducta para jardines botánicos firmado por los representantes de 16 jardines botánicos argentinos.
Producto 1.1.3.b Sistemas y protocolos de detección temprana y de acción inmediata desarrollados e implementados para administraciones de parques nacionales y provinciales.	a) al menos 15 administraciones de parques tienen sistemas y protocolos de detección temprana y de acción inmediata operando;	+100%	33 administraciones de parques desarrollaron sistemas y protocolos de detección temprana y de acción inmediata a partir de los talleres de capacitación.
	b) al menos 80 agentes de conservación, incluyendo guarda-parques, entrenados en técnicas de detección temprana, intervención inmediata, control y erradicación.	+100%	249 guarda-parques y agentes de conservación capacitados.
Producto 1.1.3.c Sistemas de priorización, control y erradicación desarrollados e implementados para administraciones de parques nacionales y provinciales.	a) al menos 15 administraciones de parques cuentan con sistemas de priorización, control y erradicación operando;	+100%	33 administraciones de parques desarrollaron sistemas y protocolos de detección temprana y de acción inmediata a partir de los talleres de capacitación.
	b) al menos 80 agentes de conservación, incluyendo guarda-parques, entrenados en técnicas de priorización, control y erradicación de EEI asociadas a acciones de restauración, composición y resiliencia de los ecosistemas.	+100%	249 guarda-parques y agentes de conservación capacitados.

Lógica de intervención	Indicadores o metas	% de logro	Descripción y observaciones
Producto 1.1.4 El conocimiento y percepción sobre las EEI y la ENEEI incrementada al final del proyecto mediante la implementación de una estrategia de comunicación y concientización pública (ECCP, apoyando en particular a los seis piloto, productos 3.2.1-6).	ECCP implementada a través de las medidas de comunicación enfocadas a: a) organismos oficiales; b) el público en general; c) niños y jóvenes.	100%	ECCP implementada y aprobada vía resolución.
Resultado 2.1: Los marcos legales, normativos y de financiamiento nacionales y provinciales están armonizados y apoyan la implementación eficaz de la ENEEI.	Tres/seis puntos obtenidos en la herramienta de seguimiento del FMAM.	100%	Cuatro puntos obtenidos según el último PIR.
Producto 2.1.1 Marcos regulatorios armonizados en materia de EEI entre jurisdicciones y entre sectores (agricultura, forestal, piscicultura, turismo, salud, comercio exterior, transporte y ambiente).	a) marcos regulatorios armonizados de ocho sectores.	100%	Se han elaborado y aprobado más de 13 marcos regulatorios que incluyen a distintos sectores.
	b) 150 personas capacitadas del poder judicial y del Ministerio Público sobre las normativas de las EEI.	100% Por confirmar	Se informa un 100% pero la evaluación no encontró la fuente de verificación para comprobarlo.
Producto 2.1.2 Mecanismos de financiamiento de la ENEEI desarrollados.	Al menos un mecanismo acordado y desarrollado (Fondo de Pago por Servicios Ambientales, seguro o tasa por riesgo ambiental de las EEI, inclusión de buenas prácticas de prevención de las EEI en certificaciones de FSC, piscicultura orgánica, turismo verde).	100%	Mecanismos de financiación identificados, listados y diseñados.
Producto 2.1.3 Ley de presupuestos mínimos sobre las EEI desarrollada en forma participativa y propuesta al parlamento.	Ley de presupuesto mínimo propuesta al parlamento.	100%	Ley de presupuesto mínimos diseñada y lista para ser discutida.
Producto 2.1.4 La agenda de ministros del subgrupo 6 de Medio Ambiente del MERCOSUR integra la temática de EEI.	EEI integrada en la agenda.	100%	La agenda de ministros del subgrupo 6 de Medio Ambiente del MERCOSUR integra la temática de EEI.
Resultado 3.1: Ecosistemas costeros y marinos protegidos mediante detección temprana y control precoz de EEI.	Tres/cinco puntos obtenidos en la herramienta de seguimiento del FMAM.	100%	Cuatro puntos obtenidos según el último PIR.

Lógica de intervención	Indicadores o metas	% de logro	Descripción y observaciones
Resultado 3.2: Ecosistemas y biodiversidad terrestre y de aguas dulce, altamente o potencialmente afectadas por seis EEI, en proceso de recuperación y riesgos de salud y para el sector forestal y agrícola mitigados, mediante la aplicación de protocolos de contención y erradicación.	a) Tres/seis protocolos de contención, control o erradicación de las EEI demuestran su efectividad mediante indicadores de recuperación de ecosistemas y la biodiversidad en xx hectáreas;	100% Por confirmar	No se ha podido confirmar por la evaluación que se hayan construido y medido indicadores de recuperación de ecosistemas y la biodiversidad. Además, el indicador no especifica la cantidad de hectáreas a ser medidas.
	b) 24/48 puntos obtenidos en la herramienta de seguimiento del FMAM (parte VI pregunta 6);	90%	22 puntos obtenidos según el último PIR.
	c) ajustes en la ENEEI y su implementación en basa a 6 informes de lecciones aprendidas de piloto de control de las EEI.	100%	La ENNEI incorporó las lecciones provenientes de la implementación de los pilotos.
Producto 3.2.1 Piloto ardilla de vientre rojo.	a) 70% de autoridades competentes y de la población de la localidad seleccionada luego de la encuesta de percepción y en la zona rural de influencia ('la localidad') conocen los impactos negativos de las ardillas y apoyan su control;	100%	Se influencio a un 86,6% de los actores clave.
	b) Una resolución de SAyDS y tres resoluciones provinciales declarando la ardilla de vientre rojo como especie perjudicial, aprobadas.	100%	La ardilla de vientre rojo fue incluida en el listado nacional de las EEI y fue también declarada como especie perjudicial en la provincia de Buenos Aires.
Producto 3.2.2 La invasión por el alga didymo de áreas de alto valor de conservación detenido en las provincias de Río Negro, Neuquén y Chubut.	El riesgo de invasión por el alga didymo de al menos 10 áreas de alto valor de conservación es mitigado a través de medidas de limpieza voluntaria de equipos de pesca en 20 municipios de la zona afectada y acciones de difusión.	100%	Se construyeron diez puestos de auto limpieza y se realizaron jornadas de limpieza voluntaria.
Producto 3.2.3 Control del tamarisco y restauración de biodiversidad y de servicios ecosistémicos en 2 áreas naturales protegidas (sitios Ramsar Lagunas de Guanacache, Desaguadero y Del Bebedero y Lagunas de Llananelo) de alto valor de conservación en la región de Cuyo.	Control del tamarisco y restauración de biodiversidad y de servicios ecosistémicos en 180 ha (90 ha en las lagunas de Llananelo y 90 ha en las Lagunas de Guanacache, Desaguadero y Del Bebedero).	100%	Se logró la meta de 180 ha liberadas de Tamarisco y se evaluaron procesos de resiliencia.
Producto 3.2.4 La biodiversidad de anfibios de los humedales de Argentina es protegida frente a la inversión de la rana toro mediante la implementación de una estrategia nacional de manejo de rana toro.	a) 100% de los criaderos activos e inactivos y la distribución de la especie en el país han sido relevados;	100%	Se realizó un catastro georreferenciado de la situación de criaderos (71 en total).
	b) una propuesta de regulación complementaria a la normativa que regula los criaderos;	100%	El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible aprueba Resolución 283/2020 declarando a la rana toro como EEI.

Lógica de intervención	Indicadores o metas	% de logro	Descripción y observaciones
	c) protocolos de control validados;	100%	Se implementan acciones de control y monitoreo en áreas invadidas por la especie.
	d) una estrategia de comunicación coordinada con la ECCP de la ENEE (producto 1.1.4).	100%	Estrategia implementada.
Producto 3.2.5 La biodiversidad de la selva paranaense está protegida frente a la inversión del caracol gigante africano mediante la aplicación de medidas de control y erradicación coordinadas con medidas de salud pública asociadas a la EEI.	La densidad y distribución del caracol reducido en al menos 25% de la línea de base de ser establecida al inicio del piloto mediante medidas de control, erradicación y comunicación.	-	Indicador no medido por el proyecto.
Producto 3.2.6 Recuperación de las especies de la vegetación del bosque nativo del Noroeste Argentino y de los medios de vida de la comunidad indígena Ocloya, tradicionalmente usando estos recursos, mediante reducción en la densidad y el área afectada por la invasión de los ligustros.	Al menos 20 ha bajo control de los ligustros resultando en una reducción de al menos 50% de la densidad de los ligustros y restauración asistida con al menos 1 500 plantas nativas plantadas con participación comunitaria con enfoque de género.	-	Indicador no medido por el proyecto. Respecto a la meta se informa el establecimiento de 2 000 viveros. Agentes clave ratifican que la meta difícilmente fue cumplida.
Resultado 4.1: Bosque nativo y el ecosistema de las turberas bajo el control efectivo del castor americano en Tierra del Fuego y en proceso de recuperación de la biodiversidad afectada o amenazada.	a) 121 280 ha liberadas de castor;	100%	Se liberaron 75 000 ha y más 600 km de cursos de agua durante el proyecto.
	b) microhábitat bentónico de cursos de agua de las cuencas liberadas recuperado a condiciones similares a las de cursos de agua no afectados por castor;	-	Indicador no medido por el proyecto.
	c) la materia orgánica de sedimentos de los fondos de los cursos de agua de las cuencas liberadas ha disminuido;	-	Indicador no medido por el proyecto.
	d) arroyos de la zona de río Mímica y alrededores recuperan estructura de camas de desove de salmónidos;	-	Indicador no medido por el proyecto.
	e) vegetación de lenga, guindo y ñire en proceso de recuperación asistida en zonas impactadas, pero no inundadas por el castor.	-	Indicador no medido por el proyecto.
Resultado 4.2: Programa binacional de erradicación del castor en implementación (por lo menos en tierras argentinas) en Tierra del Fuego.	Programa de erradicación masiva binacional del castor en fase de ejecución antes de los dos a cinco años posteriores al término de los proyectos piloto en cada país.	80%	Aún no terminan los dos proyectos. Hay acuerdo para avanzar a una segunda fase de un programa de erradicación del castor, pero la decisión final será de carácter político.

