Oficina Independiente de Evaluación
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Evaluación independiente del programa para el país

CHILE

Agradecimientos

Dirección
Isabelle Mercier (directora)
Richard Jones (director adjunto)

Jefa de la sección de evaluaciones del programa para el país
Ana Rosa Monteiro Soares

Evaluador principal
Juan David Gonzales

Analista de investigación
Claudia Villanueva

Consultores de evaluación
Jorge Leiva Valenzuela
Claudia Olavarría

Revisores internos
Eduardo Gómez Rivero
Ángela Naletilic

Revisora externa
Ada Ocampo

Publicación y difusión
Flora Jimenez
Iben Hjorth

Apoyo administrativo
Sonam Choetsho

La OIE no podría haber llevado a cabo esta evaluación sin el apoyo del personal de la oficina del PNUD en Chile —en especial de Georgiana Braga Orillard (representante residente), Paula Garay (oficial de Operaciones) y Marta Cozar (oficial de Monitoreo y Evaluación)—, así como del resto del personal que contribuyó con su tiempo para llevar a cabo esta evaluación.

La OIE desea agradecer al Gobierno de Chile, a todas las entidades nacionales que colaboraron con el PNUD, así como a los demás socios y partes interesadas que destinaron tiempo y aportaron valiosas opiniones durante la elaboración de este ejercicio.

Isabelle Mercier
Directora de la Oficina Independiente de Evaluación del PNUD

Copyright © PNUD septiembre de 2026
Crédito fotográfico: PNUD Chile

El análisis y las recomendaciones de este informe no reflejan necesariamente los puntos de vista del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, su Junta Ejecutiva o los Estados miembros de las Naciones Unidas. Esta es una publicación de la Oficina Independiente de Evaluación del PNUD.

Siglas y abreviaturas

ABEA	Acuerdo Básico Estándar de Asistencia
AGCID	Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AOD	Asistencia oficial para el desarrollo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe
CAPR	Comités y Cooperativas de Agua Potable Rural
CASEN	Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional
CDB	Convenio sobre la Diversidad Biológica
CDN	Contribuciones determinadas a nivel nacional
CITSEJ	Comité Interministerial de Transición Socioecológica Justa
DIPRES	Dirección de Presupuestos
DPP	Documento del programa para el país
ENTSEJ	Estrategia Nacional de Transición Socioecológica Justa
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GEI	Gas de efecto invernadero
IDH	Informe sobre Desarrollo Humano
IECB	Instrumentos Económicos para la Conservación de la Biodiversidad
INE	Instituto Nacional de Estadísticas
INJUV	Instituto Nacional de la Juventud
MCNUDS	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
MIRR	Marcos integrados de recursos y resultados
MDSF	Ministerio de Desarrollo Social y Familia
MINEDUC	Ministerio de Educación
MINVU	Ministerio de Vivienda y Urbanismo
MMA	Ministerio del Medio Ambiente
MOP	Ministerio de Obras Públicas
OCDE	Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIE	Oficina Independiente de Evaluación
PRAS	Programa para la Recuperación Ambiental y Social
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RBLAC	Dirección Regional para América Latina y el Caribe
RRD	Reducción del riesgo de desastres
SBAP	Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas
SENAPRED	Servicio Nacional de Prevención y Respuesta ante Desastres
SERVEL	Servicio Electoral de Chile

SGC	Sistema de Gestión Comunitaria
SUBDERE	Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo
TSEJ	Transición Socioecológica Justa
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Índice

Agradecimientos ii

Siglas y abreviaturas iii

CAPÍTULO 1. Introducción, metodología y contexto 2

Objetivo y alcance de la evaluación 2

Enfoque y preguntas de evaluación 3

Metodología 4

Desafíos y limitaciones 5

Contexto del país 5

El PNUD en Chile 12

CAPÍTULO 2. Resultados 17

Hallazgos estratégicos 17

Resultado 1: La población goza de derechos económicos, sociales, culturales y ambientales en un contexto de reducción de la pobreza y la desigualdad y de aumento de la cohesión social 29

Resultado 2: Las instituciones garantizan la paridad de género y fomentan el desarrollo local con un mayor grado de transparencia, integridad, participación y representación 39

Resultado 3: Una transición socioecológica justa hacia un modelo de producción y consumo inclusivo y sostenible 49

Resultado 4: Utilización sostenible de los recursos naturales y protección de los ecosistemas, la biodiversidad y los recursos hídricos 60

Hallazgos estratégicos y a nivel del programa 66

CAPÍTULO 3. Perspectivas y conclusiones 72

Perspectivas 72

Conclusiones 77

CAPÍTULO 4. Recomendaciones y respuesta de la Dirección 82

Recomendaciones 82

Respuesta de la Dirección 89

Anexos 103

Notas 104

CAPÍTULO 1

CAPÍTULO 1.

Introducción, metodología y contexto

Objetivo y alcance de la evaluación

Las Evaluaciones Independientes de Programas País (EIPP) permiten analizar las contribuciones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) a los resultados de desarrollo en cada país. Ofrecen perspectivas basadas en evidencia con respecto a la pertinencia, la coherencia, la eficacia y la sostenibilidad de la labor del PNUD, ya que en ellas se analiza de qué manera sus intervenciones contribuyen y se alinean con los esfuerzos nacionales tendientes a alcanzar el desarrollo sostenible.

La Oficina Independiente de Evaluación (OIE) del PNUD es la responsable de llevar a cabo las EIPP, de conformidad con la Política de Evaluación del PNUD[1]. Cumplen un doble propósito: fortalecer la rendición de cuentas ante las partes interesadas nacionales y la Junta Ejecutiva, y extraer las enseñanzas con el fin de que se reflejen en el próximo documento del programa para el país (DPP).

La presente es la tercera EIPP que lleva adelante la OIE en Chile. Abarcó la labor del PNUD durante el ciclo 2023-2026 del DPP, así como parte del ciclo anterior, con atención a los proyectos e iniciativas que se llevaron a cabo en 2021 y 2022. Tal como se precisó en los términos de referencia de la evaluación (véanse los términos de referencia en el anexo 1), el alcance comprendió la totalidad del programa del PNUD durante este período, así como las iniciativas pertinentes que comenzaron en el ciclo de programación anterior y que continuaron en el actual (véase la lista de proyectos en el anexo 2).

Enfoque y preguntas de evaluación

La EIPP se realizó en consonancia con los procesos establecidos de la OIE, de conformidad con las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas[2].

La evaluación se formuló en torno a cuatro preguntas principales de evaluación:

1. ¿En qué medida el programa país del PNUD ha abordado estratégicamente las principales prioridades nacionales de desarrollo y las necesidades de sus principales interesados, incluidos los que corren el riesgo de quedar atrás?

2. ¿Pudo el PNUD adaptar su posicionamiento estratégico y su respuesta programática a los cambios de contexto y otros cambios en el entorno operativo, aprovechando las ventajas comparativas?

3. ¿Los enfoques e iniciativas del PNUD permitieron alcanzar los objetivos previstos del programa país y contribuir al logro de objetivos nacionales de desarrollo más amplios y a más largo plazo?

4. ¿De qué manera los factores internos y externos influyeron en la eficiencia del PNUD a la hora de ejecutar su programa y maximizar las contribuciones?

A los fines de evaluar el desempeño del programa, se emplearon los criterios de evaluación reconocidos internacionalmente: pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad (Comité de Ayuda al Desarrollo [CAD] de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos [OCDE], 2020)[3].

Metodología

Revisión de documentos (anexo 3) y análisis de la información relativa al contexto, el programa y el desempeño.

84 entrevistas a partes interesadas.

Cuatro visitas sobre el terreno: Antofagasta, Copiapó, Puerto Montt y Valparaíso.

Grupo focal con toda la oficina.

Triangulación de los datos primarios y secundarios; valoración en relación con la matriz de evaluación (anexo 5) y las calificaciones de desempeño (anexo 4).

Empleo de herramientas de inteligencia artificial durante las tareas de redacción, corrección y traducción.

