

Proyecto No. 88495: Conservación de la Biodiversidad en paisajes impactados por minería en la región del Chocó Biogeográfico

Evaluación final - Informe final

N° DEL PROYECTO / OUTPUT	88495
TÍTULO DEL PROYECTO	Conservación de la biodiversidad en paisajes impactados por la minería en la Región del Chocó Biogeográfico
ORGANISMO DE EJECUCIÓN	WWF
AGENCIA IMPLEMENTADORA	PNUD - Oficina de País Colombia
IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO GEF	4916
FONDOS GEF ASIGNADOS	USD 5.850.000
FECHA DE INICIO DEL PROYECTO	07/05/2014
FECHA DE TERMINACIÓN DEL PROYECTO	31/07/2019
PERÍODO A EVALUAR	Hasta el 31/06/2019

Christian Sieber, Consultor Internacional

Luisa Lema Vélez, Consultora Nacional

Lina Villa, Apoyo a la Consultora Nacional

Octubre 19, 2019

Contenido

Acrónimos y abreviaturas	iv
0. Resumen ejecutivo	v
1. Introducción	1
1.1. Propósito de la evaluación	1
1.2. Alcance y metodología	1
1.3. Estructura del informe de evaluación	2
2. Descripción del contexto de desarrollo y del proyecto	2
2.1. Contexto y teoría de cambio	2
2.2. Objetivo y resultados previstos	3
2.3. Indicadores de referencia establecidos	4
2.4. Principales interesados	5
3. Hallazgos	6
3.1. Diseño y formulación del proyecto	6
3.2. Alineación con objetivos estratégicos de los documentos de planeación vigentes al momento del diseño	8
3.3. Ejecución del proyecto	9
3.4. Resultados	15
3.4.1. Relevancia	15
3.4.2. Efectividad	18
3.4.3. Eficiencia	32
3.5. Implicación e involucramiento de país	34
3.6. Integración de temas transversales	34
3.7. Sostenibilidad	35
3.8. Avances hacia impacto	40
3.9. Adicionalidad de los fondos GEF	42
4. Conclusiones y recomendaciones	42
4.1 Conclusiones	42
4.2. Buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones para proyectos PNUD/GEF	43
5. Anexos	46
5.1. Términos de referencia	46

5.2.	Resumen de visitas de campo	48
5.3.	Itinerario.....	49
5.4.	Lista de personas entrevistadas	50
5.5.	Lista de documentos revisados	53
5.6.	Matriz de preguntas de evaluación.....	54
5.7.	Guía indicativa de preguntas específicas entrevistas semi-estructuradas.....	61
5.8.	Modificaciones en indicadores y metas durante el proyecto	66

Índice de figuras y tablas

Figura 1:	Estrategias de triangulación de información para la evaluación.	2
Figura 2:	Teoría de cambio proyecto Biodiversidad y Minería	3
Figura 3:	Impacto a largo plazo.....	41
Tabla 1:	Ejecución de presupuesto	12
Tabla 2	Cofinanciación reportada.....	13
Tabla 3:	Municipios y territorios colectivos con insumos generados en el marco del GEF para el ajuste de los POT.23	
Tabla 4:	Mejora de capacidades según tarjeta de capacidades	29

Acrónimos y abreviaturas

ANLA	Autoridad Nacional de Licencias Ambientales
ANM	Agencia Nacional Minera
CD	Comité Directivo
CODECHOCÓ	Corporación Autónoma Regional para el Desarrollo Sostenible del Chocó
CORPOURABA	Corporación para el Desarrollo Sostenible de Urabá
CRC	Comisión Regional de Competitividad
CSO	Organización de la sociedad civil - Civil society organization
CT	Comité Técnico
GEF	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
IIAP	Instituto de Investigaciones Ambientales del Pacífico
MADS	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
METT	Herramienta de Seguimiento de la Efectividad de Manejo
MME	Ministerio de Minas y Energía
MTE	Mid-term Evaluation
MUPA	Áreas Protegidas de uso múltiple
OIA	Organización Indígena de Antioquia
ONG	Organización no gubernamental
OT	Ordenamiento territorial
P4F	Partnership for Forests
PCN	Proceso de Comunidades Negras
PFNM	Producto Forestal No Maderable
PIF	Formulario de Identificación de Proyecto
PIR	Informe de Implementación de Proyecto
PL	Proyecto de Ley
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNN	Parque Nacional Natural
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POT	Plan de Ordenamiento Territorial
POTA	Plan de Ordenamiento Territorial y Ambiental
PPD	Programa de pequeñas donaciones GEF
PPG	Subvenciones para la Preparación de Proyectos
PRODOC	Documento del Proyecto
PUMA	Plan de Uso, Manejo y Aprovechamiento de los Bienes y Servicios Ambientales
REDD+	Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación
TICCA	Territorios y áreas conservados por pueblos indígenas y comunidades locales
USAID	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
USD	Dólares estadounidenses
UTL	Unidad de Trabajo Legislativo
UTCH	Universidad Tecnológica del Chocó
WWF	Fondo Mundial para la Naturaleza –World Wildlife Fund

0. Resumen ejecutivo

Título del proyecto: Conservación de la Biodiversidad en paisajes impactados por minería en la región del Chocó Biogeográfico			
GEF Project ID:	4916	PIF Approval Date	April 2012
UNDP Project ID:	5035	CEO Endorsement Date:	2012, March 22
ATLAS Business Unit, Award # Proj. ID	00077977	Project Document Signature Date (date project began)	2014, May 07
Country:	Colombia	Date Project manager hired:	2014, November 01
Region	Chocó	Inception Workshop date:	2014, September 17
Focal Area	Biodiversity	Final evaluation completion date	2019, October 02
FGEF Focal Area Strategic Objective:	BD-1. Improve sustainability of protected area systems BD-2. Mainstream biodiversity conservation and sustainable use into production landscapes, seascapes and sectors	Planned closing date:	2019, April 07
Executing/ Implementing Agency:	WWF / UNDP	If revised, proposed op. closing date	2019, October 31
Other Executing partners		Ministry of the Environment and Sustainable Development (MADS), Ministry of Mining and Energy (MME); National Parks System of Colombia (UASPNN); Regional Autonomous Corporations (CARs) and local governments; Environmental Research Institute of the Pacific (IIAP); and World Wildlife Fund – Colombia (WWF).	
Project Financing	at CEO endorsement (US\$)		At time of final evaluation June 30, 2019 (US\$)
1) GEF Financing	5.850.000		5.687.353
2) UNDP contribution	2.800.000		3.054.184
3) Government:	7.842.752		3.147.357
4) Other partners:	20.000.000		18.098.468
5) Total co-financing (2+3+4):	30.642.752		24.300.009
PROJECT TOTAL COSTS (1+5)	36.492.752		29.987.362

El proyecto “Conservación de Biodiversidad en paisajes impactados por minería en el Chocó Biogeográfico” (Biodiversidad y Minería) buscó salvaguardar la biodiversidad en la región del Chocó Biogeográfico de los impactos directos de la minería de oro, plata y platino y de los efectos indirectos de la misma. El proyecto abordó la problemática a través de dos componentes. Un primer componente buscó fortalecer el marco político, legal y de

planificación en el sector minero y asegurar que este aborda las amenazas directas de las operaciones mineras sobre la biodiversidad. Un segundo componente tenía como objetivo contribuir a la conservación de la biodiversidad en áreas altamente vulnerables a impactos de la minería. Para alcanzar su objetivo, el proyecto adoptó una estrategia intersectorial y multinivel, y desarrolló estrategias de intervención alrededor de los siguientes seis ejes: marco político, legal y de planificación minera; ordenamiento territorial; áreas protegidas; iniciativas productivas; fortalecimiento de capacidades; restauración.

El proyecto fue ejecutado por WWF, bajo la modalidad de Organización de la Sociedad Civil (CSO). El PNUD actuó como entidad de implementación, según las convenciones del GEF. El proyecto inició en mayo 2014 y finalizó operaciones en julio 2019. Se invirtieron fondos GEF por un total de USD 5,850,000.

Esta evaluación califica el rendimiento del proyecto al final de la fase de implementación. Además, identifica buenas prácticas y formula recomendaciones para futuros proyectos de este tipo. Las principales conclusiones son:

El proyecto abordó una temática altamente relevante para el contexto colombiano y sus objetivos estaban alineados con el marco político nacional e internacional. La propuesta de incluir un enfoque intersectorial (ambiental - minero) y multinivel fue novedosa y oportuna. Sin embargo, en la implementación no se logró materializar esta intersectorialidad, en tanto el sector minero no se involucró en la ejecución de acciones y el Ministerio de Minas y energía tuvo un papel marginal en la gobernanza del proyecto. El involucramiento del sector minero fue débil y en consecuencia, el proyecto optó por fortalecer la perspectiva ambiental durante la implementación.

El diseño del proyecto se realizó mediante un proceso participativo y relativamente ágil. Actores del nivel nacional, regional y local participaron en el proceso. La teoría de cambio es clara, aunque llama la atención que los indicadores de objetivos tienen un vínculo explícito con los resultados relacionados a áreas protegidas, mientras que la causalidad con otros resultados es menos directa. Algunos objetivos fueron demasiado ambiciosos o específicos, e importantes cambios de contexto hicieron necesarios ajustes del diseño inicial. La falta de una estrategia de género en el diseño original no se pudo corregir completamente durante la implementación.

En su ejecución, el proyecto adoptó una estrategia con sentido de oportunidad y adaptabilidad. Esto le permitió capitalizar sobre procesos existentes y desarrollar vínculos con otras iniciativas y actores lo que mejoró la eficiencia y eficacia de las acciones implementadas. WWF demostró un excelente olfato político y gran capacidad de articularse con otros actores. La flexibilidad del PNUD permitía ajustes en la estrategia de implementación lo que facilitó la implementación de la estrategia de manejo adaptativa.

El proyecto logró una buena articulación entre lo local y lo nacional y supo articular procesos de desarrollo y consulta local con la incidencia y formulación de políticas públicas a nivel regional y nacional.

El perfil de WWF, su estilo y experiencia organizacional marcaron la implementación y beneficiaron la consecución de los objetivos. Desde el proceso de diseño, el proyecto puso énfasis en integrar comunidades étnicas a la implementación y considerarlos como socios y no solamente beneficiarios del proyecto. Este enfoque participativo y respetuoso contribuyó a la creación de confianza y apropiación del proyecto por los socios locales. El equipo de proyecto demostró una gran habilidad de combinar capacidad técnica con competencias sociales lo que fortaleció las relaciones de trabajo con actores a todos los niveles.

El proyecto alcanzó y, en 12 de 15 indicadores, sobrepasó las metas cuantitativas establecidos en el marco de resultados (metas revisadas). De manera cualitativa, se alcanzaron muy buenos resultados (entre otros la alianza con PPD para bioemprendimientos, la declaratoria de nuevas AP, el fortalecimiento de 4 PNN, el trabajo con el

Congreso en incidencia legislativa) y las estrategias de intervención fueron generalmente relevantes, efectivas y eficientes.

El proyecto fortaleció su gobernanza y gestión durante la implementación. En gobernanza, se destaca la incorporación de las organizaciones comunitarias al CD y CT y la conclusión de convenios de ejecución con actores locales que contribuyó a su empoderamiento. En gestión, el proyecto desarrolló a partir de 2017 varios instrumentos de monitoreo y seguimiento que mejoraron sustancialmente los procesos de planificación, ejecución y gestión de conocimiento.

El proyecto generó numerosos y valiosos insumos y los usó en distintos espacios de incidencia. Sin embargo, la sistematización y difusión sistemática de las experiencias y la publicación de resultados ocurrió tarde. Después de un inicio lento, el periodo de ejecución fue particularmente intenso durante 2017 y 2018, lo que resultó en una transición abrupta entre la fase de implementación y la fase de cierre.

La sostenibilidad de los resultados es heterogénea entre los diferentes ejes de intervención. El proyecto, junto con los socios, trabajó a partir de finales del 2017 en la consolidación de resultados y la institucionalización de procesos y productos. Al mismo tiempo reconoció la necesidad de apoyo continuo e intensificó los esfuerzos de conseguir recursos para dar continuidad a la agenda de trabajo.

Calificación del rendimiento del proyecto ¹		
Crterios	Comentarios	Calificación
Seguimiento y Evaluación²: Muy satisfactorio (MS), Satisfactorio (S), Algo satisfactorio (AS), Algo insatisfactorio (AI), Insatisfactorio (I), Muy Insatisfactorio (MI)		
Calidad general de SyE	El diseño del esquema de S&E tuvo problemas de duplicación de indicadores (indicadores que daban cuenta de la misma acción) y no definió métricas para todas las dimensiones que el proyecto pretendía cubrir. La estrategia de seguimiento del ejecutor tuvo una evolución hacia mejores prácticas.	AS
Diseño de SyE al comienzo del proyecto	Los indicadores establecidos inicialmente, particularmente los indicadores de objetivo no dan cuenta de las diferentes dimensiones que el proyecto iba a cubrir (conservación, generación de ingresos, mejores prácticas mineras, etc) y, además, dos indicadores corresponden a la misma actividad.	AI
Ejecución del plan de SyE	El proyecto tuvo una mejora progresiva en su estrategia de S&E, que se optimizó hacia los últimos dos años.	S

¹ La calificación responde los criterios y umbrales establecidos en : (2017) Guidelines for GEF Agencies in Conducting Terminal Evaluation for Full-sized Projects. 19 pág.

² Se evalúa combinando las dimensiones de diseño e implementación en una escala de 6 puntos donde Altamente Satisfactorio (AS) indica que no hubo inconvenientes y la calidad del diseño o que la implementación de SyE superaron las expectativas, mientras que Muy Insatisfactorio (MI) indica que hubo graves deficiencias en el diseño y/o implementación de SyE.

Ejecución de los IA y EA³: Muy satisfactorio (MS), Satisfactorio (S), Algo satisfactorio (AS), Algo insatisfactorio (AI), Insatisfactorio (I), Muy Insatisfactorio (MI)		
Calidad general de la aplicación y ejecución del proyecto	El proyecto tuvo un desempeño sobresaliente. Flexibilidad al cambio. Buen desempeño en el terreno. Empoderamiento de actores públicos, privados y de las comunidades.	MS
Ejecución del organismo de aplicación	Flexibilidad al cambio, agilidad en la atención a requerimientos, baja visibilidad e involucramiento en campo y de otras áreas de la agencia.	S
Ejecución del organismo de ejecución	Estrategia con sentido de oportunidad y adaptabilidad; enfoque participativo; buena articulación entre lo local y lo nacional	MS
Resultados⁴: Muy satisfactorio (MS), Satisfactorio (S), Algo satisfactorio (AS), Algo insatisfactorio (AI), Insatisfactorio (I), Muy Insatisfactorio (MI)		
Calidad general de los resultados del proyecto	La problemática abordada por el proyecto es relevante para el país, la efectividad en términos de incidencia en políticas fue alta y la capacitación y el empoderamiento de actores exitoso.	S
Relevancia: relevante (R) o no relevante (NR)	Temática altamente relevante en contexto colombiano; diseño ágil y participativo; enfoque multisectorial innovador, pero retos en su implementación.	R
Efectividad	Incidencia en procesos normativos; capacitación y empoderamiento de diversos actores; incidencia en OT; Creación de nuevas AP y fortalecimiento de gestión de PNN; Fortalecimiento de organizaciones comunitarias y acompañamiento a emprendedores.	S
Eficiencia	Una gobernanza y responsabilidades claras; implementación costo-eficiente; gestión contable y financiera cumplió con todas las normas, estándares y procedimientos relevantes; mejora continua en procesos de gestión.	MS
Sostenibilidad⁵: Probable (P), Algo probable (AP), Algo improbable (AI), Improbable (I).		
Probabilidad general de los riesgos para la sostenibilidad:	Estrategias de sostenibilidad por eje. Búsqueda activa por financiación continua; escasa y tardía difusión de resultados.	AP
Recursos financieros	Se apoyó a las organizaciones territoriales y bioemprendimientos a conseguir financiación continua. Áreas protegidas existentes siguen	AP

³ Se evalúa en una escala de seis puntos donde Muy satisfactorio (MS) indica que no hubo inconvenientes y la calidad de implementación / ejecución superó las expectativas mientras que (MI) indica que hubo graves deficiencias en la calidad de la implementación / ejecución.

⁴ Se califican según el grado en que se lograron los objetivos del Proyecto en una escala de seis puntos donde Muy satisfactorio (MS) indica que el nivel de resultados alcanzados claramente excede las expectativas y / o no hubo inconvenientes y Muy insatisfactorio (MI) indica que solo se alcanzó un nivel insignificante de resultados y / o hubo graves deficiencias.

⁵ Se evalúa teniendo en cuenta los riesgos relacionados con la sostenibilidad financiera, sociopolítica, institucional y ambiental de los resultados del proyecto, entre otros riesgos que pueden afectar su sostenibilidad en una escala de cuatro niveles en donde Probable (P) indica que hay poco o ningún riesgo para la sostenibilidad mientras que Improbable (I) indica que existen graves riesgos para la sostenibilidad.

	desfinanciadas y nuevas áreas protegidas no cuentan con recursos para su manejo.	
Socioeconómico	El esfuerzo de proyecto de articularse con diversos actores y de empoderar organizaciones territoriales hace probable la continuidad de las agendas y temas abordados por el proyecto.	P
Marco institucional y gobernanza	Estrategia de fortalecer y empoderar procesos e instituciones existentes en vez de crear nuevos actores aumenta probabilidad de que procesos/instituciones permanezcan en el tiempo. Uso de insumos para incidencia en instrumentos de OT dependerán de voluntad política de administraciones que no conocieron el proyecto.	P
Ambiental	La formalización de las nuevas áreas protegidas, el fortalecimiento de capacidades, así como la institucionalización de mecanismos de protección comunitaria a las zonas restauradas son elementos importantes de sostenibilidad, sin embargo, la presión de la actividad minera y criminal persiste en igual nivel de gravedad, en un marco de desarticulación entre el sector ambiental y minero, y de falta de alternativas de ingreso en la región.	AP
Impacto: Considerable (C), Mínimo (M), Insignificante (I)		
Mejora del estado ambiental	4 nuevas áreas protegidas; 4 PNN fortalecidos; contribución a la conservación de 13.433,23 hectáreas de bosque y a un aumento de 240,64 hectáreas de bosque.	C
Reducción de la tensión ambiental	La declaración de 4 nuevas áreas protegidas y el fortalecimiento de 4 PNN ayuda a proteger estos territorios de los impactos de la minería legal y otras actividades productivas y extractivas. El fortalecimiento de PNN contribuye a reducir las amenazas de la extracción ilícita de minerales en los parques. No hay reducción significativa de las tensiones ambientales sobre el resto de la región.	C
Progreso hacia el cambio de la tensión y el estado	Un marco político, legislativo y de planificación minera fortalecido. Mejores capacidades sociales e institucionales a nivel nacional, regional y local en temas de conservación de la biodiversidad.	C
Resultados generales del proyecto	Aporte altamente relevante a la agenda minera-ambiental de Colombia. A pesar de unas deficiencias en el diseño, proyecto respondió con estrategia adaptativa y alcanzó de manera eficiente resultados altamente satisfactorios.	MS

1. Introducción

1.1. Propósito de la evaluación

Esta evaluación final buscó calificar el rendimiento del proyecto “Conservación de Biodiversidad en paisajes impactados por minería en el Chocó Biogeográfico” (Proyecto “Biodiversidad y Minería”) al final de la fase de implementación en comparación con las expectativas establecidas en el marco lógico. De acuerdo con los términos de referencia definidos por PNUD⁶, se evaluó el alcance de los objetivos planteados, utilizando los criterios de evaluación del DAC OCDE y los instrumentos y metodologías desarrolladas para la evaluación de proyectos GEF. Aparte del objetivo de rendir cuentas, los evaluadores pusieron un particular énfasis en el aspecto aprendizaje y buscaron identificar y documentar lecciones aprendidas y buenas prácticas que se podrían replicar en otros proyectos GEF.

1.2. Alcance y metodología

Esta evaluación final se refiere al período comprendido entre el inicio del proyecto en mayo de 2014 y el 30 de junio 2019. Reconociendo que el proyecto tuvo una evaluación de medio término en agosto 2017, se puso un particular énfasis en examinar los desarrollos en la segunda mitad del período de ejecución. La evaluación final se desarrolló en tres fases. **La fase de revisión documental** sirvió para construir una visión comprensiva del proyecto, afinar el enfoque para las entrevistas e identificar necesidades de información adicional. **La fase de campo** permitió hacer una valoración directa de los procesos y productos del proyecto y sostener entrevistas con actores relevantes. La misión tuvo lugar del 13 al 23 de agosto 2019 y permitió tener un total de 29 reuniones en Bogotá, Quibdó, Tadó, Vigía del Fuerte y Cali⁷. **La fase de análisis y sistematización** finalmente consistía en valorar la información obtenida, corroborar hallazgos y llenar vacíos de información antes de elaborar conceptos y presentar la información de manera sistematizada.

El enfoque metodológico se basó en las consideraciones e instrumentos recomendados por los términos de referencia de los evaluadores y la “Guía del GEF para la Evaluación final”. El equipo evaluador, en su informe inicial, propuso complementar el enfoque metodológico con los siguientes elementos:

- Enfoque en resultados cualitativos. Además de la verificación de los resultados cuantitativos reportados, se puso un particular énfasis en el análisis cualitativo de los resultados.
- Identificar cambio atribuible al proyecto: se buscó establecer a través de las percepciones de los actores la contribución del proyecto a los resultados reportados.
- Adicionalidad: en tanto el enfoque metodológico del proyecto fue coadyuvar en diferentes iniciativas y procesos en marcha, las entrevistas buscaron arrojar información sobre el valor agregado específico de los recursos GEF.
- Triangulación: se procedía a la triangulación de información para verificar y ponderar la información recibida de los diferentes actores y fuentes secundarias.

⁶ Ver anexo 5.1.

⁷ Ver resumen de misión y lista de personas consultadas en anexos 5.2 y 5.4.

- Evaluación de término medio. El proyecto fue evaluado en junio 2017. Si bien la evaluación final cubre el periodo completo (mayo 2014 - junio 2019), se dio un particular énfasis en el periodo desde la evaluación de término medio y al seguimiento que se dio a las recomendaciones de la misma.



Figura 1: Estrategias de triangulación de información para la evaluación.

1.3. Estructura del informe de evaluación

El informe inicia en su capítulo 2 con una descripción del contexto de desarrollo y del proyecto. El capítulo 3 contiene los principales hallazgos de la evaluación, particularmente sobre la ejecución del proyecto, la efectividad y eficiencia de los resultados y la sostenibilidad e impacto de la intervención. En el capítulo 4 finalmente, se resumen las conclusiones y buenas prácticas y se formulan recomendaciones para proyectos de esta naturaleza y sobre medidas a tomar para asegurar la sostenibilidad de lo alcanzado y el impacto deseado.

2. Descripción del contexto de desarrollo y del proyecto

2.1. Contexto y teoría de cambio

El proyecto buscó abordar tres obstáculos estructurales para la conservación de la biodiversidad en el Chocó biogeográfico a la luz de la intensa actividad minera que se daba en la región. El primero de ellos fue la existencia de **vacíos e inconsistencias en las normativas ambientales y mineras**, situación que dificulta la puesta en marcha de procesos robustos en contra de los impactos ambientales de la extracción de minerales (lícita, ilícita e informal). Abordar ese problema era vital para que el proyecto comprendiese un enfoque preventivo.

El segundo problema fue la **existencia de hecho de impactos sobre la biodiversidad en zonas de alto valor de conservación y altamente vulnerables** a la minería en la región del Chocó biogeográfico. El deterioro de ecosistemas a causa de esta actividad extractiva se registraba incluso en áreas protegidas de orden nacional. La región, y los territorios colectivos que contiene, no contaba con una estrategia de ordenamiento territorial o de desarrollo económico que pusiera condiciones claras para favorecer el uso sostenible de la biodiversidad. Durante el diagnóstico del contexto, el equipo formulador encontró una pobre diversificación de la economía local, que

contribuía a que las fuentes de ingresos estuviesen principalmente basadas en medios extractivos, y no existiera una presencia visible de productos basados en la biodiversidad.

El tercer problema fue la **baja capacidad de planeación y respuesta de las entidades locales, regionales y nacionales, y de organizaciones de la sociedad civil** para enfrentar la problemática minera y sus consecuencias ambientales. En un contexto sociopolítico ya complejo, la gobernanza de la biodiversidad y la minería requiere esfuerzos a múltiples niveles, colaboración entre actores y visiones compatibles frente al desarrollo del territorio.

El abordaje de estos tres problemas implicó un enfoque intersectorial, que involucrase tanto a la institucionalidad ambiental como a la institucionalidad minera en la búsqueda de alternativas para desbloquear y facilitar procesos. La gráfica siguiente muestra la teoría de cambio supuesta en el diseño del proyecto, construida por el equipo evaluador.

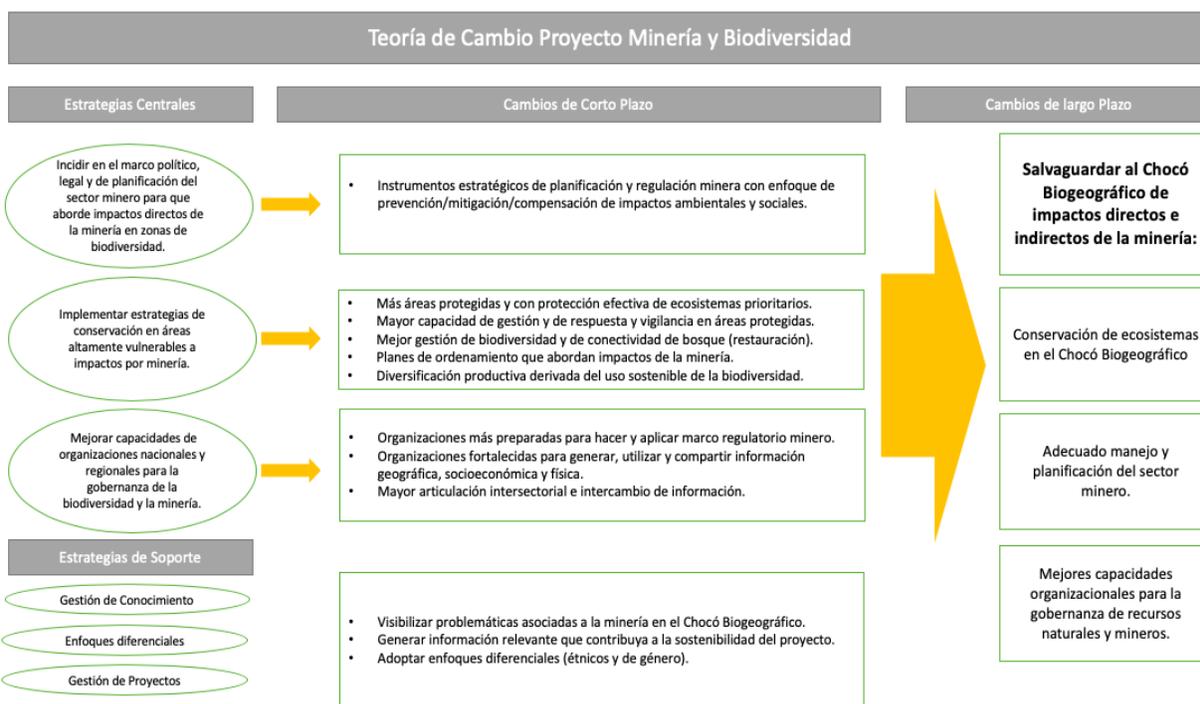


Figura 2: Teoría de cambio proyecto Biodiversidad y Minería

2.2. Objetivo y resultados previstos

El proyecto Biodiversidad y Minería buscó **salvaguardar la biodiversidad en la región del Chocó biogeográfico de los impactos directos de la minería de oro, plata y platino y de los efectos indirectos de la misma (crecimiento de la población, desarrollo de la agricultura, la silvicultura, la pesca y otros sectores)**. El proyecto fue diseñado para abordar dos tipos de problemáticas a través de dos componentes, con sus respectivos resultados:

Componente 1: El marco político, legal y de planificación en el sector minero aborda las amenazas directas de las operaciones mineras sobre la biodiversidad.

- Resultado 1.1: Instrumentos jurídicos, de política y de planificación a nivel nacional incorporan criterios ambientales y sociales para prevenir / mitigar y compensar el impacto directo de la actividad minera en la biodiversidad.

- Resultado 1.2: Mejora de la capacidad de las organizaciones nacionales y regionales seleccionadas para aplicar la política revisada y el marco regulatorio minero.

Componente 2: Conservación de la biodiversidad en áreas altamente vulnerables a impactos por minería.

- Resultado 2.1: Mejora de la capacidad de las Corporaciones Autónomas Regionales, Municipalidades y organizaciones comunitarias para generar, utilizar y compartir la información geográfica, socioeconómica y biofísica necesaria para fines de planificación y gestión de espacios que tengan en cuenta los impactos indirectos de la minería.
- Resultado 2.2.: Despliegue efectivo de recursos financieros y humanos frente a las amenazas acumulativas indirectas de la minería (colocación inadecuada de infraestructura, incluyendo carreteras, agricultura, silvicultura, cosecha de carne de monte, y otros desarrollos provocados por un aumento de los ingresos disponibles de las actividades mineras), la vigilancia efectiva y la aplicación sobre un área que cubre 2 millones de hectáreas.
- Resultado 2.3: Seis áreas protegidas (dos nuevas) protegen 404.671 hectáreas de ecosistemas prioritarios en zonas que están bajo alto riesgo de presiones de desarrollo.
- Resultado 2.4: La eficacia de la gestión de las 4 áreas protegidas mejora de un 10 % a un 20 % de acuerdo con el Cuadro de Mando de eficacia de la gestión.
- Resultado 2.5: La gestión de la biodiversidad y la conectividad entre los fragmentos de bosque se mejora a través de herramientas de manejo del paisaje en 15 mil hectáreas de bosques fragmentados importantes para la conservación de la biodiversidad.

Para alcanzar los resultados propuestos, el proyecto planteaba una estrategia intersectorial y multinivel alrededor de seis ejes de intervención: marco político, legal y de planificación minera; ordenamiento territorial; áreas protegidas; iniciativas productivas; fortalecimiento de capacidades; restauración. Además, tuvo un componente transversal de gestión del conocimiento y difusión de resultados.

2.3. Indicadores de referencia establecidos

El proyecto propuso tres indicadores de objetivo, que no tuvieron modificación a lo largo de la ejecución. Estos indicadores de objetivo y sus metas están relacionados exclusivamente con áreas de conservación, y definidos en términos de 1) gestión sostenible de áreas existentes, 2) declaratoria de nuevas áreas protegidas y 3) mejoramiento en la efectividad de manejo.

Los indicadores de resultado fueron revisados en diciembre de 2015, y en julio de 2017 (seguido a la entrega de la evaluación de medio término). De los doce indicadores de resultado iniciales, seis tuvieron modificaciones durante la ejecución del proyecto, bien en su formulación como indicador o bien en la meta establecida. Las modificaciones obedecieron a diferentes factores: cambios en las agendas de gobierno, la necesidad de subsanar algunas fallas de diseño del proyecto, la oportunidad de agregar valor en respuesta a posibilidades del entorno, así como precisiones a indicadores que estaban descritos de forma general o vaga. Los indicadores dieron cuenta de incidencia en documentos de política, en instrumentos de ordenamiento territorial, capacidades en información, áreas protegidas, reducción de emisiones, deforestación evitada, iniciativas productivas basadas en la biodiversidad, ingresos y áreas degradadas por minería en estado de restauración.

La información completa de indicadores y metas se presenta en la sección 3.4.2. Efectividad, en donde se discute la efectividad del proyecto. El Anexo 5.8 muestra la evolución de los indicadores y metas del proyecto en los dos momentos de su revisión.

2.4. Principales interesados

Organizaciones de la sociedad Civil	WWF: fue la entidad ejecutora del proyecto. WWF comenzó a trabajar en Colombia en 1964 y tiene una oficina de país (anteriormente oficina de programa) desde 1993. Este fue el primer proyecto GEF ejecutado desde la organización. El proyecto construyó sobre los procesos liderados por WWF en la región Pacífico colombiana, y le permitió fortalecer su trabajo y relaciones en el Chocó Biogeográfico.
Organismos Internacionales	PNUD: fue la entidad implementadora. El proyecto construye sobre esfuerzos previos de fortalecimiento de los sistemas de áreas protegidas (varios de ellos hechos con recursos de diferentes capitalizaciones GEF) y generación de mercados basados en la biodiversidad.
Entidades públicas o mixtas	<p>MADS: el proyecto permitió acelerar las rutas de aprobación de la ratificación del Protocolo de Minamata y de declaratoria de un área protegida bajo la figura de Distrito de Manejo Integrado. La activación de la agenda Pacífico en cabeza del MADS permitió orientar los debates políticos con un enfoque ambiental.</p> <p>PNN: el 18% del presupuesto de origen GEF del proyecto estaba previsto para fortalecer áreas protegidas de orden nacional, bajo administración de PNN, y para la declaratoria de nuevas áreas protegidas de orden regional, que integran ahora el Sistema Nacional de Áreas Protegidas bajo la coordinación de PNN. El proyecto generó nuevo conocimiento sobre la composición y estado de los ecosistemas de los parques nacionales, la incidencia de la actividad minera en las áreas, y facilitó la reducción de intervenciones ilegales.</p> <p>IIAP: Se vinculó directamente en temas de ordenamiento y restauración y participó en procesos de capacitación. El proyecto invirtió en mejorar el sistema de información geográfica del IIAP, y fortaleció su relación con procesos organizativos de comunidades negras e indígenas y su rol de investigación en la región.</p> <p>MME: el Ministerio de Minas y Energía tuvo una vinculación directa durante la formulación del proyecto y en los últimos años de ejecución, sin embargo, su agenda política o procesos en la región Pacífico, relacionados con formalización y minería legal y otros, no fueron incluidos en la ejecución del proyecto.</p> <p>Alcaldías: las alcaldías de ocho municipios recibieron insumos técnicos para la inclusión en sus instrumentos de ordenamiento territorial, de información robusta sobre territorios colectivos en su jurisdicción, actividad minera y elementos ambientales bióticos y abióticos. El proyecto además facilitó y fortaleció la relación con consejos comunitarios de comunidades negras y con autoridades de resguardos indígenas.</p> <p>Congresistas: Se vinculan al proyecto personalmente y a través de las Unidades Técnicas Legislativas (UTL). Fortalecieron sus conocimientos técnicos sobre minería y sus impactos en la biodiversidad, y sobre los bloqueos y obstáculos normativos para la armonización de la acción ambiental y minera.</p> <p>Autoridades ambientales CODECHOCÓ y CORPOURABA: Participaron de los procesos de formulación del proyecto y contribuyeron con fortalecer los determinantes ambientales para</p>

	<p>los planes de ordenamiento territorial. Codechocó se benefició además con la declaratoria de áreas protegidas regionales en su jurisdicción; también, los negocios verdes identificados y que trabajaban en alianza con Codechocó fueron los principales beneficiarios del eje de actividades productivas.</p> <p>Bioinnova: A través del proyecto fortaleció su equipo humano y sus metodologías para apoyar emprendimientos apalancados en la biodiversidad. Esto fortalece su naturaleza de entidad de CTI&D y en general el ecosistema empresarial en el pacífico.</p>
Organizaciones Comunitarias	<p>Consejos Comunitarios ASOCASAN y COCOMACIA: los consejos se involucraron en el proyecto como socios en su ejecución, enmarcada en convenios por cerca de 14% de la ejecución de los recursos GEF; hacían parte de los comités técnico y directivo, y tenían voz y voto en la toma de decisiones. Este rol permitió que el proyecto pudiese apoyar procesos prioritarios para los consejos, tanto en sus funciones de territorio colectivo (en el marco del proyecto desarrollaron sus instrumentos de ordenamiento territorial ambiental), como promotores de las economías de sus comunidades (el proyecto apoyó el proceso de incubación de asociaciones de productores).</p> <p>Organización Indígena de Antioquia (OIA): La organización indígena de Antioquia se vincula al proyecto en 2016, bajo un convenio relacionado con el impacto minero en los territorios indígenas en Murindó, Vigía del Fuerte y Frontino. Estos impactos estaban predefinidos en las dimensiones de ordenamiento territorial, planes de desarrollo y fortalecimiento de la guardia indígena.</p>
Sector Privado (empresarial y gremial)	<p>Emprendedores: El proyecto activó una convocatoria para apoyar emprendimientos basados en la biodiversidad. En alianza con PPD 15 emprendimientos fortalecieron sus capacidades administrativas y de gestión empresarial, se articularon entre ellos y con oportunidades de mercado y recibieron inversión representada especialmente en mejoras de infraestructura física y maquinaria.</p>

3. Hallazgos

3.1. Diseño y formulación del proyecto

El diseño del proyecto Biodiversidad y Minería se realizó mediante un proceso ágil y participativo. El PIF del proyecto fue presentado en marzo 2012 y aprobado en junio del mismo año. En julio 2012 fueron aprobados fondos para la elaboración del proyecto (PPG). La fase de diseño de proyecto se llevó a cabo entre octubre 2012 y octubre 2013 con talleres de inicio el 12-13 de noviembre 2012 en Bogotá, un taller sobre el marco de resultados el 4-5 de junio 2013 en Bogotá y reuniones en Quibdó y Tadó a inicios de julio 2013. Principales cambios entre el PIF y la fase PPG tenían que ver con la concentración geográfica de la intervención (enfoque en municipios y territorios de comunidades negras/indígenas del medio y alto río Atrato y del alto río San Juan), la refinación de varios resultados (outputs) y un ajuste a la baja de los montos de co-financiación. El request for CEO endorsement fue presentado en diciembre 2013 y aprobado en enero 2014. En mayo 2014 inició la implementación.

Actores del nivel nacional, regional y local participaron en el proceso de diseño del proyecto. Como resultado de esta participación, se integraron temas como la Ley 70 o el fortalecimiento de las instituciones de las comunidades

y las agendas locales de gestión de territorio al diseño del proyecto. En particular las comunidades negras resaltaron como buena práctica su involucramiento activo desde el inicio del proceso. Este involucramiento no solo marcó el contenido del proyecto, también contribuyó a la apropiación del mismo por las comunidades y la construcción de confianza, lo que posteriormente benefició la implementación.

El proyecto partió de la hipótesis que, para salvaguardar la biodiversidad del Chocó biogeográfico de los efectos directos e indirectos de la minería, es necesario trabajar con un enfoque intersectorial y multinivel. La gobernanza del proyecto apropiadamente reflejaba la intersectorialidad y el enfoque multinivel. Para la implementación se diseñó un componente de políticas públicas, complementado por un componente de conservación y uso sostenible. Este planteamiento intersectorial fue novedoso en este entonces para un proyecto GEF, lo que limitó el margen para incluir objetivos mineros más específicos y finalmente dejó una propuesta en su mayor parte ambiental, y que tuvo una ejecución sin mayor participación del sector minero. No obstante, el planteamiento original previó el fortalecimiento de la institucionalidad minera a través de su articulación con la institucionalidad ambiental.

El marco de resultados inicial refleja la estructura del proyecto y la lógica de intervención como fue planteada en el proceso de diseño. El planteamiento innovador del proyecto fue el enfoque intersectorial, que parcialmente también se reflejó en el marco lógico. Mientras que los tres indicadores de objetivo miden impactos ambientales, varios indicadores de resultados proponen capturar el fortalecimiento de la información e institucionalidad del sector minero (ver por ej. IR 1.1.1. / 1.1.2 / 1.2.1). Sin embargo, en el transcurso de la implementación, los indicadores relacionados al sector minero se tuvieron que ajustar y en su mayoría fueron reemplazados por indicadores con orientación ambiental. A título de ejemplo: Mientras el diseño original preveía una articulación del sector minero y ambiental a través de una plataforma articuladora de sistemas de información, el indicador 1.2.1 revisado únicamente mide el fortalecimiento del sistema de información del IIAP.

El diseño del proyecto eligió estrategias de intervención con relaciones indirectas con la protección de la biodiversidad, su objetivo principal. Aparte del trabajo en la mejora de la efectividad del manejo de áreas protegidas o la declaración de nuevas áreas de conservación, las actividades previstas para el proyecto contribuyen a crear un entorno favorable, pero no impactan de manera directa y medible la salvaguarda de la biodiversidad en la región del Chocó Biogeográfico de los impactos directos e indirectos de la minería de oro, plata y platino. Para que la estrategia propuesta sea el medio para lograr el objetivo final del proyecto GEF, se requiere asumir como cierto el supuesto, lejano, de que las normas, políticas e instrumentos de ordenamiento colombianos tiene una alta efectividad.

Los indicadores de objetivo están todos relacionados con un único conjunto de resultados, los relacionados con áreas protegidas, restándole valor al aporte de los demás resultados al objetivo final. Si bien el esfuerzo en áreas protegidas era menos del 20% del presupuesto total del proyecto, los demás componentes del proyecto no tienen peso alguno en la medición del logro del objetivo del proyecto. El hecho de que todos los indicadores de objetivo estén relacionados con áreas protegidas, por un lado, no refleja el peso que los resultados que se esperaba obtener en áreas protegidas tendrían en el proyecto en general y, por otro lado, no permite evidenciar ni sumar la relación que los demás resultados obtenidos en el proyecto tienen con la conservación de la biodiversidad en paisajes afectados por minería.

La formulación ambiciosa de algunos objetivos, combinada con importantes cambios de contexto, hicieron necesarios ajustes en el diseño inicial. Los objetivos relacionados con la alineación de los sistemas de información entre los sectores ambiental y minas y el desarrollo de un portafolio de proyectos REDD fueron demasiado ambiciosos; igualmente lo fueron los resultados iniciales esperados para incidencia en políticas (incluyendo normatividad y ordenamiento territorial) al estar condicionados a una adopción que no estaba en las manos del proyecto. Por otro lado, cambios en las prioridades políticas, las negociaciones de paz y el proceso de postconflicto,

expansión de la minería ilegal y criminal incentivada por altos precios del oro, el fallo de la Corte Constitucional sobre el ecosistema del río Atrato como sujeto de derechos o el fortalecimiento de la jurisdicción municipal con respecto al desarrollo de proyectos mineros fueron algunos de los factores que hicieron necesario ajustar la estrategia del proyecto. El marco de resultados hacía referencia en los supuestos y riesgos a la importancia de voluntad política para alcanzar los objetivos, sobre todo del componente 1. Otros riesgos, como la dinámica del proceso de paz (en 2013 recién en sus inicios) y su repercusión para el ordenamiento territorial o las dinámicas por la expansión de la minería criminal e ilegal no fueron contemplados en la estrategia de mitigación de riesgos del proyecto.

El proyecto supo aprovechar vínculos con otras iniciativas, mucho más allá de lo previsto en el diseño original.

Durante la fase de diseño, se identificaron potenciales vínculos con otros proyectos GEF del área focal de biodiversidad, en su mayoría implementados por el PNUD. Además, el proyecto planteaba coordinar la implementación con el programa BIODREDD de USAID (posteriormente lo hizo con el proyecto Oro Legal, del mismo donante) motivo por el cual se firmó una carta de intención de cofinanciación. Durante la implementación, el proyecto logró articularse con otras iniciativas a diferentes niveles y con distintos alcances, incluyendo algunas de orden nacional, como la construcción de la Estrategia Nacional REDD+, liderada por el programa ONU-REDD, y de impacto regional, como el Programa PNUD-GEF de Pequeñas Donaciones (ver capítulo 3.4.2. efectividad, eje iniciativas productivas).

El proyecto buscó capitalizar sobre procesos existentes que presentaban bloqueos o demoras por causas particulares. El diseño de proyecto buscó generar, fortalecer y acelerar procesos que ya estaban en marcha bajo un escenario de línea base, siguiendo la lógica de inversión de recursos GEF. Esto se evidencia de manera particular en haber intentado abordar los obstáculos para la aprobación del nuevo código de minas (que luego habría de reemplazarse por otras acciones que igualmente capitalizaban sobre procesos legislativos y regulatorios), y en destinar buena parte de sus esfuerzos en el mejoramiento de la efectividad de áreas protegidas de orden nacional.

3.2. Alineación con objetivos estratégicos de los documentos de planeación vigentes al momento del diseño

Contribución a la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Si bien la agenda 2030 no estaba en pie para el momento de la formulación del proyecto, su diseño y, en particular, las estrategias de fortalecimiento de capacidades, ordenamiento territorial, alternativas productivas basadas en la biodiversidad, y de aumento y mejoramiento en la eficiencia de áreas protegidas, contribuyen de manera particular al ODS 15, Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad, y a las metas de la agenda global:

15.1 Para 2020, velar por la conservación, el restablecimiento y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y los ecosistemas interiores de agua dulce y los servicios que proporcionan, en particular los bosques, los humedales, las montañas y las zonas áridas, en consonancia con las obligaciones contraídas en virtud de acuerdos internacionales

15.2 Para 2020, promover la gestión sostenible de todos los tipos de bosques, poner fin a la deforestación, recuperar los bosques degradados e incrementar la forestación y la reforestación a nivel mundial

15.6 Promover la participación justa y equitativa en los beneficios que se deriven de la utilización de los recursos genéticos y promover el acceso adecuado a esos recursos, como se ha convenido internacionalmente

15.9 Para 2020, integrar los valores de los ecosistemas y la diversidad biológica en la planificación nacional y local, los procesos de desarrollo, las estrategias de reducción de la pobreza y la contabilidad

El diseño de proyecto está alineado al Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia en sus dos objetivos de construcción de paz y desarrollo sostenible. El proyecto contribuye específicamente a los resultados 1.2, 2.3, 2.4 (UNDAF 2015-2019). Estos se relacionan específicamente con temas de gobernabilidad inclusiva, participación ciudadana, la eficacia de los gobiernos locales, la inclusión económica de población rural, el fortalecimiento de pequeños productores y la resiliencia socioambiental. El proyecto beneficia de manera directa a poblaciones negras e indígenas y promueve enfoques étnicos diferenciales para el ordenamiento territorial.

El proyecto es consistente con el Plan Estratégico del PNUD (2014-2017) y con el Documento del Programa para Colombia 2015-2019 del PNUD. El proyecto está alineado principalmente con los resultados 1,2,5 del Plan Estratégico de PNUD. Una mayor alineación con el resultado 4 que se propone acelerar la desigualdad de género hubiese sido relevante. Una de las prioridades programáticas del CDP es el crecimiento incluyente y sostenible. El diseño del proyecto contribuye específicamente a reducir los impactos ambientales de la industria extractiva y el uso sostenible de la biodiversidad para fortalecer medios de vida de poblaciones vulnerables consignados en el CDP.

El proyecto se enmarcó dentro de los dos objetivos del área focal de biodiversidad del GEF, específicamente, BD1- Improve Sustainability of Protected Area Systems y BD-2 Mainstream biodiversity conservation and sustainable use into production landscapes, seascapes and sectors. Bajo el primer objetivo, el proyecto pretendió contribuir a los resultados 1.1, efectividad del manejo de áreas existentes y nuevas mejorada. Bajo el segundo objetivo, el proyecto buscó contribuir a los resultados 2.1, aumento en paisajes terrestres y marinos manejados sosteniblemente que integran la conservación de la biodiversidad, y 2.2., incorporación de medidas para conservar y hacer un uso sostenible de la biodiversidad incorporadas en marcos de políticas y regulaciones.

El marco de resultados del proyecto está alineado con el Plan Nacional de Desarrollo *Prosperidad para todos*, vigente para el momento del diseño del proyecto, en su línea III. Crecimiento Sostenible y Competitividad, en particular apoyando la tecnología en la divulgación y procesamiento de la información ambiental (III.B.2.b.) y el fortalecimiento del sector minero para su desarrollo sostenible (III.C.4) y en su línea VI. Sostenibilidad ambiental y prevención del riesgo, en particular en su acción estratégica de Biodiversidad y sus servicios ecosistémicos (VI.A.2.a.).

Finalmente, el diseño de proyecto estaba alineado con varias políticas nacionales, incluyendo la Política nacional de Biodiversidad (1996), la Política Nacional para la Gestión Integral de la Biodiversidad y sus Servicios Ecosistémicos (2012), y el Plan Nacional de Restauración (2010)

3.3. Ejecución del proyecto

El proyecto fue ejecutado por WWF, bajo la modalidad de Organización de la Sociedad Civil (CSO), de acuerdo con las normas y reglamentos para la cooperación del PNUD en Colombia. El PNUD actuó como Agencia Implementadora, según las convenciones del GEF. La máxima instancia del proyecto era el Comité Directivo (CD), originalmente compuesto por WWF, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS), el IIAP, y el PNUD/GEF, y posteriormente se ajustó su composición para incluir al Ministerio de Minas y Energía (MME), Parques Nacionales (PNN), Codechocó y un representante de los consejos comunitarios.

La ejecución del proyecto estaba a cargo de la Unidad de Gestión de Proyecto (UGP) situada en WWF y dirigida por el coordinador del proyecto.

Las principales características de ejecución del proyecto y su impacto en la consecución de resultados fueron los siguientes:

- **Gestión de manejo adaptativo, estrategia con sentido de oportunidad y adaptabilidad.** La dependencia del proyecto de procesos de políticas públicas fuera del control del proyecto y los desarrollos en el contexto colombiano exigieron constantes ajustes en la estrategia de implementación. El proyecto logró de manera exitosa ajustarse a este entorno cambiante, sin perder de vista el logro de los indicadores. Cuando se consideraba necesario, el equipo de proyecto planteaba ajustes del marco de resultados utilizando los procesos establecidos para tal fin (CD). Consciente que la consecución de los resultados no se lograba a través de un trabajo en aislamiento, el proyecto buscaba formar alianzas, apoyar procesos en curso y conseguir resultados mediante intervenciones catalizadoras. Ejemplos de este “oportunismo” positivo fueron el trabajo para la ratificación del convenio de Minamata o los aportes a la construcción de la “Visión Pacífico”.

El proyecto logró crear sinergias con otros programas y desarrollar colaboraciones que potenciaron el impacto. Un ejemplo de aprovechamiento de sinergias fue la colaboración con el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) en el apoyo a iniciativas productivas (ver capítulo 3.4.2. Efectividad). La colaboración con el Foro Nacional por Colombia en temas de formación y capacitación del legislativo supo potenciar el impacto del trabajo por la complementariedad de los perfiles (WWF ambiental; FNC minero-energético).

- **Buena articulación entre lo local y lo nacional.** El proyecto implementó de manera exitosa un trabajo a diferentes niveles y logró articular procesos de desarrollo y consulta local con la formulación de políticas públicas. Contribuir al fortalecimiento de este vínculo entre lo local y lo nacional es particularmente importante en un país como Colombia, donde las políticas frecuentemente no reflejan adecuadamente la realidad en los territorios. Un ejemplo de este trabajo se observó en el eje iniciativas productivas, donde el proyecto apoyó emprendimientos a nivel local, trabajó con las CARs en la reglamentación de los productos forestales o maderables (PFNM) e intervino a nivel nacional para modificar el decreto 1076 de 2015.
- **Alianzas: Estrechos vínculos y confianza con comunidades étnicas.** Desde el proceso de diseño, el proyecto puso énfasis en integrar comunidades étnicas a la implementación y considerarlos como socios y no solamente beneficiarios del proyecto. A través de los diferentes ejes de trabajo, el proyecto aportó al fortalecimiento de las capacidades técnicas, políticas e institucionales de las comunidades. Esto, bajo la hipótesis de que estructuras comunitarias fortalecidas ayudarán a disminuir la presión de la minería (ilícita) sobre la biodiversidad. El enfoque participativo y respetuoso contribuyó a la creación de confianza y apropiación del proyecto por los socios locales. El proyecto no buscó imponer sus propias dinámicas, sino reconoció los procesos y preocupaciones locales, generando confianza y oportunidades de colaboración con las organizaciones locales. Estos procesos de sintonización llevaron tiempo y retardaron la ejecución en 2014/15.
- **Dificultad de involucrar el sector minero al proyecto.** Vincular actores estatales del nivel nacional y subnacional a la implementación y asegurar apropiación fue una tarea más que no se asumió con el mismo empeño. A nivel nacional, el proyecto contó con el compromiso y dedicación del MADS, como punto focal GEF y responsable para la política ambiental; en las instancias directivas participaron profesionales de la dirección de asuntos sectoriales del ministerio, y el proyecto apoyó el desarrollo de normativas que estaban en proceso desde la oficina de Mercados Verdes, sin embargo, no se evidenció mayor involucramiento y fortalecimiento al personal de éste ministerio en la ejecución. El desarrollo de un vínculo fuerte y una colaboración armónica con el MME no se logró a lo largo del proyecto. Diferencias en las prioridades políticas, en las estrategias de trabajo, y en las percepciones institucionales y personales, combinado con una alta rotación de funcionarios en el MME, impidieron el desarrollo de una más estrecha colaboración. La percepción del MME es que el hecho de que las actividades del proyecto estuviesen coordinadas desde

una ONG ambiental, hizo que el abordaje del proyecto tuviese una mirada exclusivamente ambiental. La articulación con otros actores del sector minero y la fuerza pública fue circunstancial. Con PNN el proyecto mantuvo una buena colaboración. A nivel subnacional, el proyecto desarrolló buenas relaciones de trabajo con Codechocó, Corpourabá y el IIAP. Las relaciones con los diferentes municipios fueron condicionados a los procesos políticos.

- **Continuidad en el apoyo y un trabajo a través de socios locales.** Los actores públicos, comunidades y emprendimientos en Chocó en su mayoría tienen experiencia en recibir apoyo desde la cooperación internacional o programas del gobierno nacional. Haciendo la comparación con otros apoyos recibidos, los actores celebraron el apoyo recibido del proyecto por su duración y el acompañamiento cercano que se les daba. El seguimiento cercano fue posible gracias a una estrategia de trabajar con socios locales (por ej. BioInnova, IIAP) y la disposición del equipo de proyecto de asegurar una presencia frecuente en el territorio.
- **Escasa difusión de resultados.** Si bien la agenda política del proyecto recibió excelente atención mediática y buena difusión, el proyecto GEF generó numerosos insumos y productos de conocimiento cuyo efecto final dependerá de su difusión y de la manera en cómo se empleen para informar la toma de decisiones. Por ejemplo, los documentos entregados a las autoridades municipales para ser considerados en la construcción de sus instrumentos de ordenamiento territorial no fueron seguidos por una estrategia de apropiación que aumentara la probabilidad de su uso por los gobiernos actuales o futuros. El material recogido para el diplomado Territorio, biodiversidad y retos del desarrollo en el Pacífico, finalizado en mayo de 2018, estaba apenas en etapa de edición en el momento de la misión de campo de esta evaluación. El análisis de oportunidades de compensación ambiental en territorios colectivos no se hizo público.

Gestión contable y financiera

Según los auditores externos la gestión contable y financiera cumplió con todas las normas, estándares y procedimientos relevantes. El proyecto fue auditado en los años 2015, 2016, 2017 y 2018. El último informe de auditoría de marzo 2019 da una opinión limpia, sin salvedades y concluye que “el sistema de control interno contable y administrativo dentro del cual el Proyecto se desarrolla es adecuado, que ha permitido tener el registro, reporte y control de las operaciones con la oportunidad requerida y en debida forma; así mismo, dar cabal cumplimiento con las normas, políticas y procedimientos que disponen los Manual de programación y finanzas establecidas por el PNUD, como las establecidas por WWF”⁸.

La ejecución presupuestal fue satisfactoria, aunque inicialmente baja y hasta el 2016 desequilibrado a lo largo del año. La tasa de ejecución siempre superó el 80% a partir de 2016. Sin embargo, en los primeros tres años la mayor parte del presupuesto se ejecutó recién en el tercer trimestre. La introducción de un sistema de seguimiento trimestral mejoró la repartición del gasto y la alineación entre planificación y ejecución.

AÑO	PRESUPUESTO	EJECUTADO	%
2014	118.955	13.332	11,2
2015	1.365.154	860.669	63,0
2016	1.817.434	1.575.522	86,7

⁸ Informe de auditoría sobre aspectos financieros y administrativos, Unión temporal GAE & ASELAN, 4 de marzo 2019

2017	1.700.000	1.581.920	93,1
2018	1.658.852	1.463.198	88,2
2019	355.358	124.933	35,2

Tabla 1: Ejecución de presupuesto

La devaluación del peso colombiano durante el periodo de ejecución benefició el proyecto (tipo de cambio usado en fase de diseño 1 USD = 1700 pesos colombianos; tipo de cambio al 30 de junio 2019: 1 USD = 3200 pesos colombianos).

El proyecto previó pocos fondos de gestión para la agencia ejecutora. Según el PRODOC, el presupuesto de gestión del proyecto era de USD 278'571 para 5 años de ejecución (4,76% del presupuesto total). Este presupuesto no permite cubrir los gastos reales de gestión lo que afecta negativamente la transparencia sobre estos costos. Costos como el uso de oficina y equipos, servicios públicos, recursos jurídicos y tiempo de dedicación de personal administrativo que no está contratado directamente desde el proyecto o bien están subvencionados por la agencia ejecutora con fondos propios, o están integrados en los gastos de los resultados 1 & 2. Sin afirmar que en este proyecto ocurrió lo segundo, los evaluadores consideran que un presupuesto de gestión más realista permitiría aumentar la transparencia sobre el costo de gestión que tiene la implementación de un proyecto de esta naturaleza.

Cofinanciación

La política GEF de co-financiación requiere de las agencias implementadoras, en colaboración con los países receptores y agencias ejecutoras, que identifican, documentan, monitorean y reportan sobre fuentes y tipo de co-financiación⁹. El proyecto aseguró durante la fase de diseño una importante co-financiación de USD 30'642'752. USD 30'399'454,63 fueron confirmadas con cartas de los representantes legales. Al momento de esta evaluación el estado de co-financiación ejecutada se presenta así:

Organización	Monto prometido	Fuente	Periodo certificado	Valor certificado
CODECHOCO	1.454.706,00	PRODOC	2014-2016	136.146,45
	1.285.884,00	carta de intención		
CORPOURABA	25.000,00	PRODOC	2015-2016	251.278,25
	251.278,25	carta de intención		
CRC	720.588,00	PRODOC	2016	722.410,38
	722.410,38	carta de intención		
Corporación Autónoma Regional del Valle de Cauca	995.294,00	PRODOC	2012-2015	1.231.783,00
	1.231.783,00	carta de intención		
Gobernación de Antioquia	664.065,00	PRODOC	2014-2015	101.971,41
	125.000,00	carta de intención		
IIAP	1.500.000,00	PRODOC		
	1.500.000,00	carta de intención		
PNN	1.441.334,00	PRODOC	2015	93.077,62

⁹ GEF Policy on co-financing, FI/PL/01

	1.441.334,00	carta de intención		
MME	1.041.765,00	PRODOC	2013-2014	610.689,66
	1.041.765,00	carta de intención		
WWF	1.000.000,00	PRODOC	2014-2019	1.011.699,75
	1.000.000,00	carta de intención		
USAID	19.000.000,00	PRODOC	2015-2019	16.649.767,53
	19.000.000,00	carta de intención		
UNDP	2.800.000,00	PRODOC	2014-2017	3.054.184,00
	2.800.000,00	carta de intención		
TOTAL PRODOC	30.642.752,00		TOTAL	23.863.008,05
TOTAL CARTA DE INTENSIÓN	30.399.454,63			24.300.008,70

Contrapartida socios no reportada en el PRODOC	
ASOCASAN	19.413,76
OIA	85.207,24
COCOMACIA	332.379,66
Total	437.000,66

Tabla 2 Cofinanciación reportada

Aparte de poder demostrar que se logró movilizar la co-financiación inicialmente identificada, interesa el destino de estos recursos y la manera cómo beneficiaron el alcance de los objetivos de este proyecto. Sin embargo, ni en el documento de proyecto y tampoco en las herramientas de gestión se estableció una articulación más detallada entre objetivos del proyecto y los de las cofinanciaciones. Por lo tanto, la evidencia de articulación de objetivos no fue sistematizada y tampoco fue objeto de monitoreo periódico en los CD. No obstante, y como detallado más arriba, el proyecto logró crear sinergias con otros proyectos (ver por ej. el trabajo en restauración con USAID/Oro Legal, o con el PNUD-PPD en iniciativas productivas) y de esa manera logró en algunas co-financiaciones una alineación concreta de objetivos.

PNUD como entidad implementadora

PNUD asumió satisfactoriamente su rol de agencia implementadora. PNUD participó en las instancias directivas del proyecto, aseguró el monitoreo de la implementación y prestó apoyo técnico, administrativo y de gestión a la agencia ejecutora. Además, se involucró en la implementación de actividades relacionadas al componente 1.

El proyecto se benefició del compromiso y la flexibilidad al cambio del PNUD, su experiencia y vínculos con el gobierno colombiano y su fuerza de convocatoria. El PNUD y su área de desarrollo sostenible trajo una extensa experiencia de trabajo con el gobierno colombiano y en la ejecución de proyectos GEF a la mesa. Su acceso directo al más alto gobierno, su visión macro, la activa participación en el proceso de paz y su portafolio de proyectos complementarios fueron importantes beneficios para el proyecto. Además, PNUD daba legitimidad y aseguraba un poder de convocatoria para el proyecto que WWF, como ONG ambientalista, no podía asegurar. Cuando se trataba de convocar a representantes de la Cámara, convocar el Comité Directivo o asegurar participación de alto nivel en foros, el proyecto recurrió repetidamente al PNUD. Durante la ejecución, PNUD demostró compromiso y disponibilidad para acompañar la agencia ejecutora y con el tiempo se estableció una relación de trabajo fluida.

PNUD permitía ajustes en la estrategia de implementación lo que facilitó la implementación de una estrategia de manejo adaptativo. Además, PNUD y el gobierno se mostraron abiertos a diferentes modalidades de ejecución.

PNUD tuvo un protagonismo limitado en la ejecución, a excepción del componente de incidencia política. PNUD aseguraba un seguimiento riguroso del impacto del proyecto a través de los Project Implementation Reviews (PIR) anuales, los POA y la revisión presupuestal. El monitoreo por parte del PNUD fue en primer lugar documental, con visitas esporádicas al territorio. Como consecuencia de esta modalidad de monitoreo, el protagonismo del PNUD en el territorio fue limitado (con excepción del PPD). Intentos iniciales de involucrar la oficina regional de Quibdó no prosperaron y el involucramiento de otras áreas al interior del PNUD (género, pobreza) fue muy limitado. Una excepción fue el involucramiento activo de PNUD en la ejecución del componente 1. En el segundo trimestre del 2017, PNUD decide involucrarse en el diseño e implementación de una estrategia de incidencia política con el Congreso en lo relacionado a la agenda minero-ambiental, trabajo que hasta este entonces fue liderado por WWF en coordinación con Foro Nacional por Colombia. La reasignación de fondos del componente 1 a un nuevo componente 4 y el proceso de adaptación para lograr un trabajo articulado aumentó temporalmente el uso de recursos humanos, hasta definir los roles de cada actor. Si bien la intención del involucramiento del PNUD se dio para fortalecer la incidencia política y llevar el trabajo de un nivel técnico a una discusión más política, sus acciones se mantuvieron al margen de involucrarse en eventos que pudiesen confundirse con *lobby*.

El conocimiento y experiencia de PNUD sobre pobreza, emprendimiento o género no se puso al servicio de la organización ejecutora y para recortar curvas de aprendizaje. Si bien el seguimiento desde el área de Desarrollo Sostenible fue cercano, la experiencia de las demás áreas de PNUD, en donde se encuentra una parte de su ventaja comparativa como agencia implementadora, podría haber contribuido a facilitar y fortalecer las acciones con las iniciativas productivas (quizás advirtiendo tempranamente la necesidad de un mejor enfoque de mercado) y con la inserción del enfoque de género, que en este proyecto no fue un tema transversal (como lo pudo haber sido para ordenamiento territorial, bioemprendimientos, etc.)

WWF como entidad ejecutora

El perfil de WWF y su estilo y experiencia organizacional marcaron la implementación y beneficiaron la consecución de los objetivos. El proyecto se benefició de la sólida experiencia de trabajo de WWF en el Pacífico y su forma óptima de trabajar con los actores locales. Al inicio de la ejecución, WWF realizó una re-valoración/contextualización del proyecto y logró proponer ajustes valiosos. En particular, se fortaleció la propuesta de trabajar con los actores locales. Un ejemplo de buena práctica - ya mencionada en la EMT - fue la negociación y diseño de convenios con los consejos comunitarios como miembros activos del proyecto. Si bien esto conllevó demoras relacionadas con la informalidad que prevalece en la región y mayor carga administrativa para WWF, últimamente contribuyó al fortalecimiento de la capacidad administrativa de los socios locales, tanto consejos comunitarios como actores institucionales.

El estilo de trabajo combinando capacidad técnica con soft skills (competencias sociales/blandas) logró crear confianza en los actores. La capacidad del equipo de proyecto de proporcionar insumos técnicos de alta calidad, combinada con su habilidad de entender y ajustarse a procesos y preocupaciones locales, generó confianza en los actores y facilitó la colaboración. Una presencia frecuente de los coordinadores en las regiones, contactos cercanos con las diferentes entidades y una capacidad de escucha caracterizaron el trabajo del equipo técnico. Varios actores locales resaltaron en las entrevistas el modelo ejemplar de intervención y los evaluadores pudieron testimoniar las estrechas relaciones de confianza que se establecieron. La confianza en el trabajo técnicamente sólido y articulado con comunidades no se limitó al nivel local. Las UTL, por ejemplo, resaltaron el importante rol que asumía WWF en

proporcionar propuestas técnicas para la revisión del Código de Minas que reflejaban adecuadamente las preocupaciones de las comunidades.

WWF demostró un excelente olfato político y gran capacidad de articularse con otros actores. Siendo una ONG ambientalista, WWF podía recurrir a una sólida experiencia institucional en incidencia política para la implementación del componente 1. Se evidenció una colaboración fluida entre el equipo del proyecto y el resto de WWF, lo que permitió que el proyecto tuviese acceso a la experiencia entera de la organización. Un gran olfato político permitió a WWF identificar procesos estratégicos, actores con potencial de impacto y acciones catalizadoras. Esta calidad fue sumamente importante para la implementación de la estrategia con sentido de oportunidad. El coordinador del proyecto, por su trayectoria profesional y redes, y su gran dedicación asumió un rol protagónico en la implementación de la estrategia con sentido de oportunidad y del proyecto más ampliamente. Mientras el perfil ambiental del agente ejecutor facilitaba la articulación con el sector ambiental, puede haber dificultado la accesibilidad y la construcción de relaciones de confianza con el sector minero.

Una mejora continua en procesos de gestión. WWF fortaleció la gestión del proyecto y a partir de 2017 desarrolló herramientas de seguimiento valiosos. Si bien WWF cumplía desde el inicio del proyecto con sus responsabilidades de reporte, las herramientas de seguimiento y los procesos de gestión de conocimiento no cumplían con las exigencias de un proyecto con varios frentes de trabajo y equipos dispersos. Con la contratación de una oficial de monitoreo en la segunda mitad de 2016 y a base de una radiografía del proyecto a inicios del 2017, empezó un proceso de mejora continua que profesionalizó varios procesos, incluyendo el registro del proyecto, y las herramientas de seguimiento y gestión de información. Para más detalle ver capítulo 3.4.3. abajo.

3.4. Resultados

En este capítulo analizaremos los resultados del proyecto. Después de una introducción general, discutimos la relevancia de lo planteado y alcanzado y la efectividad y eficiencia con la que se consiguieron los principales resultados.

El proyecto logró hacer un aporte altamente relevante a la agenda minera-ambiental de Colombia y produjo resultados relevantes en los diferentes ejes de trabajo. Si bien hubo importantes cambios de contexto y unas deficiencias en el diseño, el proyecto respondió con una estrategia adaptativa lo que permitió alcanzar y sobrepasar los objetivos cuantitativos definidos en el marco de resultados original y revisado. La calidad de los resultados alcanzados es en su gran mayoría muy satisfactoria y se destacan entre otros la incidencia en procesos normativos, la capacitación y empoderamiento de diversos actores, la creación de nuevas AP, el fortalecimiento de la gestión de PNN y de organizaciones comunitarias y el desarrollo de alternativas productivas. Con respecto a su eficiencia, el proyecto hizo buen uso de los recursos y logró ampliar el impacto a través de numerosas alianzas en todos los niveles. La gobernanza y las responsabilidades fueron claras y los procesos de gestión tuvieron una importante mejora a lo largo del proceso.

3.4.1. Relevancia

Después de haber analizado el diseño y la formulación del proyecto de manera general en el capítulo 3.1., a continuación, estableceremos la relevancia de cada eje de trabajo y su alineación con las necesidades y objetivos del país.

- Eje marco político, legal y de planificación minera.

La propuesta de incidir en el marco político minero y de promover sinergias intersectoriales (minería - medio ambiente) es altamente relevante para el país, pero no logró materializarse con fuerza dentro del proyecto. La apuesta minero-energética del país y los desafíos de gobernabilidad de la minería y de la biodiversidad son temas claves para Colombia, tal como se refleja en los Planes de Desarrollo 2014-2018 y 2018-2022. Adicionalmente, el contexto de precios elevados del oro, los altísimos niveles de informalidad minera y el uso de recursos mineros para la financiación grupos armados, presionaban ecosistemas claves y complejizaban aún más las relaciones minería-biodiversidad. El proyecto hizo una apuesta innovadora al fomentar sinergias intersectoriales para una mejor gestión territorial (mayor coordinación entre actores y gestión de la información). Esto es consistente con la Agenda Ambiental Interministerial vigente al momento de la formulación. Dicha agenda promueve coherencia y articulación en la toma de decisiones de política pública e incluye ejes de trabajo que fueron incorporados en el proyecto: servicios ecosistémicos, prevención y control de la degradación ambiental y procesos productivos competitivos y sostenibles. El no haber logrado la apropiación del proyecto por parte de actores del sector minero y sinergias significativas se aborda en la sección de efectividad.

La estrategia adaptativa del proyecto permitió redefinir instrumentos relevantes que aportaran al logro de los objetivos del proyecto. Si bien los instrumentos priorizados en el PRODOC (Código de Minas, Licencia Ambiental y directrices para las Áreas de Reserva Minera) respondían a brechas reconocidas en el país y a las prioridades regulatorias del momento, los cambios políticos durante el proyecto hicieron inviable la posibilidad del proyecto de cumplir con estos objetivos. El proyecto logró adaptarse de manera oportuna y estratégica a las ventanas políticas que se dieron a lo largo de la implementación y modificar los instrumentos a incidir. El proyecto tuvo disciplina metodológica para priorizar instrumentos claves a través de un proceso estructurado de mapeo de amenaza de la minería a la biodiversidad, identificación de actores y de agendas legislativas, complementando esto con las redes y olfato político del Coordinador.

La incidencia en política minera a través del legislativo fue relevante pero insuficiente para promover las sinergias intersectoriales necesarias para mejorar la gobernanza de recursos mineros y naturales. La falta de participación activa y con la representación adecuada de las entidades del sector minero (MME, ANM) en el diseño, la gobernanza y las actividades del proyecto comprometió la relevancia del mismo para el sector. Las diferencias en prioridades estratégicas del proyecto y el MME se evidenció por ejemplo en:

- Interés del proyecto de incidir en una reforma al Código de Minas mientras que el MME no tenía intención de promover dicha reforma.
- Interés del proyecto de articular información del Catastro Minero en una plataforma que integrara información minera y ambiental mientras que el país y la ANM estaban atrasados con el compromiso de actualizar el catastro y sólo viabilizaron la actualización en 2018 tras confirmarse la cooperación técnica y financiera de Canadá.
- Existencia de una agenda interministerial entre MADS y MME, que no se usó como lineamiento para la priorización de acciones.

Adicionalmente, el trabajo del proyecto con el legislativo fue interpretado por algunos actores del ejecutivo como una falta de alineación del proyecto, lo cual desincentivó la participación activa en los espacios de toma de decisiones del proyecto.

➤ Eje ordenamiento territorial

El proyecto fue capaz de producir información de muy alta calidad y ponerla a disposición de municipios de muy baja capacidad. La carencia de información y las bajas capacidades de los municipios del Chocó Biogeográfico para

acceder a ella es un gran reto para la elaboración de instrumentos de ordenamiento territorial robustos. Además, las consideraciones étnicas en los instrumentos de ordenamiento territorial eran marginales, en una región en donde la mayor parte del territorio es propiedad colectiva de grupos étnicos, y la información minera relevante era inexistente en los documentos de ordenamiento territorial, en una región en donde la minería es la actividad que más afecta las condiciones sociales y ecológicas. Estas condiciones prueban la relevancia de estos resultados para los municipios.

La construcción de los instrumentos de ordenamiento ambiental de territorios colectivos respondió a una necesidad manifiesta por las organizaciones comunitarias. El hecho de que el proceso de construcción de estos documentos hubiese sido participativo e inclusivo, permitió además fortalecer el conocimiento de las comunidades frente a sus propios territorios y su capacidad para sostener diálogos de ordenamiento territorial a diferentes niveles. El proceso de construcción de estos instrumentos fortaleció también la relación que las comunidades tenían con las autoridades municipales y ambientales regionales, quienes son los directores del ordenamiento territorial. Esto permitió un ajuste en los insumos considerados en los instrumentos de ordenamiento para reforzar el control de autoridades locales (comunitarias), así como el reconocimiento de las zonificaciones de los territorios colectivos y de las áreas prioritarias de conservación en 8 POTs.

➤ Eje áreas protegidas

Los cuatro parques nacionales que se involucraron en el proyecto carecían de suficiente conocimiento sobre el estado de sus ecosistemas, la degradación causada por minería, y tenían baja capacidad de respuesta ante eventos de ilegalidad en su territorio. El trabajo con estas cuatro áreas dio pie a procesos de afianzamiento de las relaciones de las autoridades de los parques con las comunidades y gobiernos locales, permitiendo mejorar la gobernanza de PNN sobre sus jurisdicciones. También, el proyecto generó conocimiento biológico sobre el estado de los parques, ausentes de investigaciones por años. Finalmente, el proyecto generó capacidad y empoderamiento en los jefes de parque para enfrentar la minería ilegal, de la mano de las fuerzas armadas y las autoridades locales.

La relevancia del fortalecimiento de los sistemas subnacionales y privados de áreas protegidas se ha hecho evidente, en la medida en la que Colombia se acerca a sus metas de declaratoria de áreas nacionales terrestres y marinas. Si bien la declaratoria de nuevas áreas planteada por el proyecto es relevante para el país, el hecho de que las áreas declaradas no tengan presupuesto para operar sus planes de manejo, o ni siquiera tengan planes de manejo, le resta relevancia al resultado.

➤ Eje iniciativas productivas.

La integración de un elemento de uso sostenible de biodiversidad fue relevante pero insuficiente en el diseño original. La promoción del uso sostenible de los recursos naturales como estrategia de conservación responde a los objetivos del GEF, el Convenio sobre la Biodiversidad, las Metas Aichi y el Programa Nacional de Biocomercio Sostenible y el Plan de Negocios Verdes. Por lo tanto, fue oportuno insertar un elemento de aprovechamiento sostenible de la biodiversidad en el proyecto. El PRODOC previó el uso de sistemas de producción sostenible basados en productos forestales no maderables (PFNM) como una estrategia para la conservación y utilización de los productos de la Biodiversidad y una menor dependencia de las actividades mineras. Originalmente estaba previsto trabajar únicamente con dos productos (jagua y naidí) y con limitados recursos. El enfoque a solo dos cadenas y el poco presupuesto no hubiera permitido beneficiarse de economías de escala en el apoyo brindado y hubiera dejado un argumento demasiado circunstancial sobre el potencial de los bioemprendimientos como alternativa a la minería.

Durante la ejecución, el proyecto logró potenciar la intervención en alternativas productivas y generó una relevante experiencia que evidencia los retos y oportunidades de los bioemprendimientos en el Chocó. Si bien los

bioemprendimientos aún son una alternativa débil a lo que puede ofrecer la actividad minera en términos de empleo e ingresos, , fue de gran importancia apostar al fomento de cadenas de valor pilotos que inspiran y demuestran el potencial de los bionegocios como alternativa de desarrollo y conservación de los recursos naturales.

➤ Eje fortalecimiento de capacidades

El enfoque de fortalecimiento de capacidades no se contempló como estrategia transversal en el diseño del proyecto, pero fue ampliado durante la ejecución. En su diseño, el proyecto no definía una estrategia transversal de creación de capacidades, pero se refería a la importancia del fortalecimiento institucional y definía dos productos relacionados al tema (productos 1.2.2 y 2.4.3). Ambos productos dejaban a la agencia ejecutora margen para desarrollar e implementar las actividades de capacitación formal y no formal. Cómo veremos en el subcapítulo de efectividad, WWF supo aprovechar este espacio e implementó una estrategia de empoderamiento que fomentó la creación de capacidades no solo en los espacios formales y no-formales de capacitación sino como eje transversal en su interacción con los socios del proyecto.

➤ Eje restauración

En su diseño el proyecto pretendió contribuir al Plan Nacional de Restauración, validando metodologías y protocolos para el Chocó Biogeográfico. Dadas las características particulares de la región en términos de biodiversidad, demografía y etnicidad, este esfuerzo permitiría adaptar instrumentos existentes y generar recomendaciones para procesos de restauración más exitosos. La intención de sumar esfuerzos con el proyecto de USAID de BIODREDD y de mejorar el Protocolo de Restauración del IIAP -en vez de crear uno nuevo- fueron decisiones de diseño acertadas y consistentes con la intencionalidad de recursos GEF. Las cifras más recientes de áreas degradadas en Colombia por minería de aluvión suman 79.000 hectáreas¹⁰, por lo que la intención de probar protocolos de restauración en áreas degradadas por extracción minera era más que relevante. El retraso, sin embargo, en la implementación de esta fase impidió que el ejercicio de restauración constituyera efectivamente un piloto para ajustar instrumentos de planeación, que el país se beneficiara de la posibilidad de sistematizar una respuesta multianual al proceso de restauración de áreas degradadas por extracción de minerales, y que el conocimiento recogido a través de esta experiencia tuviera la relevancia esperada; este punto se aborda en detalle en la sección de efectividad.

3.4.2. Efectividad

El proyecto alcanzó y, en 12 de 15 indicadores, sobrepasó las metas cuantitativas establecidas en el marco de resultados (metas originales y revisadas). A continuación, presentamos los principales indicadores por cada eje de trabajo y le complementamos con una discusión y valoración cualitativa de los principales resultados obtenidos y los factores que facilitaron o dificultaron su alcance. Se pone un particular énfasis en la efectividad de las estrategias adoptadas para alcanzar los resultados planteados.

¹⁰ UNODC, Gobierno de Colombia. 2018. Explotación de oro de aluvión; Evidencias a partir de la percepción remota. 146 pp. Disponible en: http://www.biesimci.org/Documentos/Documentos_files/Evoa_2016.pdf (acceso, 08/09/2019)

➤ Eje marco político, legal y de planificación minera.

Indicador	Meta final del proyecto ¹¹	Alcance final del proyecto ¹²	Calificación
IR 1.1.1. Número de instrumentos del nivel nacional jurídicos, de política y planificación que incorporan criterios ambientales y sociales para prevenir / mitigar, compensar y restaurar impactos de la actividad minera en la BD y servicios ecosistémicos.	<p>APROBADO JULIO 2017:</p> <p>Al menos 4 instrumentos legislativos y/o reglamentarios de orden nacional incorporan criterios ambientales y sociales para prevenir / mitigar, compensar y restaurar impactos de la actividad minera en la BD y servicios ecosistémicos.</p>	<p>Catorce (14) instrumentos legislativos o reglamentarios de orden nacional incorporan criterios ambientales y sociales para prevenir / mitigar, compensar y restaurar impactos de la actividad minera en la BD y servicios ecosistémicos¹³.</p>	MS
<p>COMENTARIOS:</p> <p><i>El proyecto triplicó las metas establecidas en términos del número de instrumentos a los que hizo aportes y/o acompañamiento.</i></p> <p><i>Si bien el nivel de aporte y de incidencia en diferentes instrumentos es variable, la evaluación pudo evidenciar que las partes interesadas recibieron insumos técnicos de alta calidad por parte del proyecto.</i></p> <p><i>El trabajo de incidencia se mantuvo a lo largo del proyecto, evidenciando el compromiso del ejecutor con los objetivos del proyecto más allá de los resultados.</i></p>			
IR 1.1.2 No. De instrumento de planificación minera que incorporan los resultados de la Evaluación Ambiental Estratégica y/o la gestión y la conservación de la biodiversidad y los servicios ecosistémico en el Chocó Biogeográfico.	<p>APROBADO JULIO 2017: Al menos 4 instrumentos legislativos, reglamentarios y/o de planificación, de orden regional y/o local incluyen los resultados de la Evaluación Ambiental Estratégica (EAE) y/o recomendaciones y pautas para prevenir, mitigar y compensar el impacto de las</p>	<p>Insumos para ocho (8) instrumentos de planeación o reglamentarios de orden regional, procurando articulación, en lo posible, entre los diferentes niveles¹⁴.</p>	MS

¹¹ Aquí se refiere a la versión final del indicador y meta. Para ver versiones anteriores, ver anexo 5.8

¹² Códigos de color: Verde: completo, el indicador muestra un logro exitoso; Amarillo: el indicador muestra una finalización prevista al término del proyecto; Rojo: el indicador muestra escasos logros; es poco probable que se complete al cierre del proyecto.

¹³ PL Código de Minas; Ley Minamata; PND 2018-2022; Ley de Páramos; PL 056/18 compensaciones ambientales; PL 053/18 cierre de minas; borrador de decreto sobre no maderables; sentencia 445/2016; Decreto 1007/18 pago por servicios ambientales; CONPES 3886/17 pago por servicios ambientales; propuesta de reglamentación Ley 70; ley reforma tributaria 1819/16; PND 2014-2018; Compensación en territorios colectivos.

¹⁴ Sentencia T-622 Río Atrato; RAP Pacífico; POTs Modernos de Quibó y Buenaventura; Resolución 1569 No Maderables; Visión Pacífico; Plan de Acción de Codechocó 2016-2019.

	actividades mineras en la biodiversidad y/o consideraciones para la conservación de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos.		
<p>COMENTARIOS: El proyecto duplicó las metas en términos de número de instrumentos.</p> <p>Se reconoce el alto nivel de involucramiento en la Sentencia del Río Atrato y en darle visibilidad a la Visión Pacífico a través de los Foros Semana.</p> <p>En los demás instrumentos la evaluación no logró determinar el nivel de contribución a instrumentos finales, no obstante, los interesados reconocen la alta calidad de los insumos técnicos recibidos desde el proyecto.</p>			
IR 1.2.1. APROBADO JULIO 2017: No. De entidades del sector ambiental a nivel regional con un sistema de información que mejora el proceso de toma de decisiones para disminuir los impactos de la minería sobre la biodiversidad.	APROBADO JULIO 2017: El IAAP tiene un sistema de información que permite el seguimiento del impacto de la minería sobre la biodiversidad. (Línea base: El IAAP tiene un sistema de información que no permite el seguimiento del impacto de la minería sobre la biodiversidad)	Se fortalecieron 3 entidades, 1 del sector ambiental, IAAP, y dos organizaciones comunitarias, Asocasán y Cocomacia, con sistemas de información que mejoran y facilitan el proceso para la toma de decisiones en pro de reducir los impactos de la minería en la biodiversidad.	AS
<p>COMENTARIOS: El fortalecimiento del SIG del IAAP y de dos consejos comunitarios permitirá tener mejor información para abordar asuntos de minería y biodiversidad.</p> <p>La apuesta de fortalecer los SIG en organizaciones comunitarias y dotarlas con equipos es innovadora.</p> <p>Si bien los ajustes a este indicador responden a situaciones que estaban fuera de control del proyecto, el alcance de la meta se redujo, y se llevó a un nivel marginal en la toma de decisiones mineras (los institutos de investigación y los consejos comunitarios son fuente de información pero no hacen parte de la toma de decisiones). Éste indicador era protagónico en el marco lógico en dar cuenta de la integración entre los sectores, los cambios afectaron la intención original de integrar los sistemas de información del sector ambiental y minero a nivel nacional para una mejor toma de decisiones.</p>			

El proyecto sobrepasó las metas cuantitativas en términos de instrumentos legislativos, tanto a nivel nacional como regional con niveles de aportes mixtos en los diferentes instrumentos. Aunque la estrategia de incidencia del proyecto dificulta correlacionar las acciones llevadas a cabo con la aprobación o adopción de los instrumentos, la evaluación evidenció que el proyecto aportó insumos técnicos de alta calidad y generó condiciones favorables de diálogo político que incidieron en los contenidos adoptados o propuestos en algunos instrumentos (i.e. Ley Convenio de Minamata, Planes Nacionales de Desarrollo, Ley de Páramos, Sentencia del Río Atrato, entre otros.) En otros instrumentos legislativos, el proyecto contribuyó efectivamente con información técnica de calidad, pero con menor posibilidad incidencia en los resultados finales de los mismos (i.e. POT Departamental del Chocó, POT modernos de Quibdó y Buenaventura, entre otros).

El proyecto desarrolló e implementó con éxito una estrategia de incidencia a través de un modelo de colaboración gana-gana con las unidades de trabajo legislativo de los congresistas. El proyecto fue altamente exitoso en crear

confianza y planes de trabajo comunes con las UTL de varios Congresistas con afiliaciones políticas diferentes. Las UTLs coinciden en que el proyecto les entregó información técnica valiosa y amigable para entender problemáticas minero-ambientales del país, los vacíos legales existentes e incluso entender cómo funcionan diferentes tipos de operaciones mineras. Destacan también que el proyecto los acercó a los territorios, conectándolos con actores e información local. El proyecto se convirtió en asesor cercano de diferentes iniciativas legislativas incidiendo directamente en los proyectos. La colaboración con Foro Nacional de Colombia, así como el perfil del Coordinador del proyecto y su red y conexiones en el sector fueron fundamentales en el éxito de esta estrategia.

El trabajo articulado con comunidades locales permitió llevar visiones y necesidades regionales al análisis de instrumentos políticos de orden nacional. El proyecto fue exitoso en fomentar la participación de organizaciones de orden regional en procesos e instrumentos políticos de orden nacional. El proyecto aprovechó el mandato del ministro Luis Gilberto Murillo y su conexión e interés con temas del pacífico para amplificar voces locales a nivel nacional. Por razones que están fuera del alcance del proyecto los procesos de Visión Pacífico y de Reglamentación de la Ley 70 perdieron tracción.

El proyecto logró poner temas de minería y biodiversidad en el Pacífico en la agenda pública y política en varios momentos de su implementación. El proyecto se inscribió con éxito y participó activamente en una gran diversidad de procesos, iniciativas, mesas de trabajo, etc. En los que aportó información técnica de calidad y promovió la importancia de armonizar intereses mineros y de conservación en el país. Los eventos organizados con “Foros Semana”, entre otros esfuerzos de divulgación de información, contribuyeron de manera positiva a este objetivo.

El proyecto generó información importante para entender las problemáticas asociadas al uso indiscriminado del mercurio en la región pacífico. Si bien esto no estaba previsto originalmente en el proyecto, las investigaciones realizadas sobre los niveles de mercurio en personas, sedimentos, peces y aire no sólo apoyó los esfuerzos del proyecto para promover la ratificación del Convenio de Minamata, sino que es una contribución importante para abordar problemáticas de salud pública y de minería informal e ilegal.

El fortalecimiento del IIAP y de dos organizaciones comunitarias en sus Sistemas de Información Geográfica fue importante pero insuficiente de cara a disminuir los impactos de la minería en la biodiversidad. Los cambios aprobados en el Indicador de Resultado 1.2.1 fueron importantes para promover un mayor empoderamiento de Asocasán y Cocomacia frente al ordenamiento y la vigilancia territorial y le permitirán al IIAP aportar mejor información sobre impactos de la minería al SIAC. No obstante, la apuesta de intersectorial del proyecto estaba en fuertemente apalancada en este indicador que materializaba la colaboración intersectorial. Se trata de una debilidad de diseño que era posible subsanar manteniendo la intención original.

➤ Eje ordenamiento territorial

Indicador	Meta final del proyecto	Alcance final del proyecto	Calificación
IR 2.1.1. APROBADO MARZO 2018: Número de documentos para incorporar la biodiversidad en la planeación territorial que contribuyen a los “POT modernos”	APROBADO MARZO 2018: 8 documentos para 8 POTs modernos (LÍNEA BASE 0)	Asesoría técnica para el rediseño de 8 POTs de manera que estos incluyan zonas prioritarias para la conservación y zonas para mitigar los impactos directos e indirectos de la minería sobre la biodiversidad y los servicios	S

		ecosistémicos.	
<p>COMENTARIOS:</p> <p><i>A ocho municipios (Medio Atrato, Vigía del Fuerte, Tadó, Bojayá, Murindó, Frontino, Quibdó y Buenaventura), el proyecto entregó un documento de insumos robustos para el ajuste a sus instrumentos de ordenamiento territorial</i></p> <p><i>La información incluía un diagnóstico del estado del instrumento, aspectos étnicos relevantes y un análisis de la actividad minera, entre otros. La incorporación de la información entregada en los respectivos instrumentos de ordenamiento territorial dependerá de la gestión que cada administración dé a la información entregada, no pudiéndose alcanzar la condición de incorporación efectiva prevista en el indicador definido en el diseño inicial. El alcance del indicador se redujo en 2018.</i></p> <p><i>Además, el proyecto construyó instrumentos de ordenamiento ambiental para los territorios colectivos de dos consejos mayores de comunidades negras. Elementos de esos instrumentos se incluyeron en los documentos de planeación de las autoridades ambientales de la región.</i></p> <p><i>A partir de esa experiencia y del trabajo con una organización indígena, construyó un documento con "Consideraciones para incluir elementos del enfoque diferencial étnico al componente rural en el ordenamiento territorial en el Pacífico colombiano".</i></p>			

Los cambios de resultados que se aprobaron a lo largo de la ejecución dificultan la evaluación de efectividad en el componente de ordenamiento. En el proceso de evaluación se encontró que los insumos entregados a los ocho municipios contienen información valiosa y necesaria para el proceso de ordenamiento. Sin embargo, la falta de control del proyecto sobre el uso y aplicación práctica de esta información no permite evaluar si la estrategia fue o será efectiva. Para atender la pretensión de inicial **incorporación** de elementos de conservación en instrumentos de planeación, el diseño debió contemplar que los tiempos administrativos y políticos no coinciden con los de ejecución de un proyecto, e incorporar estrategias de incidencia fuertes. El proyecto pudo constatar la utilización de los documentos entregados en los procesos de ordenamiento de Tadó, Bojayá y Medio Atrato que están actualmente en curso (PIR 2019), mas no es claro para la evaluación cuál es el alcance y las implicaciones concretas de esto. Finalmente se destaca que, en las entrevistas realizadas, Corpourabá manifestó que gracias al proyecto y en concreto a la calidad del trabajo y a la insistencia del equipo, se habían reactivado procesos de ordenamiento fundamentales para los pueblos indígenas.

El apoyo a la construcción del Plan de Ordenamiento Territorial y Ambiental (POTA) de Cocomacia y el Plan de Uso, Manejo y Aprovechamiento de los Bienes y Servicios Ambientales (PUMA) de Asocasán fue acertada y ha resultado en una transferencia de conocimientos de Asocasán al municipio de Istmina, y a la inclusión de elementos de ordenamiento comunitario en los planes de inversiones de Codechocó y Corpourabá. Coherente con su estrategia de empoderamiento y articulación con comunidades locales, el proyecto fortaleció las capacidades de gestión de recursos naturales en Asocasán y Cocomacia apoyando el desarrollo de sus propias estrategias de ordenamiento.

El proyecto tuvo un gran acierto al trabajar de manera articulada los planes de ordenamiento municipal y aquellos planes propios de los Consejos Comunitarios e Indígenas (PUMA y POTA). El proyecto visibilizó el hecho que una parte importante de las áreas de los municipios priorizados están establecidas como Territorios Colectivos de Comunidades Negras (80%) y Resguardos Indígenas (24%). A partir de esto, el proyecto integró elementos de los diagnósticos y estrategias de los planes de manejo en las propuestas de ordenamiento de los Municipios, esto es

importante porque lleva visiones comunitarias al ordenamiento y promueve la creación de posibles sinergias en la implementación. Así mismo promueve una mayor participación e incidencia en procesos municipales por parte de organizaciones sociales. El enfoque diferencial étnico en los planes de ordenamiento es un aporte importante del proyecto que se sistematizó en el documento “Consideraciones para incluir elementos del enfoque diferencial étnico al componente rural en el ordenamiento territorial en el Pacífico colombiano”. El documento, que está pendiente de ser publicado, fue elaborado por Cocomacia, Asocasán y OIA y representa una oportunidad para que diversos actores incorporen el enfoque diferencial étnico en proyectos y procesos de ordenamiento.

Municipio	Área (ha)	Resguardo		TC-CCCN		Territorios colectivos	
		Área (ha)	% del municipio	Área (ha)	% del municipio	Área total (ha)	% del municipio
Murindó	126.665	59.765	47,2%	62.240	49,1%	122.005	96,3%
Vigía del Fuerte	165.802	33.344	20,1%	116.754	70,4%	150.098	90,5%
Frontino	134.949	43.734	32,4%	4.485	3,3%	48.219	35,7%
Medio Atrato	181.395	46.387	25,6%	134.994	74,4%	181.381	100,0%
Bojayá	360.752	207.551	57,5%	145.177	40,2%	352.728	97,8%
Tadó	75.667	7.282	9,6%	63.080	83,4%	70.362	93,0%
Quibdó	350.168	86.745	24,8%	234.075	66,8%	320.820	91,6%
Buenaventura	626.766	12.307	2,0%	375.463	59,9%	387.770	61,9%
Total	2.022.164	497.115	24,6%	1.136.268	56,2%	1.633.383	80,8%

Tabla 3: Municipios y territorios colectivos con insumos generados en el marco del GEF para el ajuste de los POT.

El proyecto activó la articulación entre actores (PNN, Consejos Comunitarios, Municipios, CAR) para el ordenamiento promoviendo enfoques de planeación territorial y fortaleciendo relaciones entre ellos. En un contexto en que entidades como PNN y las autoridades ambientales regionales manifiestan debilidades institucionales para dar resultados en todos los frentes que deben atender, el proyecto se convirtió efectivamente en un catalizador de procesos y de articulación. Ambas instituciones reconocen el valor técnico y relacional que les trajo el proyecto, permitiéndoles mejorar las relaciones con los Consejos Comunitarios, así como entender mejor sus visiones. Los Consejos Comunitarios, por su parte, reconocen el acompañamiento cercano de WWF en sus planes de ordenamiento y la importancia de haberlos articulado con otros actores.

➤ Eje áreas protegidas

Indicador	Meta final del proyecto	Alcance final del proyecto	Calificación
IR 2.3.1. Número de nuevas AP de uso múltiple (MUPAs) creadas	2 (LÍNEA BASE 0) / 70.000 ha.	4 nuevas áreas protegidas, con una extensión total de 547.058 ha.	MS
<p>COMENTARIOS: El proyecto respaldó tres iniciativas de declaratorias de áreas protegidas de orden regional que ya estaban en marcha, y fue estructurante en que el proceso de declaratoria terminara exitosamente. Además, se articuló a una ruta de declaratoria de área de orden nacional que terminó en una designación como Distrito Nacional de Manejo Integrado.</p> <p>Sólo una de esas áreas, el Distrito Regional de Manejo Integrado del Alto Atrato, cuenta hoy con plan de manejo. Ninguna de las áreas cuenta con presupuesto suficiente para administración.</p>			

<p>IR 2.4.1. Cuatro (4) áreas protegidas con un mejor control y la vigilancia en el control del uso de acceso / recurso medido por el METT</p>	<p>PNN Las Orquídeas NP: 3 - Sistemas de protección son en gran parte o totalmente eficaces en el control del uso de acceso / recurso PNN Tatamá NP: 3 - Sistemas de protección son en gran parte o totalmente eficaces en el control del uso de acceso / recurso PNN Farallones de Cali NP: 3 - Sistemas de protección son en gran parte o totalmente eficaces en el control del uso de acceso / recurso PNN Munchique NP: 3 - Sistemas de protección son en gran parte o totalmente eficaces en el control del uso de acceso / recurso</p>	<p>334,671 ha, que corresponden a los cuatro (4) parques nacionales naturales: Farallones de Cali (47%) Tatamá (53%) Munchique (20%) La Orquídeas (25%)</p>	<p>MS</p>
<p>COMENTARIOS: El proyecto estableció convenios con diferentes entidades que dieron apoyo para el fortalecimiento de la gestión de cuatro parques nacionales. Las acciones incluyeron diagnósticos de afectación por minería, capacitación en fiscalización minera de áreas protegidas, e informes de monitoreo de los objetos de conservación.</p> <p>Durante el último año del proyecto se buscó que otros actores continuaran apoyando el trabajo o generar estrategias que aumentaran la sostenibilidad de las acciones.</p>			
<p>IR 2.5.1. Prevención de las emisiones (tCO₂- e) debido a la deforestación selva tropical al final del proyecto</p>	<p>610,649 tCO₂-e (LINEA BASE 0)</p>	<p>1.442.519 tCO₂e</p>	<p>S</p>
<p>COMENTARIOS: Luego de dos estudios de línea base, el CD optó por no abordar una estrategia REDD+ para el logro de este indicador.</p> <p>El proyecto asumió el acuerdo de zonificación como bosque comunitario de un área dentro del territorio de Cocomacia como estrategia de prevención de emisiones. Esta estrategia es susceptible de cambios según las políticas comunitarias, no entra en la contabilidad nacional de carbono, no tiene el respaldo financiero de un mecanismo de mercado, ni está articulada al sistema nacional de áreas protegidas, por lo que la evaluación considera que su adicionalidad al escenario de prevención de emisiones para el país no es significativo ni comprobable. La cifra reportada obedece a un análisis de cambio de coberturas entre 2014 y 2019.</p> <p>Además, el proyecto aprobó el diagnóstico y publicación de un Portafolio de Inversiones para la implementación de Medidas y Acciones para la reducción de la deforestación y degradación de los bosques en la Región Pacífico</p>			
<p>IR 2.5.2 Deforestación evitada (ha) al final del proyecto</p>	<p>2,034.80 ha (LINEA BASE 0)</p>	<p>13.433 ha</p>	<p>AS</p>

COMENTARIOS: *El proyecto asumió que el acuerdo de zonificación como bosque comunitario de un área dentro del territorio de Cocomacia, constituía una estrategia de deforestación evitada. La delimitación de la zona de bosque comunitario no surgió de un análisis de tendencias en deforestación ni como estrategia de contención de presiones, por lo que no es posible determinar su efecto sobre deforestación evitada.*

El proyecto apoyó la declaratoria de cuatro áreas protegidas. Respaldó tres procesos de declaratoria de áreas de orden regional que ya estaban en marcha, e intervino en una ruta de diagnóstico y declaratoria de un área de orden nacional, siendo estructurante en que el proceso terminara exitosamente en la creación de un Distrito Nacional de Manejo Integrado. Tres de las áreas fueron declaradas bajo figuras de uso múltiple (Distrito de Manejo Integrado, dos regionales y uno nacional) y una de ellas con una figura de uso restrictivo (Reserva Forestal Protectora).

Sólo una de esas áreas, el Distrito Regional de Manejo Integrado del Alto Atrato, cuenta hoy con plan de manejo. Los procesos de declaratoria no se dieron en simultánea a la formulación de planes de manejo y sus respectivos planes de acción, lo cual compromete su eficiencia como estrategia de conservación. En tanto ninguna de las áreas cuenta con presupuesto suficiente para administración, lo cual es una condición recurrente en Colombia, la efectividad que estas áreas lleguen a tener está principalmente soportada en las consecuencias que sus limitaciones de uso tengan a la hora de intentarse gestionar permisos sobre los territorios; es poco probable que las autoridades que manejan estas áreas ejerzan actividades de monitoreo, control y vigilancia robustos.

El respaldo a cuatro parques nacionales derivó en una mejora de su eficiencia en gestión. El proyecto estableció convenios con diferentes entidades que dieron apoyo para el fortalecimiento de la gestión de cuatro parques nacionales. Las acciones incluyeron caracterizaciones de biodiversidad, diagnósticos de afectación por minería, actualización de protocolos de vigilancia y control, y fortalecimiento de la fiscalización minera de áreas protegidas. De resaltar, se logró controlar la actividad minera en el PNN Farallones de Cali, y se avanzó en su control en el PNN Munchique. Si bien el PNN Tatamá no tenía actividad minera dentro del parque, sí es una amenaza para la zona y se trabajó en reducir el riesgo de ingreso de minería. El PNN Las Orquídeas no percibió un beneficio significativo por parte del proyecto. Durante el último año del proyecto se buscó estrategias que aumentaran la sostenibilidad de las acciones, como el fortalecimiento del control de ingreso y manejo ecoturístico del PNN Farallones de Cali; los elementos de sostenibilidad que se discutirá en la sección 3.7.

El apoyo recibido por las áreas protegidas desde el proyecto derivó en un mayor empoderamiento de los Jefes de Parque para su gestión. Como consecuencia intangible del proyecto, algunas personas a cargo de la administración de los parques manifestaron un mejor posicionamiento para entrar en contacto con tomadores de decisiones, gobiernos y fuerzas armadas. La puesta del capital político de WWF y el equipo de proyecto al servicio de las áreas protegidas aumentó la red de contactos de los directores y los puso más cerca de aliados en el manejo de los PNN.

Como una modificación al diseño original del proyecto, no se apoyó el desarrollo de un proyecto REDD. En el manejo adaptativo del proyecto, y en vista de la decisión de no avanzar con una propuesta REDD+, el proyecto asumió el acuerdo de zonificación como bosque comunitario de un área dentro del territorio de Cocomacia como estrategia de prevención de emisiones. WWF estima que esa zona, de 13.433 ha, previno la emisión de 1.442.519 tCO₂e entre 2014 y 2019. Esta zona es susceptible de ser declarada como TICCA (territorios y áreas conservados por pueblos indígenas y comunidades locales), fue incluida en los insumos para ordenamiento territorial del municipio de Vigía del Fuerte, y está dentro de una estrategia de MRV comunitario. El hecho de que el área no haya resultado de un estudio de contención efectiva de amenazas de deforestación hace que la adicionalidad de esta acción no sea clara.

Además, el proyecto realizó el diagnóstico y publicación de un *Portafolio de Inversiones para la implementación de Medidas y Acciones para la reducción de la deforestación y degradación de los bosques en la Región Pacífico*¹⁵.

El documento fue construido en articulación con ONUREDD y en el marco de la Estrategia Nacional REDD. Su construcción se hizo con comunidades afro, indígenas e instituciones locales y nacionales, y propone cinco ejes temáticos (Desarrollo bajo en deforestación y degradación, Territorio biodiverso, Gobierno del territorio, Participación, gestión del conocimiento y formación, y Monitoreo, control y vigilancia) con acciones concretas que contribuyen a la reducción de la deforestación. En cada uno de los ejes, se describen los ámbitos de intervención, programas regionales, iniciativas locales existentes y condiciones habilitantes que de manera articulada pueden abordar las principales causas de deforestación y capitalizar las oportunidades de desarrollo.

➤ Eje iniciativas productivas

Indicador	Meta final del proyecto	Alcance final del proyecto	Calificación
IOV. R2.5.3 Número de iniciativas para el uso sostenible de la BD en la fase de comercialización	<p>PRODOC: Dos productos no maderables (2) NTFP: Naidí - palma assai (Euterpe oleracea) y jagua (Genipa americana)</p> <p>APROBADO DIC. 2015: Los productos no tienen por qué ser específicamente Naidí y Jagua, puede ser cualquier PFSM.</p>	El proyecto apoyó 15 iniciativas productivas en sistemas agropecuarios sostenibles, aprovechamiento de PFSM y Ecoturismo de los cuales 13 iniciativas accedieron o ampliaron acceso al mercado (8 mercado nacional, 5 mercado local).	MS
<p>COMENTARIOS: El proyecto logró multiplicar el apoyo a iniciativas productivas gracias a la alianza con PPD.</p> <p>Se logró vincular 13 emprendimientos al mercado (+550%).</p> <p>La estabilidad y profundidad de las relaciones con los compradores varían. Todos necesitan consolidación. Tres emprendimientos ya aseguraron apoyo continuo gracias a gestiones del proyecto.</p> <p>El proyecto contribuyó a una mejora de los ingresos a través de un incremento de la actividad económica y la creación de nuevos puestos de trabajo.</p>			
IOV. R2.5.4 Cambio en el ingreso promedio anual de los miembros de la comunidad local (incluyendo hombres y mujeres) provenientes de la venta de PFSM	<p>APROBADO JULIO 2017: -</p> <p>Meta en incremento de ingresos por parte de iniciativas apoyadas a final del proyecto: 10% - Meta en incremento de ingresos por parte de hombres a final del proyecto: 7% - Meta en incremento de ingresos por parte de mujeres a final del</p>	<p>El proyecto reporta un incremento de ingresos agregados de 184% entre 2016 y 2018 (95% para mujeres y 309% para hombres).</p> <p>El proyecto contribuyó a la generación de 49 nuevos empleos (tiempo parcial, completo y empleo indirecto)</p>	MS

¹⁵ Disponible en: <https://www.unredd.net/documents/un-redd-partner-countries-181/latin-america-the-caribbean-334/colombia-706/16784-portafolio-pacifico-acciones-e-inversiones-para-la-reduccion-de-la-deforestacion-y-acciones-e-inversiones-para-la-degradacion-de-los-bosques-en-la-region-del-pacifico.html>

	proyecto: 7%		
<p>COMENTARIO: <i>Esto es un importante logro en un contexto donde la disponibilidad de empleos formales es escasa.</i></p>			

Gracias a una alianza exitosa con PPD, el proyecto apoyó 15 iniciativas productivas con diferentes estados de avance. La ampliación del trabajo en iniciativas productivas fue posible gracias a una alianza con el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) implementado por PNUD con fondos GEF. En vez de apoyar solamente dos cadenas como inicialmente previsto, el proyecto junto con PPD seleccionó en una convocatoria abierta a 15 iniciativas productivas relacionados al aprovechamiento sostenible de la biodiversidad. Estos 15 emprendimientos fueron apoyados con asistencia técnica y financiera durante el periodo 2016-2018. La alianza con PPD fue un éxito en varios aspectos:

- La alianza permitió quintuplicar los fondos para apoyar iniciativas productivas.
- Se aprovecharon perfiles complementarios de PPD y WWF. Mientras PPD tenía experiencia en el manejo de fondos concursables, WWF disponía de capacidades técnicas para acompañar la implementación de los recursos financieros otorgados.
- Para evitar una complicada integración de dos esquemas operativos, se optó por una solución pragmática: cada actor ejecutó los recursos bajo su modalidad, pero en estrecha coordinación con el otro. Este esquema funcionó sin convenios formales, pero gracias a un compromiso institucional y personal de ambas instituciones poder lograr una articulación.

Una fructífera colaboración con BioInnova. La estrategia de proporcionar la asistencia técnica a los bioemprendimientos a través de BioInnova aseguró cercanía a los emprendimientos y contribuyó al fortalecimiento de un importante actor del incipiente ecosistema de bio-emprendimiento en el Chocó. BioInnova fortaleció su capacidad de administrar fondos y proporcionar asistencia técnica, desarrolló su entendimiento del mercado y, con apoyo de WWF, amplió su red de contactos y supo movilizar nuevos recursos (P4F).

El proyecto entendió que, para un exitoso proceso productivo, los emprendimientos necesitaban un apoyo integral. El proyecto implementó un enfoque de fortalecimiento integral y trabajó no solo en el proceso productivo (adquisición, transformación y venta del producto/servicio) sino apoyó los emprendimientos en temas administrativos, legales, contables, financieros y de procesos. Tener un grupo de 15 emprendimientos permitió implementar capacitaciones conjuntas como el Diplomado en fortalecimiento microempresarial dictado por la Universidad Tecnológica del Chocó (UTCH) o talleres temáticos (por ej. con Invima en buenas prácticas de manufactura). La experiencia de aprendizaje compartida y la creación de un grupo de bio-emprendedores fue un aporte valioso a la creación de un ecosistema de bio-emprendimiento. En Bahía Solano, por ejemplo, los 4 emprendimientos de servicios turísticos apoyados por el proyecto empezaron a promocionar mutuamente sus servicios.

El proyecto supo complementar el trabajo en las cadenas con intervenciones en el ambiente facilitador a nivel regional y nacional. En particular, el proyecto buscó eliminar barreras regulatorias al aprovechamiento sostenible de productos de la biodiversidad. A nivel nacional se promovió la mesa técnica sobre PFNM en la cual se logró desarrollar un proyecto decreto de modificación del 1076 de 2015 que aún falta ser aprobado (vínculo con componente 1). A nivel regional se apoyó la elaboración de la resolución de emisión de permisos de aprovechamiento para PFNM y de 3 planes de manejo. Mientras el proyecto logró dinamizar estos procesos, su incidencia en agilizar el otorgamiento de permisos de aprovechamiento por parte de las autoridades ambientales

fue menor. Estos procesos siguen siendo lentos y frenan la comercialización de los PFM (Arte & Joyas por ejemplo aún espera el permiso para damagua).

Un mayor involucramiento de los compradores en el proceso de acompañamiento de los bioemprendimientos hubiera sido útil para desarrollar las cadenas con una perspectiva de mercado. Incluir la perspectiva de mercado en la selección de los emprendimientos, en la elaboración y aprobación de planes de negocio e inversión o a los módulos de capacitación empresarial asegura que el desarrollo del emprendimiento se hace de acuerdo con las necesidades de mercado. Si bien el potencial de mercado fue un criterio de selección de los emprendimientos y actividades puntuales de vinculación con el mercado se hicieron a partir de 2016 (por ej. visita a BioExpo en Barranquilla en coordinación con la iniciativa Negocios Verdes del MADS), la estrategia de intervención no incluía los actores de mercado en el acompañamiento a los bioemprendimientos. En vez de ver los clientes únicamente como compradores de productos y servicios, su involucramiento más activo en la asesoría y la capacitación hubiera fortalecido la perspectiva de mercado. Empresarios expresaron que les hubiera gustado tener mayor contacto con potenciales compradores (colaboración con MinkaDev inició recién en mayo 2018) y tener un módulo de acceso a mercado en el diplomado en fortalecimiento micro-empresarial.

➤ Eje fortalecimiento de capacidades

Indicador	Meta final del proyecto	Alcance final del proyecto	Calificación
IOV 2.4.2: Cambio en la capacidad de articulación en gestión y monitoreo para generar, utilizar y compartir la información geográfica, socio-económica y bio-física necesaria para la ordenación del territorio con la Tarjeta de Desarrollo de Capacidades de del PNUD	Total de personas entrenadas: 200 20% aumento de la capacidad actual Nivel local: - Espavé, Asocasán, - Cocomacia Nivel regional: - IIAP, Codechocó, PNN Munchique, PNN Farallones de Cali, PNN Orquídeas, Nivel nacional: ANLA, ANM, MME, MADS	4919 personas de 154 entidades entrenadas (43% mujeres) 118 eventos de capacitación no formal. Mejora agregada de capacidades: 46% (8 de las 13 organizaciones reportaron en 2019)	MS
<p>COMENTARIOS: Estrategia de empoderamiento fomentó el fortalecimiento de capacidades.</p> <p>Diplomados y numerosos eventos lograron sensibilizar instituciones y personas a todos los niveles por la problemática minera-ambiental.</p> <p>Difícil establecer la causalidad directa entre eventos de capacitación y fortalecimiento institucional medido con tarjeta de capacidades del PNUD.</p>			

El proyecto implementó una estrategia de empoderamiento que contribuyó al fortalecimiento de capacidades. En vez de limitarse a realizar capacitaciones y cumplir con los indicadores propuestos, el proyecto adoptó una estrategia

de intervención más comprensiva que buscaba crear capacidades en las organizaciones a través de la delegación de responsabilidades y el empoderamiento.

El proyecto ayudó a crear capacidades en el tema minero-ambiental en diferentes niveles de gobierno y en la sociedad civil. La organización de un total de 118 eventos de formación no-formales (foros y discusiones temáticas), la preparación de insumos técnicos para alimentar debates (por ej. “El Convenio de Minamata - así actúa Colombia frente al mercurio¹⁶) y la organización de capacitaciones formales en alianza con instituciones académicas no sólo posicionó el tema minero-ambiental en la agenda pública, también dotó los actores con argumentos técnicos y nuevas perspectivas (vinculación de la realidad local con debate nacional). WWF demostró buen olfato político y capacidad de alinearse con otros actores para la organización y realización de actividades de formación no-formal.

Es difícil medir el aporte de actividades de capacitación al fortalecimiento institucional. La tarjeta de capacidades (scorecard) del PNUD fue la herramienta para medir el fortalecimiento de las capacidades de las 13 entidades seleccionadas. Según esta herramienta, Cocomacia, PNN Tatamá y la ANLA fueron las entidades que más se fortalecieron. Las tres capacidades (de un total de 6) que más quedaron fortalecidas fueron las capacidades de involucramiento (A), las capacidades de generar, gestionar y utilizar información y conocimiento (B) y las capacidades de monitoreo y evaluación (E).

Organización ¹⁷	Mejora agregada de capacidades (incremento en % entre línea de base del proyecto y junio 2019)
Cocomacia	75%
PNN Tatamá	74%
ANLA	72%
PNN Farallones de Cali	64%
ANM	56%
PNN Munchique	55%
Asocasán	34%
PNN Las Orquídeas	30%
MADS	26%
WWF	26%

Tabla 4: Mejora de capacidades según tarjeta de capacidades

Los resultados evidencian la dificultad de captar y atribuir cuantitativamente el fortalecimiento institucional a actividades específicas de formación formal y no-formal. Sin cuestionar el aporte del proyecto al fortalecimiento de capacidades de las entidades socias, los números reportados no reflejan adecuadamente la actividad del proyecto. Llama por ejemplo la atención que la ANLA se encuentra entre los más fortalecidos sin que el proyecto estableciera un vínculo fuerte con esta entidad. Cocomacia y Asocasan, ambas instituciones que se beneficiaron de un acompañamiento institucional importante reportan resultados considerablemente diferentes.

¹⁶ <http://www.wwf.org.co/?308752/Minamata-Colombia-frente-al-mercurio>

¹⁷ MNE, IIAP y Codechocó aún no reportaron cifras del 2019.

Las actividades de formación formal respondieron a las necesidades del proyecto, pero no fueron diseñados con una perspectiva de integración a la oferta académica existente. El proyecto implementó dos capacitaciones formales. Entre 2016 y 2017 se organizó en alianza con la Universidad Técnica del Chocó (UTCH) y BioInnova el diplomado en fortalecimiento micro-empresarial para 45 personas, de los cuales 30 fueron representantes de los emprendimientos apoyados por el proyecto. Entre agosto 2017 y mayo 2018 se llevaron a cabo con el Instituto de Estudios Interculturales de la Universidad Javeriana dos versiones paralelas del diplomado “Territorio, Biodiversidad y retos del Desarrollo en el Pacífico” en Bogotá (para instituciones del orden nacional y UTL) y Quibdó (instituciones y comunidades de la región) respectivamente. En ambas capacitaciones formales se diseñaron cursos a la medida de las necesidades del proyecto. Eso permitía “desarrollar un programa de formación que genere herramientas y bases conceptuales y metodológicas sobre temas clave a los actores del proyecto, que incluya tanto a las instituciones como a las comunidades y las organizaciones de base participantes.”¹⁸ La desventaja de un enfoque a la medida del proyecto es que es difícilmente integrable a la oferta académica existente. De hecho, para ninguno de los dos diplomados existen por el momento planes de replicación (ver capítulo sostenibilidad).

El diplomado “Territorio, Biodiversidad y retos del Desarrollo en el Pacífico” fue una formación amplia en temas socio-ambientales, -políticas y -económicas que se benefició de los perfiles complementarios de WWF y el Instituto de Estudios Interculturales. El diplomado recibió buenas calificaciones por parte de los participantes. Mientras los actores nacionales valoraron la posibilidad de diálogo con el territorio (evento de cierre conjunto), las comunidades resaltaron el alto nivel de experticia de los exponentes en temas relevantes. Principales críticas, dirigidas a la versión en Quibdó, fueron la falta de ajustar la metodología al contexto (menos clases magistrales) y la necesidad de asegurar mayor empoderamiento de las personas del territorio. El material del curso aún está en proceso de sistematización. La idea es publicar una cartilla con memorias del curso que puede servir de insumo para capacitaciones similares en ocasiones futuras.

Involucrar al Congreso en las actividades de formación fue novedoso y produjo interesantes resultados. La alianza con el Foro Nacional por Colombia permitió implementar actividades de formación y capacitación para congresistas en temas minero-ambientales. La combinación de instrumentos de capacitación tradicionales (mesas técnicas, diplomado) con actividades no-tradicionales (visitas al terreno) ayudó a sensibilizar a los decisores políticos (o en su ausencia sus equipos técnicos) sobre la problemática y creó capacidades que, según los beneficiarios, ayudaron en la formulación de varios textos legislativos.

➤ Eje restauración

Indicador	Meta final del proyecto	Alcance final del proyecto	Calificación
IR 2.5.5. Superficie (ha) de tierras mineras degradadas en procesos de restauración de corto y mediano plazo (protocolo) en áreas clave de biodiversidad.	100 ha (Línea base 0)	118 ha en proceso de restauración asistida.	S

¹⁸ Documento “Análisis de la oferta de formación - junio 2015”.

COMENTARIOS: *Las acciones en campo comenzaron en julio de 2018, lo cual impidió que el proyecto pudiese hacer seguimiento y mantenimiento al proceso de restauración hasta llevarlo a un estado avanzado. Esta demora se debió a la intención, frustrada, de articular los esfuerzos de restauración con los de otras organizaciones con acciones semejantes en la región.*

La estrategia adaptativa frente a los retos de implementación fue innovadora y podría ser una alternativa de restauración alto impacto y bajo costo en el Chocó Biogeográfico.

El inicio tardío de las actividades no le permite al proyecto capturar aprendizajes sobre la evolución del proceso de restauración aplicado en esta experiencia, ni hacer seguimiento al establecimiento exitoso o no de las coberturas introducidas.

El diseño del proyecto pretendía generar sinergias con diferentes esquemas y protocolos de restauración; esto fue bien intencionado, pero generó una base para justificar atrasos importantes que podrían haberse acortado. Los tiempos de revisión del Protocolo del IIAP, de identificación de áreas a intervenir, así como las dificultades para sumar efectivamente esfuerzos con el proyecto Oro Legal, fueron la causal de la demora en iniciar las actividades de restauración. Incluso la evaluación de medio término, realizada en el cuarto año de ejecución, consideró que el logro del resultado era improbable (Reporte MTE). El ejecutor se demoró en tomar decisiones respecto a los altos costos de restauración bajo el protocolo del IIAP y en reconocer las diferencias técnicas y conceptuales con las estrategias de restauración del proyecto Oro Legal. Las actividades de restauración tomaron tracción sólo hacia Julio de 2018 y se hicieron bajo un esquema diferente al pilotaje inicialmente planeado en el diseño (ver punto siguiente).

Con su estrategia de manejo adaptativo el proyecto logró crear un proceso comunitario de restauración costo-efectivo e innovador. Tras la evaluación de medio término y buscando el logro de los resultados, el proyecto definió una estrategia de intervención innovadora que se caracterizó por lo siguiente:

- Cocomacia fue invitado a liderar el proceso de restauración en las áreas previamente definidas.
- Se partió del conocimiento ancestral y tradicional que identificó que el bosque aporta plantas de valor medicinal, de valor económico y de valor cultural. Este esquema debía replicarse en la restauración para asegurar apropiación del proceso por parte de las comunidades.
- Las plántulas no se cultivaron en vivero, sino que se sustrajeron de los Territorios Colectivos de Cocomacia en misiones conjuntas de viejos y jóvenes, viabilizando la transferencia de conocimiento sobre diferentes especies y sus aplicaciones.
- Cocomacia contrató personas comprometidas de la comunidad para la siembra y el mantenimiento logrando cumplir con tiempos muy apretados.
- Dado que no se hizo remediación de suelos se evitaron especies para el consumo humano.
- Los Consejos Comunitarios Locales asociados a Cocomacia incluyeron en su reglamento sanciones que protegen las acciones de restauración.
- Las mediciones de mercurio realizadas en el marco de la actividad generaron conocimiento y fueron utilizadas en la sentencia T-622.

Los actores involucrados en el proceso lo destacan como una iniciativa muy positiva del proyecto, que abrió nuevas oportunidades para la restauración comunitaria a unos costos muy inferiores (Aprox. 120 millones bajo el Protocolo del IIAP vs. 15 millones bajo el Proceso Comunitario). Esto tiene el costo de que al no hacer remediación de suelos se limita el uso a futuro de las áreas.

Debido al corto tiempo de implementación, la restauración está todavía en etapa temprana y el proyecto perdió una oportunidad valiosa de aprendizaje frente a los resultados del proceso. Si bien es muy positivo que los

mantenimientos de las plántulas están garantizados por Codechocó durante el año siguiente a la terminación del proyecto, y que Cocomacia haya manifestado su compromiso de darle continuidad y replicabilidad al proceso, hay que reconocer que no se tendrán aprendizajes del proyecto frente a temas importantes como los resultados de la restauración, los impactos en el componente hídrico, los resultados en recuperación de suelos y los aprendizajes del modelo socio-ambiental que se puso a prueba.

En la misma línea, este proceso derivó en la redacción de la publicación *DEJANDO UN TERRITORIO A NUESTROS RENACIENTES. Lecciones aprendidas y recomendaciones para procesos de recuperación de áreas degradadas por minería en el territorio colectivo de COCOMACIA*. La diagramación, publicación y difusión de la guía está aún pendiente.

Las investigaciones hechas sobre movilidad y estado de la contaminación por mercurio cubren un vacío de conocimiento importante para el país. Su publicación, sin embargo, se consideró como un tema sensible para el gobierno, así que los resultados se compartieron con las entidades implicadas, pero no fueron hechos públicos.

3.4.3. Eficiencia

Mecanismos de gestión

Una gobernanza y responsabilidades claras: La gobernanza y responsabilidades en el proyecto fueron claramente definidas, de acuerdo a lo propuesto en el ProDoc. Los CD y CT se realizaron de acuerdo a lo planeado. Mientras el CD sirvió en primer lugar para socializar los avances en la implementación del proyecto y la aprobación de los POA, el CT constituía un importante espacio de discusión y co-creación. El trabajo de ambos espacios fue adecuadamente documentado en actas. El mayor cambio en la gobernanza tuvo que ver con la integración de los actores comunitarios a los mecanismos de gobierno y de ejecución del proyecto, ajuste que se formalizó a finales del 2015¹⁹.

La planificación anual se hizo mediante POAs, instrumento que se consultó en el CD previa aprobación por el CT. Para la selección de contratistas, tanto organizaciones como individuos, y la implementación de actividades se siguieron procesos claros. En la definición de rutas expeditas de ejecución se analizaron diferentes alternativas y se verificaron capacidades administrativas antes de firmar convenios y contratos. Con base en una revisión sumaria de convenios y contratos, y sin estudiar los casos individuales a detalle, se puede concluir que los gastos fueron razonables por los productos contratados.

La contratación de una oficial para la sistematización de la información y la gestión del conocimiento fortaleció la gestión del proyecto. El equipo de trabajo, repartido en dos ubicaciones (Cali y Bogotá) y con frecuentes viajes al terreno, trabajando sobre diferentes temas y con un gran número de socios, tuvo que ajustar su forma de operar a las necesidades del proyecto. Empezando en 2016 con reuniones periódicas, pero con pocas herramientas de gestión, el proyecto contrató a finales del 2016 una oficial para la sistematización de la información y la gestión del conocimiento. Esta contratación marcó un cambio en la gestión del proyecto. A raíz de una radiografía del proyecto a inicios del 2017, se desarrolla una presentación simplificada del proyecto (mapas mentales), se sistematiza el archivo documental y se desarrollan varios instrumentos de seguimiento interno y procesos de gestión (por ej. cuadro de seguimiento a contratistas; matriz de lecciones aprendidas, etc). Estos instrumentos adicionales, distintos a los instrumentos oficiales (PIR, POA, informes trimestrales), mejoraron el monitoreo y seguimiento al proyecto,

¹⁹ Ver acta III. Comité Directivo, 2 de diciembre 2015.

aunque no todos fueron apropiadas y utilizadas con la misma rigurosidad por todo el equipo. No obstante, es indudable que la centralización de la función de gestión del conocimiento dio tranquilidad al equipo y liberó tiempo del coordinador y del equipo técnico para concentrarse en la implementación de actividades.

El monitoreo de riesgos cumplió con las expectativas del donante. El monitoreo de riesgos se aseguró a través del sistema Atlas de PNUD y su reflejo en los informes técnicos trimestrales. Sin embargo, se evidencia que después de diciembre 2016 (informe trimestral no. 8), no hubo actualización de los riesgos en los informes trimestrales. A la recomendación de la MTE de fortalecer el monitoreo de riesgos no se dio mayor seguimiento. Si bien el GEF no consideró oportuno adicionar otro proceso de gestión de riesgos, en la opinión de los evaluadores se hubiera tenido que fortalecer el monitoreo de contexto y análisis de riesgos usando los instrumentos existentes (actualización periódica de los riesgos), en tanto el contexto social e institucional cambió radicalmente con la puesta en marcha de la implementación del Acuerdo de Paz en noviembre de 2016.

El proyecto se benefició del esquema de implementación directa y la complementariedad entre WWF y PNUD favoreció la eficiencia. Mientras WWF, como organización de la sociedad civil, disponía de procesos ágiles y mayor flexibilidad para desarrollar colaboraciones y contratar productos, el PNUD aseguraba la calidad de los procesos y dio respaldo institucional al actuar de WWF.

El proyecto es considerado costo efectivo. Una estructura de implementación liviana, procesos de selección de proveedores claros y un exitoso aprovechamiento de sinergias con otros actores permitieron alcanzar los resultados a un costo razonable. La concentración geográfica (enfoque en municipios y territorios de comunidades negras/indígenas del medio y alto río Atrato y del alto río San Juan) y el aprovechamiento de sinergias entre los ejes de trabajo fueron otros factores que permitieron obtener una buena relación costo-eficiencia.

Comunicación

El proyecto generó valiosa información a través de sus actividades y la usó, entre otro, en distintos espacios de incidencia. La difusión sistemática fuera de las actividades propias del proyecto fue más difícil. A finales del 2016 el proyecto aprobó una estrategia de comunicación. La estrategia definió 4 objetivos de comunicación:

- A. **Informar** sobre los efectos a la biodiversidad que ha producido la minería en el Chocó biogeográfico.
- B. **Generar** debate público y sentido de urgencia a los responsables para que se establezcan y apliquen normas sobre la protección de la biodiversidad en las prácticas mineras.
- C. **Visibilizar** la biodiversidad del Chocó para promover el fortalecimiento del sentido de pertenencia y las acciones para su salvaguarda en las comunidades que habitan la región.
- D. **Favorecer** el trabajo conjunto entre los actores clave del Proyecto GEF, permitiéndole a todos sentirse partícipes de los avances y logros, beneficiando la transparencia del Proyecto.

Los objetivos muestran una estrecha vinculación entre el trabajo de incidencia y las metas de comunicación. El proyecto fue muy exitoso en organizar, apoyar o participar en espacios con un importante valor comunicacional como parte de las actividades del proyecto. En cambio, le resultó más difícil asegurar que la valiosa información generada fuera difundida ampliamente más allá del propio evento o actividad y llegara en tiempo oportuno a las autoridades, actores locales y a la opinión pública. Como ejemplo: la página web del proyecto²⁰ contiene solamente una mínima parte de la información generada y no está actualizada. Algunos actores entrevistados hubieran deseado

²⁰ <http://gefbiodiversidadymineria.wwf.org.co>

una más activa comunicación y mayor uso de plataformas existentes (por ej. Radio Cocomacia) para difundir información generada.

3.5. Implicación e involucramiento de país

Como se explicó en la sección 3.2, el diseño del proyecto buscó una alineación con los objetivos estratégicos de los documentos de planeación vigentes al momento del diseño, incluyendo políticas nacionales y compromisos con agendas internacionales. En el caso de la agenda de ratificación del Protocolo de Minamata y de reglamentación del uso de productos no maderables del bosque, esta implicación del país se vio materializada.

Los jefes de los parques beneficiados por el proyecto tuvieron una fuerte implicación en las acciones que se realizaron en ellos. Si bien el proyecto no hizo una transferencia directa de recursos a las áreas protegidas, los jefes de parque fueron parte activa en la realización de actividades.

Para las dimensiones por fuera de la creación de políticas el involucramiento del gobierno nacional fue marginal. El gobierno pudo haber tenido un rol más activo en acciones tan fuertes como las de restauración, diagnósticos de movilidad y contenido de mercurio, u ordenamiento territorial con enfoque étnico; este involucramiento sin embargo no se dio, principalmente porque el gobierno no tenía el recurso humano ni la capacidad financiera para participar de una manera más activa en las acciones del proyecto. En particular, el gobierno central reclamó que el fortalecimiento de capacidades respecto a la promoción de emprendimientos se hubiese dado sólo a nivel local, dejando por fuera al personal del MADS.

La inclusión de actores regionales en los procesos relacionados con el proyecto fue evidente en todos los ejes del proyecto. Como se ha mencionado, WWF se preocupó por involucrar a los consejos comunitarios en la toma de decisiones y la ejecución del proyecto, e incluyó a otras agencias locales (IIAP, UTCH y Codechocó).

3.6. Integración de temas transversales

Integración de dimensión inclusiva de poblaciones locales

El enfoque de acción sin daño se garantizó a través de una estrecha relación con comunidades locales. Tanto en la fase de diseño como en la ejecución el proyecto fue sensible a los conflictos. El proyecto se tomó el tiempo de entender el contexto regional y local y de generar relaciones de confianza con organizaciones locales. Esto permitió tramitar actividades del proyecto bajo el liderazgo, las lógicas y las formas propias de las comunidades involucradas.

El proyecto tuvo un claro enfoque étnico que se desplegó desde la formulación y se evidenció a lo largo de la intervención. Este enfoque se refleja en gobernanza del proyecto, en las alianzas de implementación y en las recomendaciones de política y de ordenamiento donde se dan lineamientos de proyectos que tengan enfoques de género, étnicos e intergeneracionales.

Integración de prioridades del Documento de Programa para el País (CPD)

Los resultados del proyecto son consistentes con el Plan Estratégico del PNUD (2014-2017) y con el Documento del Programa para Colombia 2015-2019 del PNUD. Como se explicó en la sección 3.2, el proyecto está alineado con los resultados 1,2,5 del Plan Estratégico de PNUD. También, contribuye a reducir los impactos ambientales de la industria extractiva y el uso sostenible de la biodiversidad para fortalecer medios de vida de poblaciones vulnerables, objetivos consignados en el CPD.

Integración del enfoque de género

El diseño del proyecto no previó una estrategia de género. En la ejecución se incorporaron enfoques de género en algunas actividades, sin embargo, no se logró permear transversalmente la intervención. El proyecto definió un proceso de incorporación del enfoque sensible al género que partió del entendimiento y las políticas de WWF, PNUD y GEF e identificó productos que podrían ser optimizados por el enfoque. La ausencia de una estrategia integral de género y de un diagnóstico para el proyecto limitó las posibilidades del proyecto en este tema.

Los enfoques sensibles al género se incorporaron principalmente en actividades de formación y emprendimiento a través del fomento de la participación de mujeres en las actividades del proyecto. En etapas tempranas el proyecto identificó las actividades de formación y emprendimiento como áreas de oportunidad para incorporar enfoques sensibles al género (PIR 2016). Desde 2017 se monitorearon la participación de hombres y mujeres en los eventos y en el proceso de fortalecimiento empresarial y esto se mantuvo a lo largo del proyecto. La evaluación intermedia recomendó fortalecer el enfoque de género tanto a nivel del equipo de proyecto como de las actividades (MTE Report). Estas recomendaciones se tradujeron en una intervención puntual para la formación en equidad de género y nuevas masculinidades para el equipo de proyecto y para los socios locales que tuvo una recepción y recordación positiva.

El proyecto fortaleció el enfoque de género en COCOMACIA y promovió que se incorporaran variables de género en su PUMA. El proceso de revisión estratégica que apoyó el proyecto permitió incidir en la participación de mujeres y en la importancia de la Comisión de Género. El plan estratégico define áreas de trabajo específicas: reducción de violencia intrafamiliar, participación social y política de la mujer, sostenibilidad financiera para la comisión de género y mitigar afectaciones de mujeres por minería.

3.7. Sostenibilidad

En esta sección analizaremos la probabilidad de que los resultados del proyecto permanezcan en el tiempo, las acciones u omisiones del proyecto para asegurar la sostenibilidad y las externalidades (fuera del alcance del proyecto) que pueden afectar el futuro goce de los resultados. Después de unas reflexiones generales, revisaremos la perspectiva de sostenibilidad de cada eje de trabajo.

WWF concretó la estrategia de sostenibilidad a partir de finales del 2017 y reconoció la necesidad de financiación continua. La estrategia de sostenibilidad del proyecto según PRODOC²¹ buscó adoptar protocolos de conservación e insertarlas en las prioridades de las entidades locales y comunitarias (sostenibilidad ambiental), generar capacidades y participación de los diferentes actores e instituciones en procesos de planificación, toma de decisión y manejo y seguimiento de acciones de conservación y uso sostenible (sostenibilidad social e institucional) y generar beneficios autosuficientes a la final del proyecto (sostenibilidad financiera). Además, la estrategia buscaba generar lecciones aprendidas y mejores prácticas que podrán ser replicadas dentro y fuera del país. A partir de finales del 2017, el equipo de proyecto empezó a concretar esta estrategia, formulando estrategias de sostenibilidad por actor y resultado. Junto con los actores se trabajó en la consolidación de resultados y la institucionalización de procesos y productos. A la vez, se reconoció que el proyecto apoyaba procesos que tienen inicio y fin fuera del horizonte del

²¹ Ver páginas 131 - 138

proyecto y que muchos de ellos dependerán de la consecución de recursos continuos. Por lo tanto, el proyecto activamente apoyó procesos de consecución de recursos que buscaban dar continuidad al trabajo realizado.

El cambio de gobierno y la reorientación de las prioridades políticas causó ruptura en algunos procesos políticos y afectó negativamente la sostenibilidad del proyecto. El cambio de gobierno tenía un efecto limitado sobre la ejecución del proyecto, dado su avanzado estado de implementación a mediados del 2018. El mayor efecto se sentía en acciones específicas de sostenibilidad/continuidad que el proyecto trataba adelantar con el gobierno saliente y que fueron frenados o suspendidos por el gobierno entrante, sumado a la natural lentitud en la toma de decisiones ejecutivas al inicio de un periodo presidencial. Ejemplos de esta ruptura son la falta de continuidad en el desarrollo de la propuesta del proyecto GEF-6 “Pacífico” que buscaba dar continuidad al proyecto “Biodiversidad y Minería”, las demoras en la aprobación de la Ley Convenio Minamata o del Proyecto de Decreto para reglamentación de productos forestales no maderables.

Retrasos en la sistematización de varias experiencias y la publicación de resultados podría reducir su difusión y uso. Un ritmo acelerado de implementación de actividades a lo largo del 2017 y 2018 resultó en una transición abrupta entre la fase de implementación y la fase de cierre a partir de enero 2019. Varios procesos de sistematización iniciaron recién cuando el equipo de proyecto concluyó la implementación de actividades. Por este inicio tarde combinado con procesos largos de revisión y edición, varias publicaciones estarán disponibles únicamente al momento de cierre del proyecto (por ej. Guía práctica para la formulación de planes de manejo de territorios colectivos; Restauración y monitoreo comunitario; Estrategias de conservación de la biodiversidad en zonas impactadas por la minería en la región pacífico). Esto puede afectar negativamente su difusión. Sin embargo, también existen otros ejemplos donde el proyecto procesó la información generada a tiempo y la puso a disposición del público (por Caracterización de las cadenas de valor de los PFNM en el Chocó biogeográfico) o la utilizó activamente para incidencia política (por ej. El Convenio de Minamata - así actúa Colombia frente al mercurio)

Diferentes factores de contexto afectan la sostenibilidad de los resultados alcanzados. El proyecto ha sido exitoso en promover espacios y capacidades de diálogo, en construir visiones compartidas y de colaboración, entre actores institucionales regionales y comunidades étnicas. Poder mantener y profundizar este diálogo dependerá últimamente de varios factores de contexto, por fuera del control del ejecutor o la agencia implementadora: la dinámica de la política nacional, regional y local, la gestión de las instituciones públicas, la situación de seguridad entre otros.

➤ Eje marco político, legal y de planificación minera

De los 14 instrumentos de nivel nacional y los 8 regionales que acompañó el proyecto al menos 8 y 4 respectivamente se incorporaron en leyes, decretos u otros instrumentos de política pública. Este hecho representa en sí mismo un elemento de sostenibilidad del proyecto. Los avances legislativos en los demás instrumentos están fuera del alcance del proyecto. No obstante lo anterior, se destaca que WWF ha manifestado la intención de seguir asesorando algunos proyectos de ley de gran relevancia para la conservación de la biodiversidad (PIR 2019). Esto refuerza el valor agregado de un ejecutor con propósitos misionales altamente alineados con los objetivos del proyecto.

La entrega insumos técnicos a diferentes actores y la formación a las UTLs no garantiza el futuro legislativo de los instrumentos, pero contribuye a la sostenibilidad de los esfuerzos realizados. El desarrollo de capacidades técnicas y conceptuales en las UTLs y en congresistas para un mayor entendimiento de asuntos minero-ambientales pretende darles continuidad a los enfoques del proyecto. Los insumos técnicos que fueron entregados a las UTLs son también un elemento importante de sostenibilidad. De cara a darle sostenibilidad al modelo de articulación con el legislativo,

sería importante documentarlo y socializarlo con diferentes organizaciones sociales que puedan darle continuidad al esfuerzo.

El trabajo cercano con actores locales y su percepción de haberse fortalecido en su capacidad de incidencia a nivel nacional constituye un factor de sostenibilidad del proyecto. Hace muchos años que organizaciones como el PCN, Cocomacia, Asocasan, IIAP entre muchos otros han trabajado por lograr una visión territorial (i.e. Visión Pacífico y ejercicios anteriores) y la reglamentación de la Ley 70, es previsible que lo continúen haciendo y que el proyecto les haya fortalecido en información y capacidad de incidencia. El empoderamiento y trabajo cercano con los directamente interesados en estos temas es una práctica de sostenibilidad que el proyecto tuvo a lo largo de la implementación.

➤ Eje ordenamiento territorial

Algunos procesos de construcción de insumos técnicos involucraron fuertemente a actores con capacidad de incidencia a futuro. Es este el caso de la Propuesta de Estructura Ecológica, Determinantes Ambientales, Servicios Ecosistémicos y Temas Mineros para el municipio de Tadó, trabajada en conjunto con Asocasán, y entregada tempranamente en el proyecto (fue el primer insumo entregado, único entregado en 2017). En este caso, el consejo comunitario tiene una fuerte influencia política en el municipio, y su participación en la construcción del producto garantiza su apropiación. Es altamente probable que Asocasán tome las riendas del cabildeo político hacia la actualización del instrumento de ordenamiento territorial del municipio bajo las recomendaciones e información entregada por el proyecto. Una situación semejante existe en la relación política de Cocomacia y el municipio de Medio Atrato. Las condiciones políticas para incidir en el uso de los insumos por parte de los demás municipios no son particularmente beneficiosas.

La entrega de insumos a las administraciones municipales no garantiza su inclusión en los instrumentos de ordenamiento territorial. Los municipios beneficiados en este eje por el proyecto tuvieron un involucramiento variable en los procesos de diagnóstico y construcción de los insumos; algunos de ellos escasamente participaron. En dos casos, la inclusión de los elementos técnicos aportados por el proyecto depende de consultores externos contratados desde el Gobierno Nacional. Además, el proyecto está cerrando sus actividades a la par con los gobiernos actuales; es decir, el uso de los insumos, entregados entre septiembre de 2017 y febrero de 2019 a las administraciones municipales, dependerá de gobiernos que hoy no están en el poder.

Los instrumentos de ordenamiento ambiental comunitario fueron construidos desde y apropiados por las comunidades. Es altamente probable que este proceso tenga continuidad y estos productos sean empleados por los consejos comunitarios para el uso de su territorio y para el cabildeo ante entidades mineras, de infraestructura, ambientales, etc., que pretendan tender acciones dentro de ellos.

La gestión del conocimiento sobre procesos de ordenamiento en territorios colectivos y en municipios con territorios colectivos fue tardía, pero avanza. A partir de su experiencia, el proyecto construyó una guía para el ordenamiento territorial de territorios de comunidades negras, y una guía para la inclusión de consideraciones étnicas en municipios con territorios colectivos. Estas publicaciones están aún en proceso y su divulgación deberá darse por fuera del periodo del proyecto, siendo incierta la capacidad de WWF, PNUD o MADS para hacerla efectiva y eficiente.

➤ Áreas protegidas

El proyecto acompañó los procesos de declaratoria hasta su suscripción por las autoridades respectivas. En su estrategia de sumarse a procesos existentes, el proyecto acompañó hasta la suscripción por parte de autoridades

ambientales regionales y nacionales la declaratoria de cada una de las áreas protegidas. En un caso (Alto Atrato) el acompañamiento fue desde el inicio hasta el cierre del proceso. Es poco probable que estas áreas sufran cambios, de no ser a ganancia, en el futuro y que los polígonos declarados permanezcan como áreas protegidas.

Sólo una de cuatro áreas protegidas creadas en el marco del proyecto tiene hoy un plan de manejo, y el presupuesto para la administración de las cuatro áreas declaradas es incierto. El sistema nacional de áreas protegidas tiene una condición histórica presupuestal deficitaria, que se agrava cuando el administrador del área protegida es una de las autoridades ambientales con menor presupuesto de todo el país, como es el caso de Codechocó, administrador de dos de las áreas declaradas. Aún sin plan de manejo o implementación alguna para su administración, es probable que la simple existencia de polígonos de protección inscritos en el Registro Nacional de Áreas Protegidas (RUNAP) sea garante de limitaciones sobre los usos que se autorice dar en ese territorio.

El trabajo con los parques nacionales naturales fortaleció relaciones de colaboración con otros actores, que podrán continuar apoyando la gestión de las áreas protegidas. Es este el caso de la vinculación del ejército para la defensa de los territorios contra la minería ilegal o el apoyo de la alcaldía de Cali para el control y vigilancia del PNN Farallones de Cali, o el trabajo cercano del PNN Tatamá con el consejo comunitario Asocasán; en general, la divulgación de las problemáticas mineras en los parques generó una movilización de actores más allá de la duración del proyecto.

El presupuesto de las áreas protegidas para continuar con las labores de monitoreo de biodiversidad, control y vigilancia es insuficiente. Si bien esta ha sido una de las inversiones más recurrentes del GEF, la asignación presupuestal continúa siendo deficitaria para todas las áreas protegidas en Colombia, y este es el caso de los parques nacionales beneficiados por el proyecto. Sólo un parque, Farallones de Cali, tuvo un aumento para el presupuesto de administración; el presupuesto fue doblado, pero continúa siendo insuficiente.

La zona de deforestación y emisiones evitadas, delimitada en el marco del POTA de Cocomacia, tuvo un proceso de definición y delimitación participativo que fortalece su apropiación. Esto es un elemento indispensable en la sostenibilidad de la zona elegida como indicador de deforestación evitada y emisiones evitadas. Existe además el interés de la comunidad de que las zonas comunitarias entren al RUNAP una vez que las consideraciones sobre las TICCAs en Colombia estén resueltas.

El portafolio de proyectos con factibilidad REDD fue apropiado por el gobierno nacional. La publicación *Portafolio de Inversiones para la Implementación de Medidas y Acciones para la Reducción de la Deforestación y Degradación de los Bosques en la Región Pacífico* está enmarcada dentro de la Estrategia Nacional REDD, en la cual el MADS tuvo un papel protagónico. El escenario del mercado de carbono tuvo un giro importante para el país luego de la creación del impuesto al carbono en 2017, que creó una demanda nacional no prevista. Buena parte del inventario incluido en la publicación ya había pasado por procesos de validación bajo estándares del mercado de carbono, y otra parte será probablemente considerada por nuevos inversionistas.

➤ Eje iniciativas productivas

La sostenibilidad de la mayoría de las iniciativas productivas apoyadas aún depende de apoyo continuo. La sostenibilidad del apoyo a iniciativas productivas se alcanza cuando los emprendimientos logran financiar su operación a través de ventas consolidadas y cuando disponen del capital humano y de trabajo necesario para implementar el proceso productivo y la gestión del negocio. Los 15 emprendimientos están en distintas etapas de este proceso de consolidación:

- Un primer grupo de emprendimientos disponen de un sólido proceso de producción y un mercado relativamente consolidado (por ej. Nativho's / Selvaceutica). Han logrado acceder a nuevas fuentes de financiación para procesos de escalamiento.
- Un segundo grupo de emprendimientos tienen establecido su proceso de producción y disponen de un(os) primer(os) comprador(es). Sin embargo, necesitan consolidar y diversificar mercados y fortalecer procesos de producción o temas administrativos (por ej. Planeta o Arte & Joya). Apoyo continuo es importante para la consolidación del negocio.
- Un tercer grupo de emprendimientos aún se encuentra en una fase temprana de consolidación. Disponen de un producto, han hecho primeras ventas, pero les falta consolidar el proceso de producción y de gestión empresarial para cumplir con todos los requerimientos de mercado (calidad, cantidad, continuidad en ventas) (por ej. Vamos mujeres o Barule). Es probable que dejarán de existir sin apoyo continuo.

El proyecto logró vincular algunos emprendimientos con nuevas fuentes de financiación. Tomando en cuenta las necesidades de apoyo continuo de los tres grupos de emprendimientos, y como parte de la estrategia de sostenibilidad, el proyecto buscó exitosamente vincular los emprendimientos a nuevas fuentes de financiamiento. Se logró asegurar financiamiento de P4F y Acumen para tres emprendimientos. Mientras que los grupos 2 y 3 probablemente dependerán aún por un tiempo de recursos no-reembolsables (cooperación internacional o iniciativas del gobierno central), el grupo uno paulatinamente estará elegible para fondos de inversión social.

El entorno para bioemprendimientos aún es muy débil y lleno de barreras. El fortalecimiento de BioInnova como proveedor de servicios para bioemprendimientos y el trabajo con Codechocó sobre barreras para los PFMN contribuyeron a una mejora del entorno para los bioemprendimientos. Sin embargo, dado su nivel incipiente, se necesitarán apoyos continuos para dinamizar el sector.

➤ Eje fortalecimiento de capacidades

Los contenidos de la formación formal respondieron a necesidades reales y el proyecto ofreció espacios para aplicar lo aprendido. El proyecto utilizó las formaciones formales como una herramienta de capacitación para los beneficiarios del proyecto. Por lo tanto, la sostenibilidad se debe medir en las capacidades adquiridas por los participantes y su capacidad de poner en práctica lo enseñado. Los procesos de definición de contenidos (participativos) y la selección de participantes indican que el público escogido y la materia enseñada fueron relevantes y es probable su posterior uso. La mayoría de graduados de los diplomados estuvieron involucrados en procesos políticos, empresariales o institucionales apoyados por el proyecto, lo que ofrecía posibilidades de poner en práctica lo enseñado.

No se pretendía institucionalizar los diplomados. No obstante, una sistematización de los contenidos más temprano hubiera sido útil. Como mencionado anteriormente, los diplomados fueron desarrolladas a la medida de las necesidades de formación del proyecto y no fueron concebidos como una contribución a la oferta académica que perdure en el tiempo. Tampoco se implementó un enfoque formación de formadores. Por lo tanto, es poco probable que los diplomados en su forma original se repetirán a futuro, también porque los derechos de autor sobre los contenidos se quedaron con WWF, una institución que no tiene un mandato de enseñanza en primer lugar. No obstante, su sistematización es importante porque puede servir como insumo para futuros programas similares. Hubiera sido útil tener la publicación antes, para su oportuna difusión con las entidades socias del proyecto (incluso para compartir con participantes).

La sostenibilidad de espacios de formación no-formal (foros, talleres) es difícilmente medible. Se trata de eventos puntuales que aportan de manera general a la concientización sobre la problemática y el establecimiento de

agendas. Foros Semana, por ejemplo, reportó que la colaboración con el proyecto dio visibilidad a la agenda Pacífica dentro de la institución lo que resultó en algunos eventos sobre temas vinculados. Mantener un tema en la agenda política es un esfuerzo compartido. WWF fue exitoso en vincularse con otros actores con agendas compartidas y de esa manera marcó la agenda.

➤ Eje restauración

El piloto de restauración que se llevó a cabo en el proyecto tiene varios elementos que hacen probable su sostenibilidad:

- Haber escogido una zona que protege el abastecimiento de agua para el acueducto de Quibdó es un elemento de sostenibilidad en la medida en que es más fácil generar apropiación del piloto en diversos actores dada su importancia estratégica.
- El proceso de restauración comunitario fue costo-efectivo y generó oportunidades de trabajo, de visibilización y transferencia de conocimientos ancestrales.
- La incorporación de sanciones a la extracción aurífera en zonas restauradas en el reglamento de los Consejos Comunitarios Locales genera un elemento de gobernabilidad del esfuerzo realizado.
- La experiencia se sistematizó en una Guía de Restauración, un documento accesible y de fácil transferencia a otras organizaciones comunitarias. El documento está pendiente de publicación y divulgación.
- Los mantenimientos de las zonas restauradas están garantizados por parte de Codechocó para el primer año luego de finalizado el proyecto. Esto viabiliza el establecimiento de las plantas en un momento vital del proceso cuando todavía no podrían sobrevivir sin esta intervención.

3.8. Avances hacia impacto

En esta sección analizaremos los avances hacia el impacto. Pocas semanas después de la culminación de la fase de implementación, no es posible medir el impacto a largo plazo. Este dependerá de la sostenibilidad de los resultados alcanzados. Aquí nos limitamos a una valoración de los avances y perspectivas hacia el logro de los impactos deseados.

Según la teoría de cambio, el objetivo último del proyecto era salvaguardar al Chocó biogeográfico de los impactos directos e indirectos de la minería.

El proyecto demuestra un excelente desempeño con respecto a los tres indicadores de objetivo. En particular logró:

- Fortalecer el manejo de cuatro áreas protegidas y así ayudar a la conservación de 334'671 hectáreas en los PNN Tatamá, Farallones de Cali, Las Orquídeas y Munchique. Se alcanzó la meta (en un 100%.
- Incrementar la superficie de áreas protegidas en 334'671 hectáreas con la creación de 4 nuevas áreas protegidas. Se superó la meta (70'000 ha) en 782%.
- Mejorar la efectividad de manejo de los cuatro PNN apoyados en más de 20% de acuerdo con la tarjeta de puntuación de efectividad.

Hay primeros elementos que indican que el proyecto pueda tener un impacto y contribuir a mejoras verificables del estado ecológico en los territorios afectados en el tiempo. Algunos resultados preliminares sustentan esta afirmación:

- Experiencia previa demuestra, que un territorio declarado área protegida sufre menor riesgo de degradación ambiental que un territorio que no dispone de este estatus. Esto independientemente de la capacidad de administración y la disponibilidad o no de recursos para administrarla²². Por lo tanto, es muy probable que la declaración de 4 nuevas áreas protegidas sí ayude a proteger estos territorios de los impactos de la minería y otras actividades productivas y extractivas.
- Los 4 PNN han demostrado que con apoyo concertado y en alianza con otros actores es posible repulsar las presiones de la minería e impedir su ingreso al área protegido (caso PNN Tatamá) o sacarlo de ahí (caso PNN Farallones de Cali). Es particularmente interesante el caso del PNN Farallones de Cali, donde se logró desalojar la actividad minera del territorio del parque y establecer un efectivo control de acceso (Comité de control de invasiones y conservación de ecosistemas del municipio de Cali) con un impacto directo para el ecosistema afectado.
- El proyecto demostró que en territorio de Cocomacia mejoró la cobertura forestal. Concretamente, el proyecto contribuyó a la conservación de 13.433,23 hectáreas de bosque y a un aumento de 240,64 hectáreas de bosque en el río Ocaidó entre 2014 y 2018 lo que resultó en el almacenamiento de 1.442.519 tCO₂-e de carbono.
- El inicio de un proceso de restauración en 116 hectáreas de terrenos degradados por la minería ya mejoró el estado ecológico en estos territorios, independientemente de la disponibilidad de recursos futuros para continuar con el proceso.

Los tres indicadores de objetivo son estrechamente vinculados al trabajo en áreas protegidas y el tema transversal de fortalecimiento de capacidades. La contribución de los demás ejes de trabajo al impacto de largo plazo y a la mejora del estado ecológico es menos directo. A continuación, establecemos la posible contribución de otros resultados del proyecto al objetivo final de salvaguardar el Chocó Biogeográfico de los impactos de la minería:

- **Mejores capacidades sociales e institucionales** a nivel nacional, regional y local en temas de conservación de la biodiversidad, en armonía con las visiones territoriales locales, impactará el futuro debate político sobre la gestión de recursos naturales y la protección del patrimonio natural.



Figura 3: Impacto a largo plazo

²² Ver, por ejemplo, Cuartas, MF. 2018. State of 101 protected areas in Latin America. Duke University

- **Un marco político, legislativo y de planificación minera fortalecido** ofrece un mejor instrumental para exigir e implementar acciones en favor de la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad. Tomando el ejemplo de la ley de Minamata, esta ha favorecido el desarrollo del Plan Único de Mercurio (meta en el PND 2018-22).
- **Conocimiento e información técnica** en temas mineros-ambientales: Los insumos técnicos del proyecto (estudios de mercurio) han alimentado la sentencia de la corte constitucional sobre el río Atrato (Sentencia T-622). La información generada por el proyecto servirá como insumo, siempre y cuando se logre una adecuada difusión.
- **Exitosas iniciativas productivas** pueden servir como ejemplo de que sí existen alternativas productivas a la minería.

3.9. Adicionalidad de los fondos GEF

Como se explicó en la sección 3.3. Ejecución del proyecto, el proyecto adoptó una estrategia con sentido de oportunidad. Es decir, frente a la inminente necesidad de modificar algunas acciones y haciendo uso de su conocimiento robusto del panorama político, la coordinación del proyecto y la agencia implementadora identificaron procesos en marcha en donde el proyecto pudiese sumarse para el logro de sus indicadores y el cierre exitoso de los procesos. Este manejo adaptativo demandó varios cambios en el diseño original del proyecto, pero conservó la estructura básica.

Algunas ilustraciones de esa estrategia son 1) la contribución al proceso de la Estrategia Nacional REDD con la publicación *Portafolio de Inversiones para la implementación de Medidas y Acciones para la reducción de la deforestación y degradación de los bosques en la Región Pacífico*, 2) el apalancamiento de tres procesos de declaratoria de áreas protegidas que ya estaban en marcha, 3) la colaboración con el GEF/PPD para el apoyo a un portafolio grande de emprendimientos locales.

La evaluación de la estrategia usada para la inversión de los recursos del proyecto muestra que ésta concurre con la política de valor incremental del GEF.

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

El proyecto abordó una temática altamente relevante para el contexto colombiano y sus objetivos estaban alineados con el marco político nacional e internacional. La propuesta de incluir un enfoque intersectorial (ambiental - minero) y multinivel fue novedosa y oportuna. Sin embargo, en la implementación no se logró materializar esta intersectorialidad. El involucramiento del sector minero fue débil y en consecuencia, el proyecto optó por fortalecer la perspectiva ambiental durante la implementación.

El diseño del proyecto se realizó mediante un proceso participativo y relativamente ágil. Actores del nivel nacional, regional y local participaron en el proceso. La teoría de cambio es clara, aunque llama la atención que los indicadores de objetivos tienen un vínculo explícito con los resultados relacionados con áreas protegidas, mientras que la causalidad con otros resultados es menos directa. Algunos objetivos fueron demasiado ambiciosos o específicos e importantes cambios de contexto hicieron necesarios ajustes del diseño inicial. La falta de una estrategia de género en el diseño original no se pudo corregir completamente durante la implementación.

En su ejecución, el proyecto adoptó una estrategia con sentido de oportunidad y adaptabilidad. Esto le permitía capitalizar sobre procesos existentes y desarrollar vínculos con otras iniciativas y actores lo que mejoró la eficiencia y eficacia de las acciones implementadas. WWF demostró un excelente olfato político y gran capacidad de articularse con otros actores. La flexibilidad del PNUD permitía ajustes en la estrategia de implementación lo que facilitó la implementación de la estrategia de manejo adaptativa.

El proyecto logró una buena articulación entre lo local y lo nacional y supo articular procesos de desarrollo y consulta local con la incidencia y formulación de políticas públicas a nivel regional y nacional.

El perfil de WWF, su estilo y experiencia organizacional marcaron la implementación y beneficiaron la consecución de los objetivos. Desde el proceso de diseño, el proyecto puso énfasis en integrar comunidades étnicas a la implementación y considerarlos como socios y no solamente beneficiarios del proyecto. Este enfoque participativo y respetuoso contribuyó a la creación de confianza y apropiación del proyecto por los socios locales. El equipo de proyecto demostró una gran habilidad de combinar capacidad técnica con competencias sociales lo que fortaleció las relaciones de trabajo con actores a todos los niveles.

El proyecto alcanzó y, en 12 de 15 indicadores, sobrepasó las metas cuantitativas establecidos en el marco de resultados (metas revisadas). De manera cualitativa, se alcanzaron muy buenos resultados (entre otros la alianza con PPD para bioemprendimientos, la declaratoria de nuevas AP, el fortalecimiento de 4 PNN, el trabajo con el Congreso en incidencia legislativa) y las estrategias de intervención fueron generalmente relevantes, efectivas y eficientes.

El proyecto fortaleció su gobernanza y gestión durante la implementación. En gobernanza, se destaca la incorporación de las organizaciones comunitarias al CD y CT y la conclusión de convenios de ejecución con actores locales que contribuyó a su empoderamiento. En gestión, el proyecto desarrolló a partir de 2017 varios instrumentos de monitoreo y seguimiento que mejoraron sustancialmente los procesos de planificación, ejecución y gestión de conocimiento.

El proyecto generó numerosos y valiosos insumos y los usó en distintos espacios de incidencia. Sin embargo, la sistematización y difusión sistemática de las experiencias y la publicación de resultados ocurrió tarde. Después de un inicio lento, el periodo de ejecución fue particularmente intenso durante 2017 y 2018, lo que resultó en una transición abrupta entre la fase de implementación y la fase de cierre.

La sostenibilidad de los resultados es heterogénea entre los diferentes ejes de intervención. El proyecto, junto con los socios, trabajó a partir de finales del 2017 en la consolidación de resultados y la institucionalización de procesos y productos. Al mismo tiempo reconoció la necesidad de apoyo continuo e intensificó los esfuerzos de conseguir recursos para dar continuidad a la agenda de trabajo.

4.2. Buenas prácticas, lecciones aprendidas y recomendaciones para proyectos PNUD/GEF

El capítulo 3 contiene las observaciones y recomendaciones relacionadas con los diferentes ejes de trabajo para la ejecución del proyecto. A continuación, rescatamos tanto las prácticas exitosas como las lecciones aprendidas, y resumimos las recomendaciones principales sobre diseño, ejecución y sostenibilidad e impacto que pueden ser aplicadas a otros proyectos PNUD/GEF.

Para el diseño

- Un enfoque intersectorial es valioso, pero requiere ser adecuadamente reflejado en los indicadores y metas del proyecto, en la gobernanza y en la estrategia de implementación. Para que los sectores involucrados se sientan comprometidos con la agenda de trabajo, deben verse apropiadamente reflejados en el diseño del proyecto y beneficiados por sus acciones. La agencia ejecutora tiene que poder asumir un rol de “constructor de puentes”, y entenderse como un facilitador en el diálogo entre las organizaciones y agencias ambientales y los demás sectores involucrados.
- La modalidad de implementación y el tipo de ejecutor debe definirse en función del objetivo del proyecto. Para un proyecto con un importante componente de políticas, la ejecución a través de una ONG con experiencia en incidencia es oportuno. Es recomendado analizar y aprovechar la complementariedad de perfiles entre agencia implementadora y agencia ejecutora.
- Involucrar la agencia ejecutora en el proceso de diseño puede facilitar la transición entre la fase de diseño y la fase de implementación. Si la agencia ejecutora ya estuvo involucrada en la fase de diseño, se puede acortar el proceso de revalidación de la propuesta al inicio de la ejecución y el proyecto se beneficia de las relaciones establecidas y conocimiento adquirido durante la fase de diseño.
- Es necesario privilegiar estrategias de ejecución y metas que apunten al fortalecimiento de procesos y no únicamente al logro de metas puntuales para garantizar sostenibilidad de las acciones. En incidencia, se recomienda definir metas relacionadas a modelos/procesos desarrollados y no a números de instrumentos aprobados.
- Los enfoques diferenciales y de género deben incorporarse desde la etapa de diseño generando estrategias, indicadores y metas específicas acordes con las condiciones del contexto de desarrollo.

Para la ejecución

- Es valioso involucrar a las comunidades desde el diseño del proyecto y considerarlos como socios y no solo beneficiarios del proyecto. La implementación de un enfoque participativo asegura apropiación y alineación con agendas locales.
- Es importante definir mecanismos de ejecución que contribuyan al fortalecimiento de la institucionalidad local. En este caso, la posibilidad de suscribir convenios con socios del proyecto viabilizó la doble condición de los Consejos Comunitarios como beneficiarios y socios del proyecto.
- Definir objetivos claros, pero revisar continuamente su relevancia y considerar alternativas es importante para asegurar el mejor uso de los recursos. Una estrategia con sentido de oportunidad y adaptabilidad es más apta a conseguir resultados relevantes que una ejecución mecánica. Prerrequisito es una comunicación fluida entre implementador y ejecutor y sólidos procesos de gobernanza y gestión.
- Es importante movilizar el conocimiento y experiencia de la entidad implementadora.
- Es conveniente movilizar suficientes recursos para el monitoreo, seguimiento y gestión del conocimiento. Esta inversión redundará en un mejor desempeño y enfoque técnico.

- Las inversiones en el fortalecimiento de los roles administrativos y contables permiten un acompañamiento administrativo más integrado con el proyecto desde la fase inicial y, a su vez, integrado con la organización.
- Es fundamental desarrollar e implementar a tiempo una estrategia de difusión de resultados, de otra manera los aprendizajes del proyecto y los productos del conocimiento no se usarán en todo su potencial de beneficiar el país, y se podrían perder oportunidades de sumar esfuerzos con procesos semejantes.
- Asegurar una adecuada presencia en el territorio agiliza los procesos, aumenta su pertinencia y crea confianza entre socios y aliados.
- Además de monitorear riesgos relacionados a resultados y productos específicos, es importante implementar un adecuado monitoreo de riesgos de contexto.

Para asegurar sostenibilidad e impacto

- De cara a la sostenibilidad de las actividades del proyecto es recomendable darle al Comité Directivo del proyecto un rol más estratégico y asociado precisamente a planificar la sostenibilidad.
- Es necesario definir con los principales socios estrategias de difusión de las publicaciones que recién están saliendo.
- Es necesario seguir apoyando la agenda minera-ambiental dado la dimensión del reto y la falta de recursos para afrontarlo. La necesidad de una mejor integración de estos dos sectores no perdió su relevancia y existe la oportunidad de construir sobre lo alcanzado. Se debería revisar posibilidades de apoyo a través de proyectos existentes (por ej. GEF-6 Pacífico / GEF Gold) o considerar el desarrollo de una nueva propuesta.

5. Anexos

5.1. Términos de referencia

5.2. Resumen de visitas de campo

El equipo evaluador visitó las ciudades de Bogotá y Cali, en donde tienen sus operaciones WWF, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS), PNUD y varios de los principales aliados en la ejecución del proyecto. Además, estuvo en el área de ejecución, particularmente en los municipios de Quibdó, Tadó y Vigía del Fuerte, entrevistando actores comunitarios, privados y de gobiernos locales que hicieron parte de las actividades del proyecto. El itinerario completo de la misión de campo se entrega en el Anexo 5.3 y la lista de personas entrevistadas en el Anexo 5.4.

El equipo de proyecto de WWF facilitó la coordinación de la agenda y los contactos con las diferentes entidades y organizaciones, pero no intervino en las entrevistas. Tres personas del equipo de proyecto acompañaron las visitas a emprendimientos hechas en Quibdó, Tadó y Vigía del Fuerte.

En total se sostuvieron 28 reuniones con diferentes contrapartes, que sumaron un total de 34 hombres y 28 mujeres entrevistados en campo. La selección de las entidades y organizaciones a entrevistar buscó tener un barrido completo de los principales aliados en el proyecto (MADS, Parques Nacionales Naturales, consejos comunitarios COCOMACIA y ASOCASAN, e IIAP), y muestras representativas de socios y beneficiarios. En particular se intentó recoger las percepciones directas de aliados de la academia y el sector no gubernamental, y de los emprendimientos apoyados, los principales beneficiarios de fortalecimiento de capacidades, autoridades gubernamentales locales y organizaciones que hacen parte de la estrategia de sostenibilidad para las acciones del proyecto.

Los resultados de la misión se presentaron a representantes de PNUD, WWF y MADS el último día de la misión, para recibir comentarios e ideas de mejora.

La misión de campo fue esencial para identificar los siguientes elementos de la evaluación:

- La importancia de la relación de confianza que WWF estableció con los actores locales, y de que los consejos comunitarios se supiesen socios del proyecto, no beneficiarios. Esta circunstancia fue manifestada libremente por casi todas las personas entrevistadas.
- El nivel de incidencia local, regional y nacional que logró tener el proyecto GEF en cuanto a la movilización de agendas políticas y procesos institucionales (trabajo con congresistas, articulación con autoridad ambiental regional, etc.).
- El alcance de la difusión y apropiación de la información levantada por el proyecto GEF, identificar los vacíos en gestión del conocimiento, las deficiencias en divulgación y el alcance real de los insumos entregados a las autoridades municipales y ambientales.
- El complejo contexto socioeconómico en el que se están incubando los proyectos productivos, condicionados a tener gastos de producción y transporte elevados, que representan un obstáculo natural para un escalamiento de su operación.
- El nivel de madurez de los emprendimientos, sobre la estructura de producción y nivel de ventas que se evidenciaba en campo o se verificaba con los beneficiarios. Se pudo constatar cómo varios de los emprendimientos apoyados no están teniendo producción, mientras que otros tienen una estructura de producción regular, con compras garantizadas.
- Los elementos que facilitaban o comprometían la sostenibilidad de los emprendimientos, incluyendo apoyos para continuar su incubación, que venían de otras organizaciones y fueron facilitados desde el proyecto GEF.
- Los procesos no cuantificables de creación de capacidades, reflejados en el empoderamiento de jefes de Parques Nacionales, líderes comunitarios, promotores y miembros de las unidades de trabajo legislativo.

5.3. Itinerario

	Martes 13	Miércoles 14	Jueves 15	Viernes 16	Sábado 17	Domingo 18
< 8:00	BOG 5:00		UIB 7:00		hacia Tadó	
8:00-9:00	Reunión evaluadores	Proyectos Semana		CI: Arte y Joya	hacia Tadó	VGF 9:00
9:00-10:00			UTCH / BioInnova	CN: Rest. Pacurita	Barule	Planeta CHB
10:00-11:00	WWF, PNUD, MADS apertura	UTLs congresistas		CI: Selvacéutica		
11:00-12:00			Cocomacia	Codechocó		
12:00-13:00					hacia Quibdó	
13:00-14:00					hacia Quibdó	Corpourabá
14:00-15:00	Equipo de proyecto Bogotá	MADS	Grupo focal con emprendimientos Quibdó	Nathivos		
15:00-16:00						
16:00-17:00						MDE 16:15
17:00-18:00		Partn. for Forests	FISCH		MDE 17:35	
Pernocta	Bogotá	Bogotá	Quibdó	Quibdó	Medellín	Medellín
	Lunes 19	Martes 20	Miércoles 21	Jueves 22	Viernes 23	
< 8:00		CLO 7:03				
8:00-9:00			IIAP	F. Nal. Colombia		
9:00-10:00	Equipo de proyecto Cali	PNN Bogotá		CN:ICCO; CI:PNUD		
10:00-11:00					Reunión de cierre	
11:00-12:00	PCN	Crepes & Waffles				
12:00-13:00						
13:00-14:00						
14:00-15:00	U. Javeriana	Minka Dev				
15:00-16:00	Balance medio de evaluación					
16:00-17:00		PNN Cali				
17:00-18:00						
> 18:00		BOG 21:10		MME		
Pernocta	Medellín	Bogotá	Bogotá	Bogotá		

5.4. Lista de personas entrevistadas

Organización	Persona	Cargo o función
Asocasán	Aristarco Mosquera	Socio, Representante en el CD de Codechocó
	Heyler Moreno	Presidente del Consejo Comunitario
Asociación Arte y Joya	Leslie Johanna Valoyes	Presidenta
Asproderma	Octavio Rojas	Gerente
Barule	Winston Cuesta	Emprendedor
Biolnova	Adriana Elisa Parra Fox	Directora
Cocomacia	John Ericson Mosquera	Promotor interétnico
	Oliverio Palmerio Córdoba	Promotor interétnico
	Nelson Mosquera Córdoba	Directivo
	Rosendo Blandón Córdoba	Representante Legal
	Willinton Murillo Pinto	Asesor
	Fanny Rosmira Salas Leny	Miembro junta
	Claudio Quejada Mena	Miembro junta
	Oswaldo Palacio Torres	Miembro junta
	Darío Córdoba	Promotor interétnico
	Nelly (NN. Restauración)	Promotora interétnica
Codechocó	Alex Mauricio Jiménez	Director de Planeación
Congreso – UTLs	Luisa Fernanda Moreno	Asesora UTL Angélica Lozano
	Paola Navarro	Asesora UTL Crisanto Pisso
	Nicolás López	Asesor UTL Luciano Grisales
Cooprojosefa	Luis Emiro Martínez Martínez	Representante Legal
Corpourabá	Cesar Mena	Coordinador en Vigía del Fuerte
	Ana Lucía Vélez Montoya	Profesional Especializado Subdirección Gestión Ambiental
Crepes & Waffles	Ricardo de la Pava	Coordinador de proyectos
	Leticia Herrera Martínez	Directora de calidad
	Mónica Bello Senior	Jefe de calidad
Foro Interétnico Solidaridad Chocó (FISCH)	Avid Manuel Romaña Peña	Representante

Foro Nacional por Colombia (FNC)	Juliana Pena	
ICCO	Gloria Montoya	Coordinadora de proyecto
Instituto de Investigaciones Ambientales del Pacífico (IIAP)	William Klinger	Director
Independiente	Cellia Vásquez	Anterior consultora de WWF, responsable del proceso local de restauración
Independiente	Vanessa Coronado	Anteriormente responsable de la Oficina Ambiental & Social del MME
Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS)	Laura Camila Bermudez	Of. de Asuntos Internacionales, punto focal GEF
	Yaisa Bejarano	Of. de Asuntos Internacionales, asesora
	Rubén Guerrero	DBBSE, Coordinador, Gestión Integral d Bosques
	Alexandra Crane	Área sectorial
	Elías Pinto	Área sectorial
	Ana Karina Quintero	Oficina de Negocios Verdes
Minka Dev	Eliana Villota	Cofundadora
Nativho's	Johanna Rincón Rojas	Representante Legal
Partneship for Forests (P4F)	Luis Ríos	Country Manager
Proceso de Comunidades Negras (PCN)	José Absalón Suárez Solís	Miembro de PCN
Planeta	Luz Arleida Cuesta	Presidente
	Nemecio Palacios	Presidente
	Jesús Alexon Asprilla	Socio
	Celso Mosquera	Socio
	Modesto Mosquera	Socio
	Julio Alejandro Palacios	Tesorero
	José La Cruz Mosquera Córdoba	Representante Legal
	Francisco Abraham Romaña	Socio
Parque Nacionales Naturales (PNN)	Luz Mila Sotelo	Subdirección de Gestión y Manejo de Áreas Protegidas, Representante en CD y CT

	Juan Carlos Troncoso	Jefe del PNN Tatamá
	Jaime Alberto Celis	Jefe del PNN Farallones de Cali
	Héctor de Jesús Vásquez	Anterior Jefe del PNN Las Orquídeas (hoy Jefe PNN Cueva de los Guácharos)
PNUD – Oficina País COL	Sandra Aristizábal	Programa Media Ambiente y Desarrollo Sostenible, Oficial de programa
	Felipe Lesmes	Especialista en política
PNUD – Programa Pequeñas Donaciones	Ana Beatriz Barona	Coordinadora nacional PPD
Publicaciones SEMANA	Camilo Martínez	Director de proyectos
Selvacéutica	Yinith Cuesta	Representante
Universidad Javeriana Sede Cali – Instituto Estudios Interculturales	Gaia Pagano	Coordinadora general
	Alejandra Erazo Gómez	Investigadora
Vamos Mujeres	Benilda Gamboa	Representante Legal
Vida Salvaje	Balmes Mosquera	Fundador
WWF	Mary Lou Higgins	Directora WWF-Colombia
	Sandra Valenzuela	Directora Planeación y Desarrollo
	Ximena Barrera	Directora de política
	Luis Germán Naranjo	Director Conservación
	Mauricio Cabrera	Coordinador del proyecto
	Jairo Gamboa	Coordinador del componente 2
	Felipe Barney	Asesor alternativas productivas
	Juliana Castellanos	Asistente de finanzas y coordinación
	Beatriz Agüera	Asesora gestión de conocimiento
	Carlos Mauricio Herrera	Especialista en planificación de áreas protegidas

5.5. Lista de documentos revisados

1. Documento de Proyecto (PRODOC)
2. Presentaciones y actas de los Comités Directivos y Técnicos del proyecto.
3. Informe del taller de inicio.
4. Informe de la Evaluación de Término Medio
5. Management Response
6. Informes trimestrales al PNUD 2014-2015-2016-2017-2018.
7. Informes PIR 2015, PIR 2016, PIR 2017 y PIR 2018.
8. Informes anuales 2015-2015
9. UNDAF - Marco de Asistencia para el Desarrollo 2015-2019 –UNDAF-.
10. CPD – Documento Programa de País.
11. Plan Estratégico del PNUD.
12. Tracking tools (de inicio y medio término).
13. Planes Nacionales de Desarrollo
14. Relación de los principales contratos suscritos por el proyecto (solicitado al equipo ejecutor).
15. Informe de contrapartidas
16. GEF 5 Programing Document

Adicionalmente WWF dio acceso al equipo evaluador a un extracto del One Drive Corporativo de WWF donde está el archivo documental del proyecto. Esto facilitó enormemente la triangulación de información permitiendo acceder a planes y productos específicos de los diferentes ejes. El archivo documental contiene las siguientes carpetas principales:

- 0.0 Documentación General
- 1.1.1 Incidencia política nivel nacional
- 1.1.2 Incidencia política nivel regional
- 1.2.1 SIG IIAP
- 1.2.2 y 2.4.3 Formación
- 2.1.1 Ordenamiento Territorial
- 2.2.1 Fiscalización
- 2.3.1 Nuevas AP
- 2.4.1 PNN
- 2.4.2 Planes de uso
- 2.5.1 REDD
- 2.5.2 Alternativas productivas
- 2.5.3 Restauración
- 3. Administración y gestión
- 4.1.1 Documento de Estrategia de Incidencia Política
- 4.1.2 Acompañamiento técnico a actores políticos
- A - MTR - Mid Time Evaluation
- B - Estrategia de sostenibilidad
- C - Sistematización de aprendizajes
- D - Publicaciones y difusión de resultados
- E - Presentaciones del proyecto
- F - Otros proyectos
- G - Cierre del proyecto

5.6. Matriz de preguntas de evaluación

Criterio de evaluación	Preguntas	Indicadores	Fuentes
RELEVANCIA: ¿El proyecto se adaptó a las prioridades y políticas de los grupos objetivo, el receptor y el donante? ¿El objetivo y la estrategia del proyecto fueron relevantes para las prioridades nacionales? ¿Fue el enfoque de las intervenciones apropiado al contexto de desarrollo?			
Alineación con objetivos estratégicos	¿El proyecto es relevante para alcanzar las prioridades ambientales y de desarrollo a nivel local, regional y nacional?	Prioridades PND y regionales reflejados en el diseño del proyecto.	PND 2010-14; 2014-18, 2018-22
	El proyecto aborda los objetivos principales de interés del GEF, el UNDP Country Programme Document 2010-14/15-19 y el UNDAF?	Prioridades GEF, UNDP Country Programme y UNDAF reflejados en el diseño del proyecto.	UNDP Country Programme Document (CPD) 2010-14/2015-19, UNDAF, plan estratégico PNUD
Coherencia de diseño	El proyecto es coherente en su diseño (teoría de cambio; marco lógico; duración vs. resultados esperados; estructura de gobernanza)?	Claridad de la exposición del problema. Concordancia entre desafíos y acciones propuestas: teoría de cambio.	PRODOC; Presentaciones y actas de los CT y CD; Informe taller de inicio. Informe evaluación término medio. Entrevistas
Apropiación y adaptabilidad	¿Actores relevantes a nivel nacional, regional y local se apropiaron del proyecto?	Grado de conocimiento del proyecto en funcionarios a nivel nacional, regional y local. Nivel de integración de actividades de proyecto a estrategias/procesos propios de los actores	Entrevistas
	¿Qué tipo de acuerdos de asociaciones/colaboraciones se lograron con los diferentes socios/ beneficiarios?	Existencia de acuerdos de colaboración.	Informes anuales y trimestrales; PIR, Acuerdos
	¿El proyecto logró ajustarse a cambios de contexto? ¿Se tomaron en cuenta las recomendaciones de la evaluación de medio término sobre diseño (management response)?	Ajustes de resultados documentados. Seguimiento dado a las recomendaciones de la evaluación de término medio.	UNDAF, PND 2014-18; Evaluación término medio; actas CD Entrevistas con actores externos al proyecto.

Complementariedad	El diseño de proyecto tomó en cuenta la existencia de otras iniciativas/proyectos en temas relevantes?	Referencias explícitas a otros proyectos/programas en PRODOC, informes, actas y testimonios	PRODOC; Entrevistas con otros cooperantes.
	¿El proyecto logró coordinarse/aprovechar de sinergias con otras iniciativas apoyadas por otros donantes?	Asociaciones/colaboraciones logradas y documentadas.	Informes de proyecto; Entrevistas con otros cooperantes.
EFFECTIVIDAD: ¿En qué medida el proyecto alcanzó sus objetivos? ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los resultados y objetivos?			
Alcance de resultados	¿En qué medida se alcanzaron los objetivos previstos de manera cuantitativa y cualitativa?	Concordancia entre lo propuesto y lo logrado según indicadores del marco lógico.	Informes PIR; Informes trimestrales, tracking tools. Entrevistas con socios/beneficiarios del proyecto
	¿Cuáles fueron los principales factores de éxito que facilitaron el alcance de los objetivos?	Logros documentados y/o reportados.	Informes PIR; Informes trimestrales, tracking tools. Entrevistas con socios/beneficiarios del proyecto
	Cuáles fueron las principales barreras que dificultaron/impidieron el alcance de los objetivos?	Obstáculos documentados y/o reportados.	Informes PIR; Informes trimestrales, tracking tools. Entrevistas con socios/beneficiarios del proyecto
Creación de capacidades	¿El proyecto contribuyó a la creación de capacidades a nivel institucional e individual?	Mejora de efectividad de acuerdo con tarjeta de puntuación de efectividad / Tarjeta de Desarrollo de Capacidades PNUD.	Tarjetas de desarrollo de capacidades PNUD; Tarjeta de puntuación de efectividad. Entrevistas con socios/beneficiarios del proyecto.
Gestión adaptativa y mitigación de riesgos	¿El proyecto logró aprovechar oportunidades que se presentaron y mitigar riesgos que se presentaron durante la implementación?	Incidencia de cambio en ejecución del proyecto (reestructuración) cuando era necesario por cambios del contexto externo.	Análisis de contexto Entrevistas

Lecciones aprendidas	¿Qué lecciones se pueden obtener con respecto a la efectividad para otros proyectos similares en el futuro?	Aprendizajes documentados u testimoniados. Conclusiones del equipo de evaluación.	Datos recolectados durante la evaluación. Entrevistas
EFICIENCIA: ¿Los productos alcanzados - cualitativos y cuantitativos – son satisfactorios en relación con los insumos utilizados?			
Inputs vs. Output	¿Fue razonable el costo de los resultados alcanzados?	Gasto en vista de los resultados alcanzados en comparación con los gastos de proyectos similares. Discrepancia entre gastos financieros planificados y utilizados.	Informes financieros
Mecanismos de gestión (dirección estratégica; comités técnicos, etc.)	¿Calidad de los procesos de planificación? ¿Orientación a resultados?	Procedimientos de comunicación y reporte, formales e informales, entre el Organismo Ejecutor, PNUD y otros miembros del CD y el CT.	Actas CD y CT; Marco Lógico, Informes PIR, Informes anuales/trimestrales Entrevistas
Organización interna	¿El equipo de proyecto y los servicios contratados fueron adecuados para alcanzar los resultados?	Coherencia, consistencia y eficiencia en la estructura y dinámica de gestión del proyecto. Capacidad de tomar decisiones y hacer seguimiento a las decisiones tomadas.	PRODOC, Organigramas, Listas de contrataciones Entrevistas.
	¿Los cambios/ajustes realizados en la organización interna/ procesos aumentaron la eficiencia del proyecto?	Incidencia de cambio en el enfoque de diseño y ejecución.	Informe evaluación medio término.
Sistemas de seguimiento (M&E)	Se usó el marco de resultados/marco lógico del proyecto como herramienta de gestión?	Evidencia de cambios aprobados por CD y recogidos en el Marco Lógico.	PRODOC; actas CD y CT; Informes anuales.
	Los sistemas y herramientas de M&E, sistematización de información, reportes fueron conocidos por actores	Grado de conocimiento de las herramientas de gestión por socios de proyecto.	Entrevistas.
Gestión financiera y cofinanciación	¿Existe información financiera precisa y oportuna?	Disponibilidad a tiempo y calidad de informes financieros.	Informes financieros

	¿Los recursos financieros se utilizaron de forma eficiente?	Gasto en vista de los resultados alcanzados en comparación con los gastos de proyectos similares. Discrepancia ente los gastos financieros planificados y utilizados.	Informes financieros Entrevistas
	¿Se gestionaron los recursos previstos? Se usaron los recursos de cofinanciación de manera estratégica (permitieron hacer más cosas/alcanzar mejores resultados)?	Recursos complementarios planificados vs. obtenidos. Origen y destino de la cofinanciación.	Informes financieros. Informes anuales. Entrevistas con otros donantes.
	¿El proyecto sufrió demoras en la implementación que afectaron el alcance de los objetivos? ¿Causas y consecuencias?	Evidencia documentada de demoras y sus causas.	Informes anuales
Uso de recursos locales	Se averiguó disponibilidad y recurrió, en lo posible, a recursos locales para el desarrollo de las actividades/consecución de los productos?	Proporción del uso de conocimientos especializados locales vs. nacionales/internacionales. Existencia de análisis de capacidad local/capacidad de absorción de actores/instituciones locales.	Lista de contrataciones. Entrevista con socios y beneficiarios.
Comunicación	¿Existió una comunicación interna fluida, a tiempo y con mecanismos de retroalimentación?	Procedimientos de comunicación interna claros y conocidos.	Actas reuniones CD y CT. PIR Entrevistas
	¿Qué canales de comunicación externa se utilizaron? ¿Los mensajes fueron apropiados para el público objetivo?	Disponibilidad y calidad de productos de comunicación.	Página web del proyecto; Publicaciones; Social Media; PIR Entrevistas
IMPACTO: ¿Cuáles cambios positivos y negativos, directa o indirectamente, intencionados o no produjo el proyecto? ¿Existen indicios que el proyecto haya contribuido a reducir la tensión ambiental o a mejorar el estado ecológico?			
Impacto sobre efectos directos	¿Existen indicios que el proyecto salvaguardó la biodiversidad en la región del Chocó biogeográfico de los impactos directos de la minería?	Indicadores del objetivo del proyecto.	PIR; Entrevistas

Impacto sobre efectos indirectos	¿Existen indicios que el proyecto impactó sobre los efectos indirectos (crecimiento poblacional, desarrollo de la agricultura, silvicultura, pesca y otros sectores)?		PIR Entrevistas
Atribución	¿En qué medida, los indicios de impacto se pueden atribuir al proyecto?	Causalidad entre actividades del proyecto e impacto reportado. Existencia de factores externos que contribuyeron al impacto reportado.	Entrevistas con actores externos al proyecto.
SOSTENIBILIDAD: ¿Qué tan probable es que los beneficios del proyecto continúen después de que se haya retirado la financiación? Existencia de riesgos medioambientales, institucionales, socio-económicos y financieros para la sostenibilidad a largo plazo de los resultados del proyecto			
Estrategia de salida/Propuesta de continuidad	Se incluyó en el diseño del proyecto una estrategia de salida/propuesta de continuidad?	Existencia de una estrategia de salida en el diseño de la intervención.	PRODOC
	Se implementó la estrategia de salida/preparó estrategia de continuidad en cada eje de trabajo del proyecto?	Estrategia de cierre/traspaso de responsabilidad por producto	Informes trimestrales y anuales; PIR
Sostenibilidad medioambiental	Existen riesgos para los beneficios ambientales alcanzados durante el proyecto (por ej. futuro manejo de los PNN; aplicación POTs, etc.)?	Existencia de amenazas ambientales (nuevas). Evidencias de procesos de degradación ambiental en el espacio de acción del proyecto.	Entrevistas
Sostenibilidad institucional	¿Los actores están capacitados / los conocimientos están institucionalizados para continuar asumiendo sus responsabilidades sin el apoyo del proyecto?	Nivel de incorporación de resultados en procesos/políticas de las instituciones socias.	Entrevistas; políticas/estrategias de las instituciones socias.
	Se ha hecho una adecuada transferencia de responsabilidades en ámbitos donde el proyecto gestionaba directamente productos/procesos?	Existencia de estructuras, estrategias, sistemas, capacidades para asumir actividades/resultados del proyecto.	Entrevistas

	¿Existen riesgos que los marcos legales, las políticas, los procesos de gobernabilidad ponen en peligro la continuidad de los beneficios del proyecto?	Existencia de riesgos políticos. Compromiso del gobierno con los resultados alcanzados (asignación de fondos; impulso de un marco regulatorio propicio para asegurar continuidad)	PND 2018-22; Entrevistas
Sostenibilidad socioeconómica	¿Existen incentivos de mercado para mantener los resultados alcanzados?	Existencia de incentivos de mercado.	Análisis de mercado. Entrevistas con bioemprendimientos
Sostenibilidad financiera	Los actores disponen de los fondos necesarios y/o estrategias de financiamiento para seguir haciendo uso de los productos desarrollados por el proyecto?	Necesidades financieras para cubrir costos recurrentes y su cobertura. Prueba de compromisos financieros futuros del gobierno, coop. Internacional,	Entrevistas
	El proyecto buscó/apoyó activamente a buscar fuentes de financiamiento para dar continuidad a las intervenciones?	Existencia de compromisos financieros futuros.	Entrevistas con organismo de ejecución y otros donantes.
VALOR AGREGADO Y VENTAJAS COMPARATIVAS PNUD:			
Apoyo PNUD	Calidad del apoyo proporcionado por el Organismo Asociado del GEF (PNUD).	Conocimiento, consistencia y celeridad en la participación del PNUD.	Entrevistas con organismo de ejecución.
Sinergias	¿Se identificaron y aprovecharon sinergias con otras actividades del PNUD?	Aporte PNUD a la consecución de resultados.	Plan estratégico PNUD; UNDAF;
ASPECTOS TRANSVERSALES: GÉNERO / DDHH / SDG			
Integración en el diseño	Se ha tomado en cuenta la equidad de género y los DDHH/acción sin daño en el diseño del proyecto?	Calidad de la estrategia de género/DDHH propuesta en PRODOC	PRODOC; informes PIR
Disponibilidad de datos	El sistema de M&S permitió establecer datos agregados por género?	Existencia de datos agregados por género	Informes técnicos, PIR,
	¿El proyecto evidenció su aporte a los ODS?	Alineación de resultados del proyecto con CONPES 3918.	CONPES 3918, Informes de proyecto, PIR,

		Contribución del proyecto a metas nacionales.	
--	--	---	--

5.7. Guía indicativa de preguntas específicas entrevistas semi-estructuradas

Este documento es una guía indicativa de preguntas específicas para las entrevistas semi-estructuradas. Una vez finalizada la etapa de revisión documental se adicionarán preguntas puntuales para actores particulares.

Preguntas de contextualización

<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál es su rol en la organización y hace cuánto tiempo hace parte de ella? 2. ¿Cómo describiría el propósito de su organización? 3. ¿Cuál fue la relación de su organización con el proyecto? 4. ¿Usted describiría la colaboración con el proyecto como una interacción continua, puntual, marginal? ¿Por qué?
--

Preguntas transversales a todos los ejes.

Eficiencia	<p>Dos aspectos que destacaría sobre el estilo de trabajo y de colaboración de WWF en el marco de este proyecto.</p> <p>Dos cosas que podrían hacerse mejor de cara a una colaboración más eficiente entre WWF y su organización.</p>
Valor agregado PNUD	<p>¿Cómo percibió la participación del PNUD en el desarrollo de las actividades del proyecto?</p> <p>¿Cree usted que el hecho de que PNUD estuviese involucrado en estos procesos marcó alguna diferencia?</p>
Adicionalidad de los recursos GEF	<p>Si el proyecto no hubiese contribuido a estos procesos, ¿Cuál cree que sería el estado de los mismos?</p> <p>¿Cuál fue la diferencia que marcó el involucramiento de Biodiversidad y Minería en el desarrollo de (resultados de cada eje)?</p>
Género, DDHH, ODS	<p>¿Qué estrategias específicas tuvo el proyecto y WWF para incorporar estos temas de agendas globales?:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equidad de género - Objetivos de desarrollo sostenible - Protección a poblaciones vulnerables <p>¿Qué otros temas transversales trajo WWF a la discusión?</p>

Eje de trabajo en política

Criterio	Preguntas
Relevancia	<p>Entre 2013 y 2019 ha habido un desarrollo importante de instrumentos normativos y políticos para abordar la relación y el conflicto minería / conservación. Para usted, ¿cuáles son los más importantes?</p> <p>¿Cree usted que el proyecto Biodiversidad y Minería atendió esas prioridades? ¿En cuáles se habría enfocado usted?</p> <p>¿Cuáles considera usted que serán los efectos más importantes de las nuevas políticas y normativas en las que contribuyó el proyecto?</p>

Efectividad	<p>¿Cuál es la principal contribución del proyecto en términos del desarrollo de instrumentos legislativos o reglamentarios?</p> <p>¿Cómo ha cambiado el rol de autoridades locales en la gobernabilidad minero-ambiental en los últimos años? ¿El proyecto tuvo incidencia en estos cambios? ¿Porqué?</p> <p>Destaque dos estrategias o actividades de incidencia del proyecto que le parecieron exitosas e innovadoras.</p>
Impacto	<p>¿Cuáles considera usted serán los efectos más importantes de las nuevas políticas y normativas en las que contribuyó el proyecto?</p> <p>¿Cree usted que estas políticas y normativas serán implementadas?</p>
Sostenibilidad	<p>¿Su organización está actualmente involucrado en algún proceso legislativo o de reglamentación en temas minero-ambientales? ¿Cuáles?</p>

Eje de trabajo ordenamiento territorial y restauración

Criterio	Preguntas
Relevancia	<p>¿Cuál es la importancia de trabajar instrumentos de ordenamiento en el municipio / territorio colectivo?</p> <p>¿Entre 2013-2019 qué avances tuvo el ordenamiento territorial del municipio / territorio colectivo?</p> <p>¿Cuáles son los retos más grandes que encuentra al momento de gestionar impactos de la minería en la biodiversidad en su municipio/territorio?</p>
Efectividad	<p>¿Cuál fue la principal contribución del proyecto Biodiversidad y Minería al mejoramiento de los planes/esquemas?</p> <p>Destaque los elementos que considera más relevantes e innovadores en el nuevo ordenamiento territorial de su municipio/territorio colectivo.</p> <p>En el Chocó Biogeográfico se han hecho varios esfuerzos de restauración de ecosistemas ¿Qué diferencia a este y cuáles son 2 aprendizajes que quedan?</p>
Eficiencia	<p>De no haber tenido la participación de Biodiversidad y Minería, ¿Cuál habría sido el resultado del proceso?</p> <p>¿Cuál fue el valor agregado por el proyecto?</p>
Impacto	<p>¿En qué aspectos específicos (2-3 ejemplos) se evidencia la incorporación del enfoque diferencial étnico en los instrumentos de ordenamiento territorial de su municipio?</p> <p>¿Qué cambios esperaría que se den en términos de ordenamiento productivo (agricultura, silvicultura, pesca, otros) en los próximos 5-7 años?</p>
Sostenibilidad	<p>¿Cuáles son los 3 retos más grandes de implementación de los instrumentos de ordenamiento territorial en el municipio / territorio colectivo y qué estrategias han diseñado para enfrentarlos?</p> <p>¿Qué experiencias ha visto usted que repliquen las prácticas y estrategias de ordenamiento territorial desarrolladas con el proyecto en otros municipios / territorios colectivos?</p> <p>¿Cuáles son los principales aprendizajes de la aproximación técnica que se utilizó en el esfuerzo de restauración?</p> <p>¿Cómo se le ocurre que se puedan financiar y sostener en el tiempo los esfuerzos de restauración de ecosistemas?</p>

Eje de trabajo iniciativas productivas

Criterio	Preguntas
Relevancia	<p>¿Cuáles son los principales retos y oportunidades para los bioemprendimientos en la zona del Chocó Biogeográfico?</p> <p>¿Cree usted que el proyecto Biodiversidad y Minería atendió estos retos y oportunidades?</p> <p>¿En qué medida el desarrollo de bionegocios/aprovechamiento de PFNM puede reducir la dependencia de las actividades mineras? ¿Es una alternativa viable que puede contribuir a la conservación?</p>
Efectividad	<p>¿En qué medida el proyecto Biodiversidad y Minería logró</p> <ol style="list-style-type: none"> fortalecer sus planes de negocios? mejorar sus procesos de producción (incluyendo la infraestructura, cumplimiento con estándares de calidad, sostenibilidad de procesos de producción)? fortalecer su organización y el personal (capacidades administrativas, contables)? mejorar su acceso a mercados? apoyar el acceso a financiamiento? <p>¿El proyecto facilitó la obtención de los permisos de aprovechamiento de los PFNM?</p>
Impacto	<p>¿El proyecto Biodiversidad y Minería contribuyó a un incremento de los ingresos de su organización? ¿Los trabajadores han percibido un aumento de sus ingresos como consecuencia del incremento de las ventas? ¿Se crearon nuevos puestos de trabajo?</p> <p>¿Se mejoró el entorno (regulatorio, institucional, de mercado) para los bioemprendimientos en el Chocó Biogeográfico? ¿Qué falta para que suceda esta mejora?</p>
Sostenibilidad	<p>¿La comercialización de su producto/servicio está asegurada sin apoyo continuo del proyecto? ¿Qué le hace falta para poder seguir desarrollando su actividad de manera exitosa?</p> <p>¿Qué estudios o estrategias de manejo está usando para garantizar la conservación del recurso natural que soporta su emprendimiento?</p>

Eje de trabajo áreas protegidas

Criterio	Preguntas
Relevancia	<p>¿Cuáles son los retos más grandes que encuentra al momento de gestionar impactos de la minería en la biodiversidad en las áreas protegidas?</p> <p>¿Cuáles son las áreas protegidas del Pacífico más impactadas por la actividad de extracción de oro, plata y platino?</p> <p>¿Qué cambios percibe en el manejo de áreas protegidas en los últimos años? ¿Qué áreas protegidas son referentes en el Chocó Biogeográfico? ¿Qué las hace referentes?</p> <p>¿Qué perspectivas tiene el desarrollo de TICCAS en el Chocó Biogeográfico? ¿Qué oportunidades y retos tienen?</p>
Efectividad	<p>¿Cuál fue la contribución directa del proyecto en la definición de las nuevas áreas protegidas? (DMI Alto Atrato, Bajo Baudó, Cabo Manglares, RF Río Bravo)</p> <p>¿De qué maneras apoyó el proyecto iniciativas de conservación de territorios colectivos?</p>
Eficiencia	<p>De no haber tenido la participación de Biodiversidad y Minería, ¿Cuál habría sido el resultado del proceso?</p> <p>¿Cuál fue el valor agregado por el proyecto?</p>

Impacto	<p>¿Cuál es su concepto sobre la utilidad de los instrumentos desarrollados por el proyecto para las áreas protegidas?</p> <p>¿Cuáles de las prácticas de manejo implementadas a través del proyecto en los 4 parques tienen el mayor impacto? ¿Qué cambios generan para el ecosistema?</p> <p>¿En ausencia del proyecto, cómo van a continuar la implementación de las acciones que estaban concentradas en los parques?</p>
Sostenibilidad	<p>¿Cómo se pueden usar los resultados de fortalecimiento en los 4 parques intervenidos por el proyecto para mejorar la gestión de otros parques?</p> <p>¿Qué estrategias se han desarrollado para mantener los sumideros de carbono a través de iniciativas REDD+? ¿El proyecto REDD+ tiene mercado?</p>

Eje de trabajo fortalecimiento de capacidades

Criterio	Preguntas
Relevancia	<p>¿Cuáles son las principales brechas de capital humano/debilidades institucionales que afectan a su institución cumplir con su mandato? ¿De qué manera el proyecto Biodiversidad y Minería permitió abordar estas necesidades?</p> <p>¿El proyecto se alineó con estrategias de formación/fortalecimiento de capacidades de su institución?</p>
Efectividad	<p>¿Cómo calificaría la calidad de las actividades de formación apoyados por el proyecto (ejemplos)?</p> <p>¿Los eventos en los que usted participó contaban con un objetivo claro, involucraron los actores relevantes y contaban con una estrategia de sistematización y seguimiento? ¿La difusión de la información generada fue adecuada?</p> <p>¿Qué tipo de seguimiento ex-post ha hecho el proyecto Biodiversidad y Minería a la actividad de capacitación?</p>
Impacto	<p>¿Usted cree que las capacidades individuales e institucionales creadas contribuirán a reducir las presiones sobre la biodiversidad por las actividades mineras? ¿Ejemplos?</p> <p>¿Qué personas u organizaciones que hayan sido beneficiadas por las capacitaciones han mostrado cambios positivos en su desempeño profesional o como líderes? ¿Cómo?</p>
Sostenibilidad	<p>¿El programa de formación desarrollado en el marco del proyecto Biodiversidad y Minería fue institucionalizado en su institución/forma parte de la oferta académica de su institución? ¿Qué necesita para seguir ofreciendo la actividad?</p>

Gobernanza y operaciones

Criterio	Preguntas
Relevancia	<p>¿El esquema de implementación fue apropiado para el objetivo del proyecto? ¿Qué diseñaría de forma diferente en un proyecto de seguimiento?</p>
Efectividad	<p>Las instancias de proyecto (CD / CT) asumieron sus respectivos roles y permitieron el direccionamiento estratégico/operacional de forma efectiva? ¿Los ajustes en su composición mejoraron su efectividad?</p>

	<p>¿En qué medida el proyecto logró ajustar su gobernanza/procesos/ organización de acuerdo a las necesidades de un entorno cambiante? ¿Ejemplos?</p> <p>¿Los instrumentos de planificación, M&E y de reporting permitieron al equipo de proyecto liderar la implementación y al PNUD supervisarla?</p>
Eficiencia	<p>¿La cantidad de tiempo que usted dedicó a procesos internos (vs. implementación de actividades) fue adecuada/demasiada/poca?</p> <p>¿Los procesos de toma de decisiones/comunicación interna fueron claros/eficientes?</p>
Sostenibilidad	<p>¿El proyecto sistematizó los aprendizajes y buenas prácticas?</p> <p>¿La información generada por el proyecto es disponible y accesible para las contrapartes del proyecto y otros actores interesados?</p>

5.8. Modificaciones en indicadores y metas durante el proyecto

Los indicadores de objetivo y sus metas no fueron modificados durante el proyecto. Son estos los que se presentan a continuación.

Indicadores de objetivo	Metas PRODOC
IO 1. Area de cuatro (4) áreas protegidas existentes (AP) bajo gestión sostenible protege los ecosistemas locales	334.671 ha
IO 2. Superficie total (ha) de bosque protegido por las nuevas áreas protegidas de uso múltiple (MUPAs) contra los impactos de la minería	70.000 ha
IO 3. Cambio en la efectividad de manejo de cuatro (4) áreas protegidas de acuerdo con la tarjeta de puntuación de efectividad	1. Las Orquídeas NP: de 67 a 87 2. Tatamá NP: de 43 a 63 3. Farallones de Cali NP: de 53 a 73 4. Munchique NP: de 70 a 80

Los indicadores y metas de resultado sufrieron varias revisiones, en diciembre de 2015, como resultado de un ejercicio interno de manejo adaptativo, y en julio de 2017, como respuesta a las sugerencias de la evaluación de término medio. A continuación, se muestra la evolución de la batería de indicadores.

Indicador inicial	Metas PRODOC	Indicador Modificado	Meta Modificada
IR 1.1.1. Número de instrumentos (del nivel nacional) jurídicos, de política y planificación que incorporan criterios ambientales y sociales para prevenir / mitigar, compensar y restaurar impactos de la actividad minera en la BD y servicios ecosistémicos.	Instrumentos jurídicos, de política y de planificación actualizados con las recomendaciones y directrices de incorporar criterios ambientales y sociales para prevenir, mitigar y compensar el impacto directo de la actividad minera en la BD y servicios de los ecosistemas; a) del Código de Minería, b) Licencia ambiental, c) Directrices para la designación de áreas de reserva minera.		APROBADO DIC 2015: EL Manual de compensaciones para la región pacífico, Plan Nacional de Desarrollo, Mercurio Convenio Minamata y Política Minera Nacional incluyen recomendaciones y pautas para prevenir, mitigar y compensar el impacto de las actividades mineras en la biodiversidad. APROBADO JULIO 2017: Al menos 4 instrumentos legislativos y/o reglamentarios de orden nacional (e.g., Plan Nacional de Desarrollo, Pago por Servicios Ambientales, Convenio Minamata y Ley 70), incluyen

			recomendaciones para contribuir a prevenir, mitigar y compensar el impacto de las actividades mineras en la biodiversidad y/o consideraciones para la conservación de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos
IR 1.1.2. No. De instrumento de planificación minera que incorporan los resultados de la Evaluación Ambiental Estratégica y/o la gestión y la conservación de la biodiversidad y los servicios ecosistémico en el Choco Biogeográfico.	5 (LINEA BASE 0)	APROBADO JULIO 2017: Al menos 4 instrumentos legislativos, reglamentarios y/o de planificación, de orden regional y/o local (e.g., Plan de Desarrollo Departamental (Chocó), PAI de Codechocó, Visión Pacífico y Plan de Gestión Ambiental Regional (PGAR)), incluyen los resultados de la Evaluación Ambiental Estratégica (EAE) y/o recomendaciones y pautas para prevenir, mitigar y compensar el impacto de las actividades mineras en la biodiversidad y/o consideraciones para la conservación de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos.	Al menos 4 instrumentos legislativos.
IR 1.2.1. No. de entidades del sector minero y ambiental integradas articuladas a la plataforma unificadora de sistemas de información	Sector ambiental: 5 (parques Nacionales, IIAP, ANLA, Codechoco, Corpourabá) Sector Minero: 1 (ANM)	APROBADO JULIO 2017: No. de entidades del sector ambiental a nivel regional con un sistema de información que mejora el proceso de toma de decisiones para disminuir los impactos de la minería sobre la biodiversidad	APROBADO JULIO 2017: El IAAP tiene un sistema de información que permite el seguimiento del impacto de la minería sobre la biodiversidad. (Línea base: El IIAP tiene un sistema de información que no permite el seguimiento del impacto de la minería sobre la biodiversidad)

IR 2.1.1. Número de instrumentos de planeación municipal (POTS) que incorporan las áreas prioritarias de conservación y zonificación para abordar los impactos directos e indirectos de la minería en BD y servicios de los ecosistemas.	5 (LÍNEA BASE 0)	APROBADO MARZO 2018: Número de documentos para incorporar la biodiversidad en la planeación territorial que contribuyen a los "POT modernos"	APROBADO DICIEMBRE 2015 POR CD: 8 POTs, que cubren 2,000,000 ha (LÍNEA BASE 0) APROBADO MARZO 2018: 8 documentos para 8 POTs modernos (LÍNEA BASE 0)
IR 2.3.1. Número de nuevas AP de uso múltiple (MUPAs) creadas	2 (LÍNEA BASE 0) / 70.000 ha.	Sin Modificaciones	Sin Modificaciones
IR 2.4.1. Cuatro (4) áreas protegidas con un mejor control y la vigilancia en el control del uso de acceso / recurso medido por el METT	PNN Las Orquídeas NP: 3 - Sistemas de protección son en gran parte o totalmente eficaces en el control del uso de acceso / recurso PNN Tatamá NP: 3 - Sistemas de protección son en gran parte o totalmente eficaces en el control del uso de acceso / recurso PNN Farallones de Cali NP: 3 - Sistemas de protección son en gran parte o totalmente eficaces en el control del uso de acceso / recurso PNN Munchique NP: 3 - Sistemas de protección son en gran parte o totalmente eficaces en el control del uso de acceso / recurso	Sin Modificaciones	Sin Modificaciones
IR 2.4.2. Cambio en la capacidad de articulación en gestión y monitoreo para generar, utilizar y compartir la información geográfica, socio- económica y bio-	Total de personas entrenadas: 200 "Total de personas entrenadas: 200 Meta: 20% aumento de la capacidad actual Nive local:	Sin Modificaciones	Sin Modificaciones

<p>física necesaria para la ordenación del territorio con la Tarjeta de Desarrollo de Capacidades de del PNUD (200 personas entrenadas: Funcionarios CARs coordinadores a nivel nacional de AP, Funcionarios de los municipios, entes de control y Ministerio Público y Personas de las organizaciones comunitarias)</p> <p>a. Capacidades de involucramiento b. Capacidades de generar, gestionar y utilizar información y conocimiento c. Capacidades para el diseño de estrategias, políticas y normatividad d. Capacidades de gerencia e implementación e. Capacidades de monitoreo y evaluación</p>	<p>- Espavé (a=2,4; b=1,6; c=0,9; d=1,2; e=1,2) - Asocasán (a=2,2; b=2,1; c=1,65; d=1,2; e=1,6) - Cocomacia (a=1,6; b=1,0; c=0,9; d=1,2; e=1,6) Nivel regional: - IIAP (a=2,4; b=1,8; c=2,1; d=1,6; e=2,0) - Codechocó (a=2,0; b=2,6; c=1,2; d=1,6; e=2,4) - PNN Munchique (a=2,8; b=1,0; c=0,9; d=0,8; e=1,2) - PNN Farallones (a=3,2; b=1,0; c=1,2; d=0,8; e=2,0) - PNN Orquídeas (a=2,4; b=1,6; c=1,8; d=1,6; e=2,4) Nivel nacional: - ANLA (a=2,0; b=1,2; c=1,5; d=0,8; e=0,8) - ANM (a=1,6; b=2,0; c=1,8; d=0,8; e=1,6) - MME (a=2,4; b=2,4; c=2,1; d=2,4; e=2,4)- MADS (a=3,0; b=1,8; c=0,9; d=1,2; e=2,0)"</p>		
<p>IR 2.5.1. Prevención de las emisiones (tCO2- e) debido a la deforestación selva tropical al final del proyecto</p>	<p>610,649 tCO2-e (LINEA BASE 0)</p>	<p>Sin Modificaciones</p>	<p>Sin Modificaciones</p>
<p>IR 2.5.2 Deforestación evitada (ha) al final del proyecto</p>	<p>2,034.80 ha (LINEA BASE 0)</p>	<p>Sin Modificaciones</p>	<p>Sin Modificaciones</p>
<p>IR 2.5.3. Número de iniciativas para el uso sostenible de la Bd en la fase de comercialización</p>	<p>Dos productos no maderables (2) NTFP: Naidí - palma açai (<i>Euterpe</i></p>	<p>Sin Modificaciones</p>	<p>APROBADO DIC. 2015: Los productos no tienen por qué ser específicamente Naidí y</p>

	<i>oleracea</i>) y jagua (<i>Genipa americana</i>)		Jagua, puede ser cualquier PFMN.
IR 2.5.4. Cambio en el ingreso promedio anual de los miembros de la comunidad local (incluyendo hombres y mujeres) provenientes de la venta de açai (<i>Euterpe oleracea</i>) y jagua (<i>Genipa americana</i>)	Mujeres: X * Hombres: X * El objetivo se estimó durante los 6 primeros meses de ejecución del proyecto	APROBADO DIC. 2015: Cambio en el ingreso promedio anual de los miembros de la comunidad local (incluyendo hombres y mujeres) provenientes de la venta de PFMN APROBADO JULIO 2017: Cambio en los ingresos por ventas promedio anual de las iniciativas con apoyo directo del proyecto (4 iniciativas) provenientes de la venta de PFMN y servicios de la biodiversidad (línea de base ingresos totales por ventas en 2016 de 4 iniciativas: \$210.950.051 COP). Y Cambio en el ingreso promedio anual de las personas de la comunidad relacionadas con las mismas iniciativas y/o (desagregado entre hombres y mujeres) provenientes de la venta de PFMN y servicios de la biodiversidad (línea de base corresponderá a los datos que se obtengan en diciembre 2017.	APROBADO JULIO 2017: Meta en incremento de ingresos por parte de iniciativas apoyadas a final del proyecto: 10% - Meta en incremento de ingresos por parte de hombres a final del proyecto: 7% - Meta en incremento de ingresos por parte de mujeres a final del proyecto: 7%
IR 2.5.5. Superficie (ha) de tierras mineras degradadas en procesos de restauración de corto y mediano plazo (protocolo) en áreas clave de biodiversidad	100 ha (LINEA BASE 0)	Sin Modificaciones	Sin modificaciones