Lógica de intervención	Indicadores o metas	% de logro	Descripción y observaciones
Producto 4.1.1 Estructura de gobernanza y gestión del Programa de control y erradicación del castor desarrollado y funcionando.	a) un Comité Interinstitucional de gobernanza y gestión del programa funcionando con al menos dos reuniones por año y Sistema de Gobernanza y Gestión del programa piloto de erradicación aprobado por el Comité;	100%	Se creó Comité Interinstitucional por decreto del Gobierno de Tierra del Fuego. Tres reuniones en el año.
	b) equipo de manejo del programa establecido y funcionando;	100%	El equipo responsable de implementación del proyecto fue establecido y funcionó en línea con lo acordado.
	c) grupo de participación social establecido.	100%	El Grupo de Participación Social fue establecido en el Consejo Provincial de Medio Ambiente integrado por Provincias, los Municipios, las Universidades, las ONGs, entre otros.
Producto 4.1.2 Planes Operativos y Protocolos de Erradicación (POE) para cada una de las unidades demostrativas.	7 POE para unidades demostrativas incluyendo: a) acuerdos interinstitucionales y con actores claves para la implementación del Plan; b) línea de base de la densidad de la población del castor en la unidad demostrativa y el grado de degradación del ecosistema; c) indicadores de recuperación de la biodiversidad (bosque, estructura física del fondo de los cauces, recuperación de pastizales) para el monitoreo de la eficacia de la aplicación de los planes.	100%	Línea de base de sitios afectados por castor confeccionada. Plan Operativo confeccionado y puesto en práctica. Plan de Monitoreo de Indicadores elaborado y puesto en práctica por el Centro Austral de Investigaciones Científicas del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas y la Secretaría de Ambiente, Desarrollo Sostenible y Cambio Climático-Tierra del Fuego.
Producto 4.1.3 Capacidades fortalecidas para el manejo y erradicación del castor incluyendo recursos humanos e instrumentos para la planificación y monitoreo.	a) 150 personas de las instituciones provinciales, las autoridades y los propietarios privados, sector forestal, petrolero y ganadero tienen la capacidad para apoyar la implementación de los POE (los entrenados logran una puntuación promedio de 75% en la prueba final).	85% Por confirmar	Se informa el cumplimiento de un 85% del indicador, sin embargo, la evaluación no encontró la fuente asociada.
	b) Sistema de Información Geográfica (GIS) y mapas de densidad poblacional sobre el castor en Tierra del Fuego en particular en las unidades demostrativas desarrollados.	100%	GIS elaborado por la empresa Space Sur.
Producto 4.1.4 Tramperos, cazadores y supervisores tienen las capacidades adecuadas para la aplicación efectiva de los protocolos de erradicación.	150-300 tramperos, cazadores y supervisores entrenados en la aplicación de los protocolos (los entrenados logran una puntuación promedio de 75% en la prueba final).	100% Por confirmar	En el último informe de seguimiento se constata la capacitación de 24 personas, pero se informa un 100% de cumplimiento del indicador.

Lógica de intervención	Indicadores o metas	% de logro	Descripción y observaciones
Producto 4.1.5 POE implementados en unidades demostrativas.	Siete POE implementados en unidades demostrativas.	100%	Se intervinieron la totalidad de las áreas propuestas. Se sumó una nueva unidad demostrativa. Arroyo Grande, en Ushuaia.
Producto 4.1.6 Sistemas de bioseguridad (control, monitoreo y prevención de la reinvasión) permanentes establecidos con: plan de bioseguridad; monitoreo sistemático de indicadores de recuperación de los ecosistemas (ver resultado 4.1); y financiamiento sostenible.	a) al menos 160 personas capacitadas en bioseguridad y monitoreo de reinvasión.	24%	La meta no fue alcanzada. Los motivos se relacionan con las restricciones a causa del COVID-19 y a la falta de personas interesadas.
	b) base de datos sobre acciones del Plan de Bioseguridad de todo el Programa piloto.	100%	Base datos generada.
	c) 121 280 ha. en siete unidades demostrativas bajo control permanente, monitoreo y prevención de la reinvasión manteniendo la población del castor a un nivel de prevención de los impactos adversos sobre el bosque nativo y los ecosistemas de turberas.	100% Por confirmar	Se liberaron 75 000 ha y más 600 km de cursos de agua durante el proyecto. El proyecto informa el 100% de cumplimiento. Sin embargo, la evaluación comprueba que las hectáreas liberadas no se encuentran "bajo control permanente, monitoreo y prevención de la reinvasión manteniendo la población del castor a un nivel de prevención de los impactos adversos sobre el bosque nativo y los ecosistemas de turberas".
Producto 4.1.7 Conocimiento y percepción de la población de Tierra del Fuego sobre la invasión y medidas de control de castor incrementada al final del proyecto mediante la implementación de una estrategia de comunicación.	a) folletos y página web sobre el programa piloto de erradicación preparados;	100%	Folletos y página del proyecto disponible.
	b) las lecciones aprendidas y resultados de toda la experiencia del Programa piloto castor sistematizados y publicados.	100%	Estudio sobre lecciones aprendidas realizado.
Producto 4.2.1 Chile y Argentina intercambian experiencias y coordinan el proceso de aprendizaje sobre el control y erradicación piloto y las mismas sean utilizadas para retroalimentar al ENEEI.	a) tres talleres binacionales de intercambio y coordinación del proceso piloto de aprendizaje;	100%	Talleres realizados.
	b) un taller nacional para retroalimentación al ENEEI.	100%	Taller realizado.
Producto 4.2.2 Marco de gobernanza y Programa binacional de erradicación del castor masiva acordado.	Al menos dos talleres binacionales han logrado un acuerdo sobre un marco de gobernanza y Programa binacional.	100%	Se realizaron los talleres binacionales y se llegaron a acuerdos preparatorios para un Programa binacional cuya aprobación está fuera del alcance del proyecto.
Resultado 5.1 La implementación del proyecto está basada en gestión por resultados y la aplicación de los resultados y lecciones aprendidas del proyecto en operaciones futuras.	Los resultados del proyecto son logrados y demuestran sostenibilidad.	100%	Se han desarrollado todos los productos y existen buenas perspectivas de sostenibilidad.
Producto 5.1.1 Sistema de monitoreo del proyecto está operando y proporciona	Ocho informes de progreso del proyecto semestrales.	100%	Ocho informes de progreso del proyecto entregados.

Lógica de intervención	Indicadores o metas	% de logro	Descripción y observaciones
información sistemática sobre el progreso en lograr los resultados y productos del proyecto.			
Producto 5.1.2 Evaluaciones intermedia y final.	Dos evaluaciones: una intermedia y otra final.	100%	Evaluaciones realizadas.
Producto 5.1.3 Practicas mejores y lecciones aprendidas del proyecto diseminadas.	Mejores prácticas y lecciones aprendidas del proyecto diseminadas.	100%	Se llevó a cabo un ejercicio de lecciones aprendidas de la RMT. Se trabajó en el taller binacional de 2022 en las lecciones que dejó el piloto del castor. Se incorporaron lecciones aprendidas en la ENEEI. Se realizó un taller de cierre donde se intercambiaron experiencias.

Apéndice 5. Matriz de evaluación

Criterio: Relevancia estratégica			
Pregunta 1. ¿El diseño y los resultados del proyecto estuvieron y siguen estando alineados al marco estratégico de la FAO, a las estrategias del FMAM-5 y a las prioridades nacionales de Argentina? ¿El proyecto ha sido relevante para atender las necesidades de las personas beneficiarias?			
Subpreguntas de evaluación	Indicadores/Criterios de juicio	Métodos	Fuentes
<p>Subpregunta 1.1. ¿El diseño y la ambición del proyecto fue apropiado para entregar los resultados esperados, según el contexto político, las capacidades institucionales, y objetivos de FMAM?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de coherencia del diseño y las aspiraciones del proyecto con el contexto nacional, las capacidades institucionales, las políticas ambientales y la Estrategia Nacional sobre Especies Exóticas del Estado Argentino. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia de una justificación en el diseño del proyecto que haga referencia a las prioridades del Estado Argentino y a las capacidades instaladas nivel nacional, provincial y local. • Inclusión en el diseño de la lógica de intervención (vertical y horizontal) de objetivos, resultados y acciones orientadas a abordar las prioridades y necesidades del Estado Argentino en materia de EEI. • Percepción de los agentes clave de la evaluación. 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRODOC • Documentos técnicos • PIR/Informe de rendimiento del proyecto (PPR por sus siglas en inglés)/RMT • Marco institucional, estratégico y legal del gobierno y el Estado Argentino <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto • Funcionarios de la FAO • Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible e instituciones socias • Funcionarios y autoridades del Estado • Instituciones aliadas
<p>Subpregunta 1.2. ¿Los resultados (intencionales e involuntarios) del proyecto han sido (y siguen siendo) congruentes con las estrategias operativas del FMAM-5 y las prioridades nacionales y el Marco de Programación País de la FAO y las necesidades de los beneficiarios?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de contribución del diseño, implementación y resultados del proyecto al marco de programación, política y mandato de la FAO a nivel nacional regional y global. • Nivel de armonía de los resultados del proyecto a las necesidades sentidas de los grupos beneficiarios. • Grado de alineamiento, adecuación y contribución de los resultados del proyecto a las prioridades área focal de biodiversidad del FMAM-5. <p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia de una justificación en el diseño del proyecto que haga referencia a las estrategias de la FAO y el FMAM. 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupos focales</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRODOC • Documentos técnicos • PIR/PPR/RMT • Marco estratégico FAO • Marco de Programación de la FAO Argentina • Estrategias regionales de la FAO RLC • Estrategia del FMAM-5 • Diagnósticos iniciales • Otros <p>Fuentes Primarias:</p>