Procesos internos y externos de aseguramiento de la calidad; revisión a cargo de la Oficina de País, la Dirección Regional para América Latina y el Caribe (RBLAC) y el Gobierno de Chile.

Reunión informativa y debate sobre la forma de avanzar con las partes interesadas.

Desafíos y limitaciones

Durante la evaluación se presentaron dos obstáculos metodológicos importantes. La escasa disponibilidad de evaluaciones de los proyectos —debido al hecho de que los proyectos en los que el Gobierno participaba en la financiación rara vez se sometían a evaluaciones formales, y varios proyectos a pequeña escala no superaban el umbral obligatorio para ser evaluados— se mitigó a través de la triangulación de informes de proyectos y entrevistas a partes interesadas, aunque tampoco se contaba con suficientes informes exhaustivos de los proyectos. Ante la necesidad de que las partes interesadas gubernamentales estuvieran disponibles —dado que Chile celebró elecciones en diciembre de 2025—, se empezó con la recolección de datos varios meses antes de los comicios, por tanto, se comprimió la fase inicial y se prolongó el análisis posterior al trabajo de campo. Gracias a esta estrategia, se logró la participación de los funcionarios de la administración saliente y fue posible llevar a cabo un análisis riguroso, aunque se vio afectada la validación con las partes interesadas durante el análisis.

Contexto del país

La condición de Chile como país de ingresos altos y miembro de la OCDE ocultó profundas desigualdades y situaciones de exclusión social que estallaron con la crisis social de octubre de 2019, lo que denotó la existencia de tensiones en el modelo de desarrollo del país. Chile, que integra la OCDE desde 2010 y registró un ingreso per cápita de 16.709 dólares de EE. UU. en 2023[4], mantuvo la clasificación de país de ingresos altos, lo cual reitera su exclusión de la lista de países receptores de asistencia oficial para el desarrollo (AOD) conforme a los esquemas tradicionales de cooperación. Sin embargo, el estallido social de 2019 expuso profundas fisuras, ya que amplios sectores de la sociedad se sintieron excluidos del éxito macroeconómico; y las cuestiones sobre los sistemas inadecuados de protección social, la privatización de servicios públicos esenciales, como la educación y la salud, y la concentración de los altos ingresos dominaron el debate público.

La crisis acentuó la demanda de un nuevo contrato social a través de la reforma constitucional, pero en los dos procesos consecutivos de reforma no se logró el consenso, con lo cual quedaron sin resolver tensiones fundamentales. La ciudadanía eligió una Convención Constitucional

en 2021 que imponía la paridad de género, escaños reservados para los pueblos y naciones indígenas y espacios para las personas con discapacidad; se trató de una respuesta a los disturbios sociales que también propiciaron la llegada del Gobierno al poder. Sin embargo, en septiembre de 2022, los votantes rechazaron la propuesta derivada del proceso, puesto que la consideraron demasiado radical en cuanto al alcance de los cambios. En un segundo intento a través de una Comisión Experta y el Consejo Constitucional electo, se elaboró un texto más conservador, que también se rechazó en diciembre de 2023 por considerarse demasiado exiguo para atender las demandas sociales. Chile alberga tensiones no resueltas en su contrato social, puesto que el cambio constitucional se suspendió sin proyecciones futuras.

Los años electorales 2024 y 2025 fueron importantes para Chile, ya que en octubre de 2024, hubo elecciones regionales y municipales en las que se eligieron 16 gobernadores regionales y miembros del Consejo, y luego, en diciembre de 2025, se celebraron las elecciones presidenciales. Las elecciones presidenciales dieron lugar a cambios fundamentales en las políticas de seguridad, inmigración y prioridades en materia de desarrollo que podrían modificar el entorno operativo del PNUD y su posicionamiento estratégico en Chile.

Desigualdades y cohesión social

Chile registró una de las tasas de pobreza más bajas de América Latina, así como uno de los niveles de desigualdad más altos entre los países que integran la OCDE, lo que reveló la existencia de un modelo de desarrollo que generó crecimiento sin distribución equitativa. Chile, el primer país latinoamericano en ingresar a la OCDE, mantuvo una de las tasas de pobreza más bajas de la región. Sin embargo, su índice de Gini de 0,43 lo ubicó muy por encima del promedio de países de la OCDE de 0,32[5], dado que el 20 por ciento de los hogares de mayores ingresos concentraron más de la mitad del total de ingresos del país y percibieron 8,2 veces más que el 20 por ciento de aquellos con menores ingresos[6]. Si bien el índice de desigualdad registró un descenso constante entre 2013 y 2022, persistían desigualdades estructurales en la distribución de los ingresos.

Las desigualdades territoriales generaron brechas pronunciadas de desarrollo entre la Macrozona Centro y las regiones extremas de Chile, y las tasas de pobreza revelaron importantes desigualdades geográficas. La pobreza aumentó del 8,6 por ciento en 2017 al 10,8 por ciento en 2020

debido a los efectos de la pandemia, pero las variaciones regionales fueron marcadas: La Araucanía (17,4 por ciento), Ñuble (14,7 por ciento), Tarapacá (14 por ciento) y Biobío (13,25 por ciento) arrojaron tasas de pobreza significativamente más elevadas que el promedio nacional[7]. Las diferencias entre el campo y la ciudad persistieron: a pesar de que en las zonas urbanas la pobreza aumentó, la de las zonas rurales marcó un índice históricamente superior al de las zonas urbanas. Estas vulnerabilidades territoriales se asociaron a condiciones socioeconómicas y ambientales precarias que afectaban sobre todo a las regiones extremas, como Aysén, Tarapacá y La Araucanía[8].

La pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) exacerbó las desigualdades en varias dimensiones, en especial, en relación con la educación y los grupos tradicionalmente marginados. Los cierres de escuelas durante 2020-2021 obligaron a adoptar la enseñanza a distancia, aunque el 40,5 por ciento de los hogares con niños en edad escolar carecían de las herramientas tecnológicas adecuadas para fines educativos. Ese porcentaje ascendió al 56 por ciento en el caso de los hogares de menores ingresos y al 47,2 por ciento en los hogares encabezados por mujeres[9]. La crisis económica y la pandemia ampliaron las brechas preexistentes entre los géneros, las zonas urbanas y rurales, las comunidades indígenas y no indígenas, y, en ello, la población infantil y adolescente resultó ser el grupo más perjudicado[10].

La pandemia también puso de relieve los desafíos que supone el creciente envejecimiento de la población de Chile —como los largos tiempos de espera para recibir atención en el sistema de salud pública[11] y el acceso diferenciado a los servicios de cuidados[12]—; además, la transición demográfica exige políticas específicas para las personas de edad que viven solas, y de accesibilidad a los servicios públicos: desafíos que se acrecentaron debido a las interrupciones de los servicios en la pandemia[13].

La exclusión del mercado laboral afectó de manera desproporcionada a las mujeres, los pueblos indígenas y la población juvenil, a pesar de que Chile posee una de las tasas de informalidad más bajas de América Latina. La tasa de ocupación informal representó el 26 por ciento de la fuerza laboral, y si bien es una de las más bajas de la región, se observó un efecto desproporcionado sobre los grupos vulnerables[14]. El desempleo, que afectó especialmente a la juventud y a las poblaciones rurales, se situó en el orden del 8,7 por ciento[15].

La población migrante de Chile ascendió a más de 1,6 millones de personas, que, en su mayoría, provinieron de Venezuela, Perú, Haití y Colombia, y aunque logró integrarse considerablemente en el mercado laboral, hubo

una marcada segregación ocupacional por género y grado de formación. Las reformas de las políticas facilitaron la regularización de su situación y el acceso a los mercados laborales, y, en la pospandemia, las tasas de empleo correspondientes a personas nacidas en el extranjero superaron a las de las personas nacidas en el país[16]. Sin embargo, los hombres migrantes estaban infrarrepresentados en ocupaciones calificadas (6 por ciento en comparación con el 15 por ciento de los nacidos en el país) y tenían una representación superior en los servicios personales y de cuidados (11 por ciento frente al 3 por ciento). Las mujeres migrantes se insertaron en ocupaciones de baja calificación, como trabajo doméstico, servicios de cuidados y mantenimiento (47 por ciento en comparación con el 31 por ciento de las mujeres nacidas en el país)[17]. Esta segmentación ocupacional reflejó la existencia de obstáculos en el reconocimiento de títulos y la discriminación persistente a pesar de la integración formal en el empleo.

La desigualdad de género siguió siendo un desafío persistente a pesar de los avances normativos, y la participación económica de las mujeres y la carga del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado eran considerablemente inferiores al promedio de los países que integran la OCDE. La participación laboral de las mujeres alcanzó el 52,7 por ciento[18], lo que lo ubica muy por debajo del promedio de los países que conforman la OCDE, que es del 67 por ciento. Las mujeres se veían afectadas por una brecha salarial del 24,4 por ciento[19] y dedicaban dos horas y cinco minutos más por día que los hombres al trabajo de cuidados no remunerado[20].

Las cifras de violencia de género se mantuvieron constantemente altas, a pesar de que Chile tiene una de las tasas de femicidios más bajas de la región[21]. Entre los avances normativos importantes se encuentran la Ley Integral contra la Violencia hacia las Mujeres y el Sistema Nacional de Cuidados (2024), una prioridad esencial del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (MCNUDS) para el período 2023-2026. Sin embargo, hubo inconvenientes para su aplicación debido al cambio de las prioridades políticas, ya que la agenda progresista sobre temas de igualdad de la administración de 2022-2026 fue objeto del creciente debate público que cuestionaba el ritmo y el alcance de las reformas sociales.

Gobernanza

Chile goza de una democracia presidencial consolidada con instituciones ejecutivas, legislativas y judiciales sólidas que se sustentan en la gestión basada en resultados a nivel central, aunque persisten

importantes deficiencias de capacidad a nivel subnacional. Esta asimetría entre la gobernanza central y la regional/municipal creó desafíos para el desarrollo territorial y la prestación de servicios, lo cual afectó particularmente a las poblaciones en riesgo de quedar atrás de las comunidades carentes de servicios adecuados.

El sistema democrático chileno atravesó tensiones importantes que estuvieron atravesadas por la desafección política —en especial en la población juvenil— y la polarización ideológica, tras la imposibilidad de conseguir las reformas constitucionales. Transparencia Internacional ubicó a Chile en el puesto 32 en la lista de los 180 países que midieron el índice de percepción de la corrupción en 2024 —y en el cuarto lugar en la región—, aunque persistían inquietudes en torno al financiamiento político y la rendición de cuentas. El Gobierno respondió fortaleciendo las medidas de lucha contra la corrupción y promoviendo la gobernanza participativa mediante su Estrategia Nacional de Integridad Pública.

Si bien hubo avances en la representación política de las mujeres, las mujeres ocuparon el 35,5 por ciento de los escaños parlamentarios en 2024, lo que indica que no se logró la paridad de género: compromiso que Chile había asumido en virtud de marcos internacionales, como el Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (CEDAW) y el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 5[22]**.** Esta brecha reflejó la existencia de problemas más profundos a la hora de lograr la paridad de género en las instituciones de gobernanza, a pesar de los avances normativos.

El proceso de descentralización en curso permitió transferir competencias a los gobiernos subnacionales mediante las elecciones de gobernadores regionales desde 2021, pero las importantes disparidades en los recursos fiscales y las capacidades administrativas limitaron la aplicación eficaz. A pesar de los esfuerzos por redistribuir el poder a las regiones y a los municipios, persistían diferencias importantes en la asignación presupuestaria y la capacidad técnica entre el Gobierno central y los niveles subnacionales, que afectaban en particular a los territorios rezagados. Las desigualdades territoriales en la capacidad de gobernanza cercenaron la posibilidad de que las regiones pudieran atender las necesidades locales, en especial en los territorios con presencia de pueblos indígenas donde la adopción de decisiones requería pertinencia cultural y procesos de consulta significativos.

Producción sostenible y transición ambiental

Chile enfrentó desafíos complejos en la adopción de sus compromisos de descarbonizar la economía y transformar los modelos de producción en pro de la sostenibilidad. El Gobierno estableció marcos esenciales, como la Estrategia Nacional de Transición Socioecológica Justa (se lanzó en 2025) y la Ley Marco de Cambio Climático, que representaron avances importantes en materia de políticas. Sin embargo, se registraban desafíos relacionados con su aplicación en cuanto a la coordinación de la gobernanza en distintos niveles, la participación significativa de la comunidad, la reconversión productiva inclusiva que incorporara a los trabajadores y territorios afectados, y los mecanismos de financiación sostenible[23].

El país generó más del 45 por ciento de su electricidad a partir de fuentes renovables, como la energía solar, eólica e hidroeléctrica, lo que respaldó su compromiso de lograr la neutralidad en carbono para 2050[24]. Chile se posicionó como líder regional en el desarrollo del hidrógeno verde, en aras de aprovechar su capacidad de producción de energía renovable con miras a la exportación.

La economía siguió dependiendo en gran medida de las industrias extractivas, en particular del cobre, que representaban más de la mitad de las exportaciones totales de bienes[25]. La Estrategia Nacional del Litio del Gobierno tiene por objeto promover la diversificación y lograr un mayor beneficio nacional a partir de la extracción de recursos. Las industrias extractivas generaron presiones ambientales en los territorios de acogida, como la escasez de agua, la degradación ambiental y los problemas de salud de la comunidad, lo que obligó a aplicar políticas que permitieran atender estas cuestiones como parte de una transición socioecológica justa.

La huella material de Chile ha aumentado desde principios del decenio de 2000, hasta un punto que supera el promedio de los países que integran la OCDE y refleja modalidades de consumo incompatibles con los objetivos de la economía circular[26]. Ello obedeció a la dependencia de la economía chilena de la extracción y exportación de metales. El avance hacia el consumo y la producción sostenibles supuso cambios sistémicos en los procesos industriales, los sistemas de gestión de residuos y los hábitos de consumo junto con la transición energética.

Protección de los ecosistemas

Chile estuvo expuesto a una gran vulnerabilidad climática, ocupó el puesto 111 en el Índice Mundial de Riesgo Climático y cumplió siete de los nueve criterios de vulnerabilidad de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. El país atravesó una megasequía de 14 años de duración, que afectó las regiones desde Coquimbo hasta La Araucanía[27]. También fue escenario de incendios colosales, como la catástrofe de Valparaíso de 2024, y posee cinco "zonas de sacrificio" con enorme deterioro ambiental, que abarcan Puchuncaví, Quintero, Coronel, Huasco y Tocopilla, donde los habitantes sufrieron problemas graves de salud, y su calidad de vida se vio afectada por la contaminación industrial durante decenios[28].

Las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) siguieron creciendo, y las emisiones de material particulado fino ($MP_{2,5}$) se ubicaron entre las más altas de los países que integran la OCDE. Casi el 99 por ciento de la población estuvo expuesta a estos contaminantes en concentraciones que superaron las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS). En especial, las zonas industriales del norte presentaron concentraciones elevadas de dióxido de azufre (SO2) y óxidos de nitrógeno (NOx)[29].

La gestión de los recursos hídricos representó un desafío crítico debido a la asignación excesiva de los derechos de agua (que anteceden a la reforma del Código de Aguas de 2022) y las normas de calidad del agua que no son suficientes o presentan vacíos. El consumo excesivo de agua subterránea superó el umbral del abastecimiento sostenible en la mayoría de las regiones, por lo que se debieron aplicar más medidas sobre el uso eficiente del agua, la reutilización de aguas residuales y nuevas fuentes, como la desalinización. La gestión de los recursos hídricos en Chile era una de las más fragmentadas entre los países de la OCDE, y requiere una ordenación más integrada a nivel de cuencas hidrográficas, el refuerzo de la coordinación y el establecimiento de una autoridad central que se ocupe de dicha gestión.

Continuaron los avances en materia de conservación y las reformas institucionales a pesar de la insuficiencia de recursos. Chile protegió el 22 por ciento de su territorio y el 44 por ciento de las zonas económicas y ecológicas marinas, con avances importantes, como la Ley Marco de Cambio Climático (2022), el establecimiento del Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas (SBAP, 2023), la ratificación del Acuerdo de Escazú (2022) y la aplicación de la

Ley de Responsabilidad Extendida del Productor (REP, 2021). Sin embargo, el gasto público destinado a la protección de la biodiversidad alcanzó solo el 0,1 por ciento del producto interno bruto (PIB) hasta 2024 —muy por debajo del promedio correspondiente a los países que integran la OCDE, que es del 0,6 por ciento—, y las nuevas instituciones ambientales recibieron recursos insuficientes para velar por el cumplimiento, además necesitaban ampliar su capacidad técnica para efectuar las evaluaciones ambientales y hacer un seguimiento integrado[30].

El PNUD en Chile

Durante el período que comprende la presente evaluación (2021-2025), se pusieron en marcha dos documentos del programa para el país (2019-2022 y 2023-2026).

El documento del programa para Chile (2019-2022) fue el primero que llevó adelante el PNUD tras la desvinculación de la función de coordinador residente de las Naciones Unidas de la función de representante residente del PNUD en 2019. Asimismo, fue el primero que se aplicó después de que, en enero de 2018, se quitara a Chile de la lista de países que reúnen los requisitos para recibir AOD del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD).

El documento del programa para Chile (2023-2026) fue el primero que en su totalidad se diseñó y aplicó tras la disociación del PNUD de la función de coordinación de las Naciones Unidas y la transición de Chile a su condición de país contribuyente neto en 2018.

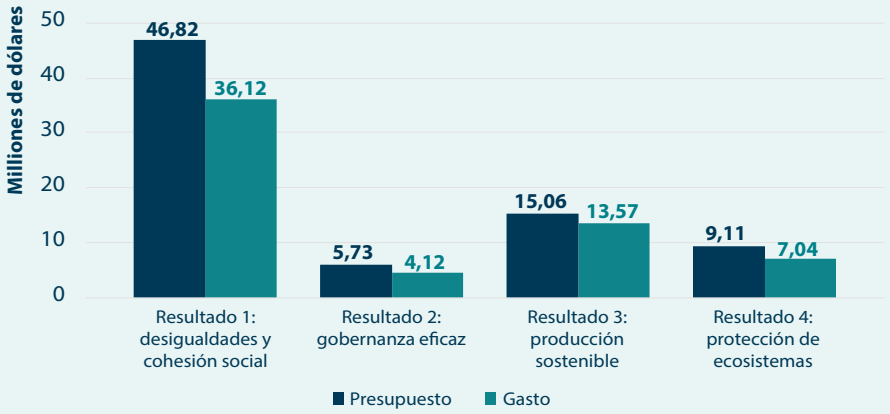
Históricamente, el PNUD ha colaborado con Chile en áreas, tales como la gobernanza democrática, el fortalecimiento institucional, la reducción de la pobreza, la gestión del riesgo de desastres, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental. En ambos documentos (2019-2022 y 2023-2026) se establecieron prioridades similares y se sustentaron en alianzas de larga data con actores nacionales. En el anexo 6, se presenta la teoría del cambio del DPP (2023-2026).

La condición de Chile como país contribuyente neto determinó, en gran medida, el modelo operativo y financiero del PNUD durante el período evaluado. La designación de país contribuyente neto implica que el país anfitrión debe solventar la presencia física de la Oficina de País del PNUD, lo que significa que el PNUD en Chile dejó de recibir fondos programáticos complementarios y funciona como una oficina totalmente autosuficiente.

La Oficina de País obtuvo financiación del Gobierno anfitrión que permitió cubrir el 80 por ciento de los costos de infraestructura de la oficina y aproximadamente un tercio de los gastos operativos y de personal básico. El DPP se convirtió en un documento de proyectos (ProDoc) de cuatro años, lo que aseguraba la financiación estable que es esencial para la oficina de un país contribuyente neto sin recursos básicos.

La Oficina de País estructuró su labor programática a través de tres equipos que abarcaron las cuatro esferas de resultados del DPP. El equipo de reducción de la pobreza trabajó en las desigualdades y la cohesión social (resultado 1), el equipo de gobernanza se ocupó de la gobernanza eficaz (resultado 2) y el equipo de medio ambiente se dedicó a las temáticas relativas a la producción sostenible (resultado 3) y la protección de los ecosistemas (resultado 4). Hubo un equipo de investigaciones, que trabajó principalmente en los *Informes sobre Desarrollo Humano* y en la elaboración de productos complementarios de conocimientos, mientras que el personal de Género, Comunicaciones, Operaciones y Monitoreo y Evaluación prestó apoyo transversal.

Gráfico 1: Presupuesto y gastos del programa para el país (2021-2025)[31]



Pilar de reducción de la pobreza	**Resultado 1. Desigualdades y cohesión social:** La población goza de derechos económicos, sociales, culturales y ambientales en un contexto de reducción de la pobreza y la desigualdad y de aumento de la cohesión social.
Pilar de gobernanza	**Resultado 2. Gobernanza eficaz:** Las instituciones garantizan la paridad de género y fomentan el desarrollo local con un mayor grado de transparencia, integridad, participación y representación.
Pilar de medio ambiente	**Resultado 3. Producción sostenible:** Una transición socioecológica justa hacia un modelo de producción y consumo inclusivo y sostenible.
Pilar de medio ambiente	**Resultado 4. Protección de los ecosistemas:** Utilización sostenible de los recursos naturales y protección de los ecosistemas, la biodiversidad y los recursos hídricos.

La oferta del PNUD combinó dos funciones complementarias: los servicios de apoyo al desarrollo y los servicios de asesoramiento técnico. A través de los servicios de apoyo al desarrollo (que también se denominan apoyo operacional en el presente informe), se atendieron las necesidades operacionales del Gobierno en lo referente a adquisiciones, contratación y gestión de recursos humanos y administración de fondos públicos. Los servicios de asesoramiento técnico consistieron en apoyo consultivo especializado a través de una red de expertos nacionales e internacionales, la gestión de la ejecución de proyectos y la generación de conocimientos a través espacios de diálogo, insumos y productos con base empírica para orientar la toma de decisiones y la formulación de políticas.

El período de cinco años que comprende la evaluación incluyó un presupuesto estimado de 76,7 millones de dólares, con un gasto real de 60,9 millones de dólares, y un aumento general de los gastos del 109 por ciento desde 2021. La participación del Gobierno en la financiación de los gastos representó el 65 por ciento del total de gastos del programa; los donantes bilaterales aportaron el 8,5 por ciento, y los fondos verticales y los recursos básicos del PNUD constituyeron el resto.

Gráfico 2: Principales donantes del programa para el país, por gastos (2021-2025)[32]

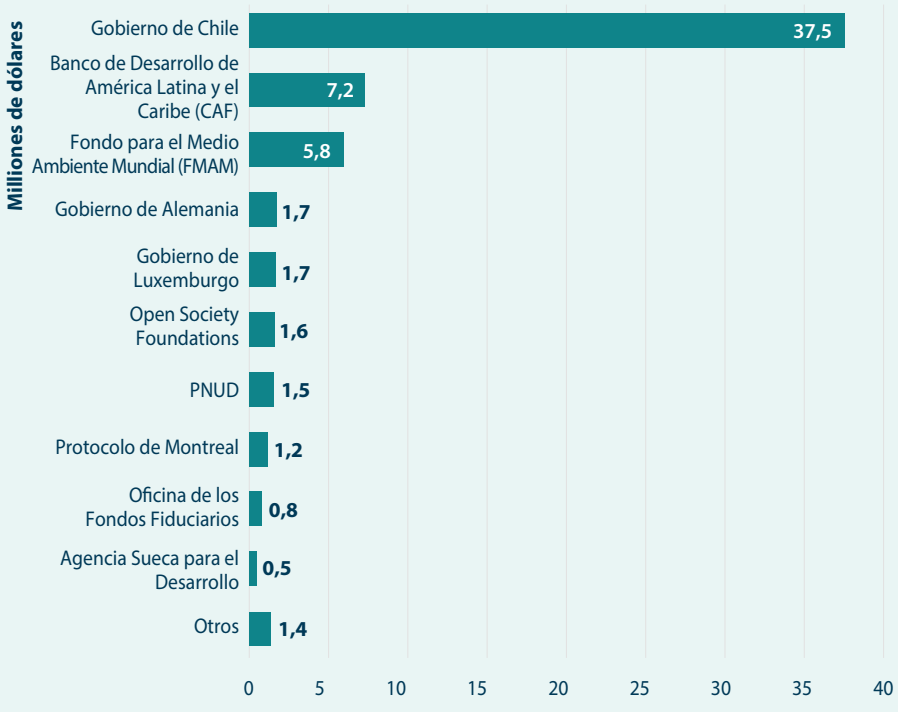
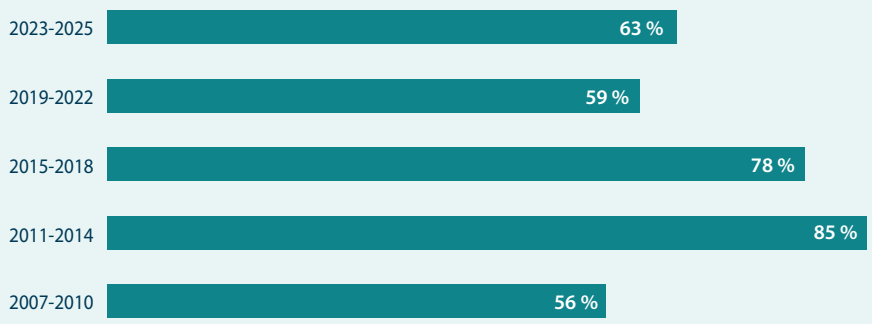


Gráfico 3: Proporción de la participación del Gobierno en la financiación de los gastos en los programas país (2007-2025)



La participación del Gobierno en la financiación de los gastos ha sido siempre la piedra angular del modelo financiero del PNUD en Chile desde al menos 2007. Si bien las tendencias de la financiación del Gobierno reflejan un descenso moderado a lo largo del tiempo (decreció de un promedio anual del 85 por ciento durante el período 2011-2018, al 59 por ciento entre 2019 y 2022), siguió siendo la principal fuente de fondos durante el ciclo actual hasta 2025[33].

CAPÍTULO 2

CAPÍTULO 2.

Resultados

Hallazgos estratégicos

Hallazgo 1: Modelo institucional y sostenibilidad financiera

El PNUD en Chile logró sostener su modelo institucional basado en arreglos de participación del Gobierno en la financiación de los gastos, lo que le permitió alcanzar la sostenibilidad financiera y un crecimiento del gasto del 109 por ciento entre 2021 y 2024, a pesar de que Chile adquirió la condición de país contribuyente neto. Esta adaptación estratégica permitió que la Oficina de País siguiera siendo pertinente durante las principales perturbaciones sociopolíticas, la pandemia de la COVID-19 y los cambios en el panorama de la cooperación para el desarrollo.

Modelo de alianza y arquitectura financiera

Desde al menos 2007, el modelo financiero del PNUD en Chile se ha caracterizado por la participación del Gobierno en la financiación de los gastos, y el 65 por ciento de los gastos del programa durante el período evaluado se cubrieron principalmente a partir de cuatro alianzas institucionales prolongadas que datan de entre 14 y 24 años. Las alianzas

con el Instituto Nacional de la Juventud (INJUV, desde 2001), el Ministerio de Educación (MINEDUC, desde 2003), el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU, desde 2010) y la Agencia Chilena de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AGCID) (desde 2011) en el marco del Fondo Chile constituyeron la gran mayoría de los arreglos de participación del Gobierno en la financiación de los gastos, que representaron relaciones institucionales sostenidas, de confianza y reconocimiento de valores mutuos que abarcaron los distintos ciclos políticos. La profundidad y la antigüedad de estas alianzas fueron un distintivo del modelo financiero del PNUD en Chile con respecto a la financiación a corto plazo basada en proyectos, que no solo permitió la armonización con las prioridades nacionales, sino también conseguir una mayor apropiación nacional de las intervenciones. Los socios gubernamentales aportaron recursos financieros y compromiso institucional para mantener los resultados, que confirieron estabilidad financiera durante las distintas administraciones y legitimidad a la labor del PNUD.

La arquitectura financiera del programa reflejó las distintas opciones estratégicas en cuatro esferas de resultados con diferentes modelos de financiación que permitieron funciones complementarias. El pilar de pobreza sirvió como ancla financiera, puesto que obtuvo el 96 por ciento de la financiación del Gobierno gracias a las cuatro alianzas básicas (INJUV, MINEDUC, MINVU, AGCID), lo que facilitó la subvención cruzada de otras áreas a través de la prestación de servicios operacionales que permitieron una elevada recuperación de costos. El pilar de medio ambiente conservó la diversificación esencial de donantes, y un 80 por ciento de la financiación externa provino del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), el Protocolo de Montreal, el Gobierno de Alemania, el Gobierno de Luxemburgo y el Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF). De este modo, se facilitó el acceso de Chile a fondos verticales para el medio ambiente y canales bilaterales que no habría sido posible conseguir mediante la modalidad de participación del Gobierno. El pilar de gobernanza dependía sobremanera de los recursos básicos del PNUD (el 45 por ciento de los 1,9 millones de dólares correspondientes al pilar) para realizar la labor sensible en el ámbito constitucional y electoral que exigía independencia de la financiación del Gobierno, ya que este no podía participar debido a que se trataba de prioridades que desataban controversias políticas. Se empleó la asignación presupuestaria general del programa como estrategia deliberada del diseño para financiar la

unidad de investigaciones, lo que posibilitó la generación de datos empíricos sobre las distintas esferas temáticas sin las distorsiones que podrían crear las presiones derivadas de la necesidad de movilizar recursos externos.

El hecho de que las alianzas se concentraran en el pilar de pobreza creó limitaciones programáticas y vulnerabilidad a los cambios de las prioridades institucionales de los cuatro socios principales. La asignación de entre el 75 por ciento y el 90 por ciento de los recursos del pilar de pobreza (29,5 millones de dólares en total) a los servicios de apoyo al desarrollo del INJUV, el MINEDUC, el MINVU y la AGCID reflejó la demanda constante del Gobierno de aplicar políticas integradas a través del apoyo operacional. Dicho apoyo comprendió la gestión de recursos humanos, las adquisiciones, la administración financiera y la gestión de proyectos que permitieron la ejecución de políticas públicas y el fortalecimiento institucional. Los grupos de debate con el personal del programa indicaron que la prestación de dichos servicios conllevaba bastante tiempo y capacidad, lo que afectaba la posibilidad de que personal pudiera colaborar con otras entidades gubernamentales, atender las prioridades que surgieran al margen de esas relaciones establecidas o dedicarse a la formulación de políticas estratégicas a más largo plazo que exigía una atención sostenida tras satisfacer las demandas de apoyo operacional. La concentración de la participación del Gobierno en la financiación de los gastos del pilar de pobreza y la escasa diversificación de la financiación —al margen del pilar de medio ambiente— supusieron que los cambios en las necesidades de los cuatro socios básicos o la reestructuración institucional podrían afectar a una parte importante de la cartera de proyectos.

Movilización de recursos y resiliencia financiera

La participación del Gobierno en la financiación de los gastos mostró una volatilidad considerable cuando se analizaron los datos no correspondientes al período evaluado: disminuyó de un promedio de 15 millones de dólares anuales en el período 2015-2018 a aproximadamente 7 millones de dólares anuales durante 2021-2024. Ello obedeció a la intención deliberada del país de dar prioridad a la reducción del gasto fiscal tras las crisis macroeconómicas. El estímulo en la pandemia equivalente al 18 por ciento del PIB exigió una consolidación estructural que restituyera para 2022 el gasto público real a valores anteriores a la pandemia, lo que obligó a que los ministerios se manejaran con dotaciones presupuestarias muy restringidas. Los dos procesos de reforma constitucional (2022 y 2023) absorbieron una considerable atención política y administrativa al tiempo que crearon

incertidumbre institucional prolongada. Los disturbios sociales que comenzaron en octubre de 2019 y la persistente inflación exigieron que se asignaran recursos de emergencia a las poblaciones vulnerables. La fragmentación del Congreso impidió que se llevaran adelante las reformas tributarias necesarias para generar ingresos permanentes y así poder cumplir con los compromisos relativos al gasto[34]. Esta volatilidad puso de manifiesto los riesgos financieros inherentes a la dependencia del PNUD de la participación del Gobierno en la financiación de los gastos y de los fondos públicos[35], en particular durante las transiciones políticas en que los compromisos de pago del Gobierno podían retrasarse o suspenderse, tal como ocurrió durante algunas administraciones cuando no se cumplieron las obligaciones contractuales, lo que generó incertidumbre respecto de las funciones básicas de la Oficina de País.

Pese al cúmulo de tensiones sobre la capacidad programática del Gobierno y el margen de maniobra fiscal, las cuatro alianzas básicas se mantuvieron estables durante las distintas administraciones y orientaciones políticas. Ello respondió a relaciones institucionales capaces de resistir a la extraordinaria volatilidad política y reasignación presupuestaria. El crecimiento del 109 por ciento del gasto de todo el programa entre 2021 y 2024 demostró que los socios nacionales percibían que la colaboración con el PNUD y por intermedio del PNUD seguía siendo útil. La reputación del PNUD como socio de confianza de los sucesivos Gobiernos permitió una adaptación continua a pesar de las transiciones políticas, y la armonización de los ciclos de los DPP con los mandatos presidenciales de cuatro años ofreció previsión en la aplicación.

Expansión territorial y adaptaciones operacionales

El PNUD logró la expansión territorial inicial mediante alianzas con dos gobernadores regionales, lo que ofreció oportunidades importantes para el fortalecimiento institucional y la ejecución descentralizada del programa, a pesar de las limitaciones jurídicas e institucionales. El marco jurídico nacional de Chile exigía que cada documento de proyecto se tratara como un tratado internacional, lo que imposibilitó la implicación directa con los gobernadores regionales que no tenían la habilitación jurídica para subscribir dichos acuerdos. Aun así, el PNUD logró firmar acuerdos con las regiones de Los Ríos y Valparaíso después de casi 18 meses de negociaciones (véase el hallazgo 5), en tanto otras regiones, como Metropolitana, O'Higgins y Biobío, expresaron interés en colaborar con el PNUD. No fue posible ampliar

la implicación subnacional a pesar del interés mutuo y de los esfuerzos del PNUD por forjar estas alianzas. La escasa capacidad institucional a nivel subnacional imposibilitó aún más la interacción con las instancias gubernamentales regionales; aunque, a la vez, ello representó una oportunidad para que el PNUD colaborara con los gobernadores regionales en las mejoras de la prestación de servicios. La ausencia de capital semilla para ayudar a movilizar los recursos provenientes de los socios regionales exacerbó estos obstáculos, lo cual limitó la capacidad del PNUD de atender a las poblaciones carentes de servicios adecuados y seguir acompañando los procesos de descentralización.

Las transiciones de los sistemas administrativos plantearon desafíos relativos a la aplicación durante el período que comprende esta evaluación, aunque el PNUD mantuvo su reputación de excelencia técnica entre las principales partes interesadas. La desvinculación de la función de representante residente de la función de coordinador residente de las Naciones Unidas conllevó una reestructuración institucional después de 2019, mientras que la adopción del sistema de planificación de los recursos institucionales (ERP) Quantum obligó a efectuar ajustes operativos en 2023. A pesar de estos condicionamientos, a través de las entrevistas a las principales partes interesadas, se confirmó que el PNUD conservó su reputación de excelencia técnica, metodologías innovadoras y procesos eficientes.

Hallazgo 2: Posicionamiento estratégico y ventaja comparativa

El PNUD ocupó una posición estratégica singular en Chile como principal interlocutor del Gobierno en materia de cooperación para el desarrollo dentro del sistema de las Naciones Unidas, lo que le permitió aprovechar su legado histórico de coordinador residente, su capacidad multidisciplinaria y facultad para generar datos confiables. Este posicionamiento permitió que el PNUD complementara la labor de los organismos especializados de las Naciones Unidas mediante el apoyo multidisciplinario integrado a las diversas entidades gubernamentales.

Posicionamiento institucional y relaciones gubernamentales

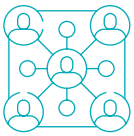
El posicionamiento estratégico del PNUD demostró su capacidad para aprovechar su función anterior de coordinador residente y las alianzas establecidas entre 2001 y 2011, que antecedieron a los ciclos de los DPP actual y anterior. El Gobierno consideraba al PNUD como su principal interlocutor de las Naciones Unidas en materia de cooperación para el desarrollo, lo que reflejó no solo su legado histórico sino también la considerable capacidad de apoyo operacional del PNUD (como la contratación de personal y la administración de contratos) y el mandato de fortalecer los sistemas institucionales en los distintos sectores. Las cuatro alianzas básicas (que se detallan en el hallazgo 1) demostraron pertinencia programática y un valor mutuo perdurable durante las distintas administraciones. Este posicionamiento posibilitó que el PNUD colaborara con entidades gubernamentales en los ámbitos de educación, infancia, juventud y vivienda —sectores en los que los organismos especializados de las Naciones Unidas mantenían relaciones directas propias con los ministerios competentes— mediante la prestación de apoyo operacional integrado y el fortalecimiento institucional que trascendió los límites sectoriales tradicionales. La base de confianza y credibilidad y las alianzas de larga data otorgaron al PNUD una posición que le permitió atender cuestiones cada vez más estratégicas, como lo demostró el hecho de que el Ministerio de Hacienda escogiera al PNUD como colaborador en la Estrategia Financiera frente al Cambio Climático (hallazgo 8): una alianza de alto nivel que refleja la confianza en la capacidad técnica del PNUD en los complejos desafíos que plantea la gobernanza financiera.

Ventaja comparativa y valor añadido

El valor distintivo del PNUD deriva de cuatro capacidades que se refuerzan mutuamente y que lo diferencian de otros actores del desarrollo, a saber: conocimientos interdisciplinarios especializados, apoyo estratégico en el asesoramiento sobre políticas, poder de convocatoria y generación de datos empíricos. Estas capacidades permitieron que el PNUD ocupara una posición única en el panorama de la cooperación para el desarrollo de Chile, lo que facilitó la implicación en diversos sectores y niveles de gobierno, así como permitió conservar su pertinencia en el caso de un país que dejó de recibir AOD y cuyas alianzas tradicionales para el desarrollo habían cambiado.

La amplia cartera de proyectos de desarrollo del PNUD, que abarca la inclusión social, el cambio climático, la gobernanza y el desarrollo sostenible, permitió la adopción de enfoques integrados para afrontar retos complejos e interconectados. En este sentido, se diferenció de los organismos especializados de las Naciones Unidas que se centran en profundizar la capacidad técnica en campos específicos (por ejemplo, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] se decida a temas de educación; el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], a la niñez; la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], a los sistemas agroalimentarios). De ahí que el PNUD se encontraba en una posición que le permitió trabajar en el fortalecimiento institucional de un modo que trascendió los límites sectoriales tradicionales. Esta capacidad multidisciplinaria permitió que el PNUD atendiera los desafíos interconectados del desarrollo que exigían dar respuestas coordinadas entre distintos sectores, lo que otorgó versatilidad, aspecto que fue especialmente valorado por los socios gubernamentales, que contaban con escasas alternativas internacionales con una capacidad similar de programación integrada.

Durante el período que comprende el DPP, el PNUD apoyó la elaboración y el lanzamiento de 17 políticas nacionales y regionales en diversas esferas estratégicas, lo que denota una participación sistemática en la formulación de políticas de alto nivel. El apoyo normativo abarcó la financiación para el clima (Estrategia Financiera frente al Cambio Climático), la gobernanza (estrategia de descentralización, estrategia de integridad pública, participación ciudadana), la protección social (política de la infancia y la adolescencia, sistema de cuidados, medición multidimensional de la pobreza), el medio ambiente (marco de transición socioecológica, actualización de las contribuciones determinadas a nivel nacional, estrategia de biodiversidad, estrategia climática a largo plazo), la política exterior (Política Exterior Feminista) y el desarrollo territorial (estrategia de desarrollo urbano, estrategias regionales para Los Ríos y Valparaíso). La capacidad de asesoramiento sobre políticas, sumada a la versatilidad operacional, diferenció al PNUD de los organismos especializados que se centraban en profundizar aspectos técnicos en sectores específicos, lo que le permitió posicionarse como socio estratégico en la formulación de políticas en consonancia con las prioridades del Gobierno.



La capacidad de convocatoria del PNUD permitió tender puentes entre las instituciones públicas, la sociedad civil, el mundo académico y el sector privado, lo cual facilitó el diálogo multipartito sobre los desafíos complejos que plantea el desarrollo. Este poder de convocatoria favoreció directamente la función estratégica de asesoramiento sobre políticas del PNUD, dado que facilitó procesos participativos en el diseño y la formulación de políticas. El PNUD aprovechó su posición como un espacio neutro para aplicar e incentivar enfoques participativos en diversas iniciativas sobre políticas, de modo que se consideraran las diversas perspectivas de las partes interesadas para orientar las estrategias nacionales, una metodología particularmente valiosa en el entorno político polarizado de Chile, donde los procesos inclusivos fortalecieron la legitimidad de las políticas. La participación del PNUD en ambos procesos constitucionales (2020-2023) dan cuenta de esta posición de confianza en una labor democrática delicada: a través de cinco proyectos que sumaron 1,28 millones de dólares se promovió el diálogo democrático, la participación inclusiva de grupos marginados y la generación de datos empíricos, a pesar del rechazo definitivo de ambas propuestas constitucionales. La participación en procesos que desataban controversias políticas reflejó la confianza del Gobierno en la neutralidad y la capacidad técnica del PNUD, aunque se necesitó sobre todo financiación básica del PNUD, ya que no se podía contar con fondos del Gobierno durante esos delicados procesos políticos.

La generación de datos empíricos reforzó la pertinencia estratégica y el liderazgo intelectual del PNUD en el entorno normativo basado en datos de Chile. El fuerte anhelo del país de contar con apoyo normativo confiable y con base empírica se satisfizo sistemáticamente mediante estudios, evaluaciones y recomendaciones analíticas fidedignas. Con frecuencia, las contrapartes se refirieron al Informe sobre Desarrollo Humano en Chile 2024 ¿Por qué nos cuesta cambiar? —el primero desde que el país dejó de recibir AOD— como una de las contribuciones más visibles de la Oficina de País, lo que reafirma el papel del PNUD como líder intelectual en áreas que requieren rigor analítico y pertinencia política. El informe logró un alcance excepcional gracias al compromiso presidencial, más de 700 menciones en los medios de comunicación y presentaciones de un amplio espectro de partes interesadas, lo que demuestra la capacidad del PNUD para amplificar los análisis con base empírica en un entorno político polarizado (véase el recuadro 1). Dicha capacidad de generación de datos empíricos afianzó el posicionamiento del PNUD en ámbitos ajenos a la prestación de servicios operacionales y sirvió de base para los debates sobre políticas y los procesos decisorios del Gobierno.

RECUADRO 1:

Informe sobre Desarrollo Humano en Chile 2024 ¿Por qué nos cuesta cambiar?, participación pública y receptividad del Gobierno

El Informe sobre Desarrollo Humano en Chile *2024* del PNUD —el primero en casi un decenio— logró una notable visibilidad pública y una implicación gubernamental de alto nivel gracias a una campaña de difusión estratégica que abarcó las esferas política, académica, del sector privado y de la sociedad civil.

Implicación gubernamental de alto nivel

El informe se presentó el 14 de agosto de 2024 en un acto oficial en el que el presidente de Chile participó en un debate público. Con posterioridad, el presidente hizo referencia públicamente a las conclusiones del informe y propugnó "cambios estructurales con gradualidad" sobre la base del análisis que allí se publicó. El ministro del Interior organizó una presentación multitudinaria a la que asistieron unos 200 funcionarios de alto nivel, entre ellos, todos los ministros del Gobierno, subsecretarios y jefes de Estado Mayor. Se realizaron presentaciones específicas ante el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género, el Ministerio de Desarrollo Social y Familia, el Ministerio de Educación y el Consejo del Banco Central, lo que demostró la receptividad del Gobierno a las contribuciones analíticas del PNUD en diversos sectores.

Cobertura mediática y difusión pública

El informe generó más de 700 menciones en televisión, radio, medios impresos y digitales, que dieron lugar a más de 120 artículos de opinión y editoriales independientes en los principales medios nacionales, como El Mercurio, La Tercera, Ciper Chile y El Mostrador. A meses de su publicación, el informe se descargó más de 32.500 veces del sitio web del PNUD y recibió más de 115.000 visualizaciones en las redes sociales. Algunos grupos de reflexión lo llamaron "el padre de todos los informes", lo que refuerza el posicionamiento estratégico del PNUD como generador de conocimientos para el desarrollo de Chile.

RECUADRO 1 (CONT.):

Diálogo con múltiples partes interesadas

La estrategia de difusión demostró transversalidad política, puesto que incluyó diversas perspectivas ideológicas con presentaciones tanto a grupos de reflexión opositores (Libertad y Desarrollo, Instituto de Estudios de la Sociedad, Horizontal, Fundación Jaime Guzmán) como a grupos partidarios del Gobierno (Nodo XXI, Rumbo Colectivo, Horizonte Ciudadano). El diálogo con el mundo académico consistió en presentaciones ante el Consejo de Rectoras y Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), la Agrupación de Universidades Regionales y seminarios en la Universidad de Chile, la Pontificia Universidad Católica, la Universidad de Concepción y la Universidad Austral. Las actividades de difusión destinadas al sector privado consistieron en presentaciones en la Cámara de Comercio de Santiago, presentaciones institucionales y cumbres empresariales regionales, mientras que en la interacción con la sociedad civil, participaron la Fundación Superación de la Pobreza, el Fondo Esperanza y la Asamblea Nacional de la Fenpruss. El equipo del PNUD llevó a cabo más de 50 presentaciones de alto nivel en tres meses, que le permitieron llegar a los distintos tipos de público del país.

Recepción de las partes interesadas

En las entrevistas a las contrapartes gubernamentales y representantes de la sociedad civil se citó con frecuencia el informe como una de las contribuciones más visibles del PNUD durante el período que comprende el DPP. Las partes interesadas valoraron su rigor analítico y su pertinencia política para comprender la paradoja de Chile: la existencia de un amplio consenso social sobre las reformas necesarias que se topa con constantes dificultades para llevar adelante el cambio. La pregunta que se postula en el informe —¿Por qué nos cuesta cambiar?— resonó en las divisiones políticas en un país que no logra materializar las reformas constitucionales, experimenta disturbios sociales y debates polarizados sobre las vías del desarrollo.

Dinámica de posicionamiento en los sectores de desarrollo

El sector ambiental presentó diferentes dinámicas de posicionamiento en las que diversos actores del desarrollo crearon oportunidades tanto para la especialización como para la colaboración. La presencia de organismos especializados de las Naciones Unidas con mandatos consolidados en materia de clima, biodiversidad y gestión de los recursos naturales, así como de bancos de desarrollo y organizaciones no gubernamentales (ONG) internacionales que ejecutan fondos de donantes multilaterales, significó que los socios gubernamentales tenían acceso a diversas alternativas especializadas que ofrecían profundos conocimientos técnicos en ámbitos ambientales específicos. La participación del PNUD en la programación ambiental disminuyó durante el período que comprende la presente evaluación conforme los socios nacionales recurrían cada vez más a dichas entidades especializadas para profundizar en aspectos técnicos de áreas ambientales concretas. En este panorama de la cooperación para el desarrollo, surgieron oportunidades para que el PNUD orientara su compromiso ambiental en función del valor único que ofrecían sus capacidades distintivas: enfoques multidisciplinarios integrados, convocatoria de múltiples partes interesadas y generación de datos empíricos que vinculaban el medio ambiente con desafíos más extendidos del desarrollo. La densidad de actores especializados del sector ambiental contrastaba con los sectores sociales y de gobernanza, en los que el PNUD mantenía una posición más firme gracias a la limitada presencia internacional y a su combinación única de capacidades operacionales, conocimientos especializados en fortalecimiento institucional y enfoques integrados en relación con los desafíos interconectados del desarrollo.

Capacidad de adaptación y propuesta de valor

El PNUD demostró su capacidad de adaptación cuando se adecuó para acompañar el proceso constitucional de Chile, estableció mecanismos virtuales para la prestación de servicios durante la pandemia de COVID-19 y brindó respuesta de emergencia durante los incendios forestales de Valparaíso en 2024. Durante el estallido social de 2019 y los procesos constitucionales subsiguientes, el PNUD reorientó su labor para promover al diálogo democrático aplicando el principio de no dejar a nadie atrás. La pandemia exigió una adaptación inmediata de las operaciones en múltiples frentes. Cuando se impusieron restricciones a la circulación, en lugar de adoptar directamente las

modalidades virtuales, en el marco de la iniciativa Alianzas Público-Privadas para la Reducción del Riesgo de Desastres se llevaron a cabo encuestas para evaluar la viabilidad de la participación en línea de la ciudadanía de los municipios y los actores locales, se determinaron las partes interesadas que contaban con escaso acceso a Internet y desconocían el funcionamiento de las aplicaciones para videoconferencia. A continuación, se impartieron capacitaciones breves para lograr una amplia participación[36]. El PNUD apoyó la implementación de la plataforma NODO Emergencia del Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA), lo que facilitó la georreferenciación de casos críticos y permitió brindar apoyo emocional y acceso a beneficios sociales a través del servicio Fono Mayor. En respuesta al aumento de la violencia intrafamiliar durante el confinamiento, el PNUD prestó asistencia al Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género (SERNAMEG) durante la adopción de una herramienta basada en WhatsApp que permite que las mujeres que corren peligro puedan enviar mensajes silenciosos. Esas respuestas denotaron la capacidad de la Oficina de País para interpretar el contexto y responder a las prioridades que surgieron, conservando la confianza del Gobierno durante las distintas transiciones políticas.

La excelencia comprobada del PNUD y la satisfacción del Gobierno con la prestación de los servicios crearon las bases para un posible avance estratégico hacia una colaboración de mayor valor en el ámbito de las políticas y la diversificación de las alianzas. La condición del PNUD como uno de los pocos organismos de las Naciones Unidas que funcionaba con una Oficina de País nacional —cuando la mayoría de los organismos residentes contaban con oficinas regionales o subregionales (CEPAL, FAO, OIT, Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos [ACNUDH], OPS/OMS, UNESCO) con modelos operativos considerablemente diferentes— posibilitó la participación a nivel de país con una capacidad operacional distinta a la de dichas entidades. Esta base de capacidad demostrada y presencia operacional única infundió confianza y credibilidad entre los socios gubernamentales de las distintas administraciones y orientaciones políticas, lo que permitió que el PNUD pudiera forjar alianzas en múltiples direcciones. Entre ellas, figuraba un mayor compromiso con la asistencia técnica más estratégica y la innovación en materia de políticas en que las capacidades distintivas del PNUD en cuanto a la generación de datos empíricos, convocatoria de múltiples partes interesadas y pensamiento sistémico creaban un valor único; la diversificación de la base de alianzas al margen de las cuatro relaciones básicas en aras de atender las prioridades gubernamentales emergentes y a las poblaciones carentes de servicios adecuados; y el equilibrio entre el apoyo operacional y las funciones de asesoramiento de mayor valor que pudieran ajustarse mejor a la condición de miembro de la OCDE y a las capacidades institucionales avanzadas de Chile.

Resultado 1:
La población goza de derechos económicos, sociales, culturales y ambientales en un contexto de reducción de la pobreza y la desigualdad y de aumento de la cohesión social.

RESULTADO 1

El Estado chileno aplica marcos internacionales y diseña, mejora e implementa una serie de marcos regulatorios nacionales y políticas públicas—inclusive de carácter fiscal—con los siguientes fines: garantizar el acceso a los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales y el goce efectivo de tales derechos en el país; reducir la pobreza; reducir las brechas y las desigualdades, en particular las desigualdades regionales, para aumentar la resiliencia; y aumentar el bienestar y la cohesión social, aplicando un enfoque integrado (el concepto de "enfoque integrado" engloba la aplicación de cinco principios: de derechos humanos, de género, intergeneracional, interseccional y territorial).

PRODUCTO 1.1

Las instituciones públicas, en los planos nacional y subnacional, potencian su capacidad de planificación del desarrollo sostenible, así como el diseño, la aplicación y la evaluación de políticas públicas para aumentar la integración y la coordinación interinstitucionales.

PRODUCTO 1.2

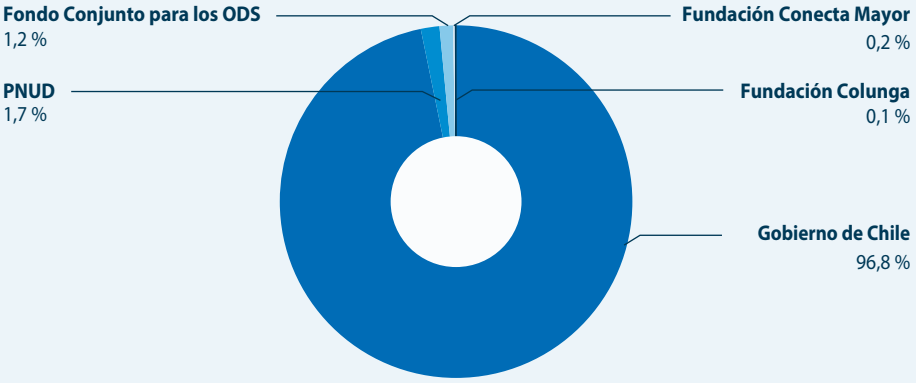
Las instituciones estatales incorporan instrumentos, medidas, herramientas digitales y estrategias para aumentar la protección social de las personas, en particular el sistema de cuidados, prestando especial atención a las mujeres y otros grupos que se han quedado atrás.

PRODUCTO 1.3

Las instituciones aumentan sus capacidades y conocimientos para diseñar y aplicar políticas y soluciones inclusivas que promueven la cohesión y el ejercicio de los derechos de los grupos vulnerables, en particular la población migrante y las mujeres.

Presupuesto	Gasto
46.817.900 dólares	36.124.015 dólares

Gráfico 4: Contribuciones de los donantes, resultado 1



Presupuesto	46.817.900 dólares
Gasto	36.124.015 dólares

Hallazgo 3: Formulación de políticas con base empírica

El PNUD consolidó las políticas públicas encaminadas a la protección social, la reducción de la pobreza y la inclusión, brindando apoyo al seguimiento, la evaluación y el aprendizaje normativo. Las alianzas que integraban el apoyo operacional con las evaluaciones y la generación de datos empíricos, como fue el caso del Ministerio de Educación, permitieron ejercer una influencia directa en las políticas, ya que los sistemas de seguimiento y evaluaciones orientaron las decisiones importantes de los socios ministeriales.

Apoyo a la reforma de la política educativa a través del seguimiento y la evaluación

La evaluación del Sistema de Desarrