**Informe de Evaluación Final Proyecto GEF 88249**

“Apoyando a la Sociedad Civil e Iniciativas Comunitarias para generar beneficios ambientales mundiales utilizando subsidios y micro préstamos en la Ecorregión Mediterránea de Chile”

Elaborado por:

*Aarón Cavieres C.*

Consultor Nacional, líder de la evaluación

*Jorge Leiva Valenzuela*

Consultor Internacional

Santiago, 28 de Diciembre del 2020

# Agradecimientos

El equipo de evaluación quisiera agradecer a todas las personas que nos entregaron su tiempo y esfuerzo para que este trabajo pudiese realizarse. Quisiéramos mencionar primeramente al equipo ejecutor del proyecto CMS y al personal de PNUD de Santiago, quienes facilitaron en todo momento el desarrollo de las actividades de la presente evaluación y proveyeron toda la información solicitada por nosotros.

También quisiéramos agradecer a los funcionarios y las funcionarias del Ministerio del Medio Ambiente y de las otras instituciones públicas, por su colaboración en las entrevistas.

Finalmente, no podemos dejar de mencionar a los representantes de las organizaciones comunitarias y beneficiarios del proyecto, así como también a las entidades que los asesoran, por su excelente predisposición a participar en este proceso

Contenido

[Agradecimientos 2](#_Toc61261723)

[Hoja de Resumen del Proyecto 6](#_Toc61261724)

[Resumen Ejecutivo. i](#_Toc61261725)

[**Tabla de calificación de la evaluación** iii](#_Toc61261726)

[Resumen de conclusiones, recomendaciones y lecciones v](#_Toc61261727)

[Lista de Acrónimos 10](#_Toc61261728)

[1.Introducción 1](#_Toc61261729)

[*1.1.* *Propósito y alcance de la evaluación* 1](#_Toc61261730)

[*1.2* *Metodología utilizada* 2](#_Toc61261731)

[Métodos y procedimientos de recolección y análisis de información 5](#_Toc61261732)

[Inclusión de Género, Derechos Humanos, Pueblos Indígenas y grupos marginalizados 6](#_Toc61261733)

[Análisis comparativo entre la metodología del proyecto CMS, el FPA y el PPS-CHILE de PNUD 6](#_Toc61261734)

[Análisis Financiero 6](#_Toc61261735)

[Criterios para la toma de muestra de sitios y actores del proyecto 6](#_Toc61261736)

[Fortalezas y limitaciones de la metodología 9](#_Toc61261737)

[Plan de Trabajo 10](#_Toc61261738)

[1.3 Estructura del informe de evaluación 10](#_Toc61261739)

[2.Descripción del proyecto y contexto de desarrollo……………………………………………………………12](#_Toc61261740)

[2.1. Comienzo y duración del proyecto 12](#_Toc61261741)

[2.2. Problemas que el proyecto buscó abordar 12](#_Toc61261742)

[2.3. Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto 12](#_Toc61261743)

[2.4. Indicadores de referencia establecidos 13](#_Toc61261744)

[2.5. Principales interesados 14](#_Toc61261745)

[2.6. Resultados previstos 14](#_Toc61261746)

[3. Hallazgos 17](#_Toc61261747)

[3.1. Diseño y formulación del proyecto 17](#_Toc61261748)

[3.1.1. Análisis del marco lógico (AML) y del Marco de resultados (lógica y estrategia del proyecto; indicadores) 18](#_Toc61261749)

[3.1.2. Suposiciones y riesgos 22](#_Toc61261750)

[3.1.3. Indicadores 23](#_Toc61261751)

[3.1.4. Lecciones de otros proyectos relevantes (p.ej., misma área de interés) incorporados en el diseño del proyecto 24](#_Toc61261752)

[3.1.5. Participación planificada de los interesados 24](#_Toc61261753)

[3.1.6. Enfoque de repetición 25](#_Toc61261754)

[3.1.7. Ventaja comparativa del PNUD 25](#_Toc61261755)

[3.1.8. Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector 26](#_Toc61261756)

[3.1.9. Disposiciones de Administración 26](#_Toc61261757)

[3.1.10. Teoría de cambio del proyecto (ToC) 26](#_Toc61261758)

[3.1.11. Adicionalidad del proyecto FMAM 30](#_Toc61261759)

[3.1.12. Salvaguardias Ambientales y Sociales 31](#_Toc61261760)

[3.2. Ejecución del proyecto 31](#_Toc61261761)

[3.2.1. Gestión de adaptación (cambios en el diseño del proyecto y resultados del proyecto durante la ejecución) 31](#_Toc61261762)

[3.2.2. Acuerdos de asociaciones (con los interesados relevantes involucrados en el país o la región) 38](#_Toc61261763)

[**3.2.3.** **Retroalimentación de actividades de M&E utilizadas para gestión de adaptación** 40](#_Toc61261764)

[**Período 2015-2017** 40](#_Toc61261765)

[**Período 2017-2020** 41](#_Toc61261766)

[3.2.4. Financiación del proyecto 43](#_Toc61261767)

[3.2.5. Seguimiento y Evaluación: diseño de entrada y ejecución (\*) 48](#_Toc61261768)

[3.2.6. Coordinación de la aplicación y ejecución (\*) del PNUD y del socio para la ejecución y cuestiones operativas 50](#_Toc61261769)

[3.3. Resultados del proyecto 50](#_Toc61261770)

[3.3.1. Resultados generales (logro de los objetivos) (\*) 50](#_Toc61261771)

[3.3.2. Relevancia (\*) 54](#_Toc61261772)

[3.3.3. Efectividad y eficiencia (\*) 56](#_Toc61261773)

[Efectividad 56](#_Toc61261774)

[Eficiencia 58](#_Toc61261775)

[3.3.4. Implicación nacional 59](#_Toc61261776)

[3.3.5. Integración 60](#_Toc61261777)

[3.3.6. Sostenibilidad (\*) 60](#_Toc61261778)

[3.3.7. Probabilidad de Impacto 62](#_Toc61261779)

[4.Aspectos Transversales 63](#_Toc61261780)

[4.1. Relación con el FPA y PPS-CHILE 63](#_Toc61261781)

[4.1.1 Zonificación y focalización de recursos. 63](#_Toc61261782)

[4.1.2 Gobernanza de la iniciativa a nivel nacional y mecanismos y criterios de selección de proyectos e iniciativas comunitarias, considerando perspectiva de género. 64](#_Toc61261783)

[4.1.3 Gobernanza y modelo de gestión y organización territorial y rol de las comunidades, considerando perspectiva de género. 65](#_Toc61261784)

[4.1.4 Bases para escalabilidad (de impacto a escala territorial y de modelo) e influencia en otras iniciativas y políticas. 66](#_Toc61261785)

[4.1.5 Impactos sobre la resiliencia. 67](#_Toc61261786)

[4.1.6 Conclusiones y alcances adicionales 68](#_Toc61261787)

[4.2. Temas de Género 69](#_Toc61261788)

[4.3. Abordaje de Pueblos Originarios 69](#_Toc61261789)

[5. Conclusiones, recomendaciones y lecciones 70](#_Toc61261790)

[5.1. Conclusiones 70](#_Toc61261791)

[5.2. Recomendaciones 73](#_Toc61261792)

[Generales 73](#_Toc61261793)

[Específicas 74](#_Toc61261794)

[Lecciones Aprendidas 75](#_Toc61261795)

[6.Anexos 77](#_Toc61261796)

[***Anexo 1: TDR*** 78](#_Toc61261797)

[***Anexo 2: Matriz de Resultados*** 79](#_Toc61261798)

[***Anexo 3: Preguntas de Evaluación*** 80](#_Toc61261799)

[***Anexo 4: Lista de Documentos Revisados*** 81](#_Toc61261800)

[***Anexo 5: Lista de entrevistados*** 82](#_Toc61261801)

[***Anexo 6: Agenda de entrevistas*** 83](#_Toc61261802)

[**Anexo 7: Criterios de selección de actores entrevistados.** 89](#_Toc61261803)

[Anexo 8: Análisis de Teoría de Cambio por Resultado del Proyecto 91](#_Toc61261804)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Hoja de Resumen del Proyecto | |  |  |  |  |
| **Nombre del Proyecto** | ***Apoyando a la sociedad civil e iniciativas comunitarias para generar beneficios ambientales mundiales utilizando subsidios y micro préstamos en la Ecorregión Mediterránea de Chile*** | | | | |
| ***ID GEF del proyecto*** | 88249 | ***Resumen Financiero*** | ***Aprobado por FMAM*** | ***Ejecutado a la evaluación Final (\*)*** | ***%*** |
| ***Número ID PNUD*** | 77514 | ***En efectivo*** | | | |
| ***País*** | Chile | Donación FMAM | 3.311.614 | 2.924.931 | 88% |
| ***Co-financiamiento (USD)*** | | | |
| PNUD/EU | 1.000.000 | S/I | S/I |
| MMA | 10.000.000 | 1.114.333 | 11% |
| ***Región*** | Latinoamérica y el Caribe | Beneficiarios | 1.000.000 | 0 | 0% |
| ***Subtotal co-financiamiento en Efectivo*** | ***12.000.000*** | 1.114.333 | 9% |
| ***Co-financiamiento en especie (USD)*** | | | |
| MMA | 2.219.772 | 862.398 | 39% |
| ***Área de Interés*** | Multifocal: Biodiversidad, Mitigación Cambio Climático, Degradación de suelos | Beneficiarios | 3.000.000 | 131.126 | 4% |
| ***Objetivos del área focal (OP/SP)*** | GEF-5/BD-2, CCM-5, LD-1, LD-3 | ***Subtotal en especie*** | ***5.219.772*** | 993.524 | 19% |
| ***Marcador de Género del proyecto*** | *GM-2* | ***Total Co-financiamiento*** | ***17.219.772*** | 2.107.857 | 12% |
| ***Total Recursos Proyecto*** | ***20.531.386*** | 5.032.788 | 25% |
| ***Socios Implementadores*** | Ministerio del Medio Ambiente (MMA) | ***Otros socios involucrados*** | CONAF, FIA, INDAP, FOSIS, CORFO, CPL, organizaciones comunitarias y ONGs | | |
| ***Fecha Firma PRODOC*** | 06-11-2014 | ***Fecha de Inicio*** | | ***Fecha Cierre Operativo del Proyecto*** | |
| ***Evaluación de Medio Término*** | | Prodoc | 06-11-2014 | Según PRODOC | 30-11-2019 |
| PRODOC | 05-05-2017 | Real | 06-11-2019 | Real | 28-02-2021 |
| Real | 01-04-2017 | ***Revisión Substantiva*** | 27-02-2019 | ***Informe visita de seguimiento*** | 01-04-2016 |
|  |
| ***Fecha Evaluación Final*** | | ***Equipo de Evaluación Final*** | | | |  |
| PRODOC | 06-08-2019 | Jorge Leiva V. | | Aarón Cavieres | |  |
| Real | 01-10-2020 | Consultor Internacional | | Consultor Nacional, Líder de la evaluación | |  |
| ***(\*): al 31 de Julio 2020*** |  |  |  |  |  |  |

# Resumen Ejecutivo.

La presente consultoría corresponde a la Evaluación Final del proyecto FMAM de tamaño completo denominado “Apoyando a la Sociedad Civil e Iniciativas Comunitarias para generar beneficios ambientales mundiales utilizado subsidios y micro préstamos en la Ecorregión Mediterránea de Chile” (en adelante CMS), la cual fuera solicitada por la oficina país del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), quien actúa como agencia implementadora del Fondo del Medio Ambiente Mundial (FMAM), mientras que el Ministerio del Medio Ambiente (MMA) es la entidad implementadora nacional y responsable del proyecto. Los objetivos de la evaluación fueron los de verificar el logro de objetivos y productos del proyecto, al tiempo de tener una compresión de los factores determinantes que afectaron su consecución y extraer las lecciones aprendidas de la experiencia para mejorar las prácticas de diseño de futuros proyectos. También se realizó un análisis complementario – a solicitud de la oficina país de PNUD- para comparar el modelo de funcionamiento, similitudes y diferencias entre el Programa de Pequeños Subsidios de PNUD (PPS-Chile), el Fondo de Protección Ambiental (FPA) y el CMS, en orden a determinar fortalezas, logros y debilidades de tales instrumentos que podrían considerarse en futuros mecanismos de financiamiento de proyectos ambientales donde las comunidades tengan un rol protagónico.

El objetivo declarado del CMS es “*desarrollar, demostrar e integrar el logro de beneficios ambientales globales por parte de las organizaciones comunitarias en la gestión de territorios seriamente amenazados en la Ecorregión Mediterránea Chilena”*. Para lograr este objetivo, el proyecto pretendía instalar una estructura de gestión integrada por múltiples actores a nivel territorial, de ecorregión y nacional. Mediante esta estructura, el proyecto implementaría proyectos comunitarios de planificación territorial a escala de paisaje - coordinadamente con otras agencias de gobierno y autoridades locales - para conservar la biodiversidad, mejorar los servicios ecosistémicos y la captura de carbono, mediante actividades como reforestación con bosque nativo, la protección de fuentes de agua, restauración de suelos degradados y la implementación de actividades agropecuarias “agroecológicas”. Al mismo tiempo, se lograría el empoderamiento y fortalecimiento de estas comunidades en la toma de decisiones sobre las distintas actividades que se desarrollaran en los territorios e introducir capacidades de planificación y ejecución de pequeños proyectos. La planificación a escala de paisaje se podría diseminar a través de la instauración de comunidades de práctica y de un nuevo Fondo de Protección Ambiental (FPA 2.0) que incluiría un mecanismo de transferencia de fondos desde diferentes servicios públicos al FPA 2.0, al tiempo de alinearlos en esta visión de paisaje.

La duración del proyecto sería de cinco años y tendría como resultado una cobertura cercana a los 2 millones de hectáreas, focalizadas en las regiones de Valparaíso, Metropolitana, de O´Higgins, del Maule, Bío Bío y la Araucanía. Problemas de ejecución y las consecuencias derivadas de las manifestaciones sociales ocurridas a partir de octubre del 2019 y luego de la pandemia de COVID-19, obligaron a extender este proyecto hasta el 28 de febrero de 2021, esto es, la ejecución duraría 76 meses en lugar de los 60 planeados originalmente. El presupuesto total del proyecto era de USD 20,5 millones, de los cuales USD 3,31 millones fueron colocados por el FMAM y el cofinanciamiento comprometido ascendía a USD 17,22 millones (efectivo y en especie) por parte del Gobierno de Chile, PNUD y los beneficiarios del CMS.

La evaluación final se realizó entre julio y octubre del 2020 y fue ejecutada por un consultor nacional (líder de la evaluación) y un consultor internacional. La metodología utilizada es la definida por PNUD/FMAM para sus evaluaciones finales e incorporó también los temas de género y pueblos originarios.

Como resultado, se entrevistaron 70 actores relevantes que incluyeron al equipo ejecutor del proyecto, funcionarios del MMA y de otros servicios públicos a nivel nacional y regional, representantes de las organizaciones comunitarias, asesores técnicos, municipios y beneficiarios finales del CMS. Del total de nueve Iniciativas de Escala Territorial (IET) implementadas por el proyecto, se tomó una muestra de siete IETs conteniendo 16 de los 34 proyectos comunitarios ejecutados en las regiones de Valparaíso, Metropolitana, O’Higgins, Maule, Ñuble, Bio-Bio y Araucanía, fueron analizados en esta evaluación. La pandemia de COVID-19 impuso restricciones para poder desplazarse por el territorio nacional, por lo que no fue posible realizar visitas a terreno y entrevistas “cara a cara”, limitándose a entrevistas semiestructuradas vía “online” y telefónica, siendo este último medio el mayoritariamente utilizado por las organizaciones comunitarias y beneficiarios. Estas restricciones fueron enfrentadas por los evaluadores mediante una selección, para la muestra, de proyectos y entrevistados que fuera diversa en sus roles, género, etnicidad y escala territorial, cuyo número fue superior a lo usual, pero que los evaluadores estiman que minimizó el sesgo del informante y la imposibilidad de contar con una visión presencial de las obras realizadas.

La evaluación final encontró que el mayor logro del proyecto fue el fortalecimiento y empoderamiento de las organizaciones comunitarias participantes, quienes valoraron positivamente la experiencia en términos de mejoramiento de sus capacidades y empoderamiento de las organizaciones comunitarias, así como el alivio de sus necesidades inmediatas respecto a escasez de agua y producción de alimentos, con respeto al medio ambiente. La ejecución de este componente presenta grandes aciertos y bastante continuidad a lo largo del desarrollo del proyecto, situación que da como resultado un avance muy significativo en el desarrollo de metodologías de fortalecimiento y empoderamiento de la población rural en la gestión de proyectos autogestionados de desarrollo, que sin duda será de gran utilidad para otros proyectos y para iniciativas nacionales de apoyo a la población rural. Por otra parte, los avances respecto al mejoramiento de la biodiversidad, captura de carbono y servicios ecosistémicos son de carácter muy limitado. Las actividades desarrolladas por el proyecto son mayoritariamente agropecuarias, por ende, no relevantes, ni proyectables para la conservación de las diversas especies y hábitats de la Ecorregión Mediterránea. Por otra parte, los tipos de terrenos y tipo de propiedad en que se desarrollaron tales actividades no corresponden con los tipos de terrenos y tipo de propiedad predominantes en las 352 mil há. que cubren las IET.

El diseño del proyecto explica parte importante de estas limitaciones en el avance hacia resultados. El proyecto se focaliza en pequeños agricultores que cuentan con tierras que, en su gran mayoría, están desprovistas de los activos ecosistémicos de la ecorregión, lo que generó dificultades para diseñar actividades pertinentes al objetivo del proyecto y, por ende, hubo dificultades para desarrollar experiencias escalables a la ecorregión. En el caso de carbono, los avances corresponden a una parcela piloto y a un 1,6 % de la meta de captura establecida. Además, el documento de proyecto contenía indicadores inadecuados y metas prácticamente imposibles de cumplir, considerando el nivel de recursos financieros y humanos que se deberían desplegar en terreno para lograr satisfactoriamente estas metas.

Por otro lado, la ejecución de las actividades careció de una planificación adecuada - especialmente durante la primera etapa del proyecto (2015-2017) – y de la implementación de un sistema efectivo de monitoreo y evaluación (M&E) del proyecto para realizar el seguimiento en el cambio de las variables ambientales y sociales que se pretendían introducir. Después de la Evaluación de Medio Término (EMT), el proyecto mejoró considerablemente su metodología de selección de territorios a intervenir en términos de sus características ambientales, sociales y productivas. También mejoró la planificación en términos de adicionar profesionales para ejecutar más eficazmente los proyectos comunitarios y actividades del proyecto, lo que incrementó notoriamente la capacidad de ejecución del proyecto. ***Los aspectos de M&E también mejoraron, pero se centraron en tareas de asistencia técnica, cumplimiento de metas y plazos y otras condiciones de ejecución de los proyectos comunitarios y otros productos.*** Ello significó que no se contó con criterios e indicadores, ni con instrumentos de seguimiento y recolección sistemática de información que conectaran los mejoramientos ambientales y socioeconómicos que debía generar el proyecto en sus diversos niveles territoriales de acción, con indicadores de progreso que midieran la contribución de estos niveles territoriales a los objetivos globales del proyecto.

Como balance final, el proyecto implementó nueve iniciativas de desarrollo territorial (cinco en la Etapa I y cuatro en la Etapa II), 38 proyectos comunitarios (10 en la Etapa I y 28 en la Etapa II) y 16 proyectos FPA, incluyendo Planes de Gestión Territorial Integral (PGTI) y participación en un acuerdo de producción limpia, en la Comuna de San Nicolás, en la Región del Ñuble. Las regiones involucradas en las iniciativas territoriales correspondieron a Valparaíso (Quintero-Puchuncaví), Metropolitana (Alhué), O’Higgins (Bosque modelo Cachapoal y Pumanque-Lolol), Maule (Cuenca del Río Achibueno, Cuencas Humedales Putú y Río Huenchullamí), Bio-Bio-Ñuble (Cayumanque, San Nicolás-Ninhue) y Araucanía (Bosque Modelo Araucarias de Alto Malleco).

Con respecto a la coordinación interinstitucional, ésta se logró muy parcialmente en el trabajo en terreno, quedando supeditada mayoritariamente a la voluntad del funcionario/a involucrado/a. Aunque este problema es generalizado en el país, se observó que esta coordinación fue muy puntual y con muy poco registro documental. El trabajo para mejorar el FPA funcionó en términos de lograr concursos especiales que complementaron las iniciativas territoriales del proyecto, pero no se pudo cambiar el tipo de enfoque para implementar este instrumento, ni se logró transferencias desde otras instituciones del sector público.

Finalmente, los desembolsos del proyecto llegan al 88% de los recursos FMAM, quedando un saldo pendiente aproximado de USD 387.000 a Julio del 2020.

La sostenibilidad de los resultados del proyecto se ve incierta. Si bien los avances en el resultado 4 son muy relevantes y se ha cumplido cabalmente con los indicadores, las debilidades en el avance hacia los otros resultados impiden tener otra apreciación. En efecto, existen limitaciones significativas en los avances respecto de la conservación de la biodiversidad, captura de carbono y, en medida importante, respecto de los servicios forestales y del agroecosistema. Por otra parte, al momento de la evaluación no se había elaborado una estrategia de salida del proyecto, ni se habían sistematizado las lecciones aprendidas de esta experiencia. De igual forma, la articulación y coordinación institucional ha mostrado escaso avance y aquellos logrados están una etapa muy inicial, requiriendo de tiempo y muchos pasos de implementación para consolidarse. Todos estos son puntos centrales para determinar las reales posibilidades de escalamiento y/o replicación de la experiencia a nivel nacional y para la elaboración de políticas públicas que puedan ser adoptadas, tanto por el MMA, como por sus principales socios en este tema.

## **Tabla de calificación de la evaluación**

Las calificaciones del proyecto se muestran en la tabla siguiente.

| Criterios | Comentarios | |
| --- | --- | --- |
| Monitoreo y Evaluación: Altamente satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente satisfactorio (MS), Moderadamente insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I), Altamente insatisfactorio (AI) | | |
| Calidad general de MyE | 3 (moderadamente insatisfactorio) |  |
| Diseño de MyE al comienzo del proyecto | 3 (moderadamente insatisfactorio) |  |
| Ejecución del plan de MyE | 3 (moderadamente insatisfactorio) |  |
| Ejecución de la Agencia de Implementación y el Organismo Ejecutor: Altamente satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente satisfactorio (MS), Moderadamente insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I), Altamente insatisfactorio (AI) | | |
| Calidad general de la implementación y ejecución del proyecto | 4 (moderadamente satisfactorio) |  |
| Ejecución de la Agencia de Implementación | 4 (moderadamente satisfactoria) |  |
| Ejecución del Organismo Ejecutor | 3 (moderadamente insatisfactorio) |  |
| Resultados: Altamente satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente satisfactorio (MS), Moderadamente insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I), Altamente insatisfactorio (AI) | | |
| Calidad general de los resultados del proyecto | 3 (moderadamente insatisfactorio) |  |
| Relevancia: relevante (R) o no relevante (NR) | 2 (relevante) |  |
| Efectividad | 3 (moderadamente insatisfactoria) |  |
| Eficiencia | 3 (moderadamente insatisfactoria) |  |
| Sostenibilidad: Probable (P), Moderadamente probable (MP), Moderadamente improbable (MI), Improbable (I) | | |
| Probabilidad general de la sostenibilidad | 2 (Moderadamente improbable) |  |
| Recursos financieros | 2 (Moderadamente improbable) |  |
| Socioeconómica | 2 (Moderadamente improbable) |  |
| Marco institucional y gobernanza | 1 (improbable) |  |
| Ambiental | 3 (Moderadamente probable) |  |
| Impacto: Considerable (C), Mínimo (M), Insignificante (I) | | |
| Resultados generales del proyecto | 2 (mínimo) |  |

## Resumen de conclusiones, recomendaciones y lecciones



# Lista de Acrónimos

|  |  |
| --- | --- |
| ***Acrónimo*** | ***Significado*** |
| CMS | Proyecto “Apoyando a la Sociedad Civil e Iniciativas Comunitarias para generar beneficios ambientales mundiales utilizado subsidios y micro préstamos en la Ecorregión Mediterránea de Chile” |
| ASCC | Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático |
| ATLAS | Sistema de Gestión del PNUD |
| CMS | Comunidades Mediterráneas Sostenibles |
| CONADI | Corporación Nacional de Desarrollo Indígena |
| CONAF | Corporación Nacional Forestal |
| CORFO | Corporación de Fomento |
| COVID-19 | Coronavirus |
| CPL | Consejo Nacional de Producción Limpia |
| CS | Comité de Socios |
| DDHH | Derechos Humanos |
| DIRECON | Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales |
| FIA | Fundación para la Innovación Agraria |
| FMAM (GEF) | Fondo para el Medio Ambiente Mundial |
| FOSIS | Fondo de Solidaridad e Inversión Social |
| FPA | Fondo de Protección Ambiental |
| GEF (FMAM) | Global Environmental Facility |
| IET | Iniciativas de Escala Territorial |
| INDAP | Instituto de Desarrollo Agropecuario |
| INFOR | Instituto Forestal |
| MAPS | Mitigation Action Plans and Scenarios |
| MMA | Ministerio del Medio Ambiente |
| OC/OBC | Organizaciones Comunitarias/Organizaciones de Base Comunitaria |
| ONG | Organización no Gubernamental |
| PIR | Project Implementation Report |
| PNUD | Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo |
| PPG | Donación para la preparación de proyecto |
| PPS-CHILE | Programa de Pequeños Subsidios ejecutado por la oficina de PNUD-Chile. |
| SGP | Small Grants Pogramme, ejecutado por PNUD a nivel global |
| PRODOC | Documento del proyecto |
| ROtI | Review of Outcomes to Impacts |
| RRNN | Recursos Naturales |
| RTA | Regional Technical Advisor |
| SERNATUR | Servicio Nacional de Turismo |
| SMART | Específico, Medible, Asequible, Pertinente, Limitado en tiempo |
| SSEE | Servicios Ecosistémicos |
| SUBDERE | Subsecretaría de Desarrollo Nacional |
| TDR | Términos de Referencia |
| UNCCD | Convención de las Naciones Unidas para la Lucha contra la Desertificación |
| UNEG | United Nations Evaluation Group |
| UTCUTS | Actividades sobre el uso de la tierra, cambio del uso de la tierra y silvicultura |

# Introducción

## *Propósito y alcance de la evaluación*

La presente consultoría corresponde a la Evaluación Final del proyecto FMAM de tamaño completo denominado “Apoyando a la Sociedad Civil e Iniciativas Comunitarias para generar beneficios ambientales mundiales utilizado subsidios y micro préstamos en la Ecorregión Mediterránea de Chile” (en adelante CMS), la cual fuera solicitada por la oficina de país del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), quien actúa como agencia implementadora del Fondo del Medio Ambiente Mundial (FMAM), mientras que el MMA es la entidad implementadora nacional y responsable del proyecto.

La evaluación final del proyecto se realiza desde dos perspectivas. Por una parte, cubre los aspectos regulares a evaluar en un proyecto FMAM, vale decir su diseño (indicadores, lógica de intervención, consultas a interesados, etc.), ejecución (aspectos financieros, M&E, reportes, etc.), integración con otras actividades de desarrollo (prioridades de gobierno, programa país PNUD), sostenibilidad y logro de los resultados deseados del proyecto. Cabe señalar que, aunque el proyecto tuvo una revisión de mitad de período en el año 2017 y una posterior revisión substantiva (2019), la evaluación final constituye una revisión completa del ciclo del proyecto (diseño, implementación y cierre), donde se analiza además si el proyecto pudo implementar las recomendaciones de la evaluación de medio término, los resultados de ésta y la pertinencia y calidad de la revisión substantiva.

La segunda perspectiva de análisis busca entregar antecedentes que permitan determinar los logros y debilidades del instrumental utilizado en el proyecto para apoyar a las poblaciones y territorios rurales en la búsqueda de alcanzar beneficios ambientales globales, generando a la vez beneficios socioeconómicos y ambientales locales, considerando la integración de la perspectiva de género y de pueblos indígenas.

Correspondientemente, en base al análisis de la evaluación, se desea: i) extraer las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas del proyecto y verificar los logros de la implementación del proyecto; y ii) extraer conclusiones, recomendaciones y lecciones respecto de los instrumentos y prácticas utilizadas para apoyar a las comunidades territoriales, que puedan servir tanto para la operación regular del PPS, como para las modalidades que están disponibles para ser utilizadas por los países graduados.

De esta forma, la evaluación final tiene como propósito aportar al mejoramiento en la formulación y ejecución de nuevos proyectos de cooperación por parte del FMAM, PNUD y los socios implementadores nacionales y a la formulación de nuevos programas centrados en organizaciones comunitarias.

En lo referente a la primera perspectiva de análisis, la presente evaluación analiza y pondera los criterios de relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad y probabilidad de impacto, utilizando la tabla de calificaciones establecida en la metodología de evaluación de los proyectos PNUD. Por su parte, para abordar la segunda perspectiva de análisis, se efectuó un estudio comparativo entre las metodologías y resultados alcanzados por los programas PPS-CHILE, FPA y el proyecto CMS. Para tal fin, tales iniciativas fueron comparadas en lo referido a:

• zonificación y focalización de recursos;

• gobernanza de la iniciativa a nivel nacional y mecanismos y criterios de selección de proyectos e iniciativas comunitarias, considerando perspectiva de género;

• gobernanza y modelo de gestión (abajo hacia arriba, o viceversa) y organización territorial y rol de las comunidades, considerando perspectiva de género;

• intercambio de buenas prácticas y gestión del conocimiento entre actores;

• bases para escalabilidad (probabilidad de impacto a escala territorial, y de modelo) e influencia en otras iniciativas y políticas;

• Probabilidad de impactos sobre la resiliencia.

El período de evaluación abarcó desde el 6 de noviembre del 2014 hasta 30 de julio del 2020, con una cobertura geográfica entre las regiones de Valparaíso a la Araucanía, que corresponden a una porción de la denominada “Ecorregión Mediterránea” de Chile que se extiende desde la zona costera de la Región de Antofagasta, hasta la Región de la Araucanía. Específicamente, el CMS intervino principalmente en Las regiones de Valparaíso (Quintero-Puchuncaví), Metropolitana (Alhué), O’Higgins (Bosque modelo Cachapoal y Pumanque-Lolol), Maule (Cuenca del Río Achibueno, Cuencas Humedales Putú y Río Huenchullamí), Bio-Bio-Ñuble (Cayumanque, San Nicolás-Ninhue) y Araucanía (Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco).

Finalmente, la evaluación final tuvo lugar entre el 1º de julio y el 18 de Noviembre del 2020.

## *Metodología utilizada*

De acuerdo a los TdR de la consultoría, se busca verificar si se alcanzaron los resultados esperados del proyecto, según a lo establecido en su marco lógico. Cabe mencionar que, aunque el proyecto tuvo una evaluación intermedia y una revisión sustantiva, el alcance, las actividades y objetivos de la evaluación final son “autocontenidas”, es decir, la presente evaluación se realiza de forma completa y extensiva, considerando los cambios introducidos en las evaluaciones previas y la respuesta entregada por el CMS a los cambios planteados en ellas.

El objetivo general de la consultoría es evaluar el diseño y la implementación del proyecto, en términos de relevancia, efectividad, eficiencia, sustentabilidad y probabilidad de impacto, y contrastar los resultados esperados en el Documento de Proyecto (PRODOC en sus siglas en inglés) con los realmente alcanzados. El manejo adaptativo - cambios introducidos al proyecto - forma parte de este análisis y se desarrolla en la sección correspondiente del informe.

Aunque no se especifican claramente los objetivos específicos de la evaluación, éstos podrían resumirse de la siguiente forma, según se indica en el Anexo F de los TDR, referido al contenido del informe de evaluación:

1. Evaluar la pertinencia del diseño original del proyecto;

2. Analizar y evaluar la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad de los resultados;

3. Identificar las estrategias de manejo adaptativo implementadas por el proyecto para adaptar la intervención del proyecto a los cambios en el contexto nacional;

4. Evaluar los elementos que podrían propiciar la replicabilidad y escalabilidad de los resultados del proyecto;

5. Documentar y retroalimentar las lecciones aprendidas;

6. Documentar la institucionalización de los procesos impulsados por el proyecto;

7. Valorar el rol y aportaciones de los socios y su influencia en el logro de los objetivos.

8. Analizar semejanzas y diferencias entre el CMS y el FPA y su adherencia a los lineamientos y práctica del PPS-CHILE.

La metodología utilizada es la contenida en el documento de la Oficina Independiente de Evaluación de PNUD “Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM”, 2012”.

La metodología está basada en resultados y Teoría de Cambio, donde se trata de obtener una relación directa entre los insumos y los resultados obtenidos, además de identificar la contribución de la intervención en la mejora de los sistemas intervenidos, sea en términos ambientales, financieros, de regulación y control, fortalecimiento, etc. La evaluación es de tipo participativa, por lo que todos los intervinientes en el proceso fueron capaces de entregar sus perspectivas sobre el diseño y ejecución del proyecto, así como también identificar las áreas de mejora.

Para asegurar la fiabilidad de los testimonios de los actores, estas entrevistas se realizaron bajo estricta reserva, de manera de proteger las fuentes de información. Los evaluadores se atuvieron a los estándares de ética estipulados por la UNEG, referente al respeto a las costumbres, género, cultura y etnia de los actores entrevistados.

Por otro lado, también se verificó como el proyecto incorporó - tanto en su diseño como implementación - los temas de inclusión de Género, Derechos Humanos, grupos marginalizados y Pueblos Originarios, de acuerdo a las orientaciones de PNUD.

Adicionalmente, se analizaron las distintas etapas del proyecto, así como la gestión financiera y adaptativa, uso de herramientas de M&E, planificación utilizando para ello un plan de análisis que se puede encontrar en detalle en el Anexo 3, el cual integra todas las dimensiones del proyecto.

Para el análisis del logro de resultados, se confeccionó una matriz con los indicadores y metas finales del proyecto y fueron valoradas de acuerdo con lo indicado en la guía de evaluaciones finales del PNUD, en el formato mostrado en la Tabla Nº 1

*Tabla 1: Matriz de valoración para el logro de resultados*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Meta/Objetivo/**  **Resultado** | **Indicador** | **Línea de Base** | **Meta Final proyecto (PRODOC)** | **Situación meta durante evaluación** | **Comentarios de evaluación final** | **Rating para logros obtenidos** |
| **Objetivo:** |  |  |  |  |  |  |
| **Resultado 1** |  |  |  |  |  |  |
| **Resultado 2** |  |  |  |  |  |  |
| **Resultado 3** |  |  |  |  |  |  |
| **Resultado 4** |  |  |  |  |  |  |

Los criterios de relevancia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad se determinaron según la escala elaborada por la metodología del PNUD, la cual se muestra en la Tabla Nº 2. Los conceptos asociados a cada escala se pueden encontrar en el Anexo 1.

*Tabla 2: Valoración general del proyecto y sus criterios*

| Criterios | Comentarios | |
| --- | --- | --- |
| Monitoreo y Evaluación: Altamente satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente satisfactorio (MS), Moderadamente insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I), Altamente insatisfactorio (AI) | | |
| Calidad general de MyE | (califique con una escala de 6 puntos) | (Descripción de logros) |
| Diseño de MyE al comienzo del proyecto | (califique con una escala de 6 puntos) | (Descripción de logros) |
| Ejecución del plan de MyE | (califique con una escala de 6 puntos) | (Descripción de logros) |
| Ejecución de la Agencia de Implementación y el Organismo Ejecutor: Altamente satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente satisfactorio (MS), Moderadamente insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I), Altamente insatisfactorio (AI) | | |
| Calidad general de la implementación y ejecución del proyecto | (califique con una escala de 6 puntos) | (Descripción de logros) |
| Ejecución de la Agencia de Implementación | (califique con una escala de 6 puntos) | (Descripción de logros) |
| Ejecución del Organismo Ejecutor | (califique con una escala de 6 puntos) | (Descripción de logros) |
| Resultados: Altamente satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente satisfactorio (MS), Moderadamente insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I), Altamente insatisfactorio (AI) | | |
| Calidad general de los resultados del proyecto | (califique con una escala de 6 puntos) | (Descripción de logros) |
| Relevancia: relevante (R) o no relevante (NR) |  | (Descripción de logros) |
| Efectividad | (califique con una escala de 6 puntos) | (Descripción de logros) |
| Eficiencia | (califique con una escala de 6 puntos) | (Descripción de logros) |
| Sostenibilidad: Probable (P), Moderadamente probable (MP), Moderadamente improbable (MI), Improbable (I) | | |
| Probabilidad general de los riesgos para la sostenibilidad | (califique con una escala de 6 puntos) | (Descripción de logros) |
| Recursos financieros | (califique con una escala de 6 puntos) | (Descripción de logros) |
| Socioeconómica | (califique con una escala de 6 puntos) | (Descripción de logros) |
| Marco institucional y gobernanza | (califique con una escala de 6 puntos) | (Descripción de logros) |
| Ambiental | (califique con una escala de 6 puntos) | (Descripción de logros) |
| Impacto: Considerable (C), Mínimo (M), Insignificante (I) | | |
| Resultados generales del proyecto | (califique con una escala de 6 puntos) | (Descripción de logros) |

### Métodos y procedimientos de recolección y análisis de información

El tipo de información que es analizada corresponde a la práctica común para este tipo de evaluaciones:

* La entregada por el equipo de proyecto (reportes, estudios realizados, entrevistas, entre otras);
* Información contextual (políticas y planes de gobierno, programas institucionales, estudios realizados en los temas de interés del proyecto, entre otras);
* Información integrada con otras actividades y políticas (proyectos complementarios similares bajo implementación, políticas del PNUD y gobierno, planes municipales, presupuestos de organizaciones, municipios y ministerios);
* Información de línea de base y situación con respecto al proyecto.
* Informes y estudios de otras entidades independientes que sirvieron como medio de triangulación.

Los métodos para recabar la información se describen a continuación:

* ***Revisión documental:*** análisis del documento del proyecto, así como también de los reportes de progreso del proyecto y otras publicaciones derivadas de las actividades del proyecto (consultorías, estudios de línea de base, publicaciones técnicas, publicaciones en medios, etc.). El Anexo 4 entrega una visión del alcance de la documentación preliminar solicitada al equipo de proyecto y PNUD;
* ***Entrevistas a informantes clave:*** se realizaron entrevistas al equipo del proyecto, de PNUD, funcionarios de gobierno involucrados en el proyecto, ONG participantes, municipios y organizaciones comunitarias, entre otros. Para ello se elaboró una serie de preguntas abiertas y semiestructuradas que fueron formuladas a los(as) entrevistados(as).
* ***Entrevistas en grupos focales:*** debido a que el proyecto contempla a grupos de actores claves se tratará de realizar entrevistas por grupo, de manera de visualizar la forma de trabajo del proyecto con los distintos actores.

Debido a la actual situación surgida por la pandemia de COVID-19, las entrevistas se realizaron online o vía telefónica, por lo que no existió la posibilidad de realizar visitas de campo a una muestra de proyectos piloto.

Para el análisis de la información recopilada, se utilizó la triangulación o cruce de información con el fin de constatar situaciones claves del contexto de ejecución del proyecto, con aquella información entregada en las entrevistas y reportes de progreso y otras publicaciones, de manera tal que las conclusiones obtenidas sean balanceadas y lo más objetivas posibles para evitar el sesgo de los informantes.

Las entrevistas realizadas a los actores claves del proyecto aportaron información y puntos de vista alternativos a lo entregado por el equipo del proyecto y del PNUD. Estas entrevistas se realizaron a la mayor cantidad de actores posible con el objetivo de compensar en parte las subjetividades y el sesgo del informante. Las opiniones vertidas por los y las informantes fueron contrastadas con otras fuentes de información, tales como informes de otras instituciones, información de contexto y diferencias encontradas con otros informantes. Cabe mencionar que las entrevistas realizadas (individuales y en grupo), fueron de carácter reservado y no contaron con la presencia del personal del proyecto, ni del PNUD, de forma de proteger la confidencialidad de la fuente.

Para visualizar la gestión adaptativa del proyecto, se contrastó el PRODOC y sus suposiciones, riesgos, indicadores, resultados, etc., con la marcha real del proyecto y con las estrategias desarrolladas para enfrentar el contexto cambiante del país, con el propósito de verificar que se hayan realizado los ajustes necesarios para poder cumplir con los objetivos y resultados esperados del proyecto. Este mismo ejercicio se realizó para determinar la relevancia y la participación de actores.

Inclusión de Género, Derechos Humanos, Pueblos Indígenas y grupos marginalizados

Las preguntas de evaluación y las entrevistas incluyeron temas específicos que afectan a las mujeres, pueblos originarios y otros grupos marginalizados beneficiarios del proyecto. El análisis no se limitó en el número de estos actores participando en las actividades del proyecto, sino que también se centró en la forma en que se responde a cuestiones específicas que se pueden abordar en el marco del proyecto y en el desarrollo de una estrategia y planificación para este grupo de actores. Además, se analizó si el proyecto desarrolló un enfoque específico para estos grupos y si se recopiló la información necesaria para realizar seguimiento a las actividades programadas para abordar estos temas.

Análisis comparativo entre la metodología del proyecto CMS, el FPA y el PPS-CHILE[[1]](#footnote-2) de PNUD

Para analizar las diferencias y similitudes entre estos instrumentos para involucrar a las comunidades y organizaciones de la sociedad civil, se realizó una revisión de la documentación existente sobre sus objetivos, metodologías, organización y alcances, así como respecto del nivel de participación de los beneficiarios en la toma de decisiones en los proyectos realizados. También se revisaron las evaluaciones realizadas al FPA y finalmente, durante las entrevistas realizadas, se preguntó sobre las modalidades de implementación, organización de los beneficiarios y su nivel de involucramiento en la elaboración y ejecución de las iniciativas implementadas para los tres instrumentos, así como del alcance y sostenibilidad de los resultados logrados.

Análisis Financiero

El análisis financiero se basó en las cifras de gastos y cofinanciamiento entregadas por el equipo del proyecto, contenidas en los CDR anuales y también en la información del sistema ATLAS del PNUD correspondiente a Enero 2015-Julio 2020. Este ejercicio intentó capturar aspectos generales de la ejecución presupuestaria, tales como el peso del gasto del personal de proyecto dentro del total del presupuesto, la evolución del gasto por año y por producto, los gastos en consultores, etc. También se revisaron las auditorías anuales y se verificó que las normas de adquisiciones del PNUD se hayan cumplido, mediante entrevistas al personal de adquisiciones del PNUD y del proyecto, junto con la revisión de algunas adquisiciones de importancia.

La matriz de preguntas de evaluación (Anexo 3) presenta una aproximación del tipo de información que se deseaba revisar y sus fuentes.

Criterios para la toma de muestra de sitios y actores del proyecto

Debido a que el proyecto implementó nueve IETs, que involucraron 34 proyectos de diferente índole y donde participaron cerca de 700 personas, se decidió tomar una muestra de siete IET con problemas ambientales y sociales diversos que entregaran una representatividad aceptable de los paisajes, climas, biodiversidad, grupos involucrados y actividades económicas cubiertas por el proyecto, así como también de la etapa de implementación: Etapa 1 (pre-MTR) y Etapa 2 (post-MTR), con el objetivo de verificar las diferencias de gestión y enfoque encontradas en ambas etapas del proyecto. Los principales criterios utilizados en la selección fueron los siguientes:

* 4 IET que se consideren exitosas en sus resultados, donde se estima que sobre un 60% de los objetivos (cualitativos o cuantitativos) se han logrado, o están por lograrse, y que haya existido una alta movilización de comunidades, municipios y entidades de gobierno;
* 1 IET que no haya funcionado y que haya presentado conflictividad, poco interés, o que haya existido un número considerable de actividades contradictorias;
* 2 IET que hayan alcanzado un logro modesto en sus resultados (menos del 50% de lo estimado)

La muestra incluyó 16 proyectos individuales, cuyo detalle se encuentran en las Tablas Nº 3 y Nº4. En dicha muestra se buscó incorporar, de manera balanceada, la participación de hombres, mujeres, jóvenes, comunidades indígenas y no indígenas[[2]](#footnote-3). La cantidad de entrevistas a actores locales y comunitarios (municipios, agencias de gobierno regionales, organizaciones comunitarias y ONG locales) fue de 32 personas, mientras que las entrevistas a personal de gobierno y PNUD incluyeron 27 personas, excluyendo los equipos ejecutores de la Etapa I y Etapa II del proyecto. La Tabla Nº3 muestra un resumen de las regiones y tipo de experiencias analizadas.

El criterio de desempeño utilizado para la selección de las IETs a entrevistar se basó en una clasificación elaborada por el mismo proyecto[[3]](#footnote-4). La selección de entrevistados se discutió también con el mismo equipo ejecutor, quién proveyó un listado de funcionarios públicos, organizaciones y beneficiarios que habían participado en el período 2015-2017.

Dado que los actores institucionales son diversos y numerosos, se incluyeron solo los que han demostrado mayor involucramiento, tales como CONAF, INDAP, FOSIS a nivel nacional y regional.

El número total de entrevistados fue de 70 personas, cuyo desglose se puede encontrar en la Tabla Nº 5. El listado completo de entrevistas se puede encontrar en el Anexo 5.

*Tabla Nº3: Detalle de la muestra de proyectos revisados y su relación con las IET*

| Nº | ***Región*** | ***IET*** | ***Proyecto Comunitario*** | ***Beneficiario*** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Valparaíso | Quintero – Puchuncaví | Planificación participativa y acompañamiento de proyectos comunitarios para la conservación de biodiversidad y suelos | Agrupación Turismo Social y Cultural Rural Puchuncaví |
| 2 | Metropolitana | Alhué | Establecimiento de un sistema de producción agroecológico y apícola a través del mejoramiento del suelo y bosque nativo | Comunidad Agrícola Villa Alhué |
| 3 | O’Higgins | Pumanque-Lolol | Planificación participativa y acompañamiento de proyectos comunitarios en las comunas de Pumanque y Lolol | Centro Desarrollo Sustentable de Pichilemu[[4]](#footnote-5) |
| 4 | O’Higgins | Pumanque-Lolol | Rincón El Sauce, mediante un manejo sostenible de su ganadería y de su entorno, se adapta al cambio climático | Junta de Vecinos Agua Santa Rincón El Sauce |
| 5 | O’Higgins | Pumanque-Lolol | Nilahue Cornejo Transita Hacia Una Localidad Sustentable | Junta de Vecinos La Familia Nilahuina |
| 6 | Maule | Cuenca del Río Achibueno (Linares) | Planificación participativa y acompañamiento de proyectos comunitarios en cuencas costeras del sistema de humedales de Putú y río Huenchullamí | Agrupación Defensa y Conservación Maule-Mataquito |
| 7 | Maule | Cuenca del Río Achibueno (Linares) | Protección del patrimonio natural y cultural de Putú | Comité de Adelanto Los Pinos de Putú |
| 8 | Maule | Cuenca del Río Achibueno (Linares) | Protección de los recursos naturales para la producción agrícola y forestal sustentable | Junta de Vecinos Vega de Salas |
| 9 | Maule | Cuenca del Río Achibueno (Linares) | Mejoramiento del suelo para una producción agroecológica sustentable | Comité Adulto Mayor de Pejerrey (COMADULPEJE) |
| 10 | Ñuble | San Nicolás | Agua es vida para Peña Santa Rosa | Comité Campesino Peña Santa Rosa |
| 11 | Ñuble | San Nicolás | Agua de Cerro. Recuperación y Conservación de Agua para la Agroecología | Comité Campesino Coipín |
| 12 | Biobío-Ñuble | Ecosistema Cayumanque y su entorno (Florida, Quillón, Ránquil) | Protección y restauración del bosque nativo en el área de influencia del cerro Cayumanque | Asociación Desarrollo Territorial Sostenible Ránquil-Quillón-Florida |
| 13 | Biobío-Ñuble | Ecosistema Cayumanque y su entorno (Florida, Quillón, Ránquil) | Gestión sustentable del agua y prácticas agroecológicas en Coipué Alto | Junta de Vecinos Coipué Alto |
| 14 | Biobío-Ñuble | Ecosistema Cayumanque y su entorno (Florida, Quillón, Ránquil) | Gestión del agua y Desarrollo de prácticas agrícolas sostenibles | Comité de Adelanto Los Mayos |
| 15 | La Araucanía | Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco (Curacautín, Lonquimay) | Huertos pehuenches de alta montaña | Club Adulto Mayor Folil Pehuen |
| 16 | La Araucanía | Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco (Curacautín, Lonquimay) | Consolidación del sistema de gobernanza local y fortalecimiento de prácticas sostenibles en Llames, Llanquen y Pehuenco Norte | Junta de Vecinos Llames |
| 17 | La Araucanía | Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco (Curacautín, Lonquimay) | Riquezas del sector norte de Lonquimay: recuperando el bosque nativo | Asociación BM Araucarias del Alto Malleco |

*Tabla Nº4: Cantidad y actores entrevistados durante la evaluación*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Región*** | ***IET muestra/% IET implementadas*** | | ***Nº proyectos de la Muestra/% implementados*** | | ***Nº beneficiarios/as entrevistados/as*** | ***Total IET implementadas*** | ***Total proyectos implementados*** |
|
| Valparaíso | 1 | 100% | 1 | 33% | 1 | 1 | 3 |
| RM | 1 | 100% | 1 | 50% | 3 | 1 | 2 |
| O’Higgins | 1 | 100% | 3 | 43% | 5 | 1 | 7 |
| Maule | 2 | 100% | 4 | 50% | 7 | 2 | 8 |
| Biobío-Ñuble | 1 | 100% | 2 | 100% | 2 | 1 | 2 |
| Ñuble | 1 | 100% | 3 | 33% | 4 | 1 | 9 |
| Araucanía | 1 | 100% | 2 | 29% | 5 | 1 | 7 |
| ***Subtotal*** | ***8*** | ***100%*** | ***16*** | ***42%*** | ***27*** | ***8*** | ***38*** |

*TablaN° 5: Tipo y cantidad de actores entrevistados*

|  |  |
| --- | --- |
| ***Cuenta de Institución/organización*** | |
| ***ADEMA*** | ***3*** |
| ***ADTS*** | ***1*** |
| ***Agrupación de Turismo Rural de Puchuncaví*** | ***1*** |
| ***Agrupación Peumayén de Nerquihue*** | ***1*** |
| ***ASCC Ñuble*** | ***1*** |
| ***ASSCC*** | ***1*** |
| ***CC Coipin*** | ***1*** |
| ***CEDESUS*** | ***1*** |
| ***Comunidad Agrícola Alhué*** | ***1*** |
| ***Comunidad de Alhue*** | ***2*** |
| ***CONAF*** | ***2*** |
| ***CORFO*** | ***1*** |
| ***Ex-UNDP NY*** | ***1*** |
| ***FOSIS*** | ***1*** |
| ***INDAP*** | ***1*** |
| ***INDAP Araucanía*** | ***1*** |
| ***INFOR*** | ***1*** |
| ***INFOR Biobío*** | ***1*** |
| ***JJVV LLames*** | ***1*** |
| ***Ministerio del Medio Ambiente*** | ***11*** |
| ***Municipalidad de Curacautin*** | ***1*** |
| ***Municipalidad San Nicolás*** | ***1*** |
| ***Municipio Lonquimay*** | ***1*** |
| ***PDTI Lonquimay*** | ***1*** |
| ***Prodesal Constitución*** | ***1*** |
| ***PRODESAL Linares*** | ***1*** |
| ***Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*** | ***4*** |
| ***Seremi MMA Maule*** | ***2*** |
| ***Seremi MMA O'Higgins*** | ***1*** |
| ***Verra*** | ***1*** |
| ***Otras OC/Beneficiarios*** | ***22*** |
| ***Total general*** | ***70*** |

### Fortalezas y limitaciones de la metodología

Una de las principales limitaciones para la presente evaluación, debido a la pandemia de COVID-19, es la imposibilidad de realizar visitas a terreno para observar en forma directa los avances del proyecto y entrevistar cara a cara a todos/as las/os involucrados/as. Por otro lado, debido a que en general las comunidades tienen un acceso a internet limitado (lo cual también ocurre en ocasiones con las señales de teléfonos celulares), no se realizaron todas las entrevistas deseadas. Finalmente, cabe destacar el hecho de que el compromiso de los actores para ser entrevistados no es igual que si se estuviera en una misión física, ya que se piensa que éstas se pueden realizar en cualquier momento en el futuro, lo que produjo algunas dilaciones para las fechas de entrevistas

Por otro lado, debido a que muchos testimonios son de tipo cualitativo y subjetivo, se tiene el riesgo del “sesgo del informante” que podría distorsionar la realidad del proyecto.

Para mitigar estos riesgos, se entrevistó una gran cantidad de personas de diversa condición y género, resultando un elevado número de entrevistas (cerca de 64 actores en siete IET). La diversidad proviene de los roles jugados por cada uno de ellos en su comunidad y su posición dentro del proyecto. Por otro lado, los testimonios se confrontaron con información secundaria como, por ejemplo, trabajos anteriores realizados por instituciones reconocidas para algunos de estos grupos, los informes del proyecto, etc. Al ser numerosos los entrevistados, se pudo triangular la información desde las distintas fuentes consultadas, lo que permitió reducir el sesgo del informante y a la vez aseguró un número todavía representativo de actores, en caso de imposibilidad de realizar todas las entrevistas.

Para los temas de género y grupos indígenas, se realizaron preguntas específicas sobre: i) la forma en que el proyecto abordó estas dimensiones; ii) si se recogieron demandas propias de estos grupos para ser incorporadas en las IET; y iii) si existieron actividades específicas para ellos.

Los evaluadores decidieron no desarrollar cuestionarios online, debido a que en sus experiencias aprecian que, en general, la relación de respuesta es relativamente baja (cerca del 20%) y probablemente estos cuestionarios serían respondidos por aquellos con acceso estable a internet, lo que dejaría fuera a muchos grupos comunitarios a los cuales se desea alcanzar, generando así un sesgo en el levantamiento de información.

### Plan de Trabajo

La evaluación tuvo cinco etapas que se pueden distinguir claramente:

Etapa 1 (1º de julio 2020): reuniones de incepción de los consultores con PNUD, el MMA y el equipo ejecutor del proyecto, instancia en que se discuten los principales alcances de la evaluación y las fechas de los principales hitos y entregables. En esta ocasión también se discutieron en términos generales las principales etapas de ejecución del proyecto y sus desafíos.

Etapa 2 (1- 20 de julio 2020): Recepción y revisión de documentación por parte de PNUD y el equipo ejecutor del proyecto. En esta etapa se definieron la metodología final, la muestra de IETs, los proyectos para revisión y la cantidad de entrevistados. Esta etapa incluyó el informe de inicio de la evaluación final y la agenda de entrevistas a realizar.

Etapa 3 (25 Julio- 25 septiembre 2020): Ronda de entrevistas, comenzando por una discusión en profundidad con funcionarios de PNUD y del proyecto (aprox. dos días de análisis del diseño, indicadores, evaluación intermedia y avances por producto, cierre del proyecto, etc.). Después se iniciaron a las entrevistas con los distintos actores, de acuerdo a los temas incluidos en la matriz de evaluación.

Etapa 4 (27 septiembre - 18 de Noviembre 2020): Elaboración del borrador de informe de la evaluación final seguido por una ronda de comentarios y ajustes del texto para entregar la versión final del informe.

Etapa 5 (30 de noviembre – 07 de Diciembre 2020): Elaboración del informe final definitivo de la evaluación considerando los comentarios recibidos y ajustes del texto para entregar la versión final del informe.

## Estructura del informe de evaluación

***El presente informe cuenta con seis secciones***. En su ***carátula se muestra una información general*** del proyecto (montos, códigos identificatorios, agencias implementadora y ejecutora, plazos, etc.), seguido por ***un resumen ejecutivo*** donde el lector podrá encontrar una síntesis del proyecto, los principales hallazgos, recomendaciones y conclusiones, además de la calificación general del proyecto y una lista de abreviaciones utilizadas en el presente informe.

***En la Sección 1: Introducción, se podrán encontrar el alcance y objetivos del trabajo de evaluación***, así como un detalle de la metodología utilizada y los principales hitos del presente trabajo.

Más adelante, la ***Sección 2 se centra en el análisis del contexto de desarrollo del*** país referente a la problemática que se desea abordar y la forma de enfrentarla, detallándose los plazos previstos para la ejecución del proyecto, sus objetivos globales y de desarrollo, los resultados previstos e indicadores claves, así como también los arreglos de coordinación y asociatividad con actores claves involucrados.

En la ***Sección 3 aparecen los hallazgos de la evaluación***, los que cubren el ***diseño, ejecución*** (financiera y de actividades), los ***resultados obtenidos*** y su ***sostenibilidad***. Al final de esta sección se encontrará la ***calificación del proyecto***.

Los evaluadores desarrollaron una ***sección especial (Sección 4), donde se abordan temas transversales*** de género, pueblos indígenas y se realiza una comparativa entre el mecanismo de participación, estructura y modelo de participación utilizado por el proyecto versus las modalidades utilizadas por el Programa de Pequeños Subsidios (PPS-CHILE), implementado por PNUD, y por el FPA.

La ***Sección 5 muestra todas las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas***. Finalmente, la ***Sección 6 corresponde a los anexos***, donde aparecen los TdR de la consultoría (Anexo 1), Matriz de Marco Lógico del proyecto (Anexo 2), matriz de preguntas de evaluación (Anexo 3), el listado de documentos revisados (Anexo 4), las personas entrevistadas (Anexo 5), la agenda de entrevistas (Anexo 6) y los criterios de selección de la muestra (Anexo 7).

# Descripción del proyecto y contexto de desarrollo

## Comienzo y duración del proyecto

El PRODOC fue firmado el 03 de octubre de 2014, con una duración de 60 meses; es decir, hasta Octubre del 2019.

La primera contratación se realiza el 15 de enero de 2015 y sólo se cuenta con oficina para operar a partir de Julio del 2015. El taller de inicio del Proyecto se desarrolló el 15 de abril de 2015, efectuándose la primera reunión del Comité de Socios (CS) el 13 de julio de 2015.

En abril de 2017 se realizó la Evaluación de Medio Término (EMT) y posteriormente, en septiembre de 2018, se realizó la Revisión Sustantiva del Proyecto (RS), que justifica la solicitud de extensión del proyecto, por nueve meses, hasta agosto de 2020.

La extensión de la duración del proyecto aparece bien justificada, y se detalla, por resultado y productos, mediante compromisos concretos con fechas específicas. Se procede al ajuste de indicadores y del Marco Lógico, creándose una hoja de ruta pertinente a la extensión solicitada.

## Problemas que el proyecto buscó abordar

El proyecto apunta a enfrentar el problema combinado de la fragmentación progresiva y degradación acumulativa de los valiosos ecosistemas de la ecorregión mediterránea − con la consiguiente pérdida de biodiversidad (BD)−, así como de sus agroecosistemas, que conducen a la disminución de los servicios del ecosistema (filtración de agua, captura de carbono, diversidad genética de las plantas, etc.), la degradación del suelo y la disminución de la productividad, lo que ha aumentado la vulnerabilidad del territorio ante los efectos del cambio climático, contribuyendo así a la pérdida de valores ambientales mundiales, afectando además el bienestar de la población.

Se identifican cuatro grandes barreras a enfrentar para alcanzar la solución a largo plazo del problema:

***Barrera 1:*** Capacidades no adecuadas de las Organizaciones comunitarias (OCs) para identificar y adoptar prácticas de uso sustentable y sistemas a escala en los territorios productivos en áreas de alto valor de BD o que sean vitales para la producción de servicios del ecosistema;

***Barrera 2:*** Una comprensión rudimentaria de las OCs y (carencia de) competencias para mantener las reservas de carbono a nivel territorial;

***Barrera 3***: Las comunidades carecen de los medios y/o la motivación para planificar, gestionar y/o coordinar los territorios productivos comunitarios para conservar la biodiversidad, mitigar el cambio climático, optimizar los servicios de los ecosistemas e incrementar la productividad en el largo plazo y;

***Barrera 4:*** Marcos de apoyo/sistémicos débiles para mejorar los esfuerzos comunitarios a través del intercambio de enseñanzas y otro tipo de información y experiencia.

## Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto

El Objetivo del Proyecto es: “*Desarrollar, demostrar e* ***integrar la entrega de beneficios ambientales significativos*** *a nivel mundial por parte de las organizaciones comunitarias en la gestión de los territorios gravemente amenazados dentro de la Ecorregión Mediterránea Chilena”*.

Esto se cumpliría alcanzando cuatro objetivos:

1. la gestión sustentable de los territorios para la conservación de la biodiversidad;
2. la demostración/promoción de la conservación y el mejoramiento de las reservas de carbono a través del uso de la tierra, el cambio en el uso de la tierra, silvicultura, y los sistemas de monitoreo local de carbono;
3. el mantenimiento y mejora de los flujos de servicios forestales y del agroecosistema para la subsistencia de las comunidades locales; y
4. el desarrollo de las capacidades comunitarias y la gestión de conocimientos.

## Indicadores de referencia establecidos

Los indicadores del proyecto contienen un portafolio de indicadores claves que conforman el marco de resultados, los cuales se muestran en la Tabla Nº6, tal y como aparecen en el Prodoc.

*Tabla 6: Principales indicadores del CMS*



## Principales interesados

Dadas las características de proyecto, los interesados y las interesadas en los resultados y productos del proyecto son de nivel nacional, regional y local e incluyen diferentes tipos de organizaciones: públicas, ONGs, municipios y sociedad civil.

Asociados a nivel estratégico en el nivel Nacional, Regional y local:

* Ministerio del Medio Ambiente: es la Agencia Ejecutora del proyecto, responsable de la supervisión general y coordinación del proyecto;
* Organismos colaboradores en la implementación del proyecto, que ha acordado coordinar sus instrumentos de desarrollo en torno a las metas estratégicas definidas para la ecorregión, e integrarse en el Comité de Socios del proyecto:
  + Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP): es la principal agencia de apoyo productivo, tanto técnico como financiero, a nivel rural;
  + Corporación Nacional Forestal (CONAF): es el Servicio forestal del Estado, y adicionalmente apoya en lo referido al componente 2: Demostración y promoción de la conservación y mejoramiento de las reservas de carbono mediante el uso del suelo, cambio en el uso del suelo y la silvicultura, y los sistemas locales de seguimiento del carbono;
  + Fundación para la Innovación Agraria (FIA);
  + Instituto Forestal (INFOR);
  + Corporación de Fomento (CORFO);
  + Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS);
  + Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR);
  + Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático (ASCC);
  + Programa PNUD/UE para Combatir la Desertificación.
* Comité de Socios: es el ente coordinador institucional para este proyecto, centralizando el compromiso financiero, entre otros, de las instituciones del gobierno central, facilitando el cofinanciamiento de las propuestas de proyectos y recomendando otros mecanismos apropiados de financiamiento
* Asociados estratégicos a nivel territorial:
  + Organizaciones comunitarias: se incluye entre las OCs las organizaciones indígenas. Estas OCs identifican, diseñan, implementan, monitorean, evalúan y coordinan los proyectos de pequeños subsidios para obtener resultados de gestión territorial; y
  + Micro, pequeños y medianos agricultores: corresponden a cerca del 60% de los propietarios y el 25% del área total de la ecorregión.

## Resultados previstos

La matriz de marco lógico (MML) del proyecto cuenta con cuatro grandes componentes que derivan en el compromiso de ocho resultados, que tienen asociados productos específicos:

***Componente 1: Gestión Territorial Sustentable para la Conservación de la Biodiversidad***

**Resultado 1.1. La Conservación de los territorios forestales Mediterráneos por medio de las acciones comunitarias, con un mínimo de 700.000 ha de bosque Mediterráneo certificado y gestionado de manera sustentable.**

Productos:

1.1.1. Dieciocho planes integrados de gestión liderados por la comunidad para los territorios Mediterráneos clave;

1.1.2. Veinte o más asociaciones de gestión forestal comunitaria formadas;

1.1.3. Veinte o más planes de gestión forestal comunitaria para optimizar la conservación de la biodiversidad, los servicios del ecosistema y los valores productivos a lo largo del territorio;

1.1.4. Veinte o más planes de gestión forestal comunitaria implementados;

1.1.5. Pautas y técnicas de monitoreo forestal adaptadas a la comunidad, desarrolladas y difundidas

1.1.6. Producción certificada de madera y otros productos forestales en un mínimo de 700.000 ha de terreno (>20 proyectos);

1.1.7. Mecanismos de micro financiamiento en orden para aumentar el acceso al mercado y comercialización por parte de las organizaciones productoras (este producto y el 3.2.2 son en esencia lo mismo);

**Resultado 1.2. La sustentabilidad en el largo plazo de la gestión territorial en la Ecorregión Mediterránea es mejorada y fortalecida a nivel institucional y financiero**

Productos:

1.2.1 Un Comité de Socios formal de actores relevantes institucionales que cuente con mecanismos claros de responsabilidad y gobernanza;

1.2.2 Instrumentos modificados del Ministerio del Medio Ambiente para apoyar los objetivos estratégicos de protección ambiental mundial y desarrollo sustentable local en la Ecorregión Mediterránea;

1.2.3 Por lo menos tres instrumentos institucionales de miembros participantes del Comité no provenientes del MMA – financieros, programáticos, y regulatorios – revisados para apoyar los objetivos estratégicos de la protección ambiental y el desarrollo local sustentable en la Ecorregión Mediterránea;

1.2.3 Un Consejo Asesor (CATEM) de alto nivel para asesorar técnica y estratégicamente al Comité;

***Componente 2: Demostración/Promoción de la Conservación y Mejoramiento de las Reservas de Carbono Mediante el Uso del Suelo, Cambio en el Uso del Suelo y la Silvicultura, y los Sistemas Locales de Seguimiento del Carbono.***

***Resultado 2.1. Aproximadamente 139.000 tCO2e secuestrados o evitados como emisiones (sobre 15 años); 29.200 tCO2e sobre la duración del proyecto.***

Productos:

2.1.1 Cinco demostraciones piloto de mejores prácticas, de 200 ha cada una, para reducir las emisiones de las reservas de carbono o para secuestrar carbono tales como la supresión o prevención de los incendios forestales, reforestación, restauración, y planificación y manejo mejorado de uso de la tierra;

***Componente 3: Mantención y mejoramiento del flujo de los servicios forestales y del agroecosistema para mantener la subsistencia de las comunidades locales***

**Resultado 3.1. Degradación evitada del suelo y mayor resiliencia de los agroecosistemas al cambio climático en más de 140.000 ha con prácticas de manejo mejorado del agroecosistema.**

Productos:

3.1.1. Prácticas de Manejo Sustentable de Suelos aplicadas en al menos 140.000 ha de territorio productivo;

***Resultado 3.2. Cambio de tierras agrícolas degradadas a uso forestal en terrenos comunitarios y conservación de los suelos***

Productos:

3.2.1. Rehabilitación de 10.000 ha de terreno agrícola degradado;

3.2.2. Mecanismos de micro financiamiento establecido para apoyar la transición de tierras degradadas al manejo sustentable;

***Componente 4: Desarrollo de las capacidades comunitarias y manejo de los conocimientos***

***Resultado 4.1. Mayor capacidad de los actores relevantes para diagnosticar, comprender la naturaleza compleja y dinámica de los problemas ambientales mundiales, y para desarrollar soluciones locales.***

Productos:

4.1.1. No menos de diez Comunidades de Práctica temáticas transversales a nivel territorial establecidas;

4.1.2. Diez talleres de capacitación en toda la ecorregión sobre desarrollo y gestión de proyectos, la función de manejo territorial para conseguir Beneficios Ambientales Mundiales BAM, y la función de las comunidades locales;

***Resultado 4.2. Capacidad mejorada de manejo de conocimientos y desarrollo colaborativo de proyectos para el manejo territorial adaptativo***

Productos:

4.2.1. Los productos del manejo de conocimientos a partir de los resultados y lecciones aprendidas difundidos a las organizaciones de base comunitarias (OBC) y las organizaciones de apoyo a las comunidades (OSC) y otras;

***Resultado 4.3. Capacidades mejoradas de los actores relevantes de la comunidad para monitorear y evaluar sus proyectos y tendencias territoriales.***

Productos:

4.3.1. Programa de capacitación sobre la identificación y seguimiento de indicadores, y monitoreo participativo del proyecto

# Hallazgos

## Diseño y formulación del proyecto

***En esta sección se discutirán solamente los aspectos del diseño del proyecto***, tal como se describen en el prodoc, sin ***considerar los cambios introducidos*** durante la ejecución del proyecto, ***los cuales serán abordados en la Sección 3.2***.

El proyecto se diseña en el marco de la finalización de la participación de Chile en el Programa de Pequeñas Donaciones (conocido en Chile como PPS). A este hecho se unió un largo período de conversaciones entre el MMA y el PNUD. La parte final del proceso de aprobación se dio en medio de un cambio de Gobierno.

En este contexto, el proyecto es formulado como una herramienta que entregue beneficios ambientales significativos a nivel mundial por parte de las organizaciones comunitarias en la gestión de los territorios gravemente amenazados dentro de la Ecorregión Mediterránea Chilena, buscando, a la vez, probar metodologías y desarrollar experiencias para enfrentar diversas debilidades metodológicas y de alcance del FPA, generando así, insumos para el rediseño de dicho instrumento.

Una muestra de lo anterior es que entre las debilidades metodológicas del FPA observadas, para las cuales este proyecto pretendía entregar respuesta, destacan el monto de los subsidios, el carácter competitivo, el escaso respaldo técnico que se entrega, la falta de conexión con la realidad local más amplia en que se desarrollan (enfoque territorial), el limitado efecto en el fortalecimiento institucional, o en la formación de redes medioambientales y la débil apropiación local, lo que redunda en la escasa capacidad para generar beneficios más allá del nivel local[[5]](#footnote-6). Ante esta situación, el proyecto se plantea que las comunidades organizadas actúen de manera concertada en la identificación y realización de innovaciones técnicas apropiadas (para la conservación de la BD, la mitigación del CC y el Manejo Sostenible de los Suelos (MSS) para formular estrategias de gestión territorial, con ayuda de sus colaboradores institucionales que incluyan resultados sinérgicos sociales, económicos y ecológicos, cuyo objetivo sea mejorar la resiliencia en los territorios, tanto a nivel local como global. Para ello, se apunta a que las organizaciones comunitarias, apoyadas por una política pertinente y un marco de incentivos, tengan las capacidades para articular una visión del territorio, establecer objetivos estratégicos, definir resultados, identificar pros y contras, formular planes de acción y negociar y consensuar aportes individuales al cumplimiento de estos planes. Lo anterior significó plantear un esquema en que se modifique el enfoque actual de apoyo al desarrollo rural sustentable, desde uno basado en actividades no coordinadas y aisladas, hacia uno que considere un programa sistemático de difusión de conocimiento mejorado y de generación de capacidades, junto a un nuevo enfoque de coordinación interinstitucional para el trabajo de escala territorial y comunitario por parte de los organismos públicos a cargo de la promoción del desarrollo e iniciativas de conservación. Se considera que un enfoque de esta índole lograría, en el largo plazo, superar las debilidades de las metodologías actuales para proteger y mejorar la biodiversidad, las reservas de carbono y los servicios ecosistémicos, tanto a nivel de la Ecorregión Mediterránea, como global.

### Análisis del marco lógico (AML) y del Marco de resultados (lógica y estrategia del proyecto; indicadores)

El Prodoc propone intervenir la ecorregión mediterránea de Chile, la cual abarca cerca de 20 millones de ha, entre la localidad de Caldera y la Araucanía. Se reconoce que el proyecto no puede cubrir la totalidad de la ecorregión, por lo cual se diseña una estrategia que apunta a tomar una muestra de territorios, en áreas representativas de la ecorregión, para efectos demostrativos de implementación de iniciativas comunitarias y de planificación territorial, que generen beneficios ambientales locales y globales. Para avanzar en dicha perspectiva, el proyecto: i) se focaliza en el trabajo con, y en los predios de pequeños productores agrícolas, agrupados en organizaciones comunitarias, bajo el supuesto que tales predios contienen muestras representativas de los ecosistemas de la ecorregión, en la cantidad y calidad suficiente para alcanzar los resultados y metas que el proyecto se plantea; y ii) diseña una estrategia para la generación, en los predios recién mencionados, de los beneficios ambientales locales y globales, sobre la base del trabajo con las comunidades campesinas, en la que se combina la generación de capacidades de las organizaciones comunitarias; la coordinación institucional y la articulación de estructuras asociativo-organizacionales y el intercambio de experiencias.

Respecto del supuesto de la existencia de activos ecológicos relevantes y pertinentes en manos campesinas, el Prodoc señala que, para lograr los avances hacia las metas de los resultados 1 y 2; y en menor medida, el 3, se deben “……*alcanzar efectos a escala territorial acordes con los valores ambientales mundiales..” ...*que se buscan. Sin embargo, el diseño del proyecto no considera: i) que sus usuarios eje, los sectores de pequeños productores, poseen solo un 25% de la superficie ecorregional, ii) que la superficie con presencia de ecosistemas nativos en las áreas a seleccionar para IET es, por definición, un porcentaje muy reducido de la superficie total de la mayoría de las IET; y iii) que las propiedades de los pequeños productores presentes en esas IET, cuentan, en general, con una muy limitada o nula presencia de ecosistemas nativos. Lo anterior, configura una situación de entrada, en la que, la gran mayoría de los usuarios potenciales del CMS, carecen de áreas con valor desde el punto de vista de la biodiversidad de la ecorregión. Tal hecho genera una gran barrera para avanzar hacia los resultados 1, 2 y parcialmente el 3, que solo podría haber sido resuelta con una muy efectiva gestión adaptativa. Vale decir, si el supuesto de que los predios de los pequeños agricultores contienen muestras representativas de los ecosistemas de la ecorregión, en la cantidad y calidad suficiente para alcanzar los resultados y metas que el proyecto se plantea se cumple de manera muy limitada, las exigencias de realizar una gestión adaptativa, que se focalice en los escasos predios que cumplen con el supuesto, se incrementan sustantivamente. Adicionalmente, es evidente que, incluso si se logra focalizar la acción en tales predios, la escalabilidad de la iniciativa y la posibilidad de avanzar hacia las metas se encuentra muy limitada por razones de diseño.

En lo referente al diseño de una estrategia para la generación, en los predios recién mencionados, de los beneficios ambientales locales y globales, sobre la base del trabajo con las comunidades campesinas, lo que se plantea, primeramente, es desarrollar un modelo de intervención gradual, con miras a generar capacidades y coordinación institucional para realizar prácticas de explotación agrícola sustentables, que optimicen la eficacia y eficiencia en el uso de los recursos aportados por las instituciones. Una segunda etapa, estaría constituida por la creación de organismos de coordinación locales para planificación a escala territorial que identifiquen los apoyos técnicos, financieros e institucionales necesarios que podrían ser proveídos por los organismos públicos para concretar iniciativas y resultados acordados participativamente entre los actores del territorio (públicos, privados, ONG, OC/OSC). La tercera etapa consistiría en la diseminación de las experiencias piloto, a través del intercambio de experiencias y otras actividades que permitieran su replicación en otros territorios[[6]](#footnote-7).

Lo anterior, implica una secuencia de acciones y organización a diferentes niveles de influencia en los territorios, así como también esquemas de responsabilidades de los distintos actores, los que se muestran en la Fig. Nº 1.

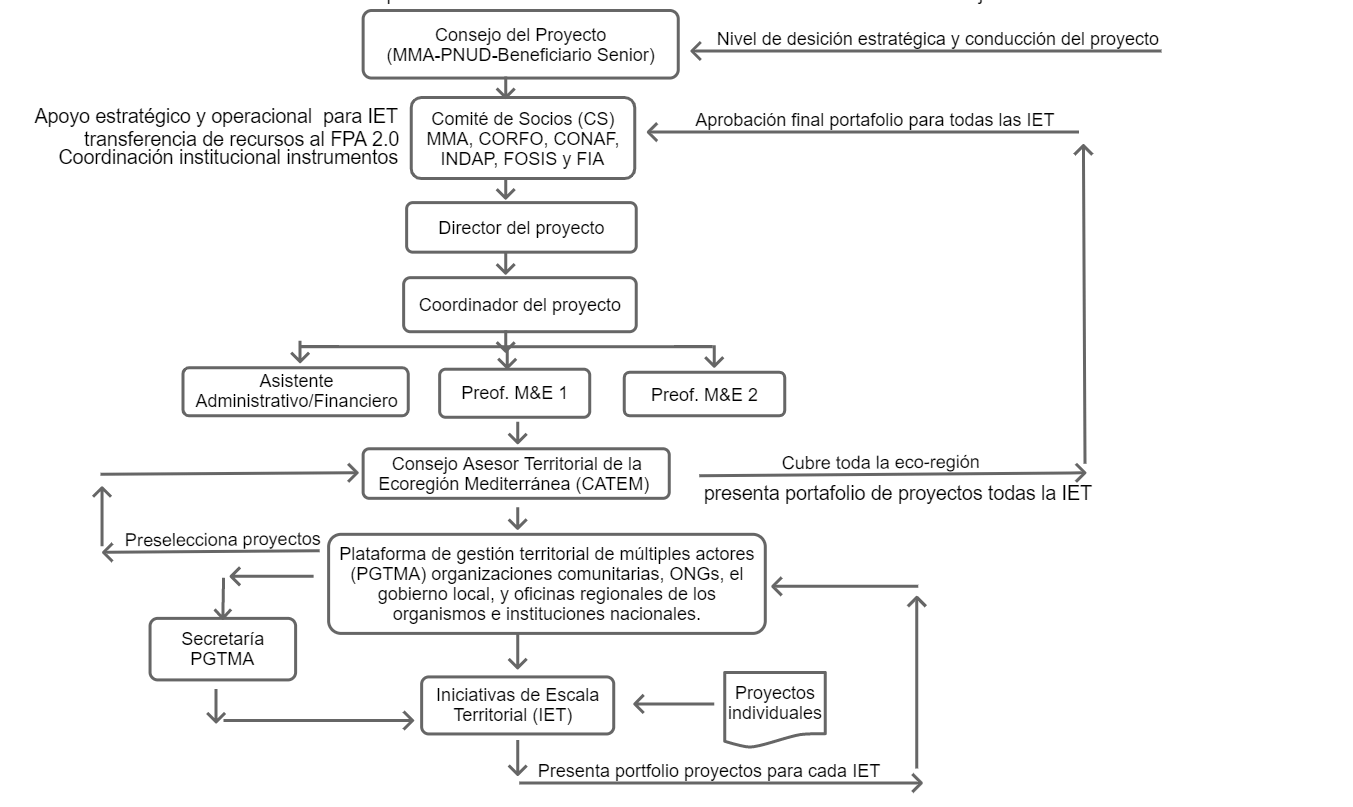
Imagen que contiene mapa, texto

Descripción generada automáticamente*Fig. 1: Conceptualización del modelo y estrategia del proyecto según el Prodoc.*

*Fuente: elaboración propia a partir del Prodoc.*

Para implementar su estrategia, el Prodoc propone una estructura constituida por un Comité Tripartito (CTP) que sería la máxima instancia del proyecto, pero que sin embargo no especifica sus integrantes. Debido a su similitud con el “Consejo del Proyecto”, el presente análisis consideró este último como el órgano máximo de dirección y de toma de decisiones estratégicas del proyecto. Además, incluye un CS para revisar y aprobar las iniciativas territoriales, y otros dos comités territoriales de múltiples actores (uno a escala regional y otro a escala de IET), cuyos mandatos eran coordinar y asesorar a las comunidades en sus proyectos y visión del territorio. Finalmente, un equipo de proyecto constituido por un(a) Director(a) Nacional, un Coordinador(a) y dos profesionales de apoyo sería el encargado de implementar el proyecto CMS en ocho territorios pilotos. PNUD sería la agencia implementadora del FMAM, mientras que el MMA sería el ejecutor nacional del proyecto. El arreglo institucional del proyecto se muestra en la Fig. Nº2 siguiente.

En términos generales, la metodología y la estructura propuesta por el proyecto tienen relación directa con sus objetivos, pero, lamentablemente, no se ve reflejada en el presupuesto del proyecto, en cuanto a considerar personal de apoyo para cada una de las IET. Por otro lado, esta estructura descansa en el supuesto de que las instituciones públicas trabajen de manera coordinada en los territorios, situación que no se da en la práctica.

*Fig.2: Arreglos institucionales del proyecto de acuerdo al Prodoc.*

*Fuente: elaboración propia a partir del Prodoc.*

La estrategia es lógica y no presenta mayores contradicciones en cuanto a los pasos a seguir para obtener sus resultados. Sin embargo, incluso en la situación en que el supuesto de que los campesinos cuentan con activos ecológicos relevantes en sus predios hubiese sido efectivo, el alcance propuesto de cubrir 1,2 millones de ha es muy alto, considerando los recursos disponibles y duración del proyecto. De hecho, San Nicolás, una de las comunas más exitosas en crear y mantener organizaciones comunitarias, junto con definir objetivos a escala de paisaje de manera participativa, lleva más de 13 años en este esfuerzo, donde la municipalidad está completamente involucrada en el logro de los objetivos productivos y ambientales definidos para la comuna. La extensión de esta comuna es de aproximadamente 49.100 ha, por lo que el alcance propuesto de 1,2 millones de ha y 100 organizaciones comunitarias participando, necesitaría cerca de 41 municipios similares a San Nicolás, algo improbable debido a las características del desafío[[7]](#footnote-8) y los tiempos involucrados.

La estrategia establecida en el Prodoc también enfatiza la participación coordinada entre los distintos agentes públicos presentes en los territorios y reconoce la falta de cooperación que se observa entre éstos, pero no propone mecanismos, ni actividades específicas para lograr tal coordinación.

Por otro lado, se consideran en el Prodoc modalidades muy distintas de conceptos sobre territorio que no son claras. Ejemplo de lo anterior son los Paisajes de Conservación, Bosque Modelo, Distrito de Conservación de Suelos, Bosques y Aguas, Reservas de la biósfera y otras figuras de conservación, totalizando cerca de 13 posibilidades de territorios de distintas características, que hacen difícil discernir prioridades[[8]](#footnote-9).

Con respecto al sistema de certificación de productos agrícolas y forestales, durante la revisión del proyecto por parte del STAP, éste indicó la necesidad de consultar la guía específica sobre este tema, ya que los estudios realizados a esa fecha mostraban una muy débil relación entre la certificación y los impactos en beneficios ambientales y económicos, por lo que un proyecto de este tipo debiera ser diseñado considerando una relación causa-efecto creíble, que indique la forma en que el proceso de certificación contribuye a los cambios en los indicadores ambientales, situación que no se observa en el documento de proyecto. El documento también recomienda la utilización de esquemas de certificación solo en proyectos FMAM que tengan como finalidad la evaluación de los impactos ambientales generados por las certificaciones[[9]](#footnote-10).

También se contempla la asignación de microcréditos para los beneficiarios, pero la estrategia se limita a la descripción de las instituciones y mecanismos existentes y no define un mecanismo claro de cómo se otorgan, ni los objetivos que se desea lograr desde el punto de vista ambiental y social. Tampoco aparece ninguna alusión de como estas instituciones de microcrédito se incorporan en la estructura del proyecto y su coordinación[[10]](#footnote-11).

La estrategia también se basa en la creación de un nuevo FPA, que pudiera canalizar los recursos de las instituciones de gobierno que participan en el CMS, lo que permitiría al CS colocar recursos para las IET. El FPA está regulado por la Ley Marco de Medio Ambiente (ley 19.300), donde las únicas restricciones que existen es la del monto a asignar a cada proyecto (aprox. USD 19.000), mientras que los que superen este monto deberán ser adjudicados por concurso público de acuerdo a las bases generales generadas por el mismo organismo[[11]](#footnote-12). Aunque sea difícil, las transferencias entre instituciones del sector público se producen, por lo que no sería necesaria una ley para modificar la naturaleza del FPA. En este aspecto, el análisis del Prodoc parece equivocarse, ya que los pequeños montos asignados por este mecanismo, así como su limitada efectividad y dispersión no corresponden a un tema legal, sino que está más ligado a una concepción y forma de operación del FPA definido por sus bases o reglamento, y su aceptación por parte de otras instituciones dependerá, en gran medida, de la estrategia utilizada en su formulación e implementación, situación que no está claramente especificada en el Prodoc.

Un aspecto clave que no se puede dejar de mencionar es que el Prodoc no asigna ningún recurso al Componente 4: “Desarrollo de las Capacidades Comunitarias y Manejo de los Conocimientos”. En efecto, el esfuerzo requerido para contactar, fomentar, crear y concientizar a las organizaciones comunitarias y servicios públicos regionales fue completamente subestimado en el diseño del proyecto. No consideró los requerimientos logísticos, de personal y de tiempo involucrados para este componente, que al final resultó clave para poder implementar el proyecto en su conjunto. Eventualmente, estos recursos provenían del cofinanciamiento que entregaba el MMA, sin embargo, el Prodoc, no indica a que estaban asignados tales recursos. Se podría argumentar que los recursos se encuentran implícitos en el resto de los componentes, sin embargo, en tal caso, habría que haber mencionado los desafíos que se debían enfrentar y haber - al menos- asignado un presupuesto. En la realidad, se realizaron reasignaciones de recursos de otros componentes para ejecutar estas actividades, por lo que es muy difícil estimar realmente cuánto fue el esfuerzo desplegado para implementar este componente del proyecto. Por otra parte, dados estos vacíos, el seguimiento del uso de los recursos por componente resulta imposible de determinar, lo que limita de manera sustantiva abordar los temas de eficiencia y eficacia en su asignación.

### Suposiciones y riesgos

Sin perjuicio de la existencia de un supuesto implícito crítico que no se cumplió, como fue el de los activos ecológicos de elevado valor en manos de los pequeños productores, el Prodoc descansa en varias suposiciones explícitas que no fueron realistas al momento de ejecutar el proyecto.

Las capacidades de las organizaciones comunitarias fueron sobreestimadas (rating medio). Por ejemplo, en el Bosque Modelo Altos de Cachapoal la organización existente estaba severamente disminuida debido a los cortes presupuestarios sufridos por CONAF (entidad que financiaba y mantenía los Bosques Modelo) y, además, no tenía categoría legal para ser beneficiaria del proyecto, por lo que se tuvo que crear una nueva organización. Este tipo de situaciones afectó la marcha del proyecto en términos que el CMS tuvo que crear nuevas organizaciones donde se suponía existían en los territorios[[12]](#footnote-13).

Otra suposición era que los organismos del Estado contaban con la capacidad para trabajar mancomunadamente para apoyar los proyectos comunitarios en una perspectiva de paisaje. Los servicios públicos tienen prácticas sectoriales y les cuesta trabajar en conjunto con otros servicios por temas de potestades legales, o financiamiento, por lo que para avanzar en este sentido se necesitaba realizar gestiones de alto nivel en cada una de las principales instituciones involucradas en el CMS. Adicionalmente, de haberse resuelto lo anterior, para lograr un trabajo mancomunado habría sido necesaria la capacitación y fortalecimiento del personal de tales servicios el tema de paisajes productivos, planificación territorial, introduciendo además los conceptos de biodiversidad, cambio climático, captura de carbono, etc. También esta transferencia de conocimientos era necesaria realizarla con los consultores que apoyan a, por ejemplo, INDAP y su Prodesal, que son quienes se relacionan directamente con las comunidades y las apoyan en planificación predial, riego y tipos de cultivos, por citar algunos ejemplos. La vocación de estos programas es eminentemente productiva, con muy pocas consideraciones ambientales en su desarrollo.

Un tercer supuesto importante del Prodoc era la transferencia de recursos de los distintos servicios públicos al FPA para financiar las IET, situación que finalmente no pudo concretarse por problemas legales de los servicios involucrados, falta de voluntad para hacerlo y poca visibilidad del FPA como tal. Aquí faltó un entendimiento profundo del problema a enfrentar, debido a que estos temas son de alta sensibilidad y se hace necesaria una reforma política profunda a las instituciones del Estado, que el MMA no tiene la capacidad para realizarla.

Las entrevistas realizadas indicaron que la suposición inicial referente al interés de las comunidades a participar en las actividades del proyecto resultó sólo parcialmente cierta, ya que muchas de ellas buscan acceder al financiamiento, más allá del tipo de proyecto que se les proponga por parte de los servicios públicos y en particular por parte de INDAP, Prodesal y PDTI. En efecto, las entrevistas realizadas mostraron que muchos beneficiarios se descolgaron al demorarse la llegada de recursos para financiar proyectos concretos.

Otro supuesto que no resultó cierto fue el que las comunidades tenían interés en realizar contabilidad y monitoreo de carbono. Los beneficiarios sí tenían un interés en plantar bosque nativo (no obstante, este tipo de proyectos es secundario en comparación a los de agricultura).

### Indicadores

El conjunto de indicadores establecido en el Prodoc está mayoritariamente dirigido a definir el desempeño del proyecto en términos de productos, más que de resultados que marquen una diferencia en la situación social, económica y ambiental de los paisajes intervenidos. En efecto, para medir el logro del objetivo del proyecto “Desarrollar, demostrar e integrar el logro de beneficios ambientales importantes por parte de las organizaciones comunitarias…….” el foco se coloca en medir cantidades (Nº de territorios intervenidos…., Nº de mecanismos de gobernanza…., nuevo FPA, Nº de proyectos impulsados…, Nº de hectáreas, Nº de IET, etc.), y en obtener productos (Nº de OCS capacitadas), pero no en el efecto deseado por el proyecto, como sería por ejemplo, la conservación de ciertos ecosistemas críticamente amenazados de cada territorio, o la medición de nuevas destrezas adquiridas por las comunidades, cambio de hábitos o el mejoramiento en la coordinación entre las instituciones gubernamentales involucradas y la apropiación de metodologías y enfoques de trabajo introducidas por el proyecto. Adicionalmente, los indicadores físicos establecidos en el Prodoc son demasiado ambiciosos y, como se indicó, excesivos respecto de la base física de tierra en manos de pequeños productores con que trabaja el proyecto.

Finalmente, al tratarse de un proyecto clasificado como GEN-2[[13]](#footnote-14),[[14]](#footnote-15), debieran haberse incluido indicadores de género específicos dentro de la matriz de resultados, además de actividades y objetivos definidos para este enfoque.

El indicador para el “nuevo FPA” no está correctamente formulado y no es consistente con la argumentación sobre las propuestas de reforma al FPA existente, dado que, en ellas, en ningún momento se menciona un proyecto de ley. En efecto, la redacción del indicador “está funcionando un nuevo mecanismo de financiamiento…” se presta para malas interpretaciones, por lo que la RS lo cambió a “está funcionando un mecanismo de financiamiento….” para delimitar el alcance de la reforma del FPA.

El presente análisis concuerda con el realizado por la EMT en el 2017, donde se encontraron deficiencias en los indicadores del prodoc, centrando su análisis en el tema de la ambición y dificultad para medirlos e hizo recomendaciones sobre bajar las metas, junto con incluir indicadores de género y transversalizar el enfoque, cuando se tratara de iniciativas indígenas[[15]](#footnote-16).

### Lecciones de otros proyectos relevantes (p.ej., misma área de interés) incorporados en el diseño del proyecto

El Prodoc centra su análisis de lecciones aprendidas que incorpora en el diseño del proyecto, en las experiencias del PPS-CHILE y el FPA. El resto del texto es mayoritariamente un diagnóstico de situación respecto al rol de las instituciones de gobierno y su coordinación nacional, regional y local y las características de las organizaciones comunitarias y pequeños agricultores[[16]](#footnote-17). Las experiencias del PPS-Chile y el FPA indican que sus impactos probables fueron principalmente locales, situación que el diseño del CMS intenta superar con su estrategia, pero se extralimitó en su planteamiento de metas excesivamente altas en términos de su alcance territorial (2 millones de Ha).

### Participación planificada de los interesados

El proyecto establece en su diseño una estructura de funcionamiento bajo la cual los actores relevantes de ocho territorios pudieran trabajar coordinada y participativamente en la identificación del paisaje y sus principales vulnerabilidades ambientales, sociales y económicas, con el objetivo de planificar y disponer los instrumentos de apoyo adecuados (técnicos y económicos) para enfrentar estas problemáticas y crear un ambiente de resiliencia que permitiera a las comunidades su continuidad cultural y económica en tiempos de crisis climática global y local, al tiempo de proteger la biodiversidad de importancia mundial, mantener, mejorar los servicios ecosistémicos y realizar acciones de captura y medición de carbono.

La estrategia por etapas definida en el proyecto considera una organización a nivel territorial, regional y nacional, que tiene sentido en cuanto a seleccionar y conducir un flujo de actividad de proyectos comunitarios, para que se encuadren dentro de una planificación territorial a nivel de la ecorregión, y a la vez conducirlos para su sanción en un CS a nivel nacional (ver Fig. Nº2).

El diseño del proyecto identifica, asimismo, socios claves para la etapa de implementación, los que acordaron participar en el CS. Estos son CONAF, FIA e INDAP (Ministerio de Agricultura), FOSIS (Ministerio de Desarrollo Social), CORFO y ACCS (Ministerio de Economía) y el Programa Conjunto PNUD/EU para Combatir la Desertificación.

### Enfoque de repetición

El Prodoc presenta fuertes debilidades en lo que refiere a escalabilidad, o replicación de las experiencias exitosas. Primeramente, como se indicó en 3.1.1, debilidades de diseño atentan fuertemente a la escalabilidad. Por una parte, tales debilidades reducen el universo de experiencias posibles de desarrollar respecto de conservación de la biodiversidad, carbono y en menor medida, servicios ecosistémicos, lo que atenta con la escalabilidad, porque puede reducir los “casos escalables”. Por otra parte, las mismas debilidades de diseño, reducen los territorios y predios hacia los cuales escalar las experiencias.

Adicionalmente, de acuerdo a dicho documento, las acciones para avanzar en la replicación serían recopilar y difundir las mejores prácticas y conocimientos generados en las IET. Por otro lado, también manifiesta que las estructuras territoriales se mantendrían después de finalizado el proyecto, gracias a una normativa incluida en el nuevo FPA. Así, de acuerdo al Prodoc, la repetición se produciría de manera prácticamente automática como resultado de tales acciones. Con ello, el Prodoc omite la necesidad de que el equipo ejecutor y los actores principales diseñen una estrategia de salida donde se identifiquen mecanismos y esquemas de participación y responsabilidades de cada uno de los actores para mejorar las posibilidades de sostenibilidad de los resultados logrados por el proyecto y continuidad de las OCs que los gestionaron.

Lo mismo sucede con la escalabilidad para los beneficios ambientales globales a partir del efecto acumulativo de las experiencias locales. El Prodoc asume que con el solo intercambio de experiencias de estas comunidades de práctica se produciría el efecto positivo sobre la biodiversidad, los GEI y la degradación de suelos, gracias a la implementación de nuevas experiencias en otros territorios.

### Ventaja comparativa del PNUD

El PIF destaca la amplia experiencia del PNUD en Chile en temas como la descentralización, el fortalecimiento de las comunidades locales, el desarrollo de capacidades y cuestiones de gestión ambiental. Asimismo, indica la ventaja que significa que el PNUD se ocupe de las cuestiones ambientales a una escala más amplia y que se encuentre bien posicionado para proporcionar orientación y lecciones aprendidas de políticas nacionales al proyecto. Por otra parte, destaca que este organismo es capaz de aprovechar las experiencias y los impactos a nivel local y llevarlas a las instituciones encargadas de la formulación de políticas, para su ampliación y replicación.

### Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector

El Prodoc hace un análisis completo de los instrumentos de financiamiento y programas sectoriales de las agencias de gobierno que intervienen en los territorios, especialmente los pertenecientes al Ministerio de Agricultura (INDAP, Prodesal, CONAF, INFOR), Ministerio del Medio Ambiente (FPA) y Ministerio de Economía (Turismo, CORFO, ASCC). Asimismo, identifica algunos proyectos relevantes con los cuales se podría colaborar, como por ejemplo el Proyecto PNUD-EU para Combatir la Desertificación, el Proyecto FMAM/CONAF de Manejo Sustentable del Suelo (MSS), UN-REDD y PCPF, para el desarrollo de capacidades para los mercados de carbono forestal y nombra otras actividades de proyectos FMAM en áreas protegidas del Estado y zonas de amortiguamiento. También propone reuniones de coordinación bimensuales entre todos estos proyectos al menos durante el primer año de ejecución, mientras que el coordinador del proyecto MSS debiera participar en el Consejo Asesor del CMS de manera de asegurar la coordinación técnica y operacional entre ambas iniciativas. Tal como se verá en el análisis de la ejecución del proyecto, la realidad fue que la coordinación y complementariedad con otras iniciativas fueron puntuales y accidentales en la mayoría de los casos.

### Disposiciones de Administración

Tal como se mostró en la Fig. Nº2, el proyecto especifica una estructura que permitiría una participación activa de los actores a nivel local, regional y nacional. Sin embargo, esta estructura es demasiado “pesada” considerando que en la mayoría de las ocasiones los actores relevantes son los mismos - en cuanto a personas -, que los que intervienen en los territorios y localidades. Además, el Prodoc no establece presupuestos para el funcionamiento de las secretarías de las Plataformas de Gestión Territorial de Múltiples Actores (PGTMA) (apoyos técnicos y administrativos). Por otro lado, la estructura ideada para el proyecto, que contemplaba solo tres profesionales de apoyo a nivel nacional, resulta insuficiente al momento de implementar los proyectos territoriales, observándose una desconexión entre el equipo ejecutor del proyecto y las Secretarías de las PGTMA.

En la parte más alta de la estructura del proyecto se planteaba la existencia de un “Comité Tripartito del Proyecto” (CTP), también denominado “Consejo del Proyecto”, donde participarían el PNUD, MMA y un representante de los beneficiarios, quienes supervisarían la ejecución y tomarían decisiones de carácter estratégico para el proyecto. Como se verá más adelante, esta instancia no se implementó. Igualmente, se consideraba la existencia de un “Comité de Socios” (CS) que apoyaría técnica y estratégicamente al CTP.

Con respecto a la modalidad de implementación, esta es la de Implementación Nacional, donde el responsable de la ejecución del proyecto es el MMA, a través de la División de Educación Ambiental y Participación Ciudadana (EduPaC). La agencia de implementación del FMAM es la oficina del PNUD en Chile, la que debía proveer apoyo técnico por medio de su personal y del asesor técnico regional (RTA), junto a otros servicios de carácter financiero y contable.

### Teoría de cambio del proyecto (ToC)

El documento de proyecto no contiene una teoría de cambio que muestre una relación causal entre insumos, productos y resultados que permita entender la cadena de resultados hacia impactos del proyecto.

Si bien la lógica del proyecto ha sido discutida profusamente en las secciones anteriores de este informe, en esta sección se procederá a realizar la reconstrucción de la ToC a partir de los insumos ya entregados por el proyecto, el prodoc y otros documentos, junto a un análisis en detalle del marco de resultados.

Sobre la base del análisis señalado se considera que los impactos buscados por el proyecto serían i) Reducción de la tasa actual de pérdida de los ecosistemas forestales de la ecorregión mediterránea chilena, una de las más amenazadas a nivel global; ii) Rehabilitación y restauración de los ecosistemas forestales de la ecorregión mediterránea chilena; y iii) Mejorar el flujo de servicios de los agroecosistemas. En tal línea, el proyecto tiene como objetivo *desarrollar, demostrar e integrar el logro de beneficios ambientales globales por parte de organizaciones comunitarias en la gestión con enfoque de paisaje de territorios seriamente amenazados en la Ecorregión Mediterránea chilena*. Para ello aborda cuatro componentes: (1) gestión sustentable de territorios para la conservación de la biodiversidad; (2) el monitoreo local de las reservas de carbono; (3) el mejoramiento de los flujos de servicios por parte de los agroecosistemas en favor de las comunidades locales; y (4) el desarrollo de capacidades comunitarias y la gestión de conocimientos. Junto con ello, se contemplan dos componentes transversales: seguimiento y evaluación, y gestión del proyecto.

Como se observa en la Tabla 7[[17]](#footnote-18), al evaluar la cadena de resultados, retrocediendo a través del marco lógico del proyecto, desde los resultados hasta las actividades, pasando por productos y resultados intermedios, para verificar las relaciones entre medios y fines de los diferentes niveles de los componentes del proyecto, teniendo en perspectiva los impactos que se estima el proyecto buscaba alcanzar, se tiene que, desde el punto de vista:

1. Lógico:
   1. El resultado 2 presenta un enunciado que se asemeja más a un producto que a un resultado;
   2. El sub-resultado 1.2 del resultado 1, presenta una redacción muy ambigua y no incluye un lenguaje de cambio y quienes serían los que lo introducen, por lo que hubiera sido necesario reformularlo durante la implementación del proyecto;
2. De los supuestos:
   1. Superficie de EM remanente en manos de PP: la conservación de la biodiversidad requiere una gestión a nivel de paisaje que considere la agregación de acciones, en predios-territorios conectados, que contengan áreas valiosas desde el punto de vista de conservación-restauración de la EM. En ese marco, el supuesto de base del proyecto es: 1. que los PP poseen una porción significativa de la superficie remanente de la EM; y 2. que se trata de predios de PP con ciertos niveles de contigüidad y continuidad. Sin embargo, la información entregada por el prodoc indica que: 1. la superficie remanente de EM que está en manos de PP, alcanza a solo un 2,7%; y 2. el tamaño de las propiedades de los PP es reducido, con un promedio de alrededor de 1 ha y 6 -7 ha, como máximo. Esta situación hace casi imposible avanzar hacia los resultados 1, 2 y parcialmente 3, lo que impediría al proyecto lograr avanzar hacia los impactos i) e ii) afectando, además, el avance hacia el impacto iii). Tal inviabilidad, generada por la base física de los usuarios del proyecto, no permite pensar en avanzar hacia resultados al cabo de un período de maduración de las experiencias desarrolladas en el proyecto, pues, estas serán muy reducidas en número y, sobre todo, no escalables a la EM;
   2. Capacidades y condiciones del MMA para mejorar la gestión territorial de la EM: el proyecto basa su estrategia en desarrollar un nuevo modelo de gestión del desarrollo rural, para lo cual supone que el MMA podrá liderar tal proceso de cambio. El hecho es que el rol y los recursos financieros y técnicos del MMA no hacen posible que éste pueda liderar algún cambio. Al contrario, los grandes actores sectoriales: Ministerio de Agricultura y Ministerio de Economía, lideran el tema y cuentan con un nivel de recursos financieros y personal que opacan cualquier intento de coordinación, articulación y liderazgo que pudiera tener el MMA, que además no es visto por tales ministerios como un par en el tema. A ello se suma el feudalismo del sector público, que dificulta construir mecanismos para compartir recursos;
3. De los impulsores de impacto: se considera que los principales impulsores de impacto se asocian a:
   1. las debilidades observadas en el diseño de mecanismos de soporte y apoyo, tanto técnico, como financiero, para sostener las experiencias existentes y replicarlas. Esta situación se aprecia respecto del sub-resultado 1.1 y el resultado 3, casos ambos en que el prodoc es claro en indicar la situación a alcanzar, pero no en indicar sobre qué base institucional y de apoyo público se sostendrán;
   2. la necesidad de que un actor Ministerial sectorial recoja la experiencia generada por el proyecto y coordine el trabajo de desarrollo rural sustentable; y
   3. que las comunidades adquieren destrezas y conocimientos para tomar decisiones que les permitan mantener el flujo de servicios de los agroecosistemas y participar de una gobernanza mancomunada para el desarrollo del territorio;
4. De los resultados intermedios. Estos serían resultados que permita efectivamente dar continuidad a lo que el proyecto establezca. Los principales son:
   1. Un sistema de gestión territorial para paisajes de producción que conserven la biodiversidad;
   2. La EM cuenta con una mejoría en el flujo de los servicios de los agroecosistemas que son adoptados por los propietarios y actores relevantes del territorio; y
   3. Las comunidades aplican técnicas sustentables de producción forestal y agroecológica para resguardar la biodiversidad, las reservas de carbono y los servicios ambientales críticos.



### Adicionalidad del proyecto FMAM

Aunque esta sección no se encontraba específicamente incluida en los TDR de la evaluación final, ni tampoco este análisis es considerado obligatorio para proyectos aprobados con anterioridad a Diciembre del 2018[[18]](#footnote-19), la oficina país de PNUD solicitó incluir esta sección durante la tercera ronda de comentarios del presente informe. Los evaluadores estimaron que, de todas formas, este análisis se desarrolló durante la evaluación y se encuentra descrito en las secciones 2 y 3 del presente informe, por lo que se procederá solamente a realizar un resumen conclusivo de las seis áreas de adicionalidad descritas en la guía de evaluaciones del PNUD y que se muestra en la Tabla Nº 8, siguiente.