Subpreguntas de evaluación	Indicadores/Criterios de juicio	Métodos	Fuentes
	<ul style="list-style-type: none"> ● Incorporación en el PRODOC del proyecto de resultados y de una descripción de los mecanismos para contribuir con las prioridades de la FAO y el FMAM. ● Valoración de las acciones y resultados del proyecto en función a su contribución a la consecución prioridades FAO y el FMAM. ● Valoración (positiva o negativa) del personal, funcionarios de gobierno y las personas beneficiarias del proyecto respecto a la correspondencia de las actividades del proyecto con las necesidades de las comunidades. ● Existencia de un diagnóstico que dé cuenta de las prioridades de las comunidades beneficiarias. <p>Valoración del personal, personas beneficiarias y otras partes interesadas del proyecto respecto al abordaje de las prioridades de la FAO, el FMAM y los grupos beneficiarios.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ● Equipo del proyecto ● Funcionarios de la FAO ● Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible e instituciones socias <p>Personas beneficiarias</p>
<p>Subpregunta 1.3. ¿Ha habido algún cambio en la relevancia del proyecto desde su diseño (nuevas políticas, planes o programas nacionales/provinciales que afectaron la relevancia de los objetivos del proyecto?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Grado de incidencia, respuesta y adecuación del proyecto a cambios en el contexto política, social y ambiental. ● Nivel de armonía y relevancia de las innovaciones del proyecto con el escenario político, institucional, normativo, social y sanitario. <p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de adaptación y respuesta del proyecto ante eventuales cambios de contexto. ● Valoración del personal y las partes interesadas del proyecto respecto a los cambios de contexto, la capacidad y oportunidad del proyecto de dar respuesta. 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● PRODOC ● Documentos técnicos ● PIR/PPR/RMT ● Marco institucional, estratégico y legal del gobierno y el Estado Argentino <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Equipo del proyecto ● Funcionarios de la FAO ● Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible e instituciones socias

Criterio: Eficacia y progreso hacia los efectos			
Pregunta 2. ¿Qué resultados, intencionales e involuntarios, ha logrado el proyecto? ¿En qué medida estos resultados contribuyeron a progresos hacia el logro los objetivos e impactos del proyecto? ¿Qué logros, resultados y efectos se han conseguido a nivel de cada componente?			
Subpreguntas de evaluación	Indicadores/Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
Subpregunta 2.1. ¿Qué resultados, intencionales e involuntarios, ha logrado el proyecto, y en qué medida estos contribuyeron al logro de los objetivos ambientales y de desarrollo del proyecto?	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribución del proyecto al fortalecimiento de la gobernanza para la protección efectiva de la biodiversidad contra los impactos de las EEI. • Medida en que los resultados del proyecto se tradujeron en un potenciamiento de los beneficios socioeconómicos, actuales y futuros, derivados de la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de ejecución de actividades y cumplimiento de indicadores de resultado y objetivo. • Contribución de la implementación de los cuatro componentes programáticos al objetivo del proyecto. • Capacidades instaladas, buenas prácticas adoptadas y nivel de fortalecimiento institucional y organizacional logrado. • Valoración de partes interesadas beneficiarias, funcionarios y autoridades del Estado, equipo FAO, organizaciones socias y otros. • Replicabilidad, escalamiento y sostenibilidad de los efectos del proyecto. 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupos focales</p>	<p>Fuentes secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRODOC • Matriz de marco lógico actualizada • Informes de servicios externos (cartas de acuerdo y consultorías) • PIR/PPR/RMT • Memorias, temarios y evaluaciones de capacitaciones y talleres • Otros <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto • Funcionarios de la FAO • Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible e instituciones socias beneficiarias • Servicios externos (consultorías y otros) • Organizaciones socias y otras partes interesadas

Subpreguntas de evaluación	Indicadores/Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p>Subpregunta 2.2. Componente 1. Fortalecimiento de las capacidades institucionales, a nivel nacional y provincial, para la gestión de las EEI: ¿Qué logros y resultados se han conseguido a nivel de cada componente? ¿Qué oportunidades y desafíos contribuyeron/limitaron la consecución de los resultados?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribución del proyecto (cuantitativo y cualitativo) al fortalecimiento de las capacidades institucionales para la gestión de las EEI. • Nivel de mejora en la efectividad de protección de la biodiversidad de ecosistemas sensibles. <p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de ejecución de actividades y cumplimiento de indicadores del resultado 1.1 del proyecto, sus cuatro actividades y tres subactividades. • Calidad, funcionalidad de las instancias de coordinación y mecanismos de gobernanza del sistema nacional de información, la ENEEI y sus componentes asociados. • Calidad y oportunidad de la comunicación interna y externa y los productos asociados. • Accesibilidad y utilidad al sistema de información y sus contenidos. • Motores, oportunidades y barreras para la consecución de los resultados del Componente 1. • Valoración (positiva o negativa) de partes interesadas de los programas de capacitación desarrollados, las instancias de gobernanza y el sistema de información implementado. 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRODOC • Matriz de marco lógico actualizada • Informes de servicios externos (sistema de información; capacitaciones, otros) • PIR/PPR/RMT • Planes de trabajo e informes de las distintas instancias de coordinación • ENNEI • Protocolos elaborados • Sistemas de priorización, control y erradicación • Otros <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto • Funcionarios de la FAO • Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible e instituciones socias • Funcionarios del Estado • Servicios externos (consultorías y otros) • Instituciones aliadas • Otras partes interesadas
<p>Subpregunta 2.3. Componente 2. Fortalecimiento de marcos regulatorios y mecanismos de financiamiento que apoyan la aplicación de la ENEEI ¿Qué logros y resultados se han conseguido a nivel de cada componente? ¿Qué oportunidades y desafíos</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribución del proyecto (cuantitativo y cualitativo) al fortalecimiento de marcos regulatorios y mecanismos de financiamiento que apoyan la aplicación de la ENEEI. • Grado de aporte del fortalecimiento a la implementación eficaz de la ENEEI. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de ejecución de actividades y cumplimiento de indicadores del resultado 2.1 del proyecto y sus cuatro actividades. 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRODOC • Matriz de marco lógico actualizada • Informes de servicios externos • Marcos regulatorios • Mecanismo de financiamiento • Estudios realizados • RMT/PIR/PPR

Subpreguntas de evaluación	Indicadores/Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
contribuyeron/limitaron la consecución de los resultados?	<ul style="list-style-type: none"> • Apropiación de personas tomadoras de decisiones de los marcos regulatorios, legislaciones y mecanismos de financiamiento promovidos por el proyecto. • Motores, oportunidades y barreras para la consecución de los resultados del Componente 2. <p>Valoración (positiva o negativa) de partes interesadas de los efectos generados a partir del fortalecimiento de los marcos regulatorios y mecanismos de financiamiento.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Otros <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto • Servicios externos (consultorías y otros) • Funcionarios del Estado • Funcionarios de la FAO • Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible e instituciones socias • Otras partes interesadas
<p>Subpregunta 2.4. Componente 3. Validación e implementación de protocolos para el manejo de las EEI priorizadas en taxones y ecosistemas incluidos en la ENEEI ¿Qué logros y resultados se han conseguido a nivel de cada componente? ¿Qué oportunidades y desafíos contribuyeron/limitaron la consecución de los resultados?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aporte del proyecto a la implementación y validación de protocolos para el manejo de las EEI en sitios piloto. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de ejecución de actividades y cumplimiento de indicadores de los resultados 3.1 y 3.2 del proyecto y sus una y seis actividades asociadas respectivamente. • Efectividad de las medidas y metodologías de detección temprana y control precoz de EEI promovidas por el proyecto. • Aporte de las metodologías y protocolos a la recuperación de ecosistemas y biodiversidad, altamente o potencialmente afectadas por las EEI en sitios piloto. • Motores, oportunidades y barreras para la consecución de los resultados del Componente 3. <p>Percepción positiva o negativa de los agentes clave del proyecto respecto a los efectos de las estrategias de sensibilización generadas por el proyecto.</p>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupos Focales</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRODOC • Informes de servicios externos • Protocolos elaborados • Sistemas de priorización, control y erradicación • Sistematizaciones de experiencias piloto. • Estudios realizados • RMT/PIR/PPR <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto • Servicios externos (consultorías y otros) • Funcionarios de la FAO • Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible e instituciones socias • Organizaciones aliadas • Personas beneficiarias
<p>Subpregunta 2.5. Componente 4. Desarrollo del programa piloto de erradicación del castor americano, en la Provincia de Tierra del Fuego, sobre la base de la gobernanza de</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de implementación del programa piloto de erradicación del castor americano (<i>Castor canadensis</i>) en la Provincia de Tierra del Fuego. • Grado de avance del programa binacional de erradicación del castor en Tierra del Fuego (parte de Argentina). 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRODOC • Protocolos elaborados • Sistemas de priorización, control y erradicación

Subpreguntas de evaluación	Indicadores/Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p>las EEI ¿Qué logros y resultados se han conseguido a nivel de cada componente? ¿Qué oportunidades y desafíos contribuyeron/limitaron la consecución de los resultados?</p>	<p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución y cumplimiento de indicadores de los resultados 4.1 y 4.2 del proyecto y sus siete y dos actividades asociadas respectivamente. • Evidencia de manejo efectivo del castor americano como consecuencia de la implementación acciones y consecución de productos contemplados en la implementación del piloto. • Calidad y apropiación de los mecanismos nacionales, provinciales y binacionales de gobernanza. <p>Percepción positiva o negativa de los agentes clave del proyecto respecto al proceso, los resultados y efectos del piloto implementado por el proyecto.</p>	<p>Grupos Focales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizaciones de experiencias piloto. • Estudios realizados • RMT/PIR/PPR <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto • Servicios externos (consultorías y otros) • Funcionarios de la FAO • Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible e instituciones socias • Organizaciones aliadas • Beneficiarios
<p>Subpregunta 2.6. ¿Qué resultados se han conseguido producto del desarrollo de capacidades?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectos del proyecto (cualitativo/cuantitativo) en los funcionarios e instituciones de gobierno, producto del desarrollo de capacidades y conocimientos generados por la iniciativa. <p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de apropiación de las capacidades desarrolladas. • Capacidad institucional de integrar en su quehacer las capacidades y conocimientos desarrollados por sus funcionarios. <p>Valoración (positiva o negativa) de los agentes clave del proyecto respecto a los efectos generados a consecuencia del desarrollo de capacidades.</p>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas y grupos focales</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRODOC • Informes de servicios externos (capacitaciones; sistema de monitoreo, manual práctico; otros) • RMT/PIR/PPR <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto • Servicios externos (consultorías y otros) • Funcionarios del Estado • Organizaciones socias y otras partes interesadas
<p>Subpregunta 2.7. ¿Hasta qué punto se puede atribuir el logro de los resultados a este proyecto?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de contribución del proyecto a la obtención de resultados y objetivos ambientales y de desarrollo del proyecto. <p>Criterios de juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesos impulsados y catalizados a consecuencia de la ejecución del proyecto. 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRODOC • Informes de servicios externos • Protocolos elaborados • Sistemas de priorización, control y erradicación • Marcos regulatorios

Subpreguntas de evaluación	Indicadores/Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
	<ul style="list-style-type: none"> • Productos e innovaciones generadas por el proyecto que apuntan a un mejor control de las EEI. • Procesos de incidencia desplegados por el proyecto y los resultados alcanzados. • Capacidad que el proyecto ha logrado dejar instalada. • Conocimiento generado a consecuencia de la ejecución del proyecto. <p>Percepción de partes interesadas de los efectos generados como consecuencia de la ejecución del proyecto.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismo de financiamiento • Sistematizaciones de experiencias piloto • Estudios realizados • RMT/PIR/PPR • Otros <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto • Funcionarios de la FAO • Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible e instituciones socias • Servicios externos (consultorías y otros) • Funcionarios del Estado • Organizaciones aliadas • Personas beneficiarias
<p>Subpregunta 2.8. ¿Hasta qué punto puede atribuirse el progreso hacia el impacto al proyecto?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de contribución del proyecto al fortalecimiento de la gobernanza para la protección efectiva de la biodiversidad contra los impactos de las EEI y el potenciamiento de los beneficios socioeconómicos, actuales y futuros, derivados de la conservación y el uso sostenible de la diversidad biológica. <p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribución de la implementación de los cuatro componentes programáticos al objetivo del proyecto. • Capacidades instaladas, buenas prácticas adoptadas y nivel de fortalecimiento institucional y organizacional logrado. • Valoración de partes interesadas beneficiarias, funcionarios y autoridades del Estado, equipo FAO, organizaciones socias y otros. <p>Replicabilidad, escalamiento y sostenibilidad de los efectos del proyecto.</p>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p> <p>Grupos focales</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRODOC • PIR/PPR/RMT • ENEEI • Leyes aprobadas y diseñadas • Mecanismos de financiamiento • Protocolos elaborados • Sistemas de priorización, control y erradicación <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto • Funcionarios de la FAO • Personas beneficiarias • Servicios externos (consultorías y otros) • Funcionarios y autoridades del Estado

Subpreguntas de evaluación	Indicadores/Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
			<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible e instituciones socias • Otras partes interesadas
<p>Subpregunta 2.9. ¿Hubo evidencia de reducción de estrés ambiental y cambio de estado ambiental, o algún cambio en el marco político/legal/regulatorio?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de contribución del proyecto a la reducción de estrés ambiental y cambios en el ámbito normativo. <p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leyes aprobadas y diseñadas con el apoyo y incidencia del proyecto. <p>Evidencia de reducción de estrés de climático en las zonas de intervención.</p>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRODOC • Informes de servicios externos • PIR/PPR/RMT • Leyes aprobadas y diseñadas • Estudios realizados <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto • Funcionarios de la FAO • Servicios externos (consultorías y otros) • Funcionarios y autoridades del Estado • Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible e instituciones socias

Subpreguntas de evaluación	Indicadores/Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p>Subpregunta 2.10. ¿Hay barreras o riesgos que puedan afectar el progreso futuro hacia un impacto?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valoración de riesgos que puedan afectar el impacto futuro del proyecto. <p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de riesgos ambientales, sociales, culturales, políticos y económicos sus causas y medidas de mitigación necesarias para reducir efectos negativos en el camino de hacia la consecución del impacto buscado por el proyecto. <p>Percepción de partes interesadas respecto a la existencia de riesgos asociados a la reducción del impacto buscado por el proyecto.</p>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRODOC • Informes de servicios externos • PIR/PPR/RMT • Leyes aprobadas y diseñadas • Estudios realizados <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto • Funcionarios de la FAO • Servicios externos (consultorías y otros) • Funcionarios y autoridades del Estado (nacionales, regionales y locales) • Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible e instituciones socias • Personas beneficiarias • Otras partes interesadas

Criterio: Eficiencia			
Pregunta 3. ¿Las modalidades de implementación, la estructura institucional, los recursos y procedimientos financieros, técnicos, programáticos y operativos dispuestos, han contribuido u obstaculizado la consecución de los resultados y objetivos del proyecto?			
Subpreguntas de evaluación	Indicadores/Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p>Subpregunta 3.1. ¿La estructura institucional, los recursos y procedimientos financieros, técnicos, y operativos estuvieron disponibles a tiempo y forma?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valoración y nivel de apropiación del personal del proyecto de los procedimientos implementados. • Comparación entre recursos financieros presupuestados y gastados con la ejecución técnica planificada y ejecutada. • Valoración de factores favorables y desfavorables de la estructura institucional/organizacional del proyecto respecto a la consecución de resultados y ejecución presupuestaria. • Idoneidad de los mecanismos, arreglos institucionales, procesos y procedimientos técnicos y operativos dispuestos. <p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reasignaciones de partidas de presupuestarias realizadas y su justificación. • Ejecución técnica de actividades/Ejecución presupuestaria. • Idoneidad de la arquitectura institucional/organizacional implementada. • Existencia, utilidad y seguimiento de un organigrama del proyecto. • Existencia y utilidad de protocolos de articulación entre los actores. • Calidad, oportunidad del apoyo técnico y operacional de la oficina regional y global de la FAO. • Funcionalidad, adecuación y eficiencia de los mecanismos de coordinación de la FAO y el equipo del proyecto con las partes interesadas. • Percepción de los gestores y partes interesadas del proyecto respecto a: el alcance y la calidad de los productos y resultados en comparación con los recursos disponibles: el funcionamiento de la gestión del proyecto; la utilidad de la estructura diseñada. 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRODOC • PIR/PPR/RMT • Reportes financieros • POAs • Presupuesto • Otros documentos internos <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto • Funcionarios FAO • Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible e instituciones socias • Organizaciones aliadas

Subpreguntas de evaluación	Indicadores/Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p>Subpregunta 3.2. ¿La administración del proyecto ha podido adaptarse a las condiciones cambiantes (cambios de gobierno políticas, COVID, etc.) para implementar el proyecto de forma eficiente?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valoración de la capacidad de respuesta antes condiciones de contexto. <p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambios e innovaciones realizadas a consecuencia de los cambios de contexto político y sanitario. • Alternativas ejecución del proyecto diseñadas bajo en contexto de restricciones de movilidad a causa del COVID-19 y los resultados alcanzados. • Calidad y oportunidad del apoyo de la oficina nacional, regional y global de la FAO para adecuar las modalidades de ejecución del proyecto. • Ajustes presupuestarios y programáticos realizados, su pertinencia y posibles afectaciones a la normal ejecución del proyecto. • Valoración (positiva o negativa) de la capacidad de adaptación del proyecto a imponderables del contexto. 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PIR/PPR/RMT • Cartas de Acuerdos • Convenios • Otros documentos internos <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto • Funcionarios de la FAO • Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible e instituciones socias • Otras partes interesadas.

Criterio: Factores que afectaron el desempeño del proyecto			
Pregunta 4. ¿Cuáles son los principales factores que influyen o influyeron en el desempeño del proyecto (implementación, ejecución, seguimiento y evaluación, cofinanciamiento y comunicación y gestión del conocimiento)?			
Subpreguntas de evaluación	Indicadores/Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p>Subpregunta 4.1. ¿En qué medida la FAO, como organismo implementador, ha proporcionado supervisión, orientación y apoyo (técnico, administrativo y operacional) durante la ejecución? ¿Qué tan oportuno ha sido ese acompañamiento? ¿Qué tan bien fueron los riesgos identificados y manejados?</p>	<p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad y oportunidad del apoyo técnico, programático, administrativo y operacional de la oficina de la FAO. <p>Criterios de Juicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcionalidad, adecuación y eficiencia de los mecanismos de coordinación de la FAO con las partes interesadas. • Percepción de los gestores y organizaciones socias del proyecto respecto a la oportunidad y calidad del apoyo técnico y operativo de la oficina de la FAO. • Identificación, manejo y mitigación de riesgos. • Capacidad de adaptación a cambios previstos e imprevistos de contexto. • Evidencia de retos y deficiencias en la administración del proyecto. Percepción de los gestores del proyecto y otras partes interesadas respecto al funcionamiento y utilidad de la dirección y la administración del proyecto. 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRODOC • RMT/PIR/PPR <p>Fuentes primarias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto • Funcionarios de la FAO • Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible e instituciones socias
<p>Subpregunta 4.2. ¿Hasta qué punto el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible desempeñó efectivamente su función y responsabilidades relacionadas con la ejecución del proyecto?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de cumplimiento de responsabilidades y desempeño del organismo ejecutor. <p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evidencia de retos, deficiencias y virtudes en la administración programática del proyecto. • Funcionalidad, adecuación, oportunidad, eficiencia y eficacia de los mecanismos de coordinación del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible con la FAO. • Percepción de los gestores del proyecto y otras partes interesadas respecto al funcionamiento y utilidad de la dirección y la administración del proyecto, así como de las instancias de gobernanza. 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRODOC • Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto • Funcionarios de la FAO • Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible e instituciones socias

Subpreguntas de evaluación	Indicadores/Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
Subpregunta 4.3. ¿En qué medida el plan/diseño de SyE contribuyó a los resultados del proyecto? ¿El presupuesto destinado al sistema de SyE fue suficiente para implementar todas las tareas planeadas?	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Existencia, calidad y financiamiento de un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación. <p>Criterios de Juicio</p> <ul style="list-style-type: none"> Idoneidad de los mecanismos de SyE para la toma de decisiones operativas y de gestión. Idoneidad del presupuesto para implementar sistema de SyE. Evidencia de uso de información recolectada mediante SyE para la mejora del proyecto. El sistema de SyE permite diseminar aprendizajes, acceder a información oportuna y de calidad. Valoración y percepción de las partes interesadas respecto de los mecanismos y herramientas de monitoreo generados e implementados durante el proyecto (técnicos y financieros). 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> PRODOC RMT/PIR/PPR Sistema de monitoreo y evaluación Otros <p>Fuentes primarias</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo del proyecto Funcionarios de la FAO Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible e instituciones socias
Subpregunta 4.4. ¿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?	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nivel de contribución, utilidad y utilización del sistema de SyE para garantizar una gestión eficiente, eficaz y basada en resultados. <p>Criterios de Juicio</p> <ul style="list-style-type: none"> Existencia de personal responsable del diseño y puesta en marcha del sistema de SYE. Disponibilidad de espacio virtual de almacenamiento y organización de información. Seguimiento sistemático a indicadores. Disponibilidad y aplicación de herramientas de seguimiento técnico y de monitoreo de efectos. Utilización del marco de resultados como base para el diseño del sistema de SyE. 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> PRODOC RMT/PIR/PPR Sistema de monitoreo y evaluación Otros <p>Fuentes primarias</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo del proyecto Equipo de la FAO Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible e instituciones socias
Subpregunta 4.5. ¿Hasta qué punto se materializó la cofinanciación esperada? o ¿de qué manera la falta de la materialización de la cofinanciación esperada afectó los resultados del proyecto?	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cofinanciación comprometida y materializada. Monto de recursos adicionales aportados y apalancados por el proyecto. <p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> Evidencia de financiación comprometida y materializada. Evidencia de retos y deficiencias en la gestión de la cofinanciación del proyecto. 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> PRODOC RMT/PIR/PPR Sistema de monitoreo y evaluación Informes financieros Otros <p>Fuentes primarias</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo del proyecto Funcionarios de la FAO

Subpreguntas de evaluación	Indicadores/Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
			<ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible e instituciones socias
<p>Subpregunta 4.6. Actores, como de la sociedad civil, la población indígena o del sector privado, fueron involucrados en el diseño y la implementación del proyecto, y ¿cuál fue el efecto en los resultados del proyecto?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de instituciones gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, empresas, comunidades locales y grupos indígenas que han participado en el diagnóstico, planificación/diseño e implementación del proyecto. Nivel y oportunidad de la participación de las instituciones gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, empresas, comunidades locales y grupos indígenas. <p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> Evidencias de mecanismos de participación. Apropiación de las actividades y resultados del proyecto. Diseño e implementación de mecanismos de coordinación. Instancias de coordinación a nivel local, nacional y regional. Valoración de agentes clave institucionales y beneficiarios respecto a la participación en las distintas etapas del ciclo del proyecto. 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas y grupos focales</p>	<p>Fuentes Secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> PRODOC RMT/PIR/PPR <p>Fuentes primarias</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo del proyecto Funcionarios de la FAO Personas beneficiarias Servicios externos (consultorías y otros) Funcionarios y autoridades del Estado Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible e instituciones socias Otras partes interesadas
<p>Subpregunta 4.7. ¿Cómo está evaluando el proyecto, documentando y compartiendo sus resultados, lecciones aprendidas y experiencias? ¿En qué medida los productos de comunicación y las actividades pueden respaldar la sostenibilidad y la ampliación de los resultados del proyecto?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Tipo de estrategias de comunicación y gestión del conocimiento diseñadas. Grado de comprensión y apropiación de las partes interesadas de los mensajes emanados desde el proyecto. Nivel de acceso y comprensión de las partes interesadas y audiencias en general del conocimiento y los aprendizajes. <p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> Existencia de estrategia de comunicación. Calidad, pertinencia y oportunidad de los productos comunicacionales y los medios utilizados. Evidencias de campañas educativas, planes de sensibilización y accionar en la prensa y redes sociales. 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes secundarias</p> <ul style="list-style-type: none"> PRODOC RMT/PIR/PPR Estrategia y materiales de comunicación Sistema de monitoreo y evaluación Otros <p>Fuentes primarias</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo del proyecto Funcionarios de la FAO Personas beneficiarias Servicios externos (consultorías y otros)

Subpreguntas de evaluación	Indicadores/Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia y calidad de estrategias y de herramientas informáticas para asegurar la gestión oportuna y de calidad del conocimiento generado por el proyecto. Valoración de partes interesadas respecto a la calidad y eficacia de la comunicación de mensajes y resultados. 		<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios y autoridades del Estado (nacionales, regionales y locales) • Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible e instituciones socias

Criterio: Perspectivas transversales			
Pregunta 5a – Género. ¿Hasta qué punto se han tenido en cuenta las consideraciones de género en el diseño y la implementación del proyecto?			
Pregunta 5b – Participación de pueblos originarios. ¿En qué medida se ha respetado y promovido los derechos de pueblos originarios, en el diseño, toma de decisiones e implementación del proyecto?			
Pregunta 5c – Salvaguardas ambientales y sociales. ¿Hasta qué punto se tuvieron en cuenta preocupaciones ambientales y sociales en el diseño y la implementación del proyecto?			
Subpreguntas de evaluación	Indicadores/Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
Subpregunta 5a.1. ¿En qué medida se tuvieron en cuenta las consideraciones de género en el diseño e implementación del proyecto? ¿Se implementó el proyecto de manera que garantizara la participación efectiva de mujeres y los beneficios equitativos entre hombres y mujeres?	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de una estrategia de enfoque de perspectiva de género en el diseño e implementación del proyecto. • Existencia de medidas de igualdad de género en el diseño e implementación del proyecto. • Incorporación de perspectiva de género en el diseño e implementación del proyecto. • Grado de participación igualitaria por género en las fases del proyecto. • Factores de esfuerzos para la reducción de brechas de género. • Nivel de inclusión de los lineamientos del enfoque de Género del país. <p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medidas para la participación efectiva de las mujeres en las actividades del proyecto. • Valoración de los actores del proyecto sobre la incorporación del enfoque de género. • Opinión de beneficiarios con relación a la incorporación de un enfoque de género en el diseño e implementación del proyecto. 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRODOC • Informes FAO-FMAM • PIR/PPR/RMT • Política de igualdad de género de la FAO • Lineamientos enfoque de género Argentina <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal de la FAO-FMAM • Equipo del proyecto • Beneficiarias del proyecto • Funcionarios Nacionales • Funcionarios Provinciales
Subpregunta 5b.1. ¿En qué medida se ha respetado y promovido los derechos de pueblos originarios, en el diseño, toma de decisiones e implementación del proyecto?	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de participación de pueblos indígenas en el diseño del proyecto con el fin de incorporar las particularidades sociales, culturales e institucionales de los beneficiarios. • Grado de adecuación de metodologías de abordaje a las dinámicas locales de los territorios. • Nivel de relacionamiento del proyecto con el Sistema Nacional de Salvaguardas del país (a partir de su aprobación). <p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de abordaje de cuestiones culturales sociales durante la implementación del proyecto. • Nivel de relación con el Sistema Nacional de Salvaguardas. 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRODOC • Informes del proyecto • RMT • Consentimiento libre, previo e informado de la FAO • Política de pueblos indígenas FAO • Políticas nacionales • Guías del FMAM <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto • Equipo FAO • Personas beneficiarias del proyecto

Subpreguntas de evaluación	Indicadores/Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
			<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios del Estado Nacional • Funcionarios de Estados Provinciales • Organizaciones aliadas
<p>Subpregunta 5c.1. ¿Hasta qué punto se tuvieron en cuenta preocupaciones ambientales y sociales en el diseño y la implementación del proyecto?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de participación en el diseño del proyecto con el fin de incorporar las particularidades sociales, culturales e institucionales de los beneficiarios. • Grado de adecuación de metodologías de abordaje a las dinámicas locales de los territorios. • Nivel de relacionamiento del proyecto con el Sistema Nacional de Salvaguardas del país (a partir de su aprobación). <p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de abordaje de cuestiones ambientales y sociales durante la implementación del proyecto. <p>Nivel de relación con el Sistema Nacional de Salvaguardas.</p>	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRODOC • Informes del proyecto • RMT <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto • Equipo FAO • Personas beneficiarias del proyecto • Funcionarios del Estado Nacional • Funcionarios de Estados Provinciales • Organizaciones aliadas

Criterio: Sostenibilidad			
Pregunta 6. ¿Cuán sostenibles son los resultados alcanzados a nivel ambiental, social, e institucional y financiero? ¿De qué manera la sostenibilidad de la implementación de la ENEEI más allá de la vida de proyecto está asegurada? ¿Cuáles son los riesgos que puedan afectar la sostenibilidad de los logros y efectos del proyecto?			
Subpreguntas de evaluación	Indicadores/Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p>Subpregunta 6.1. ¿Cuán sostenibles son los resultados alcanzados a nivel ambiental, social, e institucional y financiero? ¿De qué manera la sostenibilidad de la implementación de la ENEEI más allá de la vida del proyecto está asegurada?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de probabilidad de que el país continúe con la implementación de políticas públicas vinculadas con las políticas ambientales y la ENEEI. • Grado de probabilidad de que los Estados Provinciales continúen con la implementación de políticas públicas vinculadas con el abordaje de la ENEEI. • Grado de probabilidad que el conocimiento adquirido durante el proyecto se siga utilizando una vez terminado el proyecto. • Existencia de una Estrategia de sostenibilidad. • Grado de implementación de acciones para una estrategia de sostenibilidad. • Nivel de apropiación de funcionarios, beneficiarios, gobiernos provinciales y nacionales y/u otras instituciones del Estado de las metodologías, conocimientos y prácticas desarrolladas en el marco del proyecto. <p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factores que evidencian la continuidad de los esfuerzos a nivel país para la continuidad de la implementación de la ENEEI. • Provincias que muestran interés en la continuidad de implementación de ENEEI. • Valoración de agentes clave de acciones orientadas a asegurar la sostenibilidad. • Pertinencia y efectividad de las acciones de sostenibilidad implementadas. • Las autoridades y los funcionarios del Estado han aumentado y replicado con sus pares las capacidades desarrolladas. 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PIR/PPR/RMT • Marcos regulatorios • Cartas de Acuerdos • Convenios • Otros documentos internos <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto • Funcionarios de la FAO • Funcionarios Provinciales • Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible e Instituciones socias • Organizaciones aliadas.

Subpreguntas de evaluación	Indicadores/Criterios de Juicio	Métodos	Fuentes
<p>Subpregunta 6.2. ¿Cuáles son los riesgos que puedan afectar la sostenibilidad de los logros y efectos del proyecto?</p>	<p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factores externos que podrían afectar la sostenibilidad, los logros y efectos de la ENEEI. • Factores institucionales del Gobierno Nacional que podrían afectar la sostenibilidad, los logros y efectos de la ENEEI. • Factores institucionales de gobiernos provinciales que podrían afectar la sostenibilidad, los logros y efectos de la ENEEI. • Factores sectoriales que podrían afectar la sostenibilidad, los logros y efectos de la ENEEI. <p>Criterios de Juicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medidas de mitigación de riesgos para la sostenibilidad. • Valoración de agentes clave de acciones de mitigación de riesgos orientadas a asegurar la sostenibilidad. • Percepciones y valoraciones de las partes interesadas. • Grado de rotación de funcionarios del Estado. 	<p>Revisión de documentación</p> <p>Entrevistas</p>	<p>Fuentes Secundarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PRODOC • Reportes FAO-FMAM • Estrategia de Sostenibilidad Nacional • Estrategia Sostenibilidad Provinciales <p>Fuentes Primarias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo del proyecto • Funcionarios de la FAO • Funcionarios Provinciales • Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible e Instituciones socias • Organizaciones aliadas

Apéndice 6. Instrumentos de recolección de información

PROTOCOLO DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD – EQUIPO DEL PROYECTO

Proyecto: Fortalecimiento de la gobernanza para la protección de la biodiversidad mediante la formulación e implementación de la Estrategia Nacional sobre Especies Exóticas Invasoras (ENEEI)	
Grupo objetivo del instrumento: Equipo del proyecto, funcionarios de la FAO, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible e instituciones socias.	
Objetivo de la entrevista: Valorar y contrastar información cualitativa relativa a los criterios y preguntas de evaluación del proyecto.	
Tiempo de duración: 45-60 minutos	Entrevistadores: Germán Luebert y Gabriela Sbarra
Observación: Con la finalidad de lograr un diálogo fluido, el lenguaje utilizado en la formulación de las preguntas se adecuará al perfil de los agentes clave entrevistados.	
Preguntas al agente clave No se aplicarán todas las preguntas a todos los agentes clave. Se seleccionarán algunas del presente listado en función de las responsabilidades, áreas temáticas y la información que maneje la persona entrevistada.	
Preguntas introductorias	
¿Cuál es su nombre?	
¿Cuál es su cargo y su responsabilidad en el proyecto?	
Criterio: Relevancia estratégica	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tomando en cuenta el contexto nacional y las prioridades estratégicas y políticas del Estado Argentino en materia de conservación de la biodiversidad y gestión de EEI ¿Piensa que los objetivos y estrategias del proyecto fueron pertinentes? 2. ¿El diseño del proyecto y su ejecución fueron coherentes y contribuyeron a las áreas focales, las prioridades estratégicas y los programas operativos del FMAM-5? ¿Cuáles específicamente destacaría? 3. ¿El diseño del proyecto es coherente con el marco estratégico y el marco de programación país de la FAO? 4. ¿Han existido cambios que han afectado la pertinencia del proyecto desde su formulación? ¿Cuáles son? 5. ¿Piensa que el proyecto responde satisfactoriamente a las necesidades de los grupos beneficiarios? 6. ¿La pandemia por COVID-19 condicionó la normal ejecución del proyecto? ¿de qué manera? ¿se realizaron ajustes y/o implementaron innovaciones orientados a responder a este contexto? 	
Criterio: Eficacia	
<ol style="list-style-type: none"> 7. ¿Cuáles han sido para usted los principales resultados y efectos derivados de la ejecución del proyecto? 8. Desde su perspectiva ¿De qué manera el proyecto ha contribuido al fortalecimiento de la gobernanza para la protección efectiva de la biodiversidad contra los impactos de las EEI? 9. ¿Qué aspectos de las experiencias piloto destacaría? ¿Identifica efectos diferenciados en cada una ellas? ¿Cuáles son los factores que explican estas diferencias? 10. Componente 1. Desde su perspectiva ¿En qué medida el proyecto ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades institucionales para la gestión de las EEI? 11. Componente 1. ¿Cómo valora los efectos, funcionalidad y las metodologías utilizadas para: a. El diseño y puesta en marcha del sistema nacional de información; b. El establecimiento de mecanismos de articulación y gobernanza del sistema; c. El desarrollo de capacidades del Estado y sus funcionarios? 12. Componente 2. Según su opinión ¿Cuál es el aporte del proyecto al fortalecimiento de marcos regulatorios y mecanismos de financiamiento que apoyan la aplicación de la ENEEI? ¿Qué aspectos destacaría? ¿Cuál es su valoración respecto a la calidad y las posibilidades de implementación a nivel nacional, provincial y local? 13. Componente 3. Desde su perspectiva ¿Cuál ha sido el aporte del proyecto en la implementación y validación de protocolo para el manejo de las EEI? ¿Qué aprendizajes rescataría de los pilotos desarrollados? 14. Componente 3. ¿Han resultado efectivas las medidas y metodologías de detección temprana y control precoz de las EEI promovidas por el proyecto? 15. Componente 4. ¿Cuál ha sido el aporte del proyecto en la implementación del programa piloto de erradicación del castor americano en la Provincia de Tierra del Fuego? ¿Cuáles son los principales aprendizajes que ha arrojado este programa? 	

16. Componente 4. ¿Cuál es el nivel de avance del programa binacional de erradicación del castor en Tierra del Fuego? ¿Qué barreras y facilitadores identifica?
17. Según su opinión y tomando en consideración su experiencia en la ejecución del proyecto ¿Cuáles han sido los puntos fuertes y débiles que han permitido (o no) el logro a de los indicadores y productos formulados?
18. ¿Han ocurrido resultados no planificados? ¿Los podría describir y valorar?

Criterio: Eficiencia

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

Criterio: Salvaguardas medio ambientales y sociales

9. Según su opinión ¿El proyecto tuvo en cuenta preocupaciones ambientales y sociales en el diseño y la implementación?
10. ¿Se han incorporado las particularidades sociales, culturales e institucionales de los beneficiarios en el diseño e implementación de acciones? ¿Se han adecuado las metodologías para hacer frente estas particularidades?
11. Desde su conocimiento ¿El proyecto ha incorporado en su accionar lo establecido en el Sistema Nacional de Salvaguardas del país?

Criterio: Perspectivas transversales**Género**

12. ¿En qué medida el proyecto contribuyó a los objetivos de género de la FAO? (Enunciar los objetivos).
13. ¿En qué medida el proyecto contribuyó a los objetivos de género del FMAM? (Enunciar los objetivos).
14. ¿Hubo una estrategia orientada a garantizar la inclusión de la dimensión de género desde el diseño u otras acciones específicas para incluir la perspectiva de género? ¿De qué manera el proyecto aseguró la paridad en la participación y representación en la planificación e implementación para beneficio de las mujeres? (foco en indicadores y actividades, generación de condiciones, incentivo en toma decisiones en el diseño o ejecución, tipo de decisiones tomadas, aumento de ingresos).
15. ¿De qué manera el proyecto contribuyó al empoderamiento de las mujeres? (Foco en cargos directivos y/o de responsabilidad, cambios en las relaciones de poder entre hombres y mujeres).

Pueblos originarios

16. ¿Entre los territorios de intervención, hubo beneficiarios que pertenecieran a pueblos indígenas? ¿Se aplicó el Manual de Consentimiento Previo, Libre e Informado?
17. ¿En qué medida las personas beneficiarias indígenas fueron debidamente informados, consultados e involucrados en el proceso de toma de decisiones antes y durante la implementación del proyecto? (Focos en acciones específicas, actores claves/lideres/implementadores).
18. ¿Se han establecido mecanismos y procedimientos adecuados para la participación efectiva de las comunidades indígenas beneficiarias? ¿El diseño y la implementación de los materiales y metodologías de capacitación tomaron en cuenta las posibles diferencias culturales de las comunidades indígenas?
19. ¿El proyecto ha tenido efectos específicos en los pueblos indígenas involucrados? ¿Cuáles?

<p>Criterio: Sostenibilidad</p> <p>20. ¿Se han tomado acciones orientadas a asegurar la sostenibilidad de la iniciativa? ¿Cuáles?</p> <p>21. ¿Qué actividades y efectos generados por el proyecto se mantendrán una vez que el acompañamiento cese?</p> <p>22. ¿Qué actividades y efectos generados por el proyecto NO se mantendrán una vez que el acompañamiento cese? ¿Por qué?</p> <p>23. ¿Identifica riesgos que puedan poner en peligro la sostenibilidad de la iniciativa? ¿Cómo se han gestionado los riesgos y medidas de mitigación identificadas?</p> <p>24. ¿Los actores locales/beneficiarios se han apropiado de las buenas prácticas aprendidas durante el proyecto?</p> <p>25. ¿Considera que hay condiciones institucionales en el Estado para continuar con los procesos impulsados por el proyecto?</p> <p>26. ¿Existe la capacidad institucional del Estado (nacional, regional y local) para replicar las capacidades y prácticas desarrolladas mediante el proyecto en otros contextos? ¿Cuál es la probabilidad de que el proyecto sea replicado en otros contextos nacionales?</p> <p>27. ¿Se han identificado recursos para replicar el proyecto en otros contextos nacionales o internacionales?</p> <p>28. ¿El proyecto ha usado las redes existentes en la FAO para asegurar que sea replicado en otros contextos?</p>
<p>Criterio: Factores que han afectado el desempeño del proyecto</p> <p>Implementación del proyecto</p> <p>29. ¿La FAO ha cumplido con las funciones esperadas? ¿En qué medida la FAO ha proporcionado supervisión, orientación y apoyo (técnico, administrativo y operacional) durante la ejecución? ¿Fue oportuna dicho acompañamiento? ¿Qué aspectos destacaría? ¿Qué elementos podrían ser mejorados?</p> <p>Ejecución del proyecto</p> <p>30. ¿El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible ha cumplido con las responsabilidades relacionadas con la ejecución de proyecto? ¿Identifica dificultades u obstáculos (internos y externos) que hayan podido incidir en la ejecución de proyecto?</p> <p>Seguimiento y evaluación</p> <p>31. ¿El proyecto desarrolló e implementó un sistema de seguimiento y evaluación? ¿El sistema de seguimiento y evaluación recogió la información de manera sistemática, utilizando metodologías apropiadas? ¿El sistema de seguimiento y evaluación contribuyó a una mejor gestión del proyecto? ¿El sistema de seguimiento y evaluación facilitó la gestión técnica y operativa del proyecto? ¿El presupuesto asignado para las tareas del sistema de seguimiento y evaluación fueron idóneo? ¿Qué fortalezas y debilidades identifica en el sistema de seguimiento y evaluación?</p> <p>Cofinanciamiento</p> <p>32. ¿La cofinanciación comprometida se ha materializado de acuerdo con lo planificado? ¿Qué dificultades identifica? ¿Los eventuales retrasos en la cofinanciación, ha perjudicado la ejecución técnica del proyecto? ¿Se han apalancado recursos adicionales a los planificados?</p> <p>Participación de partes interesadas</p> <p>33. ¿Cómo valoraría la participación de los socios durante el ciclo del proyecto? ¿Cuáles son los mecanismos de participación? ¿Todos los socios continúan trabajando en el proyecto? ¿Qué se pudo haber mejorado en términos de la calidad, nivel de involucramiento y coordinación de las partes interesadas para que el proyecto fuera más exitoso? (piense en diseño y en implementación).</p> <p>34. ¿Se ha implicado a otros actores, como la academia, centro de investigación, sociedad civil o el sector privado en el diseño y/o la implementación del proyecto?</p> <p>Comunicación, gestión del conocimiento y productos</p> <p>35. ¿Qué tan eficaz ha sido el proyecto al momento de comunicar y promover los objetivos, progresos, resultados y mensajes claves a sus socios, partes interesadas y público general? ¿Cuáles destacaría? ¿Qué pudo haberse hecho mejor en el ámbito de la comunicación y la gestión del conocimiento?</p>

PROTOCOLO DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD – FUNCIONARIOS DEL ESTADO

Proyecto: Fortalecimiento de la gobernanza para la protección de la biodiversidad mediante la formulación e implementación de la Estrategia Nacional sobre Especies Exóticas Invasoras (ENEI)

Grupo objeto del instrumento: Autoridades y funcionarios del Estado Argentino

Objetivo de la entrevista: Valorar y contrastar información cualitativa relativa a los criterios y preguntas de evaluación del proyecto.

Tiempo de Duración: 45-60 minutos

Entrevistadores: Germán Luebert y Gabriela Sbarra

Observación: Con la finalidad de lograr un diálogo fluido, el lenguaje utilizado en la formulación de las preguntas se adecuará al o los agentes clave entrevistados.

Preguntas al agente clave

No se aplicarán todas las preguntas a los agentes. Se seleccionaron algunas del presente listado en función de las responsabilidades, áreas temáticas y la información que maneje la persona entrevistada.

Preguntas introductorias

¿Cuál es su nombre?

¿Cuál es su cargo, su responsabilidad y las características de su vinculación con el proyecto?

Criterio: Pertinencia

1. Tomando en cuenta el contexto nacional y las prioridades estratégicas y políticas del Estado Argentino en materia de conservación de la biodiversidad y gestión de EEI ¿Piensa que los objetivos y estrategias del proyecto fueron pertinentes?
2. ¿Han existido cambios que han afectado la pertinencia del proyecto desde su formulación? ¿Cuáles son?
3. ¿La pandemia por COVID-19 condicionó la normal ejecución del proyecto? ¿de qué manera? ¿se realizaron ajustes y/o implementaron innovaciones orientados a responder a este contexto?

Criterio: Eficacia

4. ¿Cuáles han sido para usted los principales resultados y efectos derivados de la ejecución del proyecto?
5. Desde su perspectiva ¿De qué manera el proyecto ha contribuido al fortalecimiento de la gobernanza para la protección efectiva de la biodiversidad contra los impactos de las EEI?
6. Componente 1. Desde su perspectiva ¿En qué medida el proyecto ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades institucionales para la gestión de las EEI?
7. Componente 1. Cómo valora los efectos, funcionalidad y las metodologías utilizadas para: a. El diseño y puesta en marcha del sistema nacional de información; b. El establecimiento de mecanismos de articulación y gobernanza del sistema; c. El desarrollo de capacidades del Estado y sus funcionarios.
8. Componente 2. Según su opinión. ¿Cuál es el aporte del proyecto al fortalecimiento de marcos regulatorios y mecanismos de financiamiento que apoyan la aplicación de la ENEI? ¿Qué aspectos destacaría? ¿Cuál es su valoración respecto a la calidad y las posibilidades de implementación a nivel nacional, provincial y local?
9. Componente 3. Desde su perspectiva ¿Cuál ha sido el aporte del proyecto en la implementación y validación de protocolo para el manejo de las EEI? ¿Qué aprendizajes rescataría de los pilotos desarrollados?
10. Componente 3. ¿Han resultado efectivas las medidas y metodologías de detección temprana y control precoz de las EEI promovidas por el proyecto?
11. Componente 4. ¿Cuál ha sido el aporte del proyecto en la implementación del programa piloto de erradicación del castor americano en la Provincia de Tierra del Fuego? ¿Cuáles son los principales aprendizajes que ha arrojado este programa?
12. Componente 4. ¿Cuál es el nivel de avance del programa binacional de erradicación del castor en Tierra del Fuego? ¿Qué barreras y facilitadores identifica?
13. Según su opinión y tomando en consideración su experiencia en la ejecución del proyecto ¿Cuáles han sido los puntos fuertes y débiles que han permitido (o no) el logro de los indicadores y productos formulados?
14. ¿Han ocurrido resultados no planificados? ¿Los podría describir y valorar?

<p>Criterio: Salvaguardas medio ambientales y sociales</p> <p>15. Según su opinión ¿El proyecto tuvo en cuenta preocupaciones ambientales y sociales en el diseño y la implementación?</p> <p>16. ¿Se han incorporado las particularidades sociales, culturales e institucionales de los beneficiarios en el diseño e implementación de acciones? ¿Se han adecuado las metodologías para hacer frente estas particularidades?</p> <p>17. Desde su conocimiento ¿El proyecto ha incorporado en su accionar lo establecido en el Sistema Nacional de Salvaguardas del país?</p>
<p>Criterio: Perspectivas transversales</p> <p>18. ¿De qué manera el proyecto aseguró la paridad en la participación y representación en la planificación e implementación para beneficio de las mujeres? (foco en generación de condiciones, incentivo en toma decisiones en el diseño o ejecución, tipo de decisiones tomadas, aumento de ingresos).</p> <p>19. ¿De qué manera el proyecto contribuyó al empoderamiento de las mujeres? (foco en cargos directivos y/o de responsabilidad, cambios en las relaciones de poder entre hombres y mujeres).</p> <p>20. ¿Se han establecido mecanismos y procedimientos adecuados para la participación efectiva de las comunidades indígenas beneficiarias? ¿El diseño y la implementación de los materiales y metodologías de capacitación tomaron en cuenta las posibles diferencias culturales de las comunidades indígenas y fueron comprendidas por ellos?</p>
<p>Criterio: Sostenibilidad</p> <p>21. A nivel estatal ¿Se han tomado acciones orientadas a asegurar la sostenibilidad de la iniciativa? ¿Cuáles?</p> <p>22. ¿Qué acciones y efectos generados piensa usted que se mantendrán una vez que el acompañamiento cese?</p> <p>23. ¿Considera que existen las condiciones institucionales en el Estado para continuar con los procesos impulsados por el proyecto? ¿Existe la capacidad institucional del Estado para sostener los resultados alcanzados?</p> <p>24. ¿Existe la voluntad y capacidad en el Estado para replicar el proyecto en otros contextos?</p> <p>25. ¿Identifica riesgos que puedan poner en peligro la sostenibilidad de la iniciativa? ¿Cómo se podrían haber mitigado?</p>
<p>Criterio: Factores que han afectado el desempeño del proyecto</p> <p>Implementación del proyecto</p> <p>26. ¿La FAO ha cumplido con las funciones esperadas? ¿En qué medida la FAO ha proporcionado supervisión, orientación y apoyo (técnico, administrativo y operacional) durante la ejecución? ¿Fue oportuna dicho acompañamiento? ¿Qué aspectos destacaría? ¿Qué elementos podrían ser mejorados?</p> <p>Ejecución del proyecto</p> <p>27. ¿El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible ha cumplido con las responsabilidades relacionadas con la ejecución de proyecto? ¿Identifica dificultades u obstáculos (internos y externos) que hayan podido incidir en la ejecución de proyecto?</p> <p>Participación de partes interesadas</p> <p>28. ¿Cómo valoraría la participación de las instituciones del Estado durante el ciclo del proyecto? ¿Cuáles son los mecanismos disponibles para la participación? ¿Cómo ha sido la coordinación del proyecto a nivel nacional y regional?</p> <p>Cofinanciación</p> <p>¿La cofinanciación comprometida se ha materializado de acuerdo con lo planificado? ¿Qué dificultades identifica?</p> <p>Comunicación, gestión del conocimiento y productos</p> <p>¿Qué tan eficaz ha sido el proyecto al momento de comunicar y promover los objetivos, progresos, resultados y mensajes claves a sus socios, partes interesadas y público general? ¿Cuáles destacaría? ¿Qué pudo haberse hecho mejor en el ámbito de la comunicación y la gestión del conocimiento?</p>
<p>PROTOCOLO DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD – BENEFICIARIOS</p> <p>Proyecto: Fortalecimiento de la gobernanza para la protección de la biodiversidad mediante la formulación e implementación de la Estrategia Nacional sobre Especies Exóticas Invasoras (ENEEI)</p> <p>Grupo objeto del instrumento: Actores sociales beneficiarios directos de los pilotos implementados por el proyecto.</p>

Objetivo de la entrevista: Valorar y contrastar información cualitativa relativa a los criterios y preguntas de evaluación del proyecto.	
Tiempo de duración: 30-45 minutos	Entrevistadores: Germán Luebert y Gabriela Sbarra
Observación: Con la finalidad de lograr un dialogo fluido, el lenguaje utilizado en la formulación de las preguntas se adecuará al o los agentes clave entrevistados.	
Preguntas al agente clave No se aplicarán todas las preguntas a los agentes. Se seleccionaron algunas del presente listado en función de las responsabilidades, áreas temáticas y la información que maneje la persona entrevistada.	
Preguntas introductorias	
¿Cuál es su nombre? ¿A qué comunidad/caleta pertenece? ¿Cuál es su posición en la comunidad? ¿Cuál es su rol en el proyecto? ¿Cuál usted entiende que es el objetivo de este proyecto?	
Criterio: Pertinencia	
1. ¿Piensa que el proyecto responde satisfactoriamente a las necesidades de usted y la comunidad a la que pertenece? 2. ¿La pandemia por COVID-19 condicionó la normal ejecución del proyecto? ¿de qué manera? ¿se realizaron ajustes y/o implementaron innovaciones orientados a responder a este contexto?	
Criterio: Eficacia	
3. ¿Cuáles han sido para usted los principales resultados y efectos derivados de la ejecución del proyecto? 4. Desde su perspectiva ¿El proyecto ha logrado sensibilizar, transferir conocimientos y desarrollar capacidades en la comunidad? ¿Qué aspectos destacaría? (detallar los espacios de capacitación ofrecidos). 5. ¿Ha tenido acceso oportuno a la información de interés y generada por el proyecto? ¿Qué elementos de las estrategias de comunicación implementadas destacaría y cuales piensa que estuvieron ausentes o debieron fortalecerse? 6. ¿Qué efectos ha tenido el proyecto en su comunidad? 7. Según su opinión, y tomando en consideración su experiencia en la ejecución del proyecto, ¿cuáles han sido los puntos fuertes y débiles que han permitido (o no) mejorar la gestión de las EEI?	
Criterio: Salvaguardas medio ambientales y sociales	
8. Según su opinión ¿El proyecto tuvo en cuenta preocupaciones ambientales y sociales en el diseño y la implementación? 9. ¿Se han incorporado las particularidades sociales, culturales e institucionales de los beneficiarios en el diseño e implementación de acciones? ¿Se han adecuado las metodologías para hacer frente estas particularidades?	
Criterio: Perspectivas transversales	
Género	
10. ¿Cómo ha sido la participación y representación de las mujeres en los procesos de planificación, capacitación e implementación de las actividades del proyecto? ¿Han existido las condiciones (tiempo y espacio apropiados, guarderías, etc.) para facilitar la participación de las mujeres en las acciones del proyecto? 11. ¿De qué manera el proyecto ha apoyado a las mujeres a asumir roles de liderazgo y a participar activamente? 12. ¿Qué se pudo haberse hecho para mejorar la participación de mujeres en el proyecto, tanto posiciones de liderazgo como beneficiarias?	
Pueblo Originarios	
13. ¿En qué medida las comunidades (indígena) han sido debidamente informadas, consultadas e involucradas en el proceso de toma de decisiones antes y durante la implementación del proyecto? (acciones específicas) 14. ¿Se han establecido mecanismos y procedimientos adecuados para la participación efectiva de las comunidades indígenas beneficiarias? ¿El diseño y la implementación de los materiales y metodologías de capacitación tomaron en cuenta las posibles diferencias culturales de las comunidades indígenas? 15. ¿El equipo técnico del proyecto cuenta con la capacidad para trabajar apropiadamente con los pueblos originarios presentes en el territorio de intervención? 16. ¿Los materiales y metodologías de capacitación han sido comprensibles para usted? ¿Se han adecuado a las características sociales y culturales de su comunidad? 17. ¿El proyecto ha tenido efectos específicos en los pueblos indígenas involucrados? ¿Cuáles? 18. ¿Qué se pudo haberse hecho para mejorar la participación de comunidades indígenas en el proyecto?	

Criterio: Sostenibilidad
<p>19. ¿Qué capacidades ha desarrollado su comunidad/organización para continuar de manera autónoma con los logros alcanzados por el proyecto? ¿Qué actividades y efectos generados por el proyecto se mantendrán una vez que el acompañamiento cese? ¿Qué factores permiten esto?</p> <p>20. ¿Se ha desarrollado una estrategia para el acceso a los mercados locales, regionales y nacionales que les permita la continuidad de las actividades? (Usar indicadores de anexo 4 de los términos de referencia).</p> <p>21. ¿Qué actividades y efectos generados por el proyecto NO se mantendrán una vez que el acompañamiento cese? ¿Por qué?</p> <p>22. ¿Usted/su comunidad/organización, han replicado autónomamente las prácticas y conocimientos adquiridos a consecuencia del proyecto? ¿Le han facilitado metodologías y materiales para replicar lo aprendido?</p> <p>23. ¿Qué logros y beneficios del proyecto debieran ser considerados para su amplificación en otros espacios?</p> <p>24. ¿Qué aspectos piensa usted que deben reforzarse para asegurar la sostenibilidad del proyecto?</p>
Criterio: Factores que han afectado el desempeño del proyecto
<p>25. ¿Qué tan eficaz ha sido el proyecto al momento de comunicar y promover los objetivos, progresos, resultados y mensajes clave a usted y su comunidad? ¿Cuáles destacaría? ¿Qué se puede mejorar en este ámbito?</p> <p>26. ¿Qué pudo haberse hecho mejor en el ámbito de la comunicación?</p>

GRUPO FOCAL PERSONAS BENEFICIARIAS

Proyecto: Fortalecimiento de la gobernanza para la protección de la biodiversidad mediante la formulación e implementación de la Estrategia Nacional sobre Especies Exóticas Invasoras (ENEI)	
Grupo objeto del instrumento: Personas beneficiarias del proyecto.	
Objetivo de la entrevista: Valorar y contrastar información cualitativa relativa a los criterios y preguntas de evaluación del proyecto.	
Personas moderadoras: Germán Luebert y Gabriela Sbarra	
Tiempo de duración: 45 minutos	Número de participantes: cuatro a seis personas.
Observación: Con la finalidad de lograr un dialogo fluido, el lenguaje utilizado en la formulación de las preguntas se adecuará al o los agentes clave participantes.	
Introducción	
<ul style="list-style-type: none"> • Bienvenida y palabras de agradecimiento por la presencia y disposición de los participantes. • Presentación del moderador. • Resumen del objetivo de la evaluación del proyecto. • Breve explicación de la metodología del grupo focal. • Enfatizar en el carácter confidencial del encuentro. • Promover la participación: no existen respuestas ni comentarios no acertados, al contrario, todas las ideas son interesantes, importantes y válidas. • Presentación los participantes (nombre y organización). • Solicitud de consentimiento para grabar y/o tomar notas. 	
Preguntas orientadoras	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo ha sido su participación en los procesos de planificación, capacitación e implementación de las actividades del proyecto? 2. ¿Qué técnicas nuevas, capacidades y/o conocimiento ha desarrollado en el marco del proyecto? ¿De qué manera han impactado su trabajo o comunidad? 3. ¿Qué beneficios ha traído para usted y/o su comunidad las prácticas aprendidas en el marco del proyecto? 4. ¿Cuáles han sido los cambios observables —tangibles y no tangibles— que más valoran en base a su participación en el proyecto? 5. ¿Cómo ha sido la participación y representación de las mujeres en los procesos de planificación, capacitación e implementación de las actividades del proyecto? 6. ¿En qué medida su comunidad (indígena) ha sido debidamente informada, consultadas e involucradas en el proceso de toma de decisiones antes y durante la implementación del proyecto? 	

7. ¿Cómo valorarían el grado de satisfacción con el proceso y los resultados del proyecto?
8. ¿Qué se pudo haber hecho diferente para haber mejorado todavía más la capacidad de adaptación en el sector pesquero y acuícola al cambio climático?

Apéndice 7. Tabla de cofinanciación

Institución	Tipo de institución	Cofinanciación comprometida (dólares) en la formulación del proyecto	Cofinanciación materializada (dólares) al momento de la evaluación	Porcentaje de cofinanciación materializada
Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible	Gobierno	2 375 000 dólares	1 026 733 dólares	43,2%
Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas	Gobierno	803 682 dólares	931 455 dólares	115,9%
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria	Gobierno	83 000 dólares	70 000 dólares	84,3%
SENASA	Gobierno	176 900 dólares	180 023 dólares	101,8%
Secretaría de Comunicación Pública	Gobierno	8 417 774 dólares	0 dólares	0,0%
APN	Gobierno	335 588 dólares	727 170 dólares	216,7%
PNA, Dirección de Protección Ambiental	Gobierno	294 118 dólares	295 083 dólares	100,3%
Gobiernos provinciales	Gobierno	5 511 839 dólares	3 617 934 dólares	65,6%
FAO	Naciones Unidas	250 000 dólares	250 000 dólares	100,0%

Nota: Cofinanciación informada a mayo de 2022. Una vez cerrado el presente informe, se ha informado que hacia el cierre del proyecto (julio de 2022) la cofinanciación alcanzó el 78%.

Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe
E-mail: FAO-RLC@fao.org
Dirección web: www.fao.org/americas/es/

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
Santiago de Chile, Chile