*Tabla 8. Adicionalidad del Proyecto*

| ***Adicionalidad del proyecto GEF[[19]](#footnote-20)*** | ***Descripción*** | ***Comentario*** |
| --- | --- | --- |
| Adicionalidad ambiental específica | GEF entrega un amplio rango de intervenciones de valor agregado/servicios para lograr Beneficios Ambientales Globales. | Los beneficios ambientales locales del proyecto fueron de carácter estrictamente local, con muy pocas probabilidades de escalamiento a nivel nacional, ni tampoco entrega beneficios ambientales globales comprobables. |
| Adicionalidad legal/regulatoria | GEF ayuda a las partes interesadas a realizar cambios que transforman las leyes y regulaciones en forma ambientalmente sustentable. | El proyecto no entrega nueva normativa, ni regulaciones para mejorar el estado medioambiental de la ecorregión mediterránea. |
| Adicionalidad institucional y de gobernanza | GEF entrega apoyo a la institución existente para transformar de una manera eficiente y sustentable | El proyecto apoya positivamente al MMA y su rol coordinador con otras instituciones, especialmente con INDAP, con quién se logra un acuerdo marco general para trabajar en forma conjunta. Similares esfuerzos habían sido planteados con otros servicios y otros organismos, los que no prosperan. Con respecto a las comunidades, éstas han visto fortalecidas sus capacidades de gestión de proyectos y planificación de pequeños territorios. |
| Adicionalidad financiera | GEF entrega un costo incremental que está asociado con transformar un proyecto con beneficios nacionales/locales en uno con beneficios ambientales globales | El prodoc no entrega información sobre costos incrementales para justificar el monto de donación del GEF (costos actuales versus proyectados por la implementación del proyecto, donde la diferencia de costo incremental sería la donación GEF (aparentemente la línea de base es cero). Tal como está planteada la estrategia, no es clara ni definida la relación causa -efecto de las actividades/productos del proyecto con la entrega de beneficios ambientales globales |
| Adicionalidad socio-económica | GEF ayuda a la sociedad a mejorar sus medios de vida y beneficios sociales a través de actividades del GEF. | En teoría, el prodoc proponía certificación de productos sustentables, microcréditos y coordinación con el sector privado para comercializar este tipo de productos. Lamentablemente, durante la implementación del proyecto este tipo de instrumentos financieros de largo plazo fueron dejados de lado por la entidad ejecutora, enfocándose solamente en proyectos comunitarios y planificación. |
| Adicionalidad en innovación | GEF entrega tecnología eficiente/sustentable y conocimiento para superar la norma/barrera/practica existente para hacer un proyecto rentable. | La mayor innovación del proyecto es la entregar una metodología para seleccionar “paisajes” a ser intervenidos, la aplicación de tecnología para recuperar aguas grises y de lluvia, y entrega de capacidades para que las comunidades puedan gestionar pequeños proyectos de manera participativa. |

### Salvaguardias Ambientales y Sociales

El “Social and Environmental Risk Screening (SESP)” es una herramienta que el PNUD utiliza durante el diseño de los proyectos GEF. Consta de un formulario tipo checklist con una serie de preguntas donde se identifican los riesgos ambientales y sociales de los proyectos durante la etapa de formulación y las medidas correspondientes para mitigarlos durante la ejecución. Si existe nueva información disponible durante la implementación del proyecto o cambios sustantivos se realizan durante el ciclo del proyecto, esta herramienta debe ser actualizada y el riesgo debe ser nuevamente valorado (Bajo, Moderado, Alto)[[20]](#footnote-21). Esta herramienta también es útil para escuchar las inquietudes de las personas/grupos que pudiesen verse afectados por las actividades del proyecto, dándose la instancia de que puedan dialogar y escuchar sus inquietudes

En el caso específico de este proyecto, se encontró que se hizo esta evaluación durante su elaboración, que catalogó el CMS como “Categoría 1” (no hace falta iniciar acciones adicionales).

Las entrevistas realizadas indican que ninguno de los beneficiarios del proyecto presentó quejas o preocupaciones respecto a los posibles impactos del proyecto.

Para el caso de pueblos originarios, el CMS realizó varios talleres de consulta y participación de las comunidades.

## Ejecución del proyecto

### Gestión de adaptación (cambios en el diseño del proyecto y resultados del proyecto durante la ejecución)

La gestión de adaptación del proyecto se puede ordenar en función de la ***existencia de dos modelos de gestión***, expresados en que el proyecto ha contado con dos equipos de coordinación distintos.

***El primer modelo de gestión***, encabezado, en esencia, por una Dirección y un Equipo de Coordinación de proyecto inicial (DECI), se desarrolla por aproximadamente 22 meses, desde Enero de 2015 a octubre de 2016. A este equipo, le tomó seis meses aproximadamente el proceso de puesta en marcha formal del proyecto, dado que el taller de inicio del Proyecto se desarrolló en abril de 2015 y la primera reunión del *Comité de Socios,* en julio de 2015. Al respecto, es necesario señalar que llama la atención que el taller de inicio no haya sido aprovechado para abordar algunos de los cambios que posteriormente propuso la EMT y que, en una revisión rápida, habrían podido ser detectados en tal momento. Dicho taller no cumplió con las expectativas contenidas en el Prodoc, debido a que se centró en la descripción del proyecto y en la identificación de los mayores problemas encontrados en los territorios, más que en analizar la estrategia e indicadores contenidos en el proyecto para realizar el primer plan de trabajo anual[[21]](#footnote-22). Durante el período de la DECI, el proyecto presentó falta de planificación y progreso hacia las metas del proyecto, por lo que PNUD organizó una pre-evaluación del proyecto en Abril del 2016, donde se resalta una implementación de actividades sin una planificación estratégica y una mínima ejecución presupuestaria. Asimismo, la instalación del proyecto en los territorios se realizó sin una metodología clara y con talleres con temáticas muy amplias que generaron sobre -expectativas y confusión entre los participantes[[22]](#footnote-23).

Luego, diversas situaciones internas del equipo de coordinación llevaron a cambiar al equipo ejecutor, lo que conllevó al cambio de su primer Coordinador en Octubre del 2016. Se inicia una nueva etapa del proyecto con un ***segundo modelo de gestión*** consistente en una Dirección y un Equipo de Coordinación de proyecto definitivo (DECD)[[23]](#footnote-24), lo que significó que, al cabo de dos años, la casi totalidad del equipo de coordinación fuera nuevo.

Prontamente, tras el inicio de la gestión del DECD, en Abril de 2017, se desarrolla la EMT (aproximadamente después de 2,5 años de ejecución). Tal como se indica más adelante, este informe significa el principal cambio de gestión adaptativa del proyecto. La EMT plantea un conjunto de recomendaciones que se presentan en la tabla Nº6. Como se observará, se trata de un gran número de recomendaciones (19 en total, si se considera por separado cada una de las que componen la recomendación 15), el que se ve abultado por el nivel de detalle que éstas presentan y que, en ciertos casos, parecen instrucciones más que recomendaciones. Contra lo que fuera esperable, en muchos casos, las recomendaciones no aportaron en la tarea de simplificar un proyecto que es considerado complejo por parte importante de las personas involucradas en su diseño o gestión.

Los principales cambios propuestos por la EMT y luego implementados fueron:

i) la reestructuración del equipo del proyecto y su orgánica. Se debe destacar que la estructura propuesta en el Prodoc no se pudo implementar completamente debido a su tamaño y a que, en algunos lugares, la PGTMA se duplicaba con algunas instancias existentes, así como también el comité técnico (CATEM) parecía redundante con el CS. Además, el CTP, que constituía la única instancia de dirección estratégica del proyecto[[24]](#footnote-25), no fue implementado, por lo que se produjo un vacío en la definición de estrategias que no fue llenado por el CS, que fue más una instancia de coordinación y revisión técnica de IETs. La Fig. Nº 3 muestra la organización y estructura final implementado por el proyecto.

ii) actualización del marco de resultados. Esto fue realizado a través de la RS, la que abordó la recomendación 1 de la EMT siendo registrada como su primer objetivo: “*actualizar y ajustar el marco de resultados del proyecto, y específicamente los indicadores y metas a nivel de resultados del proyecto”.* Ello llevó a ajustes en el marco lógico de acuerdo a los siguientes criterios: a) Gestión adaptativa en función de una proyección de N° de hectáreas, familias y comunidades participantes, a partir de una “línea base” actualizada de las iniciativas piloto implementadas a la fecha por el proyecto; b) Revisión de los indicadores a nivel de resultados, ajustando, en algunos casos, las metas para el final del proyecto; y c) Incorporación de nuevos indicadores sobre género y pueblos originarios.

iii) Incorporación de nuevos indicadores sobre género y pueblos originarios. y

iv) desarrollo de criterios metodológicos para la selección de las comunidades y organizaciones comunitarias participantes y las IET, entregando, en este último caso una pauta detallada de los aspectos a considerar.

Diagrama, Escala de tiempo

Descripción generada automáticamente*Fig. 3: Organización del proyecto y procesos implementados durante la 2ª etapa*

*Fuente: elaboración propia a partir de información entregada por el equipo ejecutor del proyecto.*

*Tabla 9: Recomendaciones realizadas por la EMT en 2017*



En base a lo establecido en la EMT, la RS generó un gran número de cambios precisando textos, modificando la redacción de los indicadores y las metas, y agregando o fusionando productos. Sin embargo, no todos los cambios generan precisión, habiendo varios que resultan crípticos, o ambiguos, en su significado, lo que atenta al momento de la evaluación, como es el caso de las metas de los indicadores 1 y 2 del resultado 1. En el primer caso, se habla de superficies *bajo planes de gestión territorial*. Desde el punto de vista de la evaluación y como se indica respecto del sistema de M&E, no resulta posible determinar si las superficies indicadas como sujetas a tales planes de gestión corresponden a un avance hacia los resultados. En el caso de la segunda meta, no queda claro cuando un instrumento está ***coordinado.***

Aunque la RS mantuvo las exigentes metas de cobertura territorial del proyecto, modificó los niveles de gestión requeridos para alcanzarlas e indicó niveles de factibilidad reales de las metas, como medida de gestión adaptativa. En tal sentido, el efecto concreto es que bajó el esfuerzo requerido para alcanzar las metas por la vía del tipo de instrumento, o tipo de gestión requerido, y por la vía de sugerir “metas factibles” más bajas. De esta forma, el documento indica que la cobertura global de 1,2 millones de ha, estipulada en el Prodoc era poco realista - lo cual efectivamente fue cierto -, por lo que su carácter sería referencial y que se ajustaría a la baja a aproximadamente 650.000 ha. Para el resultado 1, la meta pasa de 700.000 ha, a un valor referencial de 326.000 ha y la meta del resultado 3 pasa de 150.00 ha, a 65.190 ha. Todos estos cambios resultan en una baja aproximada del 50% en las metas originales y fueron considerados como lecciones aprendidas del proyecto[[25]](#footnote-26),[[26]](#footnote-27). No obstante, algunas metas vieron aumentadas sus exigencias, como lo que sucede con N°2 del objetivo, que pasa de “Las comunidades tienen un rol de liderazgo en la planificación del manejo de las IET...” a “en la planificación y gestión de las IET…”). Sin embargo, tanto la EMT, como la RS, no enfrentan el supuesto implícito erróneo del diseño del proyecto, respecto de la existencia de activos ecológicos relevantes y pertinentes en manos campesinas. De esta forma, estos dos instrumentos no generan respuestas adaptativas para mitigar el impacto negativo de este supuesto erróneo. Es claro que este problema de diseño limitaba significativamente la posibilidad de avanzar hacia los resultados 1, 2 y parcialmente 3. Por ello, ciertas medidas de gestión adaptativa eran cruciales para lograr avances parciales que, si bien no habrían permitido alcanzar las metas, sí habrían permitido que el proyecto generara experiencias valiosas respecto de cómo integrar la entrega de beneficios ambientales significativos, por parte de las organizaciones comunitarias, en la gestión de los territorios gravemente amenazados dentro de la Ecorregión Mediterránea Chilena. En tal sentido, las respuestas dadas por la EMT y la RS, respecto de indicadores y metas no logran resolver el problema de fondo del diseño existente, lo que como se verá marcarán la gestión del proyecto. No obstante, se debe destacar que las propuestas metodológicas entregadas por la EMT respecto de la selección de las IET, sin ser una respuesta al supuesto erróneo indicado, entregó un camino de gestión adaptativa que, de haber sido utilizado en los niveles de localidad y predio, habría aportado mucho a mitigar el impacto de este error de diseño.

También se incluyeron indicadores para género y pueblos originarios. Se trata de un paso necesario, sin embargo, tales indicadores no cumplen con GEN-2, puesto que se limitan a un porcentaje de participación y no abordan las temáticas e intereses específicos para este grupo.

Los principales cambios definidos por la RS, respecto del marco de resultados y los indicadores, fueron: ***i) objetivo:*** no hubo grandes cambios, modificándose la redacción, con implicancias para el tipo de gestión a desarrollar, situación que se observa asimismo en los resultados 1 y 3.

***ii) Para el resultado 1:*** se simplifica significativamente la gestión de este resultado, por la vía de disminuir o fusionar productos, sin embargo tal proceso, unido a los cambios en la redacción de los indicadores y metas llevan a: a) la desaparición del uso de instrumentos regulatorios formales y con procedimientos establecidos, como los planes de manejo forestal y el uso de mecanismos de certificación forestal; b) debido a imposibilidad política, se transita de la modificación de instrumentos de apoyo a la protección y sustentabilidad, hacia la coordinación de tal tipo de instrumentos; y c) el tema biodiversidad desaparece de los productos , ya que, en la RS se elimina el producto 1.1.3: “*Veinte o más planes de gestión forestal comunitaria para optimizar la conservación de la biodiversidad, los servicios del ecosistema y los valores productivos a lo largo del territorio”*, que buscaba contribuir ***…a la conservación de las diversas especies y hábitats* (de los ecosistemas boscosos) *de la Ecorregión Mediterránea***. Por otra parte, se agrega un programa de capacitación en resiliencia territorial con enfoque de paisaje y gestión comunitaria, lo que refuerza el enfoque planteado por el Prodoc y se agrega un producto referente a las PGTMA a nivel de IET, con lo cual, implícitamente, se aclara una ambigüedad del Prodoc, respecto del nivel al que operan tales herramientas.

***iii) Para el Resultado 2:*** los principales cambios de este resultado corresponden a: a) que en la redacción del producto 8 nuevo (ex 12) se elimina lo referido a las prácticas de conservación y mejoramiento de las reservas de carbono, dejándolo orientado a la medición y monitoreo; y b) se agrega un producto para establecer una línea base de carbono;

***iv) Para el Resultado 3:*** se reemplazó un producto que establecía un mecanismo de microfinanzas por otro referido a instrumentos de fomento y/o comercialización de productos agroecológicos. Tal cambio apuntaría, de acuerdo a lo planteado por el equipo del proyecto, a la coordinación de tales instrumentos, sin embargo, la RS no da ninguna indicación al respecto.

***v) Para el Resultado 4:*** este es el resultado que probablemente muestra mayores cambios: a) modifica el producto 4.1.1 original, referente a las Comunidades de Práctica, focalizándolas en los proyectos comunitarios. Este cambio, de acuerdo al Coordinador del proyecto, tendría como propósito que este fuera el espacio para el desarrollo, gestión y seguimiento participativo y comunitario de los proyectos; b) se elimina el producto 4.1.2 original “*Diez talleres de capacitación en toda la ecorregión sobre desarrollo y gestión de proyectos, la función de manejo territorial para conseguir Beneficios Ambientales Mundiales BAM, y la función de las comunidades locales”..* Setrata de un cambio que puede haber incidido en los limitados avances en lo referido a biodiversidad, pues de haberse mantenido, habría permitido encadenar los criterios de selección de las IET con la gestión territorial y predial; *y* elproducto 4.2.1 original “*Los productos del manejo de conocimientos a partir de los resultados y lecciones aprendidas difundidos a las organizaciones de base comunitarias (OBC) y las organizaciones de apoyo a las comunidades (OSC) y otras”..* Por la redacción del nuevo producto 13 (ver más abajo), pareciera ser que parte importante de lo que se buscaba con este producto se haya integrado en aquel*;* y el producto original *4.3.1 “Programa de capacitación sobre la identificación y seguimiento de indicadores, y monitoreo participativo del proyecto”;;* c) se agrega un nuevo producto *13 “Red de comunidades sostenibles para el intercambio de experiencias y gestión del conocimiento”;;* y d) se agregan indicadores y metas referidas a la participación de mujeres e indígenas en directivas de las OC.

Coherentemente con el cambio anterior, el segundo objetivo de la RS fue ajustar el plan de trabajo plurianual que define actividades y presupuestos correspondientes a cada producto y resultado. El tercer objetivo de la RS, por su parte, abordó parte de la recomendación 4, al extender el plazo de ejecución del proyecto por nueve meses (hasta agosto de 2020).

Producto de tales recomendaciones, uno de los primeros cambios realizados fue implementar la recomendación 10, para lo cual el equipo cambió su modo de operación, descentralizando la gestión, mediante la incorporación de equipos en regiones, dando así un apoyo mucho más estrecho y cercano a las IET.

Finalmente, cabe señalar que el equipo DECD se vio afectado por el cambio de Gobierno en 2018, situación que impactó la toma de decisiones, por el cambio de equipos directivos y la necesidad de éstos de interiorizarse del proyecto. Adicionalmente, tal como se indicó, ambos equipos enfrentaron cambios en las jefaturas de EduPac durante todo el período de implementación del proyecto, que significaron tropiezos y ralentización de la gestión de proyecto, los que sin embargo no son fácilmente dimensionables desde la perspectiva de una evaluación final. Sin embargo, el cambio de entorno más relevante correspondió a que Chile enfrentó, en octubre de 2019, un largo e intenso período de manifestaciones sociales, que alteraron profundamente el funcionamiento del país y en particular del sector público, llevando a un importante entorpecimiento de la actividad de los servicios públicos, lo que ralentizó la actividad del proyecto. A este cambio, se suma que, en marzo de 2020, el país entra en un conjunto de severas restricciones al desplazamiento y a la realización de reuniones, producto de la pandemia del Covid-19, lo que limitó severamente la posibilidad del equipo de proyecto de llevar adelante parte importante de las acciones programadas. Es evidente que estos dos últimos hechos, pero en especial la pandemia, afectaron la implementación de diversas actividades planificadas por el proyecto o acordadas con los y las usuarias, o con las contrapartes.

Como conclusión de este acápite, los cambios introducidos al CMS a partir de las recomendaciones de la EMT y la RS – y acordados entre el PNUD y el MMA - constituyeron una reforma estructural mayor del proyecto, tanto en su organización como enfoque, sin embargo al no abordar el supuesto de diseño del proyecto referente a los activos ecológicos de los pequeños agricultores, tales reformas no permitieron que el proyecto pudiese lograr avances significativos en el desarrollo de experiencias valiosas respecto de los resultados 1, 2 y parcialmente 3, y por cierto no se pudo resolver las severas dificultades de avanzar hacia las metas de tales resultados.

El MMA y el equipo ejecutor del CMS tuvieron una respuesta rápida y efectiva en la implementación de lo definido por la EMT y la RS respecto de reordenar la estructura del proyecto y ampliar el equipo profesional y de consultores para intensificar el apoyo a los proyectos comunitarios en las regiones - introduciendo al mismo tiempo - una metodología clara para la selección objetiva de los territorios donde se implementaría el enfoque de paisaje que el proyecto buscaba desarrollar. ***Todo lo anterior se tradujo en una notable aceleración en la ejecución de las actividades del proyecto, pasando de tres IET y 10 proyectos comunitarios implementados entre 2015-mediados del 2017, a nueve IET y 34 proyectos, en el período 2017-2020***.

### Acuerdos de asociaciones (con los interesados relevantes involucrados en el país o la región)

La estrategia de participación de múltiples actores y múltiples niveles para la implementación, que buscaba elaborar estrategias de desarrollo sostenibles a nivel de las IET se acompañó con un actuar en dos niveles: uno sistémico, destinado a establecer las condiciones para un nuevo enfoque de coordinación interinstitucional y para el trabajo de escala territorial y comunitario, por parte de los organismos públicos a cargo de la promoción del desarrollo y las iniciativas de conservación. Esta aproximación sistémica presentó escaso desarrollo en la primera etapa del proyecto, colocándosele mucha más atención en la segunda etapa, para lo cual el proyecto buscó articular los instrumentos de diversos servicios públicos a nivel nacional. Ello significó que todos los socios clave identificados en el Prodoc se integraron tempranamente al CS, salvo el Programa Conjunto PNUD/EU para Combatir la Desertificación, que había finalizado cuando el proyecto se inicia. No obstante, esto no se plasmó en grandes avances en resultados instrumentales, ni de articulación más profunda y de largo plazo a nivel nacional, ni a nivel local-territorial. Incluso bajo el marco de la meta adaptativa de “instrumentos coordinados”, señalada para una de las metas del resultado 1, tras la RS, no se observa que el Programa de Agricultura Sustentable (INDAP), ni el Fondo de Conservación y Manejo Sustentable del Bosque Nativo (CONAF), se hayan coordinado con el proyecto, más allá de que los usuarios del CMS hayan postulado a tales instrumentos, con el apoyo del proyecto. Sin duda, el gran avance corresponde al caso de INDAP, cuyo alcance y sostenibilidad está por verse, y en menor medida de ACCS.

El segundo nivel de trabajo es análogo al anterior, sólo que contingente al desarrollo del proyecto y operando al nivel de las IET. En este nivel, destaca el trabajo con la ACCS, de manera articulada con el programa Biofin, en San Nicolás, donde además se trabajó estrechamente con el Municipio. En Lonquimay, desde que asumió un nuevo alcalde, ha habido un trabajo articulado con el Municipio; y con Conaf, a través de la articulación con el proyecto REDD+ - CONAF, en Alhué.

En este marco y considerando la operación del proyecto, las asociaciones identificadas son:

***Nivel Nacional‐ Regional***

* 1. Ministerio de Medio Ambiente y Seremías Regionales/apoyo gestión directiva y operativa del proyecto/ Presentación de Proyectos FNDR.
  2. Ministerio de Agricultura
     1. INDAP Nacional, Comité de Socios; INDAP Regionales
     2. CONAF Nacional, Comité de Socios; CONAF Regionales
     3. INFOR Nacional, Comité de Socios; INFOR Bío Bío
     4. FIA Nacional, Comité de Socios
  3. FOSIS Nacional, Comité de Socios
  4. Ministerio de Economía
     1. CORFO Nacional, Comité de Socios
     2. ASCC Nacional, Comité de Socios; ASCC Bío Bío
  5. Programa Biofin.
  6. Comité Nacional de Restauración Ecológica, el cual es coordinado por el MMA y está constituido por instituciones públicas, académicas, ONGs y sector privado

En este nivel, como se indicó, el convenio con INDAP resulta ser la única asociación que se consolida en un acuerdo con mayor proyección, la que es, no obstante, contingente a las decisiones y disposición de las futuras autoridades de INDAP y el MMA, donde el interés y persistencia del MMA, será clave.

***Nivel comunal***

* 1. Ilustre Municipalidad de Alhué
  2. Ilustre Municipalidad de Pumanque
  3. Ilustre Municipalidad de San Nicolás
  4. Ilustre Municipalidad de Lonquimay

La única asociación que se observa proyectable corresponde al trabajo con San Nicolás, dado que dicho municipio ha desarrollado un extenso trabajo de apoyo a la asociatividad rural, que es en el cual se enmarcó el trabajo del CMS.

***Nivel territorial (Organizaciones comunitarias y Organizaciones de apoyo)***

* 1. Agrupación Turismo Social y Cultural Rural Puchuncaví
  2. Junta Adelanto Comunidad El Esfuerzo Sustentable de Santa Julia
  3. Junta de Vecinos Valle Alegre
  4. Comunidad Agrícola Villa Alhué
  5. Asociación BM Cachapoal
  6. Centro Desarrollo Sustentable de Pichilemu
  7. Junta de Vecinos Ranquilhue
  8. Junta de Vecinos La Familia Nilahuina
  9. Club de Adulto Mayor La Fortaleza de La Cabaña
  10. Junta de Vecinos Agua Santa Rincón El Sauce
  11. Grupo La Unidad de Peumayén de Nerquihue
  12. Centro General Padres y Apoderados Escuela Pumanque
  13. Junta de Vecinos Vega de Salas
  14. Comité Adulto Mayor de Pejerrey (COMADULPEJE)
  15. Agrupación Defensa y Conservación Maule-Mataquito
  16. Junta de Vecinos Coipué Alto
  17. Junta de Vecinos Unión y Progreso de Tabunco
  18. Comité de Adelanto Los Mayos
  19. Comité de Adelanto Los Pinos de Putú
  20. Club Amigos de Putú
  21. Asociación Desarrollo Territorial Sostenible Ránquil-Quillón-Florida
  22. Comité Coordinador Campesino Comunal San Nicolás
  23. Comité Campesino Coipín
  24. Comité Campesino Lonquén
  25. Comité Campesino Los Montes
  26. Comité Campesino Peña Santa Rosa
  27. Comité Campesino Puyaral
  28. Comité Campesino La Esperanza de Vidico
  29. Comité Campesino La Maravilla
  30. Comité Campesino Puyamávida
  31. Asociación BM Araucarias del Alto Malleco
  32. Asociación BM Araucarias del Alto Malleco
  33. Asociación BM Araucarias del Alto Malleco
  34. Club Adulto Mayor Folil Pehuen
  35. Junta de Vecinos Llames
  36. Junta de Vecinos Mallín Del Treile
  37. Feria Rural Manchuria

En este nivel, la continuidad de las asociaciones realizadas dependerá, primeramente, de la continuidad y los resultados que en el futuro próximo se logren en el convenio con INDAP; y en segundo lugar de la fortaleza que presenten las Organizaciones comunitarias al cierre del proyecto, y del soporte que entreguen las Organizaciones de apoyo con que trabajaron.

***Nivel Institucional ‐ Interno MMA:***

* 1. División de Educación Ambiental y Participación ciudadana
  2. División de Recursos Naturales y Biodiversidad
  3. Programa para la Recuperación Ambiental y Social (PRAS).

Los convenios establecidos por el proyecto con las OSC/OC se consideran adecuados, pertinentes y efectivos, tomando en cuenta las capacidades de tales organizaciones para la ejecución de las IET.

## **Retroalimentación de actividades de M&E utilizadas para gestión de adaptación**

## **Período 2015-2017**

Primeramente, cabe indicar que tanto la visita de seguimiento en 2016 y la EMT en 2017 hicieron notar la falta de una estrategia y un plan de M&E con uso de herramientas de seguimiento para el proyecto, situación que no ha sido resuelta en forma satisfactoria hasta el presente. En efecto, el proyecto no contó con un sistema de M&E apropiado, siendo esta labor desarrollada por el coordinador del proyecto con el apoyo de otras dos personas, situación que explica seguramente - en parte- las debilidades que más adelante se indican. Aunque el Prodoc presenta detalles del plan de M&E del proyecto, no es claro en identificar las herramientas a utilizar, con la excepción de las “tracking tools” del FMAM, las cuales debían ser aplicadas en cada una de las IET al inicio, medio término y final del proyecto.

Las “tracking tools” son instrumentos desarrollados por el FMAM y su aplicación es un requisito para sus proyectos - incluidos los multifocales como el CMS-, donde, en este caso, se abordan dos resultados del GEF-5, ambos contemplados en esta herramienta de seguimiento[[27]](#footnote-28),[[28]](#footnote-29),[[29]](#footnote-30). Un planteamiento análogo realizó la EMT, pero PNUD informó que su aplicación no sería obligatoria para este tipo de proyectos comunitarios.

Cabe destacar que, en un proyecto de varios niveles de trabajo como este, que van desde el nacional al predial, pasando por el territorial y el local, se da la situación señalada por la EMT: “*La falta de implementación de “tracking tools” como mecanismo de monitoreo hacia resultados… …, así como la carencia de otros sistemas de monitoreo y evaluación que hubieran contribuido a una gestión eficiente, no permitió a la unidad de proyecto visualizar la eficiencia de las herramientas puestas en terreno de una manera conjunta, sino más bien a través de una casuística relacionada con las visitas de campo”.*

## **Período 2017-2020**

Consecuente con lo planteado anteriormente, hubiera sido necesario contar con un sólido sistema de M&E que fuera más allá del reporte de actividades e informes financieros, sino que permitiera medir el progreso hacia los resultados ambientales y sociales planteados por el proyecto y sus metodologías asociadas.

***El sistema de M&E implementado durante el período 2017-2020***, consistió en una serie de procedimientos que se confeccionaron para seguir los progresos de proyectos comunitarios individuales, a escala territorial y a escala global del CMS, sistema que fue denominado por el equipo ejecutor “M&E a tres niveles”.

***Para la escala a nivel general del proyecto***, la ejecución de las actividades de M&E fue, en general, ***adecuada en términos de realizar seguimiento de las diversas tareas y productos*** del proyecto. En efecto, además de informes de progreso, actas del CS y PIRs, el CMS implementó los POAs y planes plurianuales detallados que incluían cronogramas para la obtención de productos y actividades, además de establecer una serie de indicadores para verificar su cumplimiento[[30]](#footnote-31). Estos POAs se elaboran en una planilla Excel con un formato estándar de PNUD, la cual no cuenta con un texto narrativo que entregue las líneas estratégicas sobre cómo abordar los distintos productos y priorice líneas de trabajo, lo que limita la posibilidad de racionalizar los presupuestos, actividades y productos contenidos en los POAs[[31]](#footnote-32).

Con los informes anuales y trimestrales sucede la misma situación, ***son reportes de ejecución de actividades y consecución de productos***. En el caso de los PIR éstos son similares a los mencionados anteriormente, con la diferencia de que se hace un esfuerzo por incluir los beneficios ambientales de los proyectos comunitarios y se proyectan las superficies intervenidas sin respaldo suficiente, situación que es discutida en la Sección 3.3 del presente informe.

***Con respecto al CS***, sus reuniones se abocan principalmente a aspectos operacionales y de programación de las actividades del proyecto, sin abordar de manera sistemática y profunda los aspectos más estratégicos que determinan la sostenibilidad y replicabilidad de las iniciativas impulsadas, ni la medida en que ese conjunto de actividades va a permitir cumplir con el objetivo del proyecto

***A nivel de IET***, la “Guía para el Desarrollo de Iniciativas a Escala Territorial (EIT)” es el instrumento que contiene los criterios de selección de los territorios para realizar la planificación y ejecución de los proyectos comunitarios. Se distinguen allí cuatro niveles a considerar para delimitar el paisaje (sistema biofísico natural, usos productivos del suelo, bien vivir y gobernanza), con sus correspondientes criterios para identificar sus diferentes dimensiones, las que más tarde deberían ser priorizados, medidos y monitoreados para recabar la información necesaria una vez seleccionado el paisaje y los proyectos comunitarios. Se observa en esta guía una comparación entre lo que existe actualmente y lo que se desea lograr en el paisaje a largo plazo. ***Sin embargo, no se entregan indicadores de resultado concretos de lo que se desea cambiar con la planificación***. Esto también se observa en ***los PGTI, los cuales son una descripción de estas dimensiones, pero que carecen de una declaración formal de un resultado y como medirlo y monitorearlo***. Por otra parte, no se desarrollaron guías que permitieran llevar a los niveles locales y prediales, los criterios sobre biodiversidad utilizados para la selección de las IET, generando una discontinuidad metodológica que impactó en el avance a resultados.

***A nivel de proyectos comunitarios y planificación predial***, ***no existen declaraciones de resultados esperados e indicadores necesarios para medir los mejoramientos ambientales y sociales***, por lo que ***se aprecia una desconexión entre estos proyectos comunitarios con los efectos deseados en el paisaje***. Como este tipo de declaraciones de resultados e indicadores no se encuentran a nivel de IET, ni en los proyectos comunitarios, no es posible medir los progresos en las distintas dimensiones de los proyectos comunitarios, ni su contribución al resultado general esperado para el paisaje.

*El equipo del CMS también elaboró* ***criterios para monitorear el progreso de los proyectos comunitarios***, ***pero el M&E es a nivel de procesos para la obtención de productos*** y actividades (cumplimiento de requisitos formales, elaboración de informes técnicos y financieros, etc.)[[32]](#footnote-33) y no ***incluyen ningún tipo de sistema de M&E específico*** - más allá del número de hectáreas intervenidas - para verificar los avances en los efectos sociales y ambientales deseados.

Por otro lado, ***en la revisión documental y las entrevistas realizadas no se observa la existencia de un plan formal para M&E que incluya la organización de visitas periódicas en terreno, la definición de las variables del paisaje a medir y su periodicidad, descripción de responsabilidades e hitos***. Los profesionales encargados de M&E cumplían mayoritariamente labores de asesoría técnica para los beneficiarios y realizaban el seguimiento de las actividades de los proyectos comunitarios, pero no existió ninguna persona responsable del seguimiento de las variables conducentes a los resultados finales del proyecto, en términos del mejoramiento de las variables ambientales y sociales en las áreas intervenidas.

El impacto de esta debilidad se aprecia, entre otros, en que no se cuenta con una estrategia de salida y que no hubo seguimiento de la medida en que el proyecto avanzaba hacia los resultados ambientales y sociales deseados en los niveles territorial, local y predial (cada uno de ellos críticos).

Por lo tanto, **se puede concluir que** **el sistema de M&E implementado fue adecuado para verificar avances en la ejecución de las actividades y *productos del proyecto*, pero fue insuficiente para realizar el seguimiento y verificar el avance hacia los cambios que se deseaban introducir en las diferentes dimensiones a nivel local y territorial**, situación que lleva en la práctica, a un desconocimiento en la evolución de estas variables en función del objetivo final del proyecto (obtener beneficios ambientales) y que se manifiesta también en la inexistencia de una estrategia de salida del proyecto.

### Financiación del proyecto

Al momento de la aprobación del proyecto, el financiamiento incluye USD 3.311.614 aportados por el FMAM y USD 17.119.772 provistos por co‐financiadores, haciendo un total de USD 20.431.386, tal como se muestra en la Tabla Nº 10.

*Tabla Nº 10: Financiamiento total del CMS de acuerdo al Prodoc (USD)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Fuente/cantidad de fondos*** | ***Efectivo*** | ***En especie*** | ***Total*** |
| GEF | 3,31 | - | ***3,31*** |
| MMA (\*) | 10,00 | 2,12 | ***12,12*** |
| Beneficiarios | 1,00 | 3,00 | ***4,00*** |
| PNUD/EU | 1,00 | - | ***1,00*** |
| ***Total*** | ***15,31*** | ***5,12*** | ***20,43*** |
| *(\*): Fondos provenientes del FPA* | |  |  |

De acuerdo al Prodoc, la distribución de los USD 3.311.614 de financiamiento aportados por el FMAM es la siguiente (ver Tabla Nº 11): USD 2.479.410 destinados al logro del Resultado 1; USD 255.484 para el logro del Resultado 2; USD 166.751, destinados al Resultado 3; USD 254.275 destinados al Seguimiento y evaluación; y USD 157.694, destinados a la Gestión del proyecto. Tal como se mencionó en la Sección 3.1, el Resultado 4 no cuenta con presupuesto asignado a pesar de tener un peso gravitante en la consecución de los objetivos del CMS.

*Tabla 11: evolución de gastos del CMS para el período 2015-2020*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Componente/año*** | ***Nivel de Ejecución*** | ***Comp. 1*** | ***Comp. 2*** | ***Comp. 3*** | ***Comp. 4*** | ***Comp. 5*** | ***Comp. 6*** | ***Acumulado por año*** |
| ***2015*** | ***Prodoc*** | 673.079 | 67.664 | 46.205 | - | 38.055 | 29.739 | ***854.742*** |
| ***Real*** | 134.105 | - | - | 1.043 | 23.752 | 59.961 | ***218.861*** |
| ***%*** | 20% | 0% | 0% |  | 62% | 202% | ***26%*** |
| ***2016*** | ***Prodoc*** | 632.288 | 107.716 | 36.688 | - | 38.055 | 29.739 | ***844.486*** |
| ***Real*** | 399.190 | 15.721 | 1.848 | - | 30.290 | 23.820 | ***470.869*** |
| ***%*** | 63% | 15% | 5% |  | 80% | 80% | ***56%*** |
| ***2017*** | ***Prodoc*** | 532.292 | 80.104 | 41.929 | - | 68.055 | 32.739 | ***755.119*** |
| ***Real*** | 373.423 | 42.352 | 6.044 | - | 63.011 | 25.672 | ***510.502*** |
| ***%*** | 70% | 14% | 14% |  | 93% | 78% | ***68%*** |
| ***2018*** | ***Prodoc*** | 552.293 | - | 41.929 | - | 35.055 | 32.738 | ***662.015*** |
| ***Real*** | 552.935 | 747 | 12.988 | - | 30.319 | 13.628 | ***610.617*** |
| ***%*** | 100% | 0% | 31% |  | 86% | 42% | ***92%*** |
| ***2019*** | ***Prodoc*** | 87.458 | - | - | - | 75.055 | 32.739 | ***195.252*** |
| ***Real*** | 784.654 | 2.031 | 4.773 | - | 13.507 | 18.563 | ***823.528*** |
| ***%*** | 897% |  |  | - | 18% | 57% | ***422%*** |
| ***2020*** | ***Prodoc*** | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | ***N/A*** |
| ***Real*** | 151.741 | 2.765 | 131.685 | - | 434 | 3.929 | ***290.554*** |
| ***%*** | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | ***N/A*** |
| ***Totales acumulados por componente*** | ***Prodoc*** | ***2.477.410*** | ***255.484*** | ***166.751*** | ***-*** | ***254.275*** | ***157.694*** | ***3.311.614*** |
| ***Real*** | ***2.396.049*** | ***63.615*** | ***157.338*** | ***1.043*** | ***161.313*** | ***145.574*** | ***2.924.931*** |
| ***%*** | ***97%*** | ***25%*** | ***94%*** |  | ***63%*** | ***92%*** | ***88%*** |
| *N/A: no aplica* |  |  |  |  |  | ***Saldo al 31/07/2020 (USD)=*** | | ***386.683*** |
|  |  |  |  |  |  |  |  | ***12%*** |

Elaboración propia a partir de datos del sistema atlas de PNUD

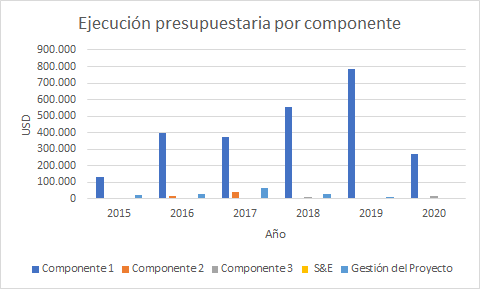
La ejecución del gasto al 31 de Julio del 2020 alcanza a un 88,3% del presupuesto total (ver Tabla Nº 9). Por componente, sin embargo, la situación es dispar, dado que el componente 1 se encuentra sobre ejecutado, en tanto los componentes 2 y 3 presentan una muy baja ejecución del gasto. No obstante, dado que el componente 1 representa casi ¾ del prepuesto total, su ejecución a lo largo del desarrollo del proyecto ilustra en medida importante la gestión habida. La tendencia de la ejecución de presupuesto para este componente, tal como se aprecia en la Fig. Nº 4, es baja los tres primeros años y se incrementa considerablemente el cuarto y quinto año. Este proceso de ejecución manifiesta dos hechos, por una parte, problemas de planificación, diseño y gestión poco eficiente, inclusive tomando en cuenta los problemas de ejecución producidos por cambios de contexto o de metas ambiciosas. Dado ese ritmo de ejecución, fue necesaria y correctamente aprobada la extensión del proyecto. Por otra parte, la ejecución del gasto del componente 1 se ve fuertemente marcada por el incremento de IET que se realiza a fines de 2017 e inicios de 2018.

La ejecución del gasto del componente 2 muestra un comportamiento opuesto al del componente 1, decreciendo sustantivamente a partir de 2018, lo que se ajusta a una casi total ausencia observada en el trabajo territorial.

El gasto del componente 3, por su parte, muestra una enorme irregularidad. Al respecto, es necesario indicar que tanto el diseño del proyecto, como en particular su ejecución, no permiten apreciar un calce entre los resultados y productos planteados y las actividades y gasto asociadas, situación que, desde el punto de vista de la gestión, hacen indistinguibles los componentes 1 y 3, los que parecen haber sido gestionados como un solo componente presupuestario.

Finalmente, llama la atención que el gasto en los componentes 5 y 6 haya ido a la baja en el período de mayor intensidad de gestión y cobertura territorial del proyecto y en el cual la necesidad de un trabajo activo para planificar el cierre y la estrategia de salida del proyecto era crucial.

*Fig. 4: Ejecución del presupuesto por componente*



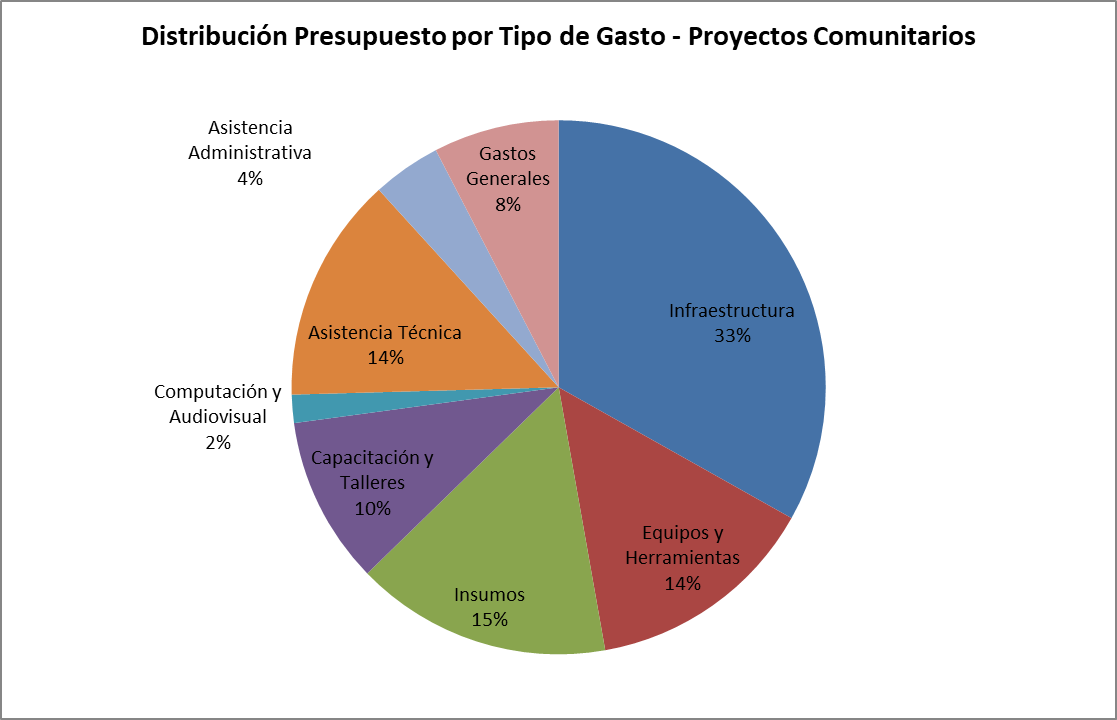
Con respecto a la distribución de gastos para el componente 1, se tiene que la preparación de las IET demandó aproximadamente USD 163 mil, mientras que el financiamiento a los proyectos comunitarios es del orden de USD 1,3 millones, siendo los de la Asociación de Bosque Modelo Alto Malleco (USD 154 mil), seguido por los de la Comuna de Quillón, en el Bio-Bío (USD 106 mil) los más relevantes. Las Tablas Nº 12y 13muestran un detalle aproximado de estos gastos.

*Tabla 12: Gasto en preparación de las IET*

|  |  |
| --- | --- |
| **Desarrollo de IET** | ***Monto (USD)*** |
| CENTRO DE DESAROLLO SUSTENTABLE DE | ***46.132*** |
| AGRUPACION DEFENSA Y CONSERVACION | ***46.079*** |
| COMITE COORDINADO CAMPESINO COMUNAL SAN | ***44.891*** |
| AGRUPACION TURISMO SOCIAL Y CULTURAL RUR | ***25.666*** |
| ***Total*** | ***162.768*** |

Otro aspecto interesante de los proyectos comunitarios lo constituye el tipo de actividades que se financiaron con las donaciones. Los mayores ítems financiados fueron infraestructura con un tercio de los gastos, seguido por equipos y herramientas (14%), asistencia técnica (14%) y capacitación (10%). La Fig.Nº5 muestra el detalle de la distribución de las inversiones del proyecto.

*Fig. 5: Distribución del gasto para proyectos comunitarios*



*Fuente: CMS*

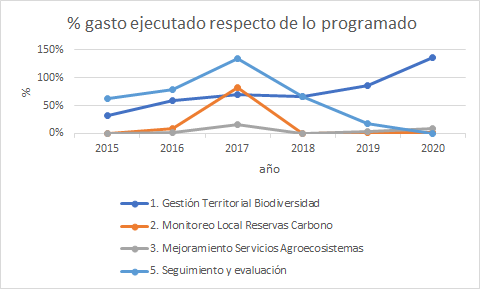
*Tabla 13: Financiamiento otorgado a las organizaciones comunitarias*

| ***Nº*** | ***Subsidios*** | ***USD Amount*** | ***%*** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | A BOSQUE MODELO ARAUCARIAS ALTO MALLECO | 153.999 | 12% |
| 2 | ASOC DES TER SOSTENIBLE COMUNAS QUILLON | 105.986 | 8% |
| 3 | COMUNIDAD AGRICOLA VILLA ALHUE | 55.854 | 4% |
| 4 | CLUB DE ADULTO MAYOR FOLIL PEHUEN | 53.532 | 4% |
| 5 | ASOCIACION BOSQUE MODELO CACHAPOAL | 52.597 | 4% |
| 6 | COMITE DE ADULTO MAYOR COMADULPEJE | 50.944 | 4% |
| 7 | UNIDAD VECINAL VEGA DE SALAS | 50.366 | 4% |
| 8 | CENTRO DE DESAROOLLO SUSTENTABLE DE | 46.132 | 4% |
| 9 | COMITE COORDINADO CAMPESINO COMUNAL SAN | 44.891 | 3% |
| 10 | JUNTA DE VECINOS AGUA SANTA | 38.354 | 3% |
| 11 | GRUPO LA UNIDAD PEUMAYEN DE NERQUIHUE | 37.229 | 3% |
| 12 | JUNTA DE VECINOS UNION Y PROGRESO | 36.806 | 3% |
| 13 | JUNTA DE VECINOS LA FAMILIA NILAHUINA | 36.575 | 3% |
| 14 | CLUB DE ADULTO MAYOR LA FORTALEZA DE LA | 36.513 | 3% |
| 15 | COMITE DE ADELANTO LOS MAYOS | 36.266 | 3% |
| 16 | C GRAL PADRES Y APODERADOS ESC PUMANQUE | 35.267 | 3% |
| 17 | JUNTA DE ADELANTO COMUNIDAD EL ESFUERZO | 35.200 | 3% |
| 18 | JUNTA DE VECINOS VALLE ALEGRE | 35.062 | 3% |
| 19 | JUNTA DE VECINOS COIPUE ALTO | 34.464 | 3% |
| 20 | JUNTA DE VECINOS RANQUILHUE | 33.776 | 3% |
| 21 | CLUB DE AMIGOS DE PUTU | 33.375 | 3% |
| 22 | COMITE DE ADELANTO LOS PINOS DE PUTU | 30.291 | 2% |
| 23 | COMITE CAMPESINO ESMERALDA DE LONQUEN | 26.608 | 2% |
| 24 | AGRUPACION TURISMO SOCIAL Y CULTURAL RUR | 25.666 | 2% |
| 25 | COMITE CAMPESINO EL PORVENIR DE LOS MONT | 24.876 | 2% |
| 26 | COMITE CAMPESINO PEÑA SANTA ROSA | 24.628 | 2% |
| 27 | COMITE CAMPESINO PRODUCTIVO CAJON DE LA | 24.599 | 2% |
| 28 | COMITE CAMPESINO PUYARAL | 24.393 | 2% |
| 29 | COMITE CAMPESINO COIPIN | 24.031 | 2% |
| 30 | COMITE CAMPESINO PUYAMAVIDA | 23.327 | 2% |
| 31 | COMITE CAMPESINO LA ESPERANZA DE VIDICO | 23.048 | 2% |
| 32 | FERIA RURAL MANCHURIA | 4.310 | 0% |
| 33 | JUNTA DE VECINOS LLAMES | 4.310 | 0% |
| 34 | JUNTA DE VECINOS MALLIN DEL TREILE | 4.310 | 0% |
|  | ***Total*** | ***1.307.586*** | ***100%*** |

En lo que refiere a la gestión financiera del proyecto, al momento de la evaluación, se cuenta con la información relativa a desembolso (ejecución presupuestaria) por componente y por año.

Desde el punto de vista de la gestión, en la Fig. Nº 6 se observa la gran irregularidad entre lo programado y lo ejecutado a lo largo del desarrollo del proyecto, en particular en lo que refiere a los componentes 2 y 5, que refuerza lo planteado anteriormente.

*Fig. N° 6: Porcentaje de gasto real versus programado*



Cabe señalar que el proyecto ha gozado, especialmente en el último tiempo, de una tasa de cambio favorable. A febrero de 2012, cuando se presenta el PIF, la tasa de cambio era de USD 1 = 481,49 CLP. A lo largo del período de ejecución del proyecto, el dólar se ha ido apreciando respecto del peso chileno, tal como se aprecia en la Tabla Nº 14 siguiente, lo que ha sido significativamente favorable para la gestión del proyecto.

*Tabla 14: Tasa de cambio del dólar durante la ejecución del proyecto*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Año** | **Promedio de cambio (CLP/USD)** | **% variación respecto al 2012** |
| 2015 | 681,1 | 41% |
| 2016 | 679,8 | 41% |
| 2017 | 650,4 | 35% |
| 2018 | 645,3 | 34% |
| 2019 | 722,9 | 50% |
| 2020 | 810,5 | 68% |
| **Promedio del período** | **680,1** | **41%** |

*Elaboración propia a partir de datos del sistema ATLAS del PNUD*

Con respecto al cofinanciamiento, los compromisos adquiridos en el Prodoc se desglosan en la forma que se indica en la Tabla Nº 15.

*Tabla 15: Compromisos de cofinanciamiento de Acuerdo al Prodoc*



El equipo ejecutor del proyecto ha realizado estimaciones acerca de los aportes de los distintos socios y del mismo MMA, llegándose a un monto aproximado de USD 1,1 millones por parte del MMA y otros USD 993 mil en especie, los que se muestran en la Tabla Nº16. Las cifras indican que se está muy lejos de lograr los compromisos estipulados por el Prodoc, ya que el MMA ha aportado en efectivo solo un 11% de lo comprometido, mientras que en especie llega a un 16%. Con respecto a los beneficiarios, no ha habido aportes en efectivo, pero en especie llega a USD 131 mil, lográndose un 4% de lo comprometido.

*Tabla 16: Cofinanciamiento informado por el CMS (en millones de USD)*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Cofinanciación (tipo/fuente)*** | ***Financiación propia del PNUD*** | | ***Gobierno*** | | ***Beneficiarios*** | |
| ***Planificado*** | ***Real*** | ***Planificado*** | ***Real*** | ***Planificado*** | ***Real*** |
| ***Efectivo*** | 1,00 | S/I | 10,00 | 1,11 | 1,00 | - |
| ***En especie*** | - | - | 2,12 | 0,86 | 3,00 | 0,13 |
| ***Total*** | ***1,00*** | ***-*** | ***12,12*** | ***1,98*** | ***4,00*** | ***0,13*** |
| ***%*** |  | ***S/I*** |  | ***16%*** |  | ***3%*** |
| *Elaboración propia a partir de datos entregados por el CMS* | | | |  |  |  |

Cabe mencionar que el CMS tiene estimaciones de cofinanciamiento adicional por USD 3,81 millones correspondientes a aportes del Programa FNDR Restauración Cayumanque, el Proyecto REDD+ CONAF en Alhué, el Programa FNDR INFOR Achibueno y el Plan Piloto Restauración MMA. Estas cifras no se colocaron en la Tabla Nº14 debido a que estos recursos no están formalizados o no se sabe su magnitud, y, por otra parte, no se indica si son aportes en efectivo, o en especie. De confirmarse estas contribuciones, el aporte, en efectivo correspondiente al MMA y otros socios gubernamentales podría pasar de un 11% a un 60% de lo comprometido inicialmente. Finalmente, no se tiene información sobre la contrapartida del PNUD, la cual debiera alcanzar USD 1 millón.

Como conclusión de este acápite, se puede decir que, al momento, no se ha logrado cumplir esta meta, que, en base a la información arriba señalada, podría situarse levemente por sobre el 60 % de los fondos comprometidos inicialmente. No obstante, de acuerdo a lo informado por el equipo del proyecto, se espera contar con nuevas cifras actualizadas adicionales de INDAP, INFOR y CONAF a finales del 2020.

**Confirmed sources of Co-financing for the project by name and by type**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Sources of Co-financing** | **Name of Co-financier** | **Type of Cofinancing** | **Investment**  **Mobilized** | **Amount ($)** |
|  | Ministry of Environment |  |  | 920,492 |
|  | Ministry of Environment (Environment Protection Fund) |  |  | 1,161,491 |
|  | Ministry of Environment (Putú-Huenchullamí Pilot Ecological Restoration Plan) |  |  | 18,475 |
|  | Institute of Agricultural Development (INDAP) |  |  | 716,117 |
|  | Forest National Agency (CONAF) |  |  | 48,880 |
|  | Forestry National Agency (CONAF) - UN REDD Pilot Project Alhué |  |  | 286,164 |
|  | Solidarity and Social Investment Fund (FOSIS) |  |  | 172,648 |
|  | Forestry Institute (INFOR) - Achibueno FNDR Program |  |  | 163,080 |
|  | Community-based Organizations |  |  | 144,522 |
|  | United Nations Development Programme (PNUD-Chile) - BIOFIN (San Nicolás) and UN REDD (Alhué) microcapital |  |  | 76,928 |
|  | Cayumanque Ecological Restoration Program (FNDR Biobío Region and Ministry of Environment) |  |  | 3,239,738 |
|  | Municipality of San Nicolás (Rural Development Department - PRODESAL) |  |  | 247,887 |
| **Total Co-financing** | | | | **6,948,536** |

### Seguimiento y Evaluación: diseño de entrada y ejecución (\*)

El Plan de M&E del proyecto está descrito en el Prodoc y está en concordancia con lo establecido en los procedimientos del PNUD y FMAM y la responsabilidad de ejecución por el Proyecto bajo la supervisión de la Oficina País del PNUD y la Oficina Regional FMAM PNUD e incluye monitoreo a nivel nacional, ecorregional, territorial y local. Se indica, asimismo, que el seguimiento y evaluación de resultados: i) se realizará con indicadores propuestos por el proyecto y su institucionalidad; ii) incluirá un informe de inicio, revisiones de la implementación del proyecto, análisis de implementación del proyecto, informes de análisis trimestrales (QPR en inglés) y anuales (PIR en inglés), además de evaluaciones de medio‐término y final. Las responsabilidades frente a la implementación y cumplimiento del M&E consideran una activa participación del Comité Tripartito (CTP), indicando el tipo de instrumentos que deben ser presentados a tal entidad.

Los instrumentos obligatorios del Plan de M&E expuestos son: Informe de Inicio de Proyecto (IIP), Informe Anual del Proyecto (IAP), Informes de Avance trimestral, Informes Temáticos, Informe Final del Proyecto y Publicaciones del Proyecto; y las visitas a terreno por parte del PNUD para S&E; todos estos instrumentos – acción son descritos en alcance y contribución a la gestión del proyecto.

En síntesis, el Plan de M&E del Prodoc cumple las indicaciones de la guía de Evaluación Final del FMAM, sin embargo, muestra debilidades para controlar el avance a resultados~~.~~

El seguimiento y evaluación del proyecto estuvo dado por una gestión coordinada entre la DNP, CP y el CS, en estrecha relación con la Oficina Nacional del PNUD y la asistencia del ATR –PNUD FMAM. Un cambio relevante respecto de lo establecido en el Prodoc fue que el rol central que le entregaba al CTP fue transferido al CS durante la ejecución.

Por otra parte, cabe indicar que las actividades de M&E fueron ejecutadas por el coordinador del proyecto con el apoyo de otras dos personas. El componente de M&E fue señalado en el taller inicial, sin embargo, no existe registro de que haya sido expuesto en detalle en dicha oportunidad. Dicho taller se abocó a efectuar una presentación del marco del proyecto “Comunidades Mediterráneas Sostenibles”, a presentar el Plan Operativo Anual 2015 y a desarrollar un ejercicio referente a la sostenibilidad de procesos de gestión conjunta y generación de beneficios ambientales, sociales y económicos en los territorios, sin embargo, no abordó lo señalado en el Prodoc respecto a la metodología de reporte PNUD-FMAM, los requisitos de M&E, y los instrumentos asociados a M&E.

Los mecanismos de M&E resultaron adecuados y eficaces en el monitoreo administrativo y financiero del proyecto, cumpliendo con los informes claves del S&E de modo satisfactorio, sin embargo, habría sido conveniente un taller de inicio más orientado a la revisión del proyecto y su planificación estratégica, que hubiera permitido una gestión de adaptación más rápida y eficaz, evitando tener que esperar hasta la EMT y RS. De igual forma, no se observa gestión alguna relevante del M&E en lo que se refiere a la estrategia de salida y al cierre del proyecto. En tal marco, el informe de EMT y la justificación de extensión (Revisión Sustantiva, 2017), resultan ser los documentos que evidencian mayor efectividad y contribución a la gestión adaptativa del proyecto y el avance hacia resultado.

Otro mecanismo de seguimiento y evaluación fueron la participación del personal de la oficina de país de PNUD y la visita de seguimiento realizada en el 2016. Igualmente es importante señalar, la guía del ATR y de la oficina país del PNUD en aspectos técnicos, administrativos, transferencia de experiencias y en seguimiento y evaluación, aportando recomendaciones para resguardar el logro de productos y resultados, rescate de aprendizajes y de recomendaciones que favorezcan próximas iniciativas.

### Coordinación de la aplicación y ejecución (\*) del PNUD y del socio para la ejecución y cuestiones operativas

El PNUD contribuyó muy activamente desde la etapa de diseño de Proyecto aportando elementos para obtener resultados significativos tanto en la generación de beneficios globales, como en perfeccionar el FPA y recoger la experiencia del PPS-CHILE. De igual forma, entregó guías y elementos para la elaboración de la propuesta de proyecto y gestión para su aprobación por el FMAM. En el mismo sentido, las entrevistas dan cuenta de cómo la labor que el PNUD tuvo en el pasado en la implementación del PPS-CHILE, permitió contar con una reflexión profunda para la elaboración del proyecto y para “abrir puertas” con actores locales que conocían de tal experiencia

El rol del MMA en la ejecución del proyecto se vio afectado por tres situaciones. La primera de ellas dice relación con la definición de la unidad a cargo del proyecto, que recayó en EduPac. Tal situación, llama la atención visto el perfil de proyecto y ha sido manifestada en diversas entrevistas. A ello se agrega el hecho que los niveles de coordinación entre dicha división y la de Recursos naturales y Biodiversidad no fue todo lo profunda que habría sido necesaria. Ello explica, en parte, las dificultades de gestión del proyecto, como también debilidades en la implementación de aquellos aspectos más relacionados con biodiversidad y carbono. Una segunda situación corresponde al sucesivo cambio de jefes/as de la división de EduPAC, situación que generaba atrasos para la unidad de gestión del proyecto, dado que debían reiniciar su relación con dichas jefaturas en cada oportunidad, lo que además llevaba a una detención momentánea en la continuidad del proyecto. Finalmente, el Ministerio no logró concitar el suficiente apoyo de todas las Seremías hacia el proyecto. Si bien hay casos en los que el trabajo de la Seremía fue alto nivel, la mayoría de las situaciones distaron de ello y el rol de estas fue, la mayor parte de las veces, protocolar. En un proyecto como este, que requiere gran despliegue territorial y gran articulación institucional, este hecho significó un gran impedimento. En otro sentido, se debe destacar el rol jugado por el MMA en avanzar en el convenio con Indap, en el cual tuvo un rol muy relevante la subsecretaría. De la misma forma, destaca la articulación facilitada por el Ministerio con el Comité Nacional de Restauración Ecológica y la integración del Programa para la Recuperación Ambiental y Social (PRAS).

## Resultados del proyecto

### Resultados generales (logro de los objetivos) (\*)

Como antecedente, se debe considerar que los resultados presentados en esta sección ya tienen asimiladas las metas ajustadas por la RS, las cuales se observan en la Tabla Nº 17 siguiente:

*Tabla Nº17.: Resumen de logros físicos del proyecto.*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Resultado*** | ***Metas físicas del proyecto*** | | | | |
| ***Meta Prodoc*** | ***Meta RS*** | ***Ajuste esperado al final del proyecto*** | ***Logro según CMS*** | ***Logro efectivo*** |
| ***Objetivo proyecto*** | 1.2 M Ha | 1.2 M Ha | 650.000 ha | 840.000 |  |
| ***1*** | 700.000 | 700.000+32.000 | 326.000 | 352.700 |  |
| ***2*** | cinco parcelas de demostración de 200 hectáreas | cinco parcelas de demostración de 200 hectáreas | no hay cambios en el número de parcelas | una parcela 42 ha | una parcela 42 ha |
| 29.200 tCO2eq | 29.200 tCO2eq | en estudio | 1.404 tCO2eq | 462 tCO2eq\* |
| ***3*** | manejo sustentable 140.000 ha adicionales de suelo productivo | 140.000 ha de tierras agrícolas están bajo planes de gestión territorial | 65.000 ha | 128.700 |  |
| 10.000 hectáreas de suelo agrícola degradado rehabilitadas | 10.000 ha de suelo agrícola degradado bajo planificación y manejo predial para la producción agroecológica | 190 | 678+20 ha |  |
| \* Estimadas por los evaluadores sobre la base de los estándares entregado en el PIR 2019, para las 42 ha, que es la unidad de referencia. | | | | | |

Se puede afirmar que los avances del CMS son muy limitados en lo que refiere ***al Resultado 1. Gestión territorial sustentable para la conservación de la biodiversidad***, debido a la combinación de. i) los problemas de diseño mencionados en el punto 3.1; ii) la ausencia de medidas de gestión adaptativa pertinentes a los problemas de diseño mencionados en 3.1; y iii) la carencia de un sistema de M&E que podría haber indicado que las actividades que desarrollaba el proyecto no eran las pertinentes a la conservación de la biodiversidad, ni se realizaban en los territorios pertinentes. Así, los supuestos sobre los cuales se basan las 352.700 ha indicadas en el PIR del 2019, como avance hacia la meta: “……*700.000 hectáreas de tierra están bajo planes de gestión territorial de mediano y largo plazo (5 a 10 años) para la conservación…”,* no son sostenibles. Las actividades desarrolladas por el proyecto son mayoritariamente agropecuarias., en general no consideran la biodiversidad[[33]](#footnote-34) y se encuentran dispersas en el territorio y no conectadas con los ecosistemas nativos. Por ende, tales actividades no son pertinentes, ni proyectables a la *conservación de las diversas especies y hábitats de la Ecorregión Mediterránea*. Por otra parte, los tipos de terrenos y tipo de propiedad en que se desarrollan tales actividades no corresponden con los tipos de terrenos y tipo de propiedad predominantes en esas 352 mil ha. Adicionalmente, las actividades que se califican, o se deducen, como orientadas a generar cambios sobre la conservación de la biodiversidad son en general, de muy reducido efecto, como sucede con la forestación con especies nativas, las que, de acuerdo a las imágenes observadas en los informes, cubren superficies muy pequeñas (medibles en m2) y no se aprecia que estén adecuadamente insertas en el entorno, ni asociadas a procesos de restauración de los parches de vegetación nativa existentes. Otra acción corresponde a cercar ciertas áreas, la que de acuerdo a lo que se tiene conocimiento, se implementa sólo en una localidad y tenía un propósito mixto de conservación y de producción, en el que claramente los criterios que las guiaron fueron los de producción.

***Respecto a lo establecido en el Resultado 2***, referente a la captura de carbono y su medición, definitivamente no se ha logrado. Se cuenta con una parcela piloto de 42 ha, de las cinco parcelas de demostración de 200 ha indicadas en el Prodoc. En tal unidad se han secuestrado 462 tCO2e, de las 29.200 tCO2eq presupuestas para la vida del proyecto (5 años).

También se consideran ***limitados los avances en lo referido al resultado 3, mantención y mejoramiento del flujo de servicios del bosque y del agroecosistema***. Ello es resultado de que la gran mayoría de las actividades agropecuarias impulsadas por el proyecto cubren superficies muy reducidas y en muchos casos, presentan baja adicionalidad, dado que se realizan en áreas de huerta, que, en general no presentan problemas de sustentabilidad en el uso del suelo. Por otra parte, los PGTI, que son planteados como instrumentos de gestión y proyección en el indicador, no constituyen una herramienta validada, escalables, ni vinculante, de gestión para los servicios públicos que trabajan en cada IET, lo que lleva a que los agricultores y agricultoras comprendidos en el territorio de cada IET, pero que no son partícipes del proyecto, no estarán vinculados, ni serán actores replicantes de los avances que se han desarrollado en el marco del CMS. Adicionalmente, como lo sugiere el PIR 2019[[34]](#footnote-35), los predios en que esto podría escalar (sujeto a lo planteado en el párrafo previo) son de muy pequeños propietarios que tienen un máximo de 6-7 ha, teniendo la mayoría sólo una ha[[35]](#footnote-36), lo que refleja que las 128.700 ha que se indican como área cubierta por los PGTI, están en manos de otro tipo de propietarios. En el caso de las hectáreas de suelo degradado, el PIR indicado señala que la meta establecida no será alcanzada.

***En el caso del resultado 4 Desarrollo de capacidades comunitarias y gestión del conocimiento***, los avances han sido claramente muy significativos, habiéndose logrado ampliamente las metas, lo que se refleja en los planteamientos que se hacen en este informe respecto del fortalecimiento y empoderamiento de las organizaciones y la sensibilización de los usuarios, más allá de ciertas debilidades que se plantean, que son coherentes con las debilidades en el avance hacia los otros tres resultados. Los avances reportados por el CMS son consistentes con las entrevistas sostenidas con las organizaciones comunitarias y beneficiarios, en cuanto a la alta aceptación del proyecto entre las comunidades y su reconocimiento por la transferencia de nuevo conocimiento, apoyo técnico y fortalecimiento de sus capacidades de gestión.

Sin perjuicio de lo anterior, la continuidad y escalamiento de esta transferencia de conocimiento y empoderamiento no se encuentra garantizada y se hace primordial dar prioridad a la elaboración de una estrategia de salida del proyecto.

Entrando en los elementos de gestión planteados por el Prodoc se observa que la coordinación interinstitucional ha sido muy reducida. El CS ha sido principalmente una instancia de intercambio de información y aprobación de proyectos, sin cumplir un rol estratégico y de coordinación real. Una excepción en este caso lo constituye el trabajo entre la División de Fomento de INDAP y el CMS, lográndose llegar a un convenio entre INDAP y el MMA. En los territorios, esta coordinación fue aún más reducida, limitándose a contactos y cooperación específicas, pero sin que se observe una acción activa y planificada por parte de las instituciones involucradas en los territorios intervenidos. Las entrevistas tampoco dan cuenta de una labor activa del personal de la unidad de gestión del proyecto por articular, al trabajo de las IET, a los organismos que son parte del CS. Salvo el caso ya mencionado de O´Higgins y la articulación con el Programa Biofin, en San Nicolás, las contadas situaciones en que se trabajó con otros organismos de manera activa y coordinada, fue resultado de situaciones no planificadas. Si bien hubo apoyo de municipios para fines logísticos, en la mayor parte de las IET se observa un trabajo descoordinado y no articulado con los restantes actores. Quizás en donde se notó alguna coordinación fue con el proyecto de cambio climático ejecutado por la Seremi de Agricultura, en la Región de O’Higgins.

Finalmente, durante la ronda de entrevistas se pudo verificar un fortalecimiento en la sensibilización de las comunidades que necesita ser reforzado aún más, ya que el conocimiento adquirido se entregó principalmente en términos de acciones agrícolas, captura y recuperación de agua, reforestación y mejoras de suelos. Los beneficiarios valoran altamente estas actividades que vinieron a solucionar problemas de su vida diaria, los cuales asocian positivamente con el medio ambiente en general, sin embargo, se necesita profundizar más en aspectos claves de los temas del proyecto, de forma tal que los beneficiarios puedan realizar distinciones claras en temas de biodiversidad y cambio climático. El entendimiento mayoritario de los beneficiarios es asociar los proyectos comunitarios con mejoras agrícolas y de reforestación, sin relacionar estas mejoras con protección de la biodiversidad o el cambio climático. No obstante, existe un nivel de conocimiento un poco mayor en las directivas de las organizaciones entrevistadas y se ha logrado aumentar la conciencia ambiental – en términos generales- entre los beneficiarios.

Con respecto al enfoque de paisaje, se pudo constatar que es un concepto que no ha sido asimilado entre las organizaciones comunitarias involucradas y menos entre los beneficiarios. Esta situación no es fácil de entender, dado que el documento “*Guía didáctica para facilitadores: Procesos de planificación predial con perspectiva de paisaje”*, coloca especial atención y propone metodologías que parecen ser efectivas para que las y los usuarios incorporen tal concepto. Pareciera ser que hay un salto grande entre el paisaje y lo predial, donde los beneficiarios se concentran en lo predial. Por otra parte, institucionalmente tampoco se detectó este concepto. El proyecto se concentró en sensibilizar a los miembros del CS y beneficiarios, pero no hay evidencia de una política de fortalecimiento a los municipios, asesores y otros actores del territorio. Sin embargo, el CMS ha tenido un logro importante en movilizar a las comunidades en torno a una discusión de los problemas de su territorio y en comenzar a trabajar en conjunto, utilizando conceptos referidos a asociatividad, gestión e implementación de proyectos, entregados por el CMS.

En síntesis, se aprecia que el avance a resultados fue limitado o muy limitado en tres de los cuatro resultados. El resultado 4 constituye una notable excepción, pues corresponde a un área de gran avance, en la que se logra cumplir ampliamente con las metas deseadas.

***Logro del objetivo del Proyecto***

Del análisis anterior, se desprende que el CMS no logra generar, ni, por ende, proyectar que se vaya a cumplir con el objetivo del proyecto: “Desarrollar, demostrar e integrar el logro de beneficios ambientales importantes por parte de las organizaciones comunitarias en el manejo de territorios seriamente amenazados en la Ecorregión Mediterránea chilena”.

El proyecto en su segunda etapa logra identificar, sólidamente, territorios seriamente amenazados en la Ecorregión Mediterránea. Por otra parte, continuando y fortaleciendo lo avanzado en su primera etapa, el proyecto logra empoderar organizaciones comunitarias asentadas en la Ecorregión. Sin embargo, por lo señalado anteriormente, no logra *desarrollar, demostrar e integrar el logro de beneficios ambientales importantes* (DDIBA). Esta última situación, que es precisamente la que debe concitar mayor preocupación, tiene su base en dos elementos. Por una parte, si bien, tomando lo propuesto por la EMT, el proyecto identifica los territorios seriamente amenazados, dando así un primer paso de gestión adaptativa para enfrentar esa barrera, sin embargo, no logró proyectar ese paso hacia los niveles de localidad, ni predial. De esta forma, no contó con metodologías y actividades que aportaran a identificar situaciones relevantes y críticas de conservación de la biodiversidad de la ecorregión, habiendo también, aparentemente, debilidad en identificar, sistemáticamente, áreas de suelos agrícolas degradados. Ello significó que, mayoritariamente, las actividades desarrolladas no fueron pertinentes, ni proyectables a la conservación de las diversas especies y hábitats de la Ecorregión Mediterránea, habiendo también, limitado desarrollo y pertinencia de las actividades referidas a la degradación de suelos. A ello se suma, como se indicó, que el proyecto tampoco pudo avanzar en lo referido a captura de carbono. El segundo elemento explicativo de que no se haya logrado avances en DDIBA yace, como se indicó, en el diseño del proyecto. Lo referido al tipo, cantidad y localización de las tierras que poseen los usuarios del proyecto, hacía imposible lograr avances relevantes respecto de DDIBA. Como se ha indicado, los usuarios identificados por el Prodoc, poseen sólo un 25 % de la superficie de la Ecorregión. Adicionalmente, las tierras que poseen, en su mayoría están bajo uso agropecuario, por lo que las posibilidades de desarrollar en ellas actividades pertinentes a la conservación de la biodiversidad de la ecorregión, o la captura de carbono, eran en extremo limitadas. Esta situación estructural, que también afecta las posibilidades de avanzar hacia el resultado 3, se vio, probablemente, intensificada con la selección de los beneficiarios que hizo el proyecto, dado que en algunos casos incorporó a sectores urbanos, o periurbanos, propietarios de muy reducidas superficies e incluso población rural, que no califica como *pequeños agricultores.* No obstante, incluso bajo una muy buena selección de los y las usuarias, y un buen trabajo de desarrollo e implementación de actividades pertinentes a la conservación de la biodiversidad de la ecorregión y a la captura de carbono, el proyecto no habría podido cumplir con las metas de los resultados 1, 2 y 3, aunque probablemente, habría tenido logros en desarrollar y demostrar prácticas que permiten avances hacia los temas recién indicados.

**Por lo tanto, la calificación del proyecto para el logro de beneficios ambientales** se considera como “Moderadamente Insatisfactorio” debido a lo limitado de sus logros a ese nivel, y a su escaso mejoramiento de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos y la baja captura de carbono.

### Relevancia (\*)

El proyecto está en línea con los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible[[36]](#footnote-37):

***13: Acción por el clima***, mediante su meta *13.1 Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países*;

***15: Vida de ecosistemas terrestres*** a través de sus metas *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* y 15.3 *Para 2030, luchar contra la desertificación, rehabilitar las tierras y los suelos degradados, incluidas las tierras afectadas por la desertificación, la sequía y las inundaciones, y procurar lograr un mundo con una degradación neutra del suelo* por la vía de sus indicadores *15.2 Para 2020, promover la aplicación de la ordenación sostenible de todos los tipos de bosques, detener la deforestación, restaurar los bosques degradados y aumentar sustancialmente la forestación y la reforestación a nivel mundial*, a través de los indicadores 15.1.1 Superficie forestal como proporción de la superficie total y 15.2.1 Progresos en la ordenación sostenible de los bosques y 15.3.1 Proporción de tierras degradadas respecto de la superficie total

De la misma forma, el proyecto está alineado con los objetivos de las áreas focales del GEF-5 para Biodiversidad (BD-2), Mitigación de Cambio Climático (CCM-5) y Degradación de Suelos (LD-1 y LD-3)[[37]](#footnote-38). Al mismo tiempo, concuerda con las metas del Programa País 2015-2018 de la oficina país de PNUD[[38]](#footnote-39) correspondiente a los resultados: “Las instituciones nacionales y subnacionales disponen de capacidad para definir y ejecutar políticas, planes y estrategias para conservar la biodiversidad, combatir los efectos del cambio climático y la desertificación”; “Las comunidades locales disponen de capacidad y medios para elaborar y ejecutar actividades productivas sostenibles para mejorar la conservación de la biodiversidad, combatir los efectos del cambio climático y la desertificación”; y “Las mujeres y los jóvenes cuentan con conocimientos y habilidades para el ejercicio del liderazgo y la participación social y política”.

Con respecto al MANUD[[39]](#footnote-40), el proyecto está en línea con el Efecto Directo 7: “El Estado Fortalece sus Capacidades para la Adaptación y Mitigación del Cambio Climático considerando especialmente a los grupos vulnerables”; y el Efecto Directo 8: Políticas Públicas de Manejo Sostenible de recursos naturales y energéticos fortalecidas con la participación de la sociedad civil y de los grupos afectados”.

Finalmente, el CMS está dentro de las políticas públicas resultantes de los compromisos del país ante el Convenio sobre la Diversidad Biológica, Convención de Lucha contra la Desertificación y la Convención de Cambio Climático, con sus instrumentos y enmiendas. Especial atención merecen la Estrategia Nacional de Biodiversidad y el Plan de Adaptación al Cambio Climático en Biodiversidad (2014). Por otro lado, los temas abordados por el proyecto han estado presentes en los programas de los gobiernos de los períodos 2014 al 2022, destacándose la creación del Plan Nacional de Cambio Climático (incluyendo medidas de mitigación, ampliación de la participación ciudadana en la planificación territorial y local, limitación de plantaciones bosques productivos sobre suelo agrícola y comunidades indígenas[[40]](#footnote-41), junto a la restauración y recuperación de suelos en las regiones O’Higgins, Maule y Bio-Bio, implementar la Ley de Cambio Climático e integrar la adaptación al cambio climático al sistema nacional de inversiones, entre otras medidas[[41]](#footnote-42).

***Por lo tanto, el proyecto es considerado como “Relevante” para todos sus socios.***

### Efectividad y eficiencia (\*)

### Efectividad

***Componente 1:*** “Manejo territorial sustentable para la conservación de la biodiversidad”.

Tal como se mencionó en el análisis del progreso del proyecto, se lograron implementar nueve IET (en el Prodoc eran ocho) y 38 proyectos comunitarios. Por otra parte, se elaboraron dos informes técnicos en áreas pertinentes al proyecto: “Guía para el desarrollo de Iniciativas a Escala Territorial” (IET); y “Guía didáctica para facilitadores: Procesos de planificación predial con perspectiva de paisaje”, siendo ambos instrumentos un gran aporte para llenar un vacío metodológico crucial para el desarrollo del proyecto.

El CMS trabajó en siete regiones del país e involucró 678 personas, pertenecientes a 38 organizaciones comunitarias. Los proyectos ejecutados cubren aspectos de captación y acumulación de aguas en zonas secas, la implementación de prácticas agroecológicas de producción, recuperación de suelos, protección de fuentes de aguas, viveros, huertos comunitarios y reforestación de especies nativas. Las IET incluyeron planificación participativa a nivel territorial y predial.

Aunque el CMS estima en aproximadamente 352.700 ha la superficie potencialmente impactable por las IET, las posibilidades de escalamiento hacia tales superficies son muy limitadas por el tipo de propietarios y de predios. Lo que refiere a las 32.000 ha adicionales mediante esquemas locales y privados distintos a áreas protegidas, no parece presentar avance alguno, salvo el cerco, de una superficie muy menor, en la zona de Lonquimay.

El avance en la entrega de elementos para el desarrollo de un nuevo FPA 2.0 es limitado. En tal perspectiva, el desarrollo del CMS indica que la magnitud de las expectativas de transferencias de fondos fue mayor a lo efectivamente logrado y se requeriría de un plazo más extendido para lograr esta práctica. En la actualidad, la única experiencia de coordinación del FPA con otras instituciones se realiza bajo el Convenio entre el MMA y CONADI vigente desde el 2011, donde el FPA levantó una línea especial de concursos exclusivamente para comunidades indígenas. Sin embargo, las entrevistas realizadas indican que no hay muchas posibilidades de que el FPA pueda cambiar significativamente su operación y su enfoque actual consistente en pequeños proyectos que involucran reglas y burocracia administrativa bastante dificultosas para las comunidades, sumado a la dispersión del financiamiento en muchas pequeñas iniciativas de impactos muy locales y con un *modus operandi* de poca participación y poco apoyo técnico y administrativo prestado a las comunidades en el diseño y ejecución de los proyectos, que finalmente deben responder a las restricciones impuestas en cuanto a las temáticas a abordar en cada concurso. De igual forma, siendo los impactos potenciales del CMS espacialmente más amplios, de ninguna forma pueden ser considerados relevantes a escala de paisaje.

Por otra parte, se encuentra en trámite un convenio con INDAP que podría mejorar la complementariedad de las iniciativas del MMA e INDAP, donde se espera que los aspectos de protección de la biodiversidad y conceptos de paisaje y proyectos comunitarios puedan ser introducidos en los programas de INDAP.

Por lo tanto, se considera el logro de este componente como ***“Moderadamente Insatisfactorio”*** por lo local de su alcance, a excepción de la Comuna de San Nicolás, donde la intervención del CMS fue complementaria a lo que ya el municipio viene trabajando, por casi 14 años, en el fortalecimiento y creación de organizaciones comunitarias en su territorio.

***Para el Componente 2:*** “Demostración /promoción de la conservación y mejoramiento de las reservas de carbono a través del uso del suelo, cambio en el uso del suelo, y la silvicultura, y los sistemas locales de seguimiento del carbono”. No se logró la cobertura en superficie (poco realista en el Prodoc). Al momento de la evaluación final no se había realizado el monitoreo de carbono, aunque sí se había desarrollado una metodología por la Universidad Mayor para Lonquimay Norte, mientras que para Alhué se utilizaría la metodología del proyecto REDD+ - CONAF, pero aparentemente no había mucho involucramiento de las comunidades. Las actividades del CMS han sido fuertemente impactadas por el estallido social y el COVID-19, pero también existe un componente importante en la falta de un plan de trabajo y de una estrategia adecuada para su implementación que explican también el lento desarrollo de este componente, a lo que se agrega la falta de interés de los actores.

Por todas las razones anteriores, se considera el logro para este componente 2 como ***“Insatisfactorio”.***

***Para el Componente 3:*** “Mantención y mejora del flujo de los servicios del bosque y del agroecosistema para mantener la subsistencia de las comunidades locales”. Los proyectos ejecutados han sido efectivos en aliviar en parte algunas carencias relacionadas principalmente con el bienestar de las y los usuarios, principalmente en lo que refiere a disponibilidad de agua para riego y en el tema hortícola y frutícola de reducida escala, sin embargo, este componente y su implementación presentan una efectividad limitada, dado que responden a sólo una parte de las situaciones agropecuarias que existen en las IET. En lo que refiere a la rehabilitación de suelos degradados la efectividad del proyecto parece ser baja, debido a que su accionar ha sido menor que lo esperado.

Finalmente, cabe señalar que en Pumanque se logró realizar proyectos de recuperación y reciclaje de aguas grises, altamente valorado por la comunidad.

Por lo tanto, el logro para este componente se puede considerar como ***“Moderadamente Insatisfactorio”***

***Para el Componente 4:*** “Desarrollo de capacidad comunitaria y manejo de conocimientos”. Éste ha sido el componente mejor logrado en términos de introducir el concepto de trabajo en comunidad, técnicas agroecológicas y promoción y fortalecimiento de las organizaciones locales a través de la incorporación de conocimientos de elaboración y gestión de pequeños proyectos. También se avanzó en sensibilizar a estas organizaciones y beneficiarios en la temática ambiental. Para lograr este resultado, el CMS realizó numerosas visitas en terrenos y organizó una serie de talleres para sensibilizar, organizar y capacitar a las organizaciones comunitarias, alcanzando a un total de 678 beneficiarios y 77 organizaciones.

Por otro lado, los antecedentes obtenidos indican que las capacidades de gestión de proyectos de las comunidades fueron mejoradas por el proyecto, pero no lo suficiente como para independizarse del apoyo externo, por lo que muchas comunidades esperan que vengan propuestas de proyectos de las distintas agencias de gobierno, o internacionales. Por lo tanto, el supuesto de que estarían capacitadas para elaborar propuestas propias fue sobrevalorada.

La sistematización de las experiencias territoriales, así como también las prácticas en red de las organizaciones comunitarias para intercambio entre pares están aún pendientes. Finalmente, al no haber un planteamiento de salida y continuidad por parte del CMS, se hace poco probable que el escalamiento y difusión se realicen de manera espontánea en el futuro inmediato.

Por las razones anteriormente descritas, se considera el logro de este componente como ***“Satisfactorio”.***

### Eficiencia

La implementación del CMS tiene dos etapas claramente definidas: 2015-2017 y 2017-2020. La primera correspondió a la instalación del CMS en el MMA, en los servicios públicos asociados y en los territorios que habían sido previamente seleccionados durante la elaboración del proyecto. La implementación de actividades fue lenta en esta etapa, debido principalmente a la falta de compresión del proyecto por parte del equipo ejecutor, a lo que habría que sumar la falta de desarrollo de una estrategia para enfrentar las distintas dimensiones del CMS - que en sí mismo es un proyecto complejo y con deficiencias de diseño- y desencuentros entre PNUD y la coordinación del proyecto. Los factores anteriores tuvieron como resultado tres IET con solo siete proyectos en diferentes etapas de ejecución después de casi 30 meses de implementación. Durante esta etapa hubo una visita de seguimiento por parte de PNUD, donde se hacía referencia a la falta de planificación y estrategia que había seguido el proyecto. Mirando en retrospectiva y como resultado de las entrevistas y documentación revisada, los evaluadores concluyen que la dirección del proyecto no tuvo un enfoque adecuado para implementar el proyecto y que las recomendaciones de la visita de seguimiento no fueron acogidas, considerando que la MTR realiza prácticamente las mismas recomendaciones.

La segunda etapa 2017-2020 se inicia con un proyecto retrasado y con una necesidad urgente de implementar proyectos locales, elaborar metodologías para la selección de los territorios y mejorar la planificación de las actividades del proyecto. Sin embargo, se observa que elementos claves para mejorar la efectividad y la eficiencia, como son la elaboración de estrategias de implementación y de salida del proyecto se encuentran aún ausentes.

Esta necesidad de implementar con rapidez tuvo consecuencias en la calidad de los productos y su alcance. ***Los entrevistados son claros en identificar claramente las dos etapas***, una lenta en exceso pero que entregaba más elementos sobre paisaje, biodiversidad, discusión y fortalecimiento comunitario, pero con un equipo muy pequeño y débil en las competencias necesarias para planear e implementar. La segunda etapa es vista por las y los entrevistados como constituida por un equipo más numeroso, compacto y con mayores capacidades de implementación, pero donde se perdió parte de la componente participativa y de profundidad conceptual de los temas abordados.

El resultado neto de ambas etapas, en términos de eficiencia, es que los recursos del proyecto FMAM todavía no han podido ser desembolsados - queda un saldo de aproximadamente US$ 400 mil a cuatro meses del cierre operativo del proyecto – y están pendientes actividades claves como la sistematización de las experiencias territoriales, algunos talleres de capacitación para las comunidades, el monitoreo de carbono y la elaboración de una estrategia de salida del proyecto que necesariamente debiera ser discutida y validada por los actores claves. Finalmente, de acuerdo a lo informado por el equipo de proyecto, a Agosto del 2020 estaban pendientes de cierre 23 proyectos (61% del total) y había cuatro en ejecución (11%)[[42]](#footnote-43).

Considerando las razones anteriores, y teniendo a la vista que parte de la situación de desembolso fue afectada por el estallido social y por la pandemia es que ***la eficiencia del proyecto se considera “Moderadamente satisfactoria”***.

### Implicación nacional

El CMS está localizado en la División de Participación Ciudadana y Educación Ambiental del MMA. El equipo ejecutor ha instalado algunas instancias de coordinación y cooperación con la División de RRNN y Biodiversidad. A este respecto, el borrador de convenio entre el MMA e INDAP ha instalado una comisión para discutir los temas y actividades que podrían incluirse en este acuerdo institucional.

Con respecto al FPA – que se encuentra en la misma división que el CMS-, ha lanzado un par de concursos especiales y aprobado una decena de proyectos pequeños para responder a las inquietudes del proyecto CMS. Sin embargo, no se ha podido cambiar el enfoque de acercamiento hacia las comunidades, ni la forma de operar de este fondo, por lo que se necesita una mayor influencia a niveles altos del MMA para poder institucionalizar una forma diferente de concebir este fondo.

La articulación a nivel nacional ha estado centrada en el CS, instancia en la que participan cerca de ocho servicios públicos. Sin embargo, este comité no constituyó una coordinación real entre las entidades participantes, sino que más bien era un espacio informativo y de aprobación de las IET y sus proyectos. Por otro lado, los evaluadores encontraron poca evidencia de un esfuerzo sistemático de coordinación con otros actores del sector público, reduciéndose a cooperaciones puntuales y definidas principalmente por el interés que mostraban los funcionarios que participaba en los territorios intervenidos por el proyecto. Sin embargo, se detectó que INDAP envió una instrucción a sus direcciones regionales para que colaboraran con el CMS, pero sin recursos, ni especificaciones claras, por lo que la cooperación quedó supeditada al tiempo disponible e interés del funcionario involucrado. Un punto importante que sería necesario destacar es que los funcionarios entrevistados de los servicios que son parte del CS valoran altamente la concepción de trabajo comunitario y la planificación territorial para diseñar iniciativas de apoyo, pero queda pendiente un trabajo más sistemático de capacitación a los funcionarios y gestiones de alto nivel para lograr un cambio significativo en la forma de operar de las instituciones, incluyendo la cooperación interinstitucional.

Las organizaciones comunitarias fueron las que más se apropiaron de las actividades del CMS, ya que les mostró que se podían realizar proyectos con sentido colectivo que beneficiara a todos los integrantes de la comunidad. Importante es el hecho de que en la actualidad estas comunidades se sienten más protagonistas y con una mejor preparación técnica para gestionar futuros proyectos, aunque la mayoría de ellas aún presentan una alta dependencia de iniciativas externas como las que ofrece INDAP y Prodesal. Otro logro importante es que las organizaciones comunitarias han internalizado conceptos de medio ambiente, prácticas agrícolas sustentables y planificación territorial, pero conceptos como paisaje, biodiversidad y cambio climático todavía necesitan un importante trabajo.

Con respecto a las municipalidades, la mayoría estuvo involucrada en las actividades, existiendo acuerdo de que a mayor involucramiento más exitosa y sustentable podría ser la experiencia de las IET. Los municipios participaron principalmente en las reuniones con las organizaciones y apoyo logístico para concurrir a reuniones (transporte, facilitación de salas de reuniones y colegios para proyectos comunitarios).

### Integración

El CMS logró una buena integración con la Municipalidad de San Nicolás (Ñuble) donde complementó los esfuerzos realizados por ese municipio por lograr una actividad agrícola sustentable en su territorio. El proyecto realizó una iniciativa para captación y almacenamiento de aguas lluvias.

También hubo una buena integración con el APL, donde el CMS proveyó la guía de buenas prácticas agrícolas que servirían de base para el estándar de negociación del APL entre el municipio y la ASCC.

Por otro lado, el convenio entre el MMA e INDAP revela que existió una voluntad de avanzar en conjunto en el desarrollo de las comunidades agrícolas y el desarrollo sustentable en el campo. El convenio estipula mecanismos de colaboración, pero no involucra la cogestión de recursos financieros. No obstante, es rescatable el hecho de que se constituya una mesa de trabajo, la promoción de la articulación entre las instituciones públicas y sus programas.

También el CMS realizó algunas actividades de cooperación con el proyecto de cambio climático de la Seremi de Agricultura de la región de O´Higgins, la que proveyó de maquinaria de movimiento de tierra para la implementación de terrazas en la IET de Pumanque-Lolol.

### Sostenibilidad (\*)

La sostenibilidad de los resultados del proyecto será mirada como un todo, sin analizarla por componente, dada la estrecha interdependencia que estos tienen entre sí.

**Financiera:** la sostenibilidad de los resultados del proyecto presenta un elevado riesgo financiero, toda vez que su mantención depende del ingente flujo de recursos que el FMAM ha canalizado vía el MMA, el que no se sostendrán tras el término del proyecto. Tal planteamiento se explica por qué buena parte de las actividades del CMS no son parte del objeto de acción del MMA, por lo que no caben en su presupuesto, y no se avizoran fuentes financieras de reemplazo. Como se ha explicado en otras secciones del presente informe, el CMS tiene muchas expectativas en el convenio MMA-INDAP. Hasta ahora, un grupo de trabajo entre ambas instituciones se ha instalado para acordar las actividades que se podrían llevar a cabo bajo el acuerdo, sin embargo, como todo acuerdo institucional, su ejecución dependerá de la voluntad de ambas entidades por hacer operativo el convenio, situación que está por verse. Al respecto, es necesario recordar que el convenio con INDAP es de colaboración y no considera movilización de recursos financieros.

Existen algunas situaciones, como las de San Nicolás y Alhué, donde habrá cierta continuidad financiera, pero ella no está ordenada según los resultados del proyecto, sino respecto de las orientaciones del municipio y Conaf, respectivamente. Sin perjuicio de lo anterior, es probable que, mediante el apoyo de Prodesal y PDTI, algunas de las actividades y orientaciones impulsadas por el CMS se mantengan en ciertas localidades. De igual forma, es probable que algunas actividades del CMS basadas en la acción colectiva de los usuarios, como viveros y huertas comunitarios se sostengan en el tiempo, al igual que ciertas acciones individuales como huertas y actividades de captación y eficiencia en el uso del agua. Así, la sostenibilidad de los resultados del proyecto en este ámbito de resultado es *algo improbable* (riesgo considerable de que los resultados clave no continúen después del cierre del proyecto, aunque algunos resultados y actividades deberían continuar).

**Socio-económica:** Los cambios sociales y políticos recientes del país favorecen abordar las temáticas impulsadas por el CMS, sin embargo, esos mismos cambios han generado demandas sociales que restringirán la posibilidad de que haya recursos disponibles para las líneas impulsadas por el proyecto. Tal situación se ve profundizada por el efecto social y económico de la pandemia. De igual forma los riesgos de convulsión social se mantienen elevados y es altamente probable que el país pueda verse severamente ralentizado como resultado de ello. Estos factores aportan riesgo socio político que lleva a que la ***sostenibilidad de los resultados del proyecto en este ámbito sea algo improbable.***

Por otra parte, el proyecto ha encontrado un escenario social rural altamente sensible a los temas asociativos, territoriales, de conservación, y de empoderamiento local que impulsa el CMS, lo que, unido a un creciente empoderamiento, participación y liderazgo femenino, aporta a disminuir el riesgo socio político, lo que lleva a que, desde esta perspectiva, la ***sostenibilidad de los resultados del proyecto en este ámbito sea algo probable.***

Finalmente, no se aprecia que el proyecto, sus objetivos y resultados hayan sido apropiados por las instituciones participantes, por lo que la ***sostenibilidad de los resultados es algo improbable.***

**Institucional y gubernamental:** El proyectobuscó armaruna nueva gobernanza que articulara la institucionalidad existente. En tal sentido, la sostenibilidad institucional y gubernamental de sus resultados es dependiente de los avances logrados en generar y consolidar tal gobernanza. Si bien el APL entre el municipio de San Nicolás y la ASCC es un caso relevante de fortalecimiento de la gobernanza e institucionalidad, en general el modelo impulsado no se ha logrado establecer (ver figura Nº3), por lo cual la ***sostenibilidad de los resultados desde esta perspectiva es improbable***.

**Ambiental:** El proyecto apunta, entre otros temas, a mejorar la resiliencia de los territorios intervenidos. El principal factor que puede afectar tal resiliencia es el cambio climático, siendo sus mayores expresiones la escasez de agua y los incendios forestales. El proyecto colocó especial atención al tema del agua, particularmente en alternativas para riego de las huertas, y frutales en el entorno de las viviendas. Adicionalmente, se realizaron actividades de reforestación las que pueden incidir en regular y mejorar los flujos hídricos, así como respecto de los procesos erosivos. Todo ello disminuye la probabilidad que procesos de cambio climático en marcha afecten la sostenibilidad de lo avanzado por el proyecto. No obstante, aceleraciones del proceso de cambio climático que llevan al incremento de temperaturas y disminución más rápida de las precipitaciones podrían llevar situaciones en que la ***sostenibilidad de los resultados sea algo probable***.

### Probabilidad de Impacto

Como se indicó latamente en secciones anteriores el proyecto presenta avances muy limitados hacia DDIBAen *territorios seriamente amenazados en la ecorregión mediterránea de Chile,* porlo cual su desarrollo va a significar muy reducido impacto en tales temas. Así, por las razones más arriba indicadas, el impacto sobre el *mejoramiento de la situación de conservación de las diversas especies y hábitats de los bosques de la Ecorregión Mediterránea,* que es lo que busca en biodiversidad el proyecto, se estima que tiene muy escasas probabilidades de producirse, ***situación que no está relacionada con el corto tiempo transcurrido, sino que, como se indicó anteriormente, por problemas de diseño, por el tipo de acciones desarrolladas por el proyecto y la escasa proyección territorial de ellas***. De la misma forma, el impacto sobre la captura de carbono es también muy limitado. Finalmente, un poco más efectivas, aunque siempre de limitado impacto por las razones de diseño indicadas, han sido las acciones respecto de la degradación de suelos y su recuperación, en aquellas localidades en que estas se llevaron a cabo. Cabe señalar, que, en términos más acotados, las actividades del proyecto aportaron, desde un punto de vista alimentario y de mejoramiento del bienestar, a las poblaciones involucradas.

Fuera de toda duda, el mayor impacto del CMS fue el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones locales y también de los agentes técnicos que las asesoran, notándose una mayor confianza en estos actores en lograr incidir en la toma de decisiones en sus territorios. También se observó una mejora en las capacidades de gestión de estas organizaciones para idear, planificar e implementar pequeños proyectos comunitarios. Sin embargo, todavía existe una brecha importante referente a la autogestión, pues una parte de ellas todavía espera canalizar iniciativas de organizaciones externas en desmedro de sus propias iniciativas.

Por otro lado, existe un amplio consenso entre estas organizaciones en que el proyecto devolvió la noción del trabajo comunitario y en equipo para lograr mejoramientos que benefician a todos los integrantes de las comunidades, las cuales han estado por décadas desconectadas y ejecutando proyectos individuales para beneficio propio. La implementación y mantención de huertos y viveros manejados mancomunadamente por las organizaciones será un gran desafío y a la vez una oportunidad para que estas comunidades no pierdan contacto y puedan generar otras actividades a partir de las dejadas por el CMS.

Con respecto al cambio en la forma de trabajo y acción de los servicios públicos presentes en los territorios, se notaron efectos a nivel de los funcionarios involucrados directamente, pero no hay evidencia de que se haya alcanzado a influenciar institucionalmente a los organismos públicos. Los Prodesal y PDTIs serían por ahora los más susceptibles de avanzar en este sentido, debido a que existe una política institucional de implementar proyectos comunitarios.

En síntesis, ***la probabilidad de impacto*** del proyecto sobre la gestión sustentable de los territorios para la conservación de la biodiversidad; la conservación y el mejoramiento de las reservas de carbono; y el mantenimiento y mejora de los flujos de servicios forestales y del agroecosistema ***se estima como mínima***. Sin embargo, el ***impacto del CMS*** sobre el desarrollo de las ***capacidades comunitarias, puede ser calificado como considerable***.

# Aspectos Transversales

## Relación con el FPA y PPS-CHILE

Para efectos de esta sección y para evitar confusiones, el término “PPS-Chile” identifica al “Programa de Pequeños Subsidios” ejecutado por la oficina de PNUD en Chile, mientras que “SGP” es el programa global implementado por PNUD a nivel mundial.

El análisis que se presenta a continuación busca entregar antecedentes que permitan determinar los logros y debilidades del instrumental utilizado en el proyecto para apoyar a las poblaciones y territorios rurales en la búsqueda de alcanzar beneficios ambientales globales, generando a la vez beneficios socioeconómicos y ambientales locales, considerando la integración de la perspectiva de género y de pueblos indígenas. Correspondientemente, se desea extraer conclusiones, recomendaciones y lecciones respecto de los instrumentos y prácticas utilizadas para apoyar a las comunidades territoriales, que puedan servir tanto para la operación regular del PPS, como para las modalidades que están disponibles para ser utilizadas por los países graduados.

A título introductorio, cabe señalar que el proyecto CMS coincide con elementos claves del COMDEKS referentes a la planificación comunitaria participativa del territorio a escala de paisaje, establecimiento de mecanismos de gobernabilidad territorial, comunidades de práctica, manejo adaptativo, extracción de lecciones aprendidas y escalabilidad[[43]](#footnote-44). Sin embargo, existen algunas diferencias importantes en ambos modelos: mientras que COMDEKS está centrado en las comunidades y se financia por el SGP (financiado por el FMAM) y ejecutado por PNUD a nivel global, el proyecto CMS también incluye -en teoría- al sector privado existente en el territorio y se financia a través de fondos del proyecto. Otra importante diferencia entre los proyectos COMDEKS y CMS, es que el primero utilizada un conjunto de 20 indicadores de resiliencia (cualitativos y cuantitativos) que incluyen aspectos sociales y ambientales, son medidos al comienzo y al final del proyecto y cuyos valores son discutidos y determinados por las comunidades[[44]](#footnote-45). Cabe destacar que el CMS no consideró utilizar los indicadores del COMDEKS, debido a que éstos fueron desarrollándose en paralelo con la ejecución del CMS y no existía ninguna obligación de aplicarlos.

Se presenta, por tanto, un análisis comparativo entre las metodologías y resultados alcanzados por los programas PPS-Chile, FPA y el proyecto CMS, en lo referido a:

### Zonificación y focalización de recursos.

* 1. **PPS -Chile.** Este es uno de los temas que el PPS-Chile identificó como relevante de ser modificado, sin embargo, no llegó a plasmarlo operacionalmente. La reflexión del PPS-Chile respecto de este tema se relacionaba, principalmente, con que la magnitud de recursos con que se contaba era muy limitada, lo que impedía trabajar a lo largo del país, siendo necesario focalizar el accionar territorial para lograr mayores impactos;
  2. **FPA.** El FPA no avanza sustantivamente en este plano, aunque ha realizado esfuerzos en convocar a concursos focalizados en términos de temáticas a abordar, siendo éste el principal derrotero de avance, más que el enfoque territorial que propugnaba el PPS;
  3. **CMS:** El CMS recoge como uno de los criterios centrales de diseño focalizar territorialmente los proyectos. El documento de proyecto considera que “*Un esfuerzo proactivo por restaurar la biodiversidad y las funciones del ecosistema a escala en territorios degradados resulta fundamental para alcanzar…* (las metas de) *…conservar la biodiversidad y optimizar los servicios del ecosistema para la sustentabilidad, productividad y resiliencia al cambio climático a través del territorio productivo”*[***[1]***](https://word-edit.officeapps.live.com/we/wordeditorframe.aspx?ui=es-CL&rs=es-MX&hid=AjMB%2BuZVqEu70HoA9RRkyA.0&wopisrc=https%3A%2F%2Fwopi.onedrive.com%2Fwopi%2Ffiles%2F61BF6502FD425AAC!173715&wdo=1&wde=docx&sc=host%3D%26qt%3DFolders&mscc=1&uih=OneDrive&wdorigin=SDX.Skydrive*Root&wdhostclicktime=1601949592902&jsapi=1&jsapiver=v1&newsession=1&corrid=ce1b02aa-a37d-4240-929f-35d6c7f0f26e&usid=ce1b02aa-a37d-4240-929f-35d6c7f0f26e&sftc=1&instantedit=1&wopicomplete=1&wdredirectionreason=Unified_SingleFlush#_ftn1)*.* Ello se ve plasmadoen queconsidera que “*… la solución en el largo plazo para la degradación del ecosistema y la pérdida de valores ambientales mundiales en la Ecorregión Mediterránea radica en que las comunidades organizadas actúen de manera concertada en la identificación y realización de innovaciones técnicas apropiadas… ….para los proyectos que controlan, en los territorios individuales donde se puedan generar sinergias sociales, económicas y biofísicas, tanto a nivel local como mundial”*[***[2]***](https://word-edit.officeapps.live.com/we/wordeditorframe.aspx?ui=es-CL&rs=es-MX&hid=AjMB%2BuZVqEu70HoA9RRkyA.0&wopisrc=https%3A%2F%2Fwopi.onedrive.com%2Fwopi%2Ffiles%2F61BF6502FD425AAC!173715&wdo=1&wde=docx&sc=host%3D%26qt%3DFolders&mscc=1&uih=OneDrive&wdorigin=SDX.Skydrive*Root&wdhostclicktime=1601949592902&jsapi=1&jsapiver=v1&newsession=1&corrid=ce1b02aa-a37d-4240-929f-35d6c7f0f26e&usid=ce1b02aa-a37d-4240-929f-35d6c7f0f26e&sftc=1&instantedit=1&wopicomplete=1&wdredirectionreason=Unified_SingleFlush#_ftn2)*.* Vale decir, plantea que para alcanzar beneficios ambientales locales y globales es necesario considerar la perspectiva territorial agregada, que permita identificar los espacios pertinentes para generar beneficios, según el tipo de activo natural a proteger/recuperar. Claramente, este planteamiento es una respuesta a las debilidades mostradas por el PPS-Chile y el FPA, así como por la intervención regular de desarrollo rural implementada hasta ese momento, para generar beneficios de conservación y protección. La zonificación y focalización del uso de los recursos incrementa la eficacia y eficiencia en la generación de beneficios ambientales, tanto a nivel local (territorial), como nacional.

La centralidad de esta perspectiva para el proyecto se expresa en el esfuerzo de desarrollar una metodología para seleccionar las áreas de intervención con un enfoque territorial. Si bien, tras la EMT, se elaboró una metodología sólida para la identificación /selección de territorios para ser base de una IET, el proyecto parece no haber generado un modelo metodológico de intervención territorial consolidado. En efecto, si bien en cada uno de los IET hubo trabajo con mapas parlantes y metodologías de levantamiento de información territorial análogas, no se aprecia que ello haya llevado a: i) la identificación de las escalas territoriales pertinentes para cada uno de los componentes ambientales que se busca mantener o recuperar. La única excepción observada al respecto corresponde a un caso de una localidad en que, nítidamente, se determina la escala de trabajo pertinente en lo que refiere a recuperar suelos y captar aguas, sin embargo, tal práctica-método no fue replicada en otras áreas; ii) una gestión territorial agregada, donde se constató que en la casi totalidad de los casos analizados, la gestión se realizó a escala predial; y iii) la comprensión y apropiación de lo territorial - *sensu lato -* por parte de las beneficiarias y los beneficiarios, tal como se indicara en la Sección 3 del presente informe.

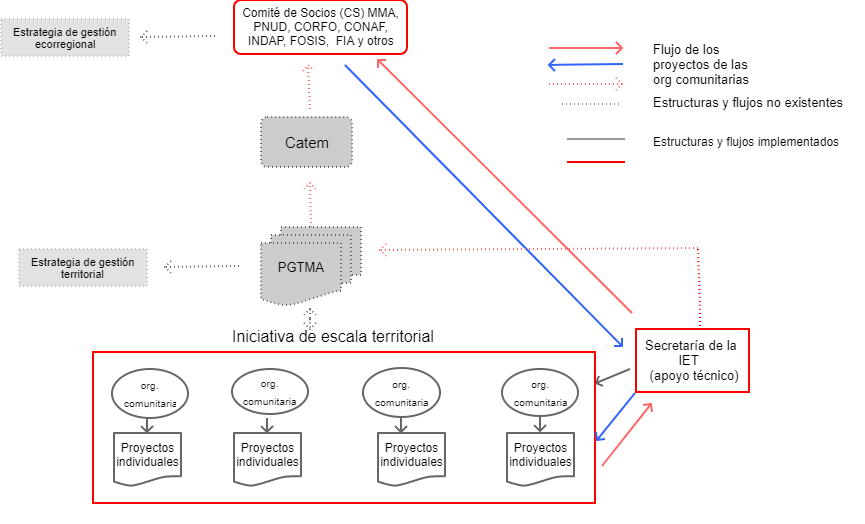
### Gobernanza de la iniciativa a nivel nacional y mecanismos y criterios de selección de proyectos e iniciativas comunitarias, considerando perspectiva de género.

* 1. **PPS-Chile.** La gobernanza del PPS-Chile consistía en un *Consejo Nacional Asesor* compuesto por personas que trabajan *ad honorem* y que corresponden a representantes de ONGs, del Congreso, de la Asociación de Municipios, de Universidades, 3 funcionarios del MMA, incluido el punto focal del FMAM, y del PNUD. Esta instancia era la que seleccionaba los proyectos sobre la base de dos informes por cada representante, donde todos los proyectos presentados participaban del proceso de selección. Los proyectos eran apoyados y visitados durante su desarrollo por personal del PNUD y los directivos de los proyectos participaban, a lo menos, en un taller de inicio y otro final. Una de las características más relevadas del PPS-Chile es su enfoque en que las comunidades son protagonistas de sus proyectos y que, además, incorpora la perspectiva de género;
  2. **FPA.** En este caso, la gobernanza es la de la estructura Ministerial. La selección se realiza en dos etapas; la primera, de preselección, se realiza a través de los *Comités de Preselección Regional*, constituidos por dos miembros del Consejo Consultivo Regional y los encargados de las áreas de Educación Ambiental y Participación Ciudadana, y de Protección de los Recursos Naturales, con otro organismo optativo de decisión de la Dirección Regional[[3]](https://word-edit.officeapps.live.com/we/wordeditorframe.aspx?ui=es-CL&rs=es-MX&hid=AjMB%2BuZVqEu70HoA9RRkyA.0&wopisrc=https%3A%2F%2Fwopi.onedrive.com%2Fwopi%2Ffiles%2F61BF6502FD425AAC!173715&wdo=1&wde=docx&sc=host%3D%26qt%3DFolders&mscc=1&uih=OneDrive&wdorigin=SDX.Skydrive*Root&wdhostclicktime=1601949592902&jsapi=1&jsapiver=v1&newsession=1&corrid=ce1b02aa-a37d-4240-929f-35d6c7f0f26e&usid=ce1b02aa-a37d-4240-929f-35d6c7f0f26e&sftc=1&instantedit=1&wopicomplete=1&wdredirectionreason=Unified_SingleFlush#_ftn3). Los proyectos preseleccionados pasan a la Dirección Ejecutiva, quien toma la decisión final. Por otra parte, el CMS considera el enforque de género, siendo éste un criterio en el proceso de selección de proyecto; y
  3. **CMS.** La gobernanzade nivel nacional se encuentra en el Comité de Socios (CS), que es presidido por el MMA y cuenta con la participación de organismos públicos y del PNUD. El mecanismo de selección de las IET radicó en la unidad ejecutora del proyecto, en conjunto con su dirección nacional y el PNUD, en tanto, la selección de los proyectos a ser financiados fue realizada por el CS.

### Gobernanza y modelo de gestión y organización territorial y rol de las comunidades, considerando perspectiva de género.

* 1. **PPS-Chile.** En este caso no cabe analizar la gobernanza y modelo de gestión y organización a nivel territorial, pues se trataba de un mecanismo que carecía de focalización territorial, comprendiendo todo el territorio nacional, por lo cual no había forma ni tenía sentido, establecer mecanismos de gobernanza a nivel de un territorio determinado, pues lo normal era la existencia de solo una organización por territorio. Por otra parte, el rol de las comunidades era el de tomadoras de decisión, tanto en determinar la temática a abordar en el proyecto que presentaban, así como en su ejecución y administración de recursos, una vez que era adjudicado.
  2. **FPA.** Este caso esanálogo al anterior, con la salvedad de que la toma de decisiones respecto de la temática del proyecto a presentar se encuentra limitada a las líneas que el MMA establece para cada concurso;
  3. **CMS.** El Prodoc plantea un modelo de gobernanza de cuatro niveles, tal como se aprecia en la Fig. Nº 8. Analizando de abajo hacia arriba, el primero es el de las OCs existentes en la IET. Éstas, en conjunto con entes de gobierno y otros representantes, conforman una “Plataforma de Gestión Territorial de Múltiples Actores” (PGTMA) que constituye un espacio para el análisis, reflexión y acuerdos sobre las propuestas e iniciativas. Sobre tal base, las OCs elaboran proyectos que son presentados a la PGTMA, para ser revisadas, discutidas y agrupadas en portafolios para su presentación ante un “Consejo Asesor Territorial de la Ecorregión Mediterránea” (CATEM), para su aprobación y autorización técnica. Esta instancia presenta los portafolios con los proyectos al CS para la aprobación final de su financiamiento. Sin embargo, como se mostró en la Fig. Nº 7, muy poco de tal modelo de gobernanza fue implementado, quedando ésta reducida a un modelo simple de dos niveles: Estado Central (CS-OCs). En la operación del proyecto y de sus IET no se aprecia que las PGTMA hayan llegado realmente a constituirse. Existen algunos casos en que el proyecto se adscribió a una organización territorial que puede tener ciertas características en común con lo que el Prodoc define como PGTMA, sin embargo, ninguno de tales casos puede ser considerado una PGTMA y no es posible señalar que el CMS haya logrado establecer un modelo de PGTMA. En este marco el CMS definió y trabajo con IET y ante la ausencia de una PGTMA, las unidades que harían de secretaría de la PGTMA se constituyeron en lo que llamaremos Secretaría de IET (SIET) (ver Fig. Nº 8). Las entrevistas realizadas indican que, solo en algunas escasas ocasiones y de manera muy irregular y esporádica, se establecieron mecanismos de organización territorial que agruparan a las OCs de cada IET. Sin perjuicio de lo anterior, es necesario destacar que el CMS recoge el modelo de toma de decisiones y gestión de recursos por parte de las OCs que planteaba el PPS, fortaleciéndolo a través de una inyección de recursos sustantivamente mayor, por un plazo más largo y con apoyo técnico a nivel de cada OCs, además del apoyo técnico de la SIET.

*Figura 8: Modelo de gobernanza, según Prodoc y el implementado durante la ejecución del CMS*



### Bases para escalabilidad (de impacto a escala territorial y de modelo) e influencia en otras iniciativas y políticas.

* 1. **PPS-Chile.** El impacto organizacional y en el empoderamiento de las comunidades generado por este programa es altamente reconocido. Sin embargo, no se cuenta con antecedentes que indiquen que las iniciativas apoyadas por el PPS-Chile hayan escalado, o generado replicas en magnitud significativa. Sin perjuicio de lo anterior, es evidente que este programa tuvo una gran influencia en otras iniciativas tales como el mismo FPA, que en gran medida siguió el modelo del PPS-Chile. De igual forma, de acuerdo a los antecedentes obtenidos otras sedes del PNUD que aplicaban el programa SGP, tomaron elementos del PPS-Chile.
  2. **FPA.** Las evaluaciones del FPA realizadas indican que éste genera baja o nula continuidad, o que si la intentan, fracasan[[4]](https://word-edit.officeapps.live.com/we/wordeditorframe.aspx?ui=es-CL&rs=es-MX&hid=AjMB%2BuZVqEu70HoA9RRkyA.0&wopisrc=https%3A%2F%2Fwopi.onedrive.com%2Fwopi%2Ffiles%2F61BF6502FD425AAC!173715&wdo=1&wde=docx&sc=host%3D%26qt%3DFolders&mscc=1&uih=OneDrive&wdorigin=SDX.Skydrive*Root&wdhostclicktime=1601949592902&jsapi=1&jsapiver=v1&newsession=1&corrid=ce1b02aa-a37d-4240-929f-35d6c7f0f26e&usid=ce1b02aa-a37d-4240-929f-35d6c7f0f26e&sftc=1&instantedit=1&wopicomplete=1&wdredirectionreason=Unified_SingleFlush#_ftn4), de lo que se colige que hay nulo impacto en la escalabilidad en los proyectos aprobados por el FPA;
  3. **CMS.** No se conoce aún el impacto que pudiera tener el CMS en la escalabilidad de las iniciativas. En base a lo indicado por los estudios previamente citados, se infiere que la continuidad de las iniciativas debería ser una condición para alcanzar la escalabilidad. Por ende, es probable que el hecho que los proyectos CMS consideren períodos de operación más largos, puede llevar a incrementar las posibilidades de continuidad y por esa vía, eventualmente, la escalabilidad de las iniciativas. Adicionalmente, los procesos de empoderamiento y capacitación, llevados a cabo por parte el proyecto, pueden facilitar la continuidad y, finalmente, la escalabilidad. No obstante, de ocurrir tal escalamiento, éste se vería limitado en el caso de las iniciativas que se iniciaron en 2018, por desarrollarse en un período más breve y siendo afectadas por el estallido social y la pandemia. Por otra parte, es también muy temprano para identificar influencia del proyecto en otras políticas e iniciativas.

### Impactos sobre la resiliencia.

* 1. **PPS-Chile.** No se cuenta con antecedentes acerca del impacto de esta iniciativa sobre la resiliencia. Parece claramente descartable que los proyectos impulsados por el PPS, puedan haber generado impacto sobre la resiliencia física de las áreas en que se ubicaban. Ello como resultado del limitado alcance territorial, los montos y la duración de los proyectos. Situación distinta puede haberse dado respecto de la resiliencia de las OCs participantes, dada la valoración que tales OCs tenían por el proceso de empoderamiento vivido y los cambios que en ella se observaron, siendo muy similar a lo encontrado en el CMS;
  2. **FPA.** Basado en los antecedentes previamente entregados, provenientes de las evaluaciones realizadas en el 2006 y 2010, se puede señalar un bajo o nulo impacto en la resiliencia organizacional. En lo que refiere a la resiliencia física, es esperable que el FPA siga lo señalado para el PPS, de acuerdo a lo planteado en el punto 3.3.1.
  3. **CMS.** Pese a lo planteado en el Prodoc, la acción del CMS ha tenido escaso alcance territorial, la que además no se observa haya sido guiada por criterios de acción espacial pertinentes a las escalas de los procesos de conservación y restauración que se buscaba abordar. Por otra parte, la gestión del proyecto, de acuerdo a lo que se desprende de las entrevistas, se realizó básicamente predio a predio y de una forma sectorizada, por cada línea de acción, al interior de éste. Adicionalmente, dicha gestión - según lo que se desprende de las entrevistas y documentación de los proyectos individuales -, tuvo como eje central lo productivo. Producto de ello, se estima que el proyecto ha tenido un reducido impacto en la resiliencia de los territorios respecto de las situaciones y amenazas generadas por el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la pérdida de suelos. No obstante, es altamente probable que en la mayoría de los casos el impacto sobre la resiliencia familiar alimentaria, de abastecimiento hídrico y de condiciones del entorno inmediato a la vivienda se vea significativamente incrementado. De la misma forma, es probable que, en parte de los territorios intervenidos, en los que no había gran desarrollo de capacidades organizacionales, ni de acción colectiva, la resiliencia social y organizacional se incremente.

### Conclusiones y alcances adicionales

Las experiencias reseñadas permiten plantear lo siguiente:

1. No es posible determinar la relevancia e impacto de la zonificación y focalización de los recursos, dado que, aunque fue implementada por el CMS, sus impactos son contingentes:
   1. en lo socioeconómico y de gestión, a otros aspectos del modelo de gestión instrumental, como son el modelo de gobernanza, modelo de gestión, organización territorial y rol de las comunidades, que en el caso del CMS se observan no implementados según lo programado, o con debilidades severas en su implementación; y
   2. en lo biofísico, al modelo de gestión espacial de las intervenciones, que como se indicó presentaría debilidades metodológicas, a las que se une el reducido alcance espacial de las intervenciones, como resultado de las limitaciones de recursos y temporales;
2. la zonificación y focalización de los recursos, para que efectivamente permita generar beneficios de conservación y restauración patrimonial territorial y global y mejorar la resiliencia biofísica requiere, adicionalmente, de la identificación de las escalas territoriales pertinentes para cada uno de los activos patrimoniales naturales que se busca mantener o recuperar, de tal modo de determinar los componentes y flujos críticos de tales activos y ordenar en función de ellos la intervención territorial;
3. el modelo de gobernanza local implementado tanto en el PPS y fortalecido en el CMS, significa grandes avances en desarrollo organizacional, empoderamiento y desarrollo de innovaciones pertinentes a la realidad local. No obstante, se requiere profundizar este modelo avanzando efectivamente a un nivel territorial, tal como estaba planteado en el CMS, lo que no fue implementado en su totalidad;
4. la continuidad de las iniciativas debería ser una condición para alcanzar la escalabilidad. Hasta el momento la experiencia nacional muestra que el gran desafío de las OCs que han obtenido fondos del FPA, es continuar desarrollando nuevas iniciativas, situación que no ocurre. En tal sentido, el CMS abre una oportunidad significativa de saber si el incremento de los montos de los proyectos, así como los períodos de operación más largos de estos, unido a los mayores recursos puestos en capacitación organizacional y empoderamiento, pueden llevar a incrementar las posibilidades de continuidad;
5. de manera preliminar, es posible señalar que, para generar procesos en los cuales las comunidades rurales son actores centrales en la recuperación y sustentabilidad de sus territorios, generando beneficios ambientales locales y globales, es necesario una articulación distinta a la que se ha planteado en cada una de las iniciativas analizadas. La estrategia de tales iniciativas ha apuntado a: i) modificar o perfeccionar instrumentos ambientales de alcance limitado, buscando, desde tales instrumentos, modificar o articular los grandes instrumentos de intervención rural; y ii) establecer programas de conservación y restauración patrimonial con actores que, siendo sensibles a tales acciones, tienen como primera línea de interés la subsistencia de corto plazo y la generación de ingresos. Al hacerlo, no se ha puesto suficiente atención en la magnitud territorial, social cultural y económica de tal propósito, ni en la existencia de actores dominantes en la acción rural. En este marco, pareciera necesario que cualquier desarrollo instrumental que apunte a abordar la sustentabilidad de los procesos naturales de tales territorios, en un marco de mantener o mejorar el bienestar socieconómico de la población rural, incrementar su resiliencia y bajo criterios de empoderamiento, fortalecimiento organizacional y enfoque de género, generando a la vez beneficios ambientales territoriales y globales, requiere desarrollar iniciativas y mecanismos de internalización de tales aspectos en los instrumentos y la gestión de los ministerios sectoriales ligados al fomento productivo.

## Temas de Género

El proyecto realizó una serie de actividades en las que la mayor parte de los participantes eran mujeres de todas las edades.

El CMS realizó una actividad muy importante que consistió en una encuesta específica de género, donde se recolectó información valiosa sobre las condiciones de vida de las mujeres campesinas y mapuches. Los datos recopilados entregan información sobre ingresos familiares, tipos de trabajo realizados, problemas de violencia intrafamiliar y cambios culturales en el pueblo mapuche como consecuencia de la entrada de organizaciones evangélicas dentro de sus territorios.

Sin embargo, toda esta información no se concretó en una estrategia para abordar aspectos y demandas específicas de las mujeres de distintas edades. En este marco, el enfoque de género quedó reducido a la participación de mujeres en los talleres y proyectos, pero no se realizó un esfuerzo por recoger información específica en cada proyecto comunitario.

## Abordaje de Pueblos Originarios

El CMS tuvo buenos resultados en algunas organizaciones indígenas de la Región de la Araucanía, donde se facilitó traductores del español al mapudungun para aquellos participantes que no entendían bien el español, por lo que el diálogo fue culturalmente pertinente y facilitó el entendimiento entre el personal del CMS y sus socios con las comunidades. También hubo un muy buen acierto en contratar apoyo técnico de pequeñas consultoras locales formadas por profesionales mapuches, lo que fortaleció a estas empresas y a las comunidades con las que interactuaron, permitiendo un diálogo e implementación exitosa y fluida de los proyectos, sobre todo en pedregoso.

# Conclusiones, recomendaciones y lecciones

## Conclusiones

#### **Diseño**

El proyecto fue diseñado para avanzar, en paralelo, en tres frentes altamente desafiantes: i) modificar las graves tendencias y patrones de degradación ecosistémica que se observan en la Ecorregión Mediterránea de Chile, realizando un esfuerzo proactivo por restaurar la biodiversidad y las funciones del ecosistema a escala en territorios degradados; ii) fortalecer comunidades organizadas para que actúen de manera concertada en la identificación y realización de innovaciones técnicas apropiadas para la generación de beneficios ambientales y globales utilizando recursos de inversión, mediante proyectos, en territorios específicos generando sinergias sociales, económicas y biofísicas; y iii) desarrollar un nuevo modelo de desarrollo rural sustentable, basado en la coordinación de la institucionalidad, que proporcione una base para la transferencia más rápida y tendiente a mejores prácticas. Es evidente que abordar los tres frentes señalados significó elaborar un proyecto complejo, con varios supuestos que no se cumplieron y con propuestas de mecanismos muy ambiciosos y metas muy exigentes. Todos estos factores de diseño son muy relevantes en los débiles resultados alcanzados;

Si bien no se pueden desconocer las debilidades de ejecución, el diseño del proyecto explica parte importante de las limitaciones en el avance del proyecto hacia sus resultados. Por una parte, el proyecto se focaliza en los sectores de pequeños agricultores, que cuentan con tierras que, en general, presentan elevados niveles de transformación y, por la misma razón, se encuentran, en su gran mayoría, desprovistas de los activos ecosistémicos y de hábitats de la ecorregión que se busca proteger, o restaurar. Esto generó dificultades al momento de diseñar actividades pertinentes al objetivo del proyecto y, por ende, este no pudo desarrollar experiencias escalables a la ecorregión. Esta situación se vio intensificada por el hecho que los pequeños propietarios poseen solo un 25% de la superficie ecorregional, lo que evidentemente significa una nueva limitante a la escalabilidad. Por otra parte, aunque menos relevante, vistas las barreras hacia el avance hacia los resultados 1, 2 y en menor medida 3, que generó el problema de diseño recién mencionado, el proyecto estableció indicadores y metas muy ambiciosos imposibles de cumplir, lo que conllevó grandes problemas a los equipos ejecutores, por cuanto se vieron presionados por lograr metas inalcanzables en el corto plazo, obligándolos a colocar esfuerzos sustantivos en dichas actividades, que les impidieron ver un conjunto de tareas estratégicas, críticas para la continuidad y, eventualmente, la replicabilidad de los resultados.

Lo previamente indicado se aplica a los tres componentes que plantean actividades de intervención física en el territorio. En el caso del componente 4, de fortalecimiento de las organizaciones, el diseño del proyecto no generó limitaciones como las indicadas, lo que permitió avances altamente significativos. No obstante, desde el punto de vista del diseño, llama la atención que este resultado no haya contado con presupuesto asociado, con lo que se habrían evitado problemas de cómo afrontar su ejecución y se habría entregado mayor transparencia a la gestión del proyecto.

#### **Ejecución**

Pese a que los problemas de diseño explican una parte no menor de las debilidades en el avance del proyecto respecto de sus tres primeros resultados, no se puede desconocer que las debilidades de ejecución profundizaron tales problemas. Salvo en lo referido a los criterios aplicados para seleccionar las IET, en que se siguió las directrices planteadas por la EMT[[45]](#footnote-46), la ejecución de proyecto falló en desarrollar criterios de identificación de activos, y de acción, pertinentes a las escalas de los procesos de conservación y restauración que se buscaba abordar (territorio, localidad y predio. Esta debilidad significó que las acciones desarrolladas no colocarán atención en tales activos y por ende, no generaran, por agregación, beneficios para la conservación de la biodiversidad de la macrorregión, ni tampoco beneficios de orden global. De haberse desarrollado metodologías y guías para conservar los activos mencionados, el proyecto, por las razones de diseño ya mencionadas, no habría generado avances significativos hacia las metas, pero habría desarrollado un valioso activo experiencial y metodológico para integrar la conservación de la biodiversidad amenazada de la Ecorregión en las actividades productivas que desarrollan los pequeños agricultores.

Por otra parte, hubo ansiedad por ejecutar actividades lo más rápido posible durante la primera atapa, lo que incidió en serios problemas de comprensión del proyecto en términos de sus objetivos y organización. La falta de una estrategia de implementación, metodologías y planes de trabajo claros implicaron serios retrasos y diferencias entre los actores.

La ejecución en lo referente al resultado 4 presenta grandes aciertos y bastante continuidad a lo largo del desarrollo del proyecto, situación que, combinada con lo señalado respecto al diseño, da como resultado un avance muy significativo en el desarrollo de metodologías de fortalecimiento y empoderamiento de la población rural en la gestión de proyectos autogestionados de desarrollo, que sin duda será de gran utilidad para otros proyectos y para iniciativas nacionales de apoyo a la población rural. No obstante, es necesario indicar que las falencias observadas en avanzar hacia los resultados 1, 2 y 3 limitan la posibilidad de que tales metodologías, incorporen de manera relevante criterios de conservación de la biodiversidad, o captura/emisión evitada de carbono.

La evaluación final encontró una buena cantidad de personas que, no siendo nacidas en los territorios y que venían principalmente de las ciudades, se asentaron en los territorios y entregaron una visión distinta e innovadora con respecto a conceptos de desarrollo local y de medio ambiente en las comunidades intervenidas por el CMS, ocupando en la generalidad de los casos posiciones de liderazgo en sus comunidades.

#### **Sistema de M&E**

La falta de un sistema de M&E efectivo también impactó en los resultados del proyecto, teniendo falencias importantes en términos de planificación de las actividades y uso de herramientas para medir el progreso del proyecto en su conjunto. Este problema fue más agudo durante la primera etapa de ejecución, por lo que este componente fue pobre y limitado al seguimiento de iniciativas comunitarias.

Este sistema de M&E mejoró en el período 2017-2020, y fue adecuado para verificar avances en la ejecución de las actividades y productos del proyecto, pero fue insuficiente para realizar el seguimiento y verificar el avance hacia los cambios en las variables ambientales y sociales que se deseaban introducir en las diferentes dimensiones a nivel local y territorial. En adición, la falta de este sistema de M&E tuvo como consecuencia que no se pudiera descubrir a tiempo que la selección de territorios no poseían los activos ambientales necesarios para obtener los resultados que el proyecto deseaba obtener.

#### **Logro de Resultados**

Primeramente, se debe mencionar que la ejecución del proyecto avanzó significativamente después de la EMT, pero las condiciones sociales y políticas a partir de Octubre del 2019 y la posterior pandemia de COVID-19 afectaron seriamente la finalización de actividades de terreno tales como talleres de capacitación y el cierre de algunos proyectos comunitarios. Asimismo, estos hechos ralentizaron actividades que ya mostraban atraso, como las referidas al monitoreo de carbono. No obstante, se considera que estos dos grandes procesos perturbadores, si bien afectaron los avances del proyecto, en lo esencial, no alteraron la tendencia al avance muy limitado en el nivel de logro referente a los resultados 1, 2 y 3, ni al avance sustantivo en el resultado 4. Cabe señalar por otra parte, que estos problemas no debieran haber afectado significativamente el desarrollo de la estrategia de salida del proyecto y la sistematización de sus lecciones aprendidas.

En áreas más específicas del proyecto, y reafirmando lo indicado respecto al resultado 4, cabe señalar que el CMS logró introducir nuevamente el concepto de trabajo en comunidad entre las organizaciones locales, demostrando que se pueden obtener mejoras importantes para el colectivo. También fortaleció en aspectos técnicos y de gestión a las organizaciones locales y entidades asesoras, además de una mejora en la autoestima de sus integrantes, demostrando que pueden planificar y gestionar sus proyectos comunitarios.

En el plano del impacto físico del proyecto, el limitado avance del proyecto llevó a que las usuarias y usuarios del proyecto percibieron las iniciativas en las que participaron como de mejoramiento productivo y en su calidad de vida, donde existe un componente medioambiental o de “cuidado de la naturaleza”.

La coordinación interinstitucional y la adopción de nuevos enfoques para el FPA fueron de limitado alcance, quedando la primera subordinada al interés del funcionario involucrado. Respecto al FPA, el enfoque sigue siendo el mismo que antes del proyecto, lográndose avances modestos con el lanzamiento de concursos especiales. No obstante, el proyecto entrega importantes experiencias en lo referido a criterios de focalización territorial, definición participativa de proyectos, empoderamiento y autogestión de recursos financieros y de apoyo técnico.

#### **Diferencias y Semejanzas entre el CMS, FPA y PPS-Chile**

El FPA y el PPS-Chile tiene semejanzas en cuanto a que ambos exigen competir por financiamiento a los beneficiarios y que ambos tienen impactos muy locales. Sin embargo, el FPA funciona como un fondo que define los temas ambientales a ser abordados en cada concurso, donde funcionarios públicos seleccionan los proyectos que finalmente son adjudicados. Por otro lado, el PPS tiene una organización más participativa conformada por un directorio que incluye servicios públicos y OSC.

El CMS se diferencia de los otros dos en que es un mecanismo con visión territorial y de planificación del paisaje, con una implementación flexible y procedimientos administrativos más livianos. El CMS es más parecido al enfoque del COMDEKS, sin embargo, no utiliza todas las metodologías de este último, especialmente la referida a la utilización de “Indicadores de Resiliencia”, los cuales se definen de manera participativa con las comunidades.

#### **Género y pueblos originarios**

El proyecto se preocupó, en 2016, de generar un estudio sobre la situación de las mujeres indígenas y campesinas de distintas edades en los territorios intervenidos, pero esta valiosa información no se tradujo en una estrategia de abordaje para el tema, ni, tampoco, en la planificación de planes y actividades concretos, quedando el enfoque de género relegado al número de mujeres participantes del CMS.

Aunque no existió una estrategia formal, en el tema indígena quizás el acercamiento fue más pertinente culturalmente, donde el CMS, en un caso altamente destacable, acertadamente proveyó de traductores culturales y fortaleció a pequeñas empresas consultoras de origen indígena que transfirieron conocimiento a las organizaciones comunitarias en proyectos muy exitosos, como por ejemplo el caso de Pedregoso, donde la sustentabilidad de las acciones parece tener buenas probabilidades.

#### **Sustentabilidad**

En base a los antecedentes entregados, el análisis de sustentabilidad de las experiencias debe centrarse principalmente a: i) metodologías para la selección de territorios que presentan activos ecosistémicos de alto valor y que enfrentan serias amenazas de conservación; ii) metodologías para el empoderamiento y fortalecimiento de comunidades rurales en lo referente a organización y autogestión de proyectos; y iii) metodologías de desarrollo y gestión de estrategias de apoyo rural basadas en las organizaciones, donde el Estado o el agente público juega un rol de apoyo y no administrador de los recursos y organizador de las actividades. La sustentabilidad de tales metodologías pende, en buena medida, de la existencia de una política o estrategia de salida y sistematización de lecciones aprendidas, la que, de momento, no se observa, lo que atenta, asimismo, con la escalabilidad de la experiencia.

La escalabilidad de las acciones realizadas por el CMS es muy limitada, debido a que el proyecto se concentró en la creación de redes comunitarias y de servicios del Estado, pero no exploró la creación de redes más allá del tipo de propietarios beneficiados, no teniendo relación con otro tipo de propietarios que pudiesen potenciar estos logros y aumentar y promover la cadena de valor propiciada por el CMS.

Lo anterior se ver reforzado por el hecho que muchas organizaciones comunitarias participantes del CMS tienen la voluntad de continuar con actividades similares a las desarrolladas, pero existe aún una percepción de abandono del proyecto y, además - aunque están más empoderadas - todavía necesitan un acompañamiento para desarrollar nuevas iniciativas, situación con escasas probabilidades de que se produzca en el corto y mediano plazo, al no existir en enfoque de continuación de lo realizado y ante la carencia de una estrategia articulada con los servicios socios del proyecto, lo que impedirá que estos sean capaces de llenar el vacío metodológico y financiero dejado por el CMS.

## Recomendaciones

### Generales

Es siempre indispensable que el Taller de Inicio aborde, en profundidad, la revisión del proyecto, tanto en lo referido a su Marco de Resultados, como en lo referente a los supuesto y riesgos, de modo de efectuar temprano las adecuaciones que se considere pertinente;

En proyectos que presentan un fuerte carácter operacional y un área de intervención amplia, es necesario colocar gran atención en contar con equipos técnicos suficientes y con las capacidades para, por una parte, llevar adelante las labores operacionales, y por otra, desarrollar e implementar las iniciativas que apuntan a la replicabilidad y escalabilidad de los modelos de intervención desarrollados. En este aspecto, es recomendable crear redes con propietarios distintos a los beneficiarios, que tengan influencia en los territorios y que puedan reforzar las cadenas de valor y los beneficios ambientales que se pretenden lograr con las iniciativas planteadas;

La experiencia reciente, de alteraciones sustantivas en la modalidad de operación de un país, deben llevar a prestar mayor atención a riesgos probabilísticamente pequeños, pero de elevado impacto, estableciendo respuestas y modalidades de ejecución del proyecto que mitiguen el impacto de tales cambios y maximicen la gestión adaptativa a tales escenarios;

En proyectos que requieren la intervención en paralelo en varias dimensiones de la realidad para alcanzar su objetivo, es necesario que la teoría de cambio que sustenta alcanzar dicho objetivo quede muy detallada, de modo de facilitar la gestión de los equipos a cargo de la implementación, evitar interpretaciones erróneas y resguardar productos y resultados coherentes.

De igual forma, tal tipo de proyectos deben ser diseñados con la participación de los actores pertinentes de tal modo de recoger la experiencia y visión de estos/as. Por otra parte, su ejecución debe estar dirigida y ejecutada por equipos que cuenten con similares experiencia y visión.

En el caso de proyectos que cuenten con varios niveles concatenados de gestión y en los cuales, la obtención de beneficios ambientales globales se genera por agregación escalonada de los beneficios que se van generando en cada uno de esos niveles, es necesario el uso de “tracking tools”, o, en su defecto, contar con un sólido sistema de M&E que coloque especial atención en el avance hacia resultados, tanto en términos de obtención de productos y de medición de los beneficios ambientales y sociales deseados.

El diseño de los proyectos debe colocar fuerte atención a la medida en que los activos territoriales de los sujetos centrales sobre los que un proyecto basa su accionar, son pertinentes y suficientes para que las intervenciones puedan generar una agregación escalonada de beneficios que sustente el avance hacia el objetivo y hacia la obtención de beneficios ambientales globales. La experiencia del proyecto muestra que en este caso tales activos eran, en general, no pertinentes y espacialmente insuficientes para desarrollar, demostrar e integrar el logro de beneficios ambientales globales que se buscaba.

### Específicas

La Dirección y la Coordinación del proyecto deberá diseñar e implementar, prontamente, una estrategia de salida, con el propósito de resguardar la sostenibilidad de lo avanzado en el resultado 4 y de las metodologías asociadas desarrolladas, incluyendo las de selección de las IET. Para ello es crítico que en el diseño de tal estrategia participen los socios del proyecto, con especial atención en el Ministerio de Agricultura y los municipios involucrados;

La sistematización de la experiencia del proyecto que tiene planeada realizar el equipo ejecutor del CMS, debe reflejar tanto los logros como los fracasos de su ejecución, identificando los factores de diseño, así como los contextuales y de gestión que explican los resultados alcanzado y las lecciones aprendidas. De la misma forma, debe tratar de recopilar información de los proyectos comunitarios, en cuanto a determinar los progresos de las variables ambientales y sociales que se suponían iban a mejorar, de manera de obtener una visión más objetiva de los cambios producidos.

Se debe estudiar con cuidado el impacto diferencial y agregado sobre los temas de autoestima, trabajo en comunidad y desarrollo organizacional, que generan cuatro elementos distintivos de este proyecto en lo que refiere a criterios y metodologías sobre desarrollo rural: mayor duración de los proyectos; montos financieros mayores, participación de los usuarios en la definición de los temas a abordar en los proyectos; y apoyo técnico sostenido y cercano a lo largo del desarrollo del proyecto;

El MMA debe impulsar una articulación con los Ministerios, servicios y municipios involucrados en las diferentes IET para establecer mecanismos que permitan responder al interés que se ha levantado en diferentes comunidades por seguir avanzando y apoyarlas durante los próximos años en un proceso que lleve a la “graduación” de estas, para continuar su ruta de manera más autónoma.

### Lecciones Aprendidas

Las metas y supuestos que apuntan a la modificación de leyes, así como aquellas que buscan reorganizar áreas de gestión pesadas del Estado, ubicadas en Ministerios distintos de aquel del agente implementador, deben ser consideradas con cautela, pues requieren un esfuerzo político que sobrepasa con creces las capacidades de los equipos a cargo de la implementación de los proyectos;

Una gran lección que deja el proyecto es que existe un incipiente, pero fuerte interés en la población rural por la conservación de la naturaleza. Este interés se presenta incluso en la población de mayor edad, normalmente considerada más distante a estos temas.

Labores de coordinación de actores públicos exigen un gran poder del agente coordinador para lo cual se requiere que, como mínimo, se encuentre en una posición jerárquicamente alta y central de la estructura gubernamental. No obstante, tal situación no asegura que la gestión coordinadora llegue a ser exitosa.

Se observan relevantes procesos de migración inversa (ciudad – campo) que debieran ser seriamente considerados en el diseño y ejecución de proyectos para incorporar tales visiones y su rol, a veces, catalizador o fortalecedor de los cambios y la innovación;

En la misma línea anterior, se observan cambios relevantes en el rol de la mujer en las organizaciones a nivel rural, quienes muestran elevados niveles de participación y ocupan con alta frecuencia roles de liderazgo. La evaluación del nivel de aplicación del enfoque de género que realizan los proyectos se ve favorecida por este hecho, sin embargo, es necesario realizar estudios acerca de tales cambios, para que los proyectos los reflejen de mejor forma y entreguen elementos que permitan el desarrollo de iniciativas más pertinentes a esta nueva realidad de las mujeres, sus visiones e intereses

La falta de un sistema de M&E efectivo impacta en los resultados de los proyectos, generando debilidades importantes en la medición del progreso del proyecto en su conjunto, en la planificación estratégica de las actividades y, en particular, en las actividades de articulación, así como en aquellas de cierre;

Es necesario colocar mayor atención en determinar los factores que inciden en los procesos de continuidad de las organizaciones y de los logros alcanzados. Este paso se olvida y los proyectos se concentran en la réplica y escalabilidad, situaciones ambas que requieren, insoslayablemente, de la permanencia y continuidad de las organizaciones y sus logros una vez finalizado el proyecto.

Finalmente, para los procesos de escalabilidad y sustentabilidad de los logros obtenidos, en casos como este proyecto, es insuficiente la inclusión de las comunidades rurales, sino que también deben participar otro tipo de dueños de tierras y actores que tengan la capacidad de sostener las cadenas de valor (en los casos de mejorías productivas y sociales) y que también puedan replicar la experiencia ambiental y productiva comunitaria a una mayor escala.

# Anexos

## ***Anexo 1: TDR***

## ***Anexo 2: Matriz de Resultados***

## ***Anexo 3: Preguntas de Evaluación***

## ***Anexo 4: Lista de Documentos Revisados***

## ***Anexo 5: Lista de entrevistados***

## ***Anexo 6: Agenda de entrevistas***

| ***Nº*** | ***Documento*** | ***Nº*** | ***Documento*** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | Carta cofinanciamiento MMA.pdf | 183 | Inf Financiero Final.xlsx |
| 2 | Informe Preliminar Mapeos.pdf | 184 | INFORME 2 GEF Mayo-Junio.pdf |
| 3 | 2017-PIR-PIMS4577-GEFID4939.docx | 185 | INFORME Avance 2 GEF Mayo-Junio.pdf |
| 4 | 2019-GEF-PIR-PIMS4577-GEFID4939 v23082019.docx | 186 | Informe Caracterización Socio-Económica.pdf |
| 5 | 4939-2012-04-24-091959-GEFReviewSheetGEF5.pdf | 187 | Informe Cofinanciamiento FPA a GEF V2.pdf |
| 6 | 4939-2012-05-06-223032-STAPReviewAgency.pdf | 188 | INFORME DE PLANIFICACIÓN PREDIAL CON ENFOQUE DE PAISAJE.pdf |
| 7 | 88249 - PDLA Anexos.pdf | 189 | Informe Final Acción en Comunidad.pdf |
| 8 | 88249 - PRODOC - PDLA.pdf | 190 | Informe Final CMS Pejerrey Carrizal .docx |
| 9 | Acta CDS GEF CMS 04042017 Final.pdf | 191 | Informe Final Evaluación Impacto de Iniciativas Ambientales.doc |
| 10 | Acta Comité Directivo de Socios\_12112015.pdf | 192 | Informe Final FPA 2006.pdf |
| 11 | Acta Reunión CDS GEF CMS 21112016.pdf | 193 | Informe Geodata base ADTS.pdf |
| 12 | Acta\_CDS\_05052020\_signed.pdf | 194 | Informe Tecnico Final Vega de Salas.docx |
| 13 | Acta\_CDS\_06122018.pdf | 195 | INFORME TERRITORIAL VEGA DE SALAS EL CULMEN LINARES.pdf |
| 14 | Acta\_CDS\_07032018.pdf | 196 | Informe Visita de Seguimiento Proyecto Comunidades Mediterráneas Sostenibles FINAL Abril 2016.pdf |
| 15 | Acta\_CDS\_21032019.pdf | 197 | Informe\_Final\_Análisis\_Género.pdf |
| 16 | Acta\_CDS\_22062017\_v01.pdf | 198 | Infraestructura e Inversión predial VS3\_Rev Natalia.pdf |
| 17 | Acta\_CDS\_26072018.pdf | 199 | Inversiones prediales Pejerrey-Carrizal FINAL.xlsx |
| 18 | Acta\_CDS\_27072017\_v01.pdf | 200 | Inversiones Prediales\_al 31-08-19.xlsx |
| 19 | Acta\_CDS\_28012020.pdf | 201 | LEY-19300\_09-MAR-1994\_version\_ene2020.pdf |
| 20 | Acta\_CDS\_30012018 v02.pdf | 202 | Ley-21202\_23-ENE-2020.pdf |
| 21 | Acta\_Taller\_Biobío\_05032018.pdf | 203 | Listado COMITES VIGENTES.pdf |
| 22 | Actas Pejerrey - Carrizal - 2° Informe.pdf | 204 | LISTADO PARTICIPANTES ADTS VIGENTES.pdf |
| 23 | Actualización PGT 2019.pdf | 205 | M&E GEF CMS 3 Niveles.pptx |
| 24 | Acuerdo\_Subsidio\_Puchuncaví\_28032018\_signed.pdf | 206 | M&E\_Interno\_2018\_030818\_Achibueno16.11.2018\_Pejerrey.xlsx |
| 25 | Aenxo\_A\_Guía\_IET.pdf | 207 | MANUAL SIRAP\_DISEÑO DE PLANES INTEGRALES PREDIALES\_p14.pdf |
| 26 | ALIANZAS VIGENTES.pdf | 208 | MANUD-2014-2017.pdf |
| 27 | ANALISIS\_PDTI\_2019.pdf | 209 | Memoria\_Taller\_Inicio\_GEF\_CMS.pdf |
| 28 | Análisis\_Resultados\_Biobío\_06042018.xlsx | 210 | Método de intervención para replicas.pdf |
| 29 | Análisis\_Resultados\_Maule\_06042018.xlsx | 211 | MICROCAPITAL COIPIN.pdf |
| 30 | Análisis\_Resultados\_OHiggins\_06042018.xlsx | 212 | MICROCAPITAL PEÑA SANTA ROSA.pdf |
| 31 | Anexo 1. Diseño predial y prácticas agroecológicas.pdf | 213 | minuta pac 88249\_presentación\_CMS\_jun2014.pdf |
| 32 | Anexo 12\_ propuesta microinversiones.xlsx | 214 | Minuta Reunión FPA - INDAP.pdf |
| 33 | Anexo 14 FODA ADTS.pdf | 215 | MMA-INDAP\_09072019.pdf |
| 34 | Anexo 15 listado de alianzas.pdf | 216 | MRR\_EMT\_GEF\_CMS\_v16052017 Final.pdf |
| 35 | Anexo 18\_Informe de avance información cartográfica ADTS.pdf | 217 | Ñuble-Biobío-Araucanía.docx |
| 36 | Anexo 19\_Propuesta visita técnica.pdf | 218 | Operational\_Guidelines\_OP6.pdf |
| 37 | Anexo 3\_ Autoevaluaciones de diseño predial.xlsx | 219 | ParteII\_POA\_2020.pdf |
| 38 | Anexo 5\_ Documento base para la construcción de un plan de gestión de riesgos.docx | 220 | PARTICIPANTES GEF ADTS VIGENTES.pdf |
| 39 | Anexo 5\_ resumen microinversiones adts.xlsx | 221 | Participantes Proyecto Comunitario\_Peña Sta Rosa.pdf |
| 40 | Anexo 6. Presentación Avance Sta Julia GEF.pptx | 222 | Participantes\_OC\_GEFCMS\_09032020.xlsx |
| 41 | Anexo 7\_ Informe donación arboles ADTS 2019.pdf | 223 | Participantes\_OC\_GEFCMS\_14082018.xlsx |
| 42 | Anexo 8\_ Informe Sostenibilidad ADTS-Trascender.pdf | 224 | Personal GEF CMS 2015-2020.xlsx |
| 43 | Anexo 9\_ Informe de creación de comisiones para proyectos.pdf | 225 | PGT Curacautín y Lonquimay 2016.pdf |
| 44 | Anexo nº 5 - Presentación Geodata base - Jorge Barreda.pptx | 226 | PGT Doñihue Coltauco y Las Cabras.pdf |
| 45 | Anexo nº10 - ajuste de presupuestos a Junio de 2019.xlsx | 227 | PGT\_Comunidades\_03032017.pdf |
| 46 | Anexo nº11 Planes Operativos ADTS.xlsx | 228 | PGTI\_ADEMA\_Junio2019.pdf |
| 47 | Anexo nº2 - Encuentros comunales \_ Priorización de áreas de restauracion.pdf | 229 | PGTI\_CEDESUS\_Septiembre2019.pdf |
| 48 | ANEXO Nº2 - Propuestas de microinversiones en faros.xlsx | 230 | PGTI\_San\_Nicolás\_01072019.pdf |
| 49 | Anexo nº3 Taller de priorización y portafolio.pdf | 231 | PIF\_4939.pdf |
| 50 | Anexo nº4 - Presentación inventivas locales Daniela Concha.pdf | 232 | PIR 2018.pdf |
| 51 | ANEXO Nº4 Propuestas microinversiones 14 ADTS.xlsx | 233 | PIR-2016-GEFID-PIMS4577.docx |
| 52 | ANEXO Nº5 - Ficha de Solicitud Proyecto Trascender - ADTS.pdf | 234 | PLADECO 2014-2020 ALHUE PAISAJE DE CONSERVACION.pdf |
| 53 | Anexo nº9 - acta de entrega donación de nativos.jpg | 235 | Plan de Trabajo Ajustado Rinconada Idahue.pdf |
| 54 | ANEXO\_2\_Altos de Ninhue.pdf | 236 | Plan Gestión de Riesgo 2019.pdf |
| 55 | ANEXO\_3\_Fichas de terreno.pdf | 237 | Plan Predial Camilo Morales.docx |
| 56 | Anexo\_B2\_Cuadernillo\_Plan\_Predial.pdf | 238 | Plan Predial Antonio Meza.docx |
| 57 | Anexo\_IV\_A\_Proyecto\_Red\_Agroecológica v24112017.pdf | 239 | Plan Predial Beatriz Cabrera.docx |
| 58 | Anexo\_IV\_B\_Proyecto\_Reforestación\_Nativa v24112017.pdf | 240 | Plan Predial Benedicta San Martín.docx |
| 59 | Anexo\_IV\_PdT\_\_CEDESUS.pdf | 241 | Plan Predial Benita Cabrera.docx |
| 60 | Anexo\_IV\_PdT\_ADEMA.pdf | 242 | PLAN PREDIAL CON ENFOQUE PAISAJE 2018.pdf |
| 61 | Anexo\_IV\_PdT\_CCCSN.pdf | 243 | Plan Predial Ester Salgado.docx |
| 62 | Anexo\_IV\_Proyecto\_Humedal\_12062019.pdf | 244 | Plan Predial Feliciano Venegas.docx |
| 63 | Anexo\_IV\_Proyecto\_Pejerrey\_v09052017.pdf | 245 | Plan Predial Fernando Durán.docx |
| 64 | Anexo\_IV\_Proyecto\_PQ\_23032018.pdf | 246 | Plan Predial Karen Aguilera.docx |
| 65 | Anexo\_IV\_Proyecto\_ValleAlegre\_03012019.pdf | 247 | Plan Predial Lidia Ormeño.docx |
| 66 | Anexo\_IV\_Proyecto\_VegadeSalas\_v09052017.pdf | 248 | Plan Predial Luisa Silva.docx |
| 67 | Anexo1\_CDS\_06122018.pdf | 249 | Plan Predial Marta Sepúlveda.docx |
| 68 | Anexo1\_CDS\_GEFCMS\_05052020.pdf | 250 | Plan Predial Nancy Muñoz.docx |
| 69 | Anexo1\_Informe\_2017\_CDS\_30012018.pdf | 251 | Plan Predial Oldinia San Martin.docx |
| 70 | Anexo1\_Resultados\_IET\_CDS\_07032018.pdf | 252 | Plan Predial Olga Ulloa.docx |
| 71 | Anexo2\_AsistenciaCDS\_06122018.pdf | 253 | Plan Predial OScar Leiva.docx |
| 72 | Anexo2\_Avances\_IET\_CDS\_30012018.pdf | 254 | Plan Predial Ricardo Medina.docx |
| 73 | Anexo2\_CDS\_GEFCMS\_05052020.pdf | 255 | Plan Predial Rosa Rubio.docx |
| 74 | Anexo2\_Informe2018\_PDT2019\_21032019.pdf | 256 | Plan Predial Sara Merino.docx |
| 75 | Anexo3\_AnálisisGénero\_21032019.pdf | 257 | Plan Predial Silvia Rubio.docx |
| 76 | Anexo3\_POA\_2018\_Sinergias\_CDS\_30012018.pdf | 258 | Plan Producción Agroecológica2.pdf |
| 77 | Anexo3\_POA2020\_Ajustado\_v04.xls | 259 | Plan\_Plurianual\_2017\_2020.pdf |
| 78 | Anexo4\_Presupuesto2019.pdf | 260 | Planes Operativos ADTS.pdf |
| 79 | Anexo-9-Pauta-Evaluacion-Educacion-Ambiental-1.pdf | 261 | POA\_2015.xls |
| 80 | AnexoB1\_Guía\_Plan\_Predial.pdf | 262 | POA\_2016\_Final.xls |
| 81 | Anexo-IA-FICHA-LITUECHE.pdf | 263 | PP\_2017-2020\_29062017.xls |
| 82 | Anexo-IB-FICHA-LOLOL.pdf | 264 | PPT Comité Directivo 13.07.2015.pdf |
| 83 | Anexo-IC-FICHA-MARCHIGUE.pdf | 265 | ppt lanzamiento.pdf |
| 84 | Anexo-ID-FICHA-NAVIDAD.pdf | 266 | PPT TALLER 1.pptx |
| 85 | Anexo-IE-FICHA-PUMANQUE.pdf | 267 | PPT\_Reunión CDS\_Noviembre 2015.pdf |
| 86 | Anexo-II-FICHA-MAULE.pdf | 268 | Ppto\_2017\_Ajustado\_Final.xlsx |
| 87 | AnexoIV\_EscuelaPumanque\_16042019.pdf | 269 | Presentación CDS\_31 de mayo\_final.pdf |
| 88 | AnexoIV\_LaCabaña.pdf | 270 | ProDoc\_-\_Chile\_Mediterranean\_-\_final\_version\_for\_resubmission.pdf |
| 89 | AnexoIV\_LaMaravilla.pdf | 271 | Productos GEF CMS.pptx |
| 90 | AnexoIV\_Lonquén.pdf | 272 | Productos GEF CMS.pptx |
| 91 | AnexoIV\_LosMontes.pdf | 273 | Programa País PNUD\_2015\_2018.pdf |
| 92 | AnexoIV\_Nerquihue.pdf | 274 | Programa País.pdf |
| 93 | AnexoIV\_Nilahue.pdf | 275 | programa\_bachelet\_2\_2014-2018.pdf |
| 94 | AnexoIV\_PeñaStaRosa.pdf | 276 | programa-SP-2018-2020.pdf |
| 95 | AnexoIV\_Proyecto\_Coipín.pdf | 277 | PROPUESTA APLICACIÓN GUIA DISEÑO PREDIAL.pdf |
| 96 | AnexoIV\_Proyecto\_CopiuéAlto\_04122018.pdf | 278 | Propuesta de Taller Agroecológico de manejo de Vid cristobal.pdf |
| 97 | AnexoIV\_Proyecto\_LosMayos\_04122018.pdf | 279 | Propuesta marco funcionamiento CDS.pdf |
| 98 | AnexoIV\_Proyecto\_Putú\_04122018.pdf | 280 | Proyección POA 2020 Mensual v02.xls |
| 99 | AnexoIV\_Proyecto\_Tabunco\_04122018.pdf | 281 | Proyecto 784 Alhué.pdf |
| 100 | AnexoIV\_Puyamávida.pdf | 282 | Proyecto Alhué Piloto de la ENCCRV\_10-11-16.pdf |
| 101 | AnexoIV\_Puyaral.pdf | 283 | Proyecto Alhué Región Metropolitana.pdf |
| 102 | AnexoIV\_Ranquilhue.pdf | 284 | Proyecto Cachapoal\_Región OHiggins.pdf |
| 103 | AnexoIV\_RincónElSauce.pdf | 285 | Proyecto Idahue\_BMC 06-04-2016.pdf |
| 104 | AnexoIV\_Vidico.pdf | 286 | Proyecto Mallín del Treile\_Región Araucania.pdf |
| 105 | AS ABMAM.pdf | 287 | Proyecto Manchuria\_Región Araucania.pdf |
| 106 | AS Adema.pdf | 288 | Proyecto Ranquil\_Región Araucania.pdf |
| 107 | AS ADTS.pdf | 289 | Proyecto Rincón El Sauce.pdf |
| 108 | AS Alhué.pdf | 290 | Proyecto Villa Alhue.pdf |
| 109 | AS Cachapoal.pdf | 291 | Proyecto\_Lajuelas\_Biofin\_Mayo2019.pdf |
| 110 | AS Carrizal.pdf | 292 | Proyecto\_Lajuelas\_Biofin\_Mayo2019.pdf |
| 111 | AS CCCSN.pdf | 293 | Proyecto\_PQ1\_v\_28-02-2018.docx |
| 112 | AS Cedesus.pdf | 294 | QPR\_ABR\_JUN\_2015.pdf |
| 113 | AS Coipué Alto.pdf | 295 | QPR\_ABR\_JUN\_2016.pdf |
| 114 | AS El Sauce.pdf | 296 | QPR\_ENE\_MAR\_2015.pdf |
| 115 | AS La Cabaña.pdf | 297 | QPR\_ENE\_MAR\_2016.pdf |
| 116 | AS Los MAyos.pdf | 298 | QPR\_I\_2017.pdf |
| 117 | AS Nerquihue.pdf | 299 | QPR\_I\_2018-signed.pdf |
| 118 | AS Nerquihue.pdf | 300 | QPR\_I\_2019-signed.pdf |
| 119 | AS Nilahue.pdf | 301 | QPR\_I\_2020-signed.pdf |
| 120 | AS Pedregoso.pdf | 302 | QPR\_II\_2017.pdf |
| 121 | AS Pejerrey.pdf | 303 | QPR\_II\_2018-signed.pdf |
| 122 | AS Pinos de Putú.pdf | 304 | QPR\_II\_2019\_signed.pdf |
| 123 | AS Ranquilhue.pdf | 305 | QPR\_II\_2020-signed.pdf |
| 124 | AS Santa Julia.pdf | 306 | QPR\_III\_2017.pdf |
| 125 | AS Tabunco.pdf | 307 | QPR\_III\_2018-signed.pdf |
| 126 | AS Valle Alegre.pdf | 308 | QPR\_III\_2019-signed.pdf |
| 127 | AS Vega de Salas.pdf | 309 | QPR\_IV\_2017-signed.pdf |
| 128 | AS Vega de Salas.pdf | 310 | QPR\_IV\_2018-signed.pdf |
| 129 | AWP 88249-2018.pdf | 311 | QPR\_IV\_2019-signed.pdf |
| 130 | AWP\_2019\_88249\_v16012019.xls | 312 | QPR\_JUL\_SEPT\_2015.pdf |
| 131 | AWP\_2020\_88249\_v26122019-signed.pdf | 313 | QPR\_JUL\_SEPT\_2016.pdf |
| 132 | balance gestión integral\_MMA\_2019\_dipres.pdf | 314 | QPR\_OCT\_DIC\_2015.pdf |
| 133 | Bases-SDP0072020 SDT-USACH.pdf | 315 | QPR\_OCT\_DIC\_2016.pdf |
| 134 | Bases-SDP0462016 PGTI RQF.pdf | 316 | Reporte Acuerdos Subsidios 19082020.xlsx |
| 135 | Bases-SDP1952015 PGTI LC-DCLC.pdf | 317 | Reporte Acuerdos Subsidios 19082020\_trabajado Jorge.xlsx |
| 136 | Borrador\_Informe\_Cierre\_IET-BMC.docx | 318 | Reporte Final EMT CMS.pdf |
| 137 | Borrador\_Plan\_Plurianual\_Junio\_2016.xls | 319 | resilience-indicators-publication-web.pdf |
| 138 | Capacitación y talleres VS3\_REV Natalia.pdf | 320 | Restauración del bosque nativo - ADTS - 1er informe técnico trimestral (primera versión).pdf |
| 139 | Carta Cof PNUD UE.pdf | 321 | Resumen capacitación GEF Núcleo Nativo.pdf |
| 140 | Carta cofinanciamiento CORFO final.pdf | 322 | Resumen microinversiones final.xlsx |
| 141 | Carta cofinanciamiento CONAF.pdf | 323 | Resumen Proyectos.pdf |
| 142 | Carta cofinanciamiento CPL.pdf | 324 | Resumen\_IET\_Proyectos\_30062020.xlsx |
| 143 | Carta cofinanciamiento FIA.pdf | 325 | Resumen\_Prácticas\_Agroecológicas.xlsx |
| 144 | Carta cofinanciamiento FOSIS.pdf | 326 | REVISIÓN INFORME Faros.docx |
| 145 | Carta cofinanciamiento INDAP.pdf | 327 | RS1\_Proyecto\_88249\_13032019\_Visado.pdf |
| 146 | Carta cofinFPA a GEF final.pdf | 328 | SC-01-2020-TDR Enc Reg Araucania.pdf |
| 147 | Cartografia\_participativa\_bosuqe\_florida.pdf | 329 | SC-03-2017-TDR M&E Socioambiental.pdf |
| 148 | CDR 2019 Firmado 88249.pdf | 330 | SC-28-2017 TDR Enc Reg Biobio.pdf |
| 149 | CDR 2015.PDF | 331 | SC-29-2015-TDR Tecnico-Productivo.pdf |
| 150 | CDR 2016 firmado.pdf | 332 | SC-29-2017 TDR Enc Reg Maule.pdf |
| 151 | CDR 2017 firmado.pdf | 333 | SC-30-2015-TDR Ámbito Social.pdf |
| 152 | CDR 2018 firmado.pdf | 334 | SC-30-2017 TDR Enc Reg OHiggins.pdf |
| 153 | CEO\_Endorsement\_Ltr.pdf | 335 | SC-31-2017-TDR Adm y Fin.pdf |
| 154 | CNRE\_GEF\_CMS\_06072017.pdf | 336 | SC-32-2017-TDR M&E Tecnico-Productivo.pdf |
| 155 | comdeks-brochure-spreads.pdf | 337 | SC-63-2016 TDR Coordinador.pdf |
| 156 | comdeks-fourth-annual-report.pdf | 338 | SC-74-2014-TDR Coordinador.pdf |
| 157 | comdeks-ii-case-study-publication-web-version-final.pdf | 339 | SC-75-2014-TDR Enc Adm y Fin.pdf |
| 158 | comité campesino coipin.pdf | 340 | SC-78-2019-TDR Adm y Fin.pdf |
| 159 | Comité Peña Santa Rosa.pdf | 341 | sistematización foro.pdf |
| 160 | Comité\_Socios\_GEF\_CMS\_04042017.pdf | 342 | SISTEMATIZACIÓN TALLER EXT.pdf |
| 161 | COMITES VIGENTES.pdf | 343 | Solicitud Manifestación de Interés APL.pdf |
| 162 | compra arboles pilotos restauración.xlsx | 344 | STAP\_Certification\_2010\_1.pdf |
| 163 | Consultorías Principales 2015-2020.xlsx | 345 | Taller Agroecológico de manejo de Vid.pdf |
| 164 | CONVENIO COLABORACIÓN MMA - INDAP.pdf | 346 | TdR\_CCabeza\_signed.pdf |
| 165 | CP\_chile\_2015-2018.pdf | 347 | TdR\_D-Alvarez-signed.pdf |
| 166 | Cuadernillo PLAN PREDIAL GEF\_CMS DIC 2018.pdf | 348 | TE\_GuidanceforUNDP-supportedGEF-financedProjects.pdf |
| 167 | Documento\_Marco\_Restauracion\_Ecologica.pdf | 349 | Territorios\_Organizaciones-GEFCMS.xlsx |
| 168 | ENCUESTA PRECORDILLERA 2016.xlsx | 350 | undp\_cl\_operaciones\_marco\_legal\_CPAP\_2015\_2018.pdf |
| 169 | encuesta\_adts.pdf | 351 | Valparaíso-RMS-OHiggins.docx |
| 170 | Estudio Diagnóstico pro APL San Nicolás.pdf | 352 | Valparaíso-RMS-OHiggins.docx |
| 171 | GEF\_BD\_Tracking\_Tool\_Guidelines\_GEF-5.docx | 353 | verificadores 6to\_faros.pdf |
| 172 | GEF\_BD\_Tracking\_Tool-revFeb2012\_0.xlsx | 354 | Vertical-Fund-COVID-Survey-April-2020-PIMS4577.docx |
| 173 | GEF-5 PROGRAMMING DOCUMENT.pdf |  |  |
| 174 | GEF-5\_FOCAL\_AREA\_STRATEGIES\_2012\_sp.pdf |  |  |
| 175 | Gira Hidango.docx |  |  |
| 176 | Guía Plan Predial GEF\_CMS DIC 2018.pdf |  |  |
| 177 | Guía\_Evaluación\_Capacidades\_OCE\_COÍPIN.docx |  |  |
| 178 | Guía\_Evaluación\_Capacidades\_OCE\_PEÑA.docx |  |  |
| 179 | Guía\_IET\_25062018.pdf |  |  |
| 180 | Hitos GEF CMS.pptx |  |  |
| 181 | implementing-comdeks-nick-remple.pdf |  |  |
| 182 | Inf Financiero Final.xls |  |  |

## **Anexo 7: Criterios de selección de actores entrevistados.**

# 

***Anexo 8: Análisis de Teoría de Cambio por Resultado del Proyecto*** 



1. Se usa esta denominación en el informe para referirse al *Programa de Pequeños Subsidios* (PPS), que es el nombre que adoptó en Chile el programa global de PNUD denominado SGP. [↑](#footnote-ref-2)
2. Ver detalle sobre los criterios en Anexo 7. [↑](#footnote-ref-3)
3. BASE PARA ENTREVISTAS (v02) [↑](#footnote-ref-4)
4. Aunque CEDESUS es una ONG que participó en la elaboración de la IET, se encuentra listado como proyecto comunitario por el CMS [↑](#footnote-ref-5)
5. Prodoc, pág 29 [↑](#footnote-ref-6)
6. Prodoc pág. 43. [↑](#footnote-ref-7)
7. De acuerdo a la información recopilada por los evaluadores, el municipio de San Nicolás ocupó aproximadamente 3 años solo en impulsar la creación y regularización de organizaciones comunitarias, a lo que habría que sumar los esfuerzos realizados por el municipio en capacitación para estas organizaciones. El número de organizaciones comunitarias pasó de 5 en el 2005 a 25 en la actualidad, cubriendo prácticamente todos los territorios poblados de la comuna. [↑](#footnote-ref-8)
8. Ver Pag. 52 Prodoc [↑](#footnote-ref-9)
9. “Environmental certification and the Global Environment Facility: A STAP advisory document Prepared on behalf of the Scientific and Technical Advisory Panel (STAP) of the Global Environment Facility (GEF) by Allen Blackman” (2010). [↑](#footnote-ref-10)
10. Ver secciones 1.1.6 y 1.1.7 Prodoc. [↑](#footnote-ref-11)
11. Ver Ley 19.300, art. 66, 67 y 68. [↑](#footnote-ref-12)
12. Ver punto 1.4 sobre capacidades de actores en el “Plan de Trabajo Proyecto GEF Comunidades Mediterráneas Sostenibles, Octubre 2016 – Marzo 2017” [↑](#footnote-ref-13)
13. La dimensión de género y clasificación del proyecto se explica en la sección 2.8.5 del Prodoc. [↑](#footnote-ref-14)
14. Ver “UNDP Gender Equality Strategy 2014-2017”, pág. 17. En el 2009, PNUD lanzó el “marcador de género”, el cual requiere que los proyectos PNUD se califiquen -mediante una escala de “0” a “3” - de acuerdo a su contribución al logro de equidad de género. Según la escala, “0” significa que no se espera que un proyecto contribuya notablemente a la igualdad de género; “1” significa que un proyecto contribuirá de alguna manera, pero no significativamente; “2” significa que la igualdad de género es un objetivo significativo de un proyecto y; “3” significa que la igualdad de género es un objetivo principal de un proyecto. [↑](#footnote-ref-15)
15. Informe Final de Evaluación de Medio Término, Elaborado por la Consultora Internacional Sandra Cesilini

    y el Consultor Nacional Juan Anjari, 2017. [↑](#footnote-ref-16)
16. Sección 1.3: Proyectos de referencia y análisis. [↑](#footnote-ref-17)
17. El análisis detallado por resultado es presentado en el Anexo 8. [↑](#footnote-ref-18)
18. GUIDANCE FOR CONDUCTING TERMINAL EVALUATIONS OF UNDP-SUPPORTED, GEF-FINANCED PROJECTS, Copyright © 2020 United Nations Development Programme, pág. 60. [↑](#footnote-ref-19)
19. IDEM anterior, Tabla Nº 17 de la pág. 60 [↑](#footnote-ref-20)
20. “Guidance Note UNDP Social and Environmental Standards (SES), Social and Environmental Screening Procedure”, Updated procedure, OPG approved in 2019. [↑](#footnote-ref-21)
21. Memoria del Taller de Inicio Proyecto GEF/PNUD/MMA Comunidades Mediterráneas Sostenibles, Santiago, 15 de abril de 2015 [↑](#footnote-ref-22)
22. Informe de Visita de Seguimiento Proyecto Comunidades Mediterráneas Sostenibles n° 77514 Abril 2016, U. Seguimiento y Evaluación, PNUD Chile. [↑](#footnote-ref-23)
23. Estrictamente, la Dirección del proyecto se mantiene hasta mediados del 2017, quedando luego a cargo la actual Directora del proyecto. [↑](#footnote-ref-24)
24. Prodoc, pág.87 sobre el Comité Tripartito. [↑](#footnote-ref-25)
25. “Revisión Sustantiva “, Ministerio del Medio Ambiente, División Jurídica, Memorándum Nº 8612019, 27 de Febrero 2019. [↑](#footnote-ref-26)
26. PIR 2018. [↑](#footnote-ref-27)
27. Cabe destacar que las “Tracking tools” se aplican al inicio, medio término y al final de cada proyecto, y son utilizadas para medir el impacto de los proyectos a nivel del portafolio del GEF. [↑](#footnote-ref-28)
28. “EVALUATION OF THE MULTIPLE BENEFITS OF GEF’S MULTIFOCAL AREA (MFA) PORTFOLIO, Prepared by the Independent Evaluation Office of the GEF”, November 2017, Pag. 57. [↑](#footnote-ref-29)
29. “GUIDELINES ON CORE INDICATORS AND SUB-INDICATORS”, GEF CEO, approved March 2019, page 3. [↑](#footnote-ref-30)
30. Por ejemplo, ver POA 2020 ajustado o POA 2019. [↑](#footnote-ref-31)
31. Existe una sola excepción ocurrida en el 2016, donde sí se elaboró un documento de estrategia explicativo previo a la EMT: “Plan de Trabajo Proyecto GEF Comunidades Mediterráneas Sostenibles, Octubre 2016 – Marzo 2017” [↑](#footnote-ref-32)
32. Ver M&E GEF CMS 3 Niveles.ppt [↑](#footnote-ref-33)
33. Al respecto, es necesario precisar que las actividades dirigidas a la conservación de la biodiversidad corresponden a aquellas que buscan conservar las especies y ecosistemas nativos, a través de actividades de restauración, protección o eliminación de amenazas. En sentido, la agricultura agro-biodiversa no es parte de la conservación de la biodiversidad, pues agro-biodiversa se refiere a una agricultura que es diversa en especies, la casi totalidad de las cuales son introducidas. [↑](#footnote-ref-34)
34. 2019 Project Implementation Review (PIR). GEF-PNUD [↑](#footnote-ref-35)
35. See from PIR 2019: “However, it should be taken into account that the upscaling will be done in small rural properties (average land area of the participants of the community-led projects is 6 to 7 hectares, with the majority covering only 1 hectare or less)”.). [↑](#footnote-ref-36)
36. https://sdgs.un.org/ [↑](#footnote-ref-37)
37. “GEF-5 Focal Area Strategies”; 2010, págs. 11, 32, 67, 68 [↑](#footnote-ref-38)
38. Documento del programa para Chile (2015-2018); Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, del Fondo de Población de las Naciones Unidas y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos; 21 de Diciembre 2014. [↑](#footnote-ref-39)
39. MARCO DE ASISTENCIA PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE NACIONES UNIDAS EN CHILE 2015 – 2018;

    Santiago, Septiembre de 2014. [↑](#footnote-ref-40)
40. Chile de Todos, Programa de Gobierno de Michelle Bachelet 2014-2018. [↑](#footnote-ref-41)
41. Programa de Gobierno 2018-2022: Construyamos Tiempos Mejores para Chile, Sebastián Piñera Echeñique, pág. 183. [↑](#footnote-ref-42)
42. CUADRO RESUMEN DE ORGANIZACIONES COMUNITARIAS QUE CUENTAN CON SUBSIDIOS DEL PROYECTO GEF CMS (al 13.08.2020) [↑](#footnote-ref-43)
43. <https://comdeksproject.com/> [↑](#footnote-ref-44)
44. Para mayor información ver el Capítulo 1 de “Assessing Landscape Resilience: Best Practices and Lessons Learned from COMDEKS Programme”; United Nations Development Programme, Bureau for Policy and Programme Support, 2018. [↑](#footnote-ref-45)
45. Evaluación de Medio Término (EMT) del Proyecto GEF-PNUD Proyecto N° 88249, página 31 [↑](#footnote-ref-46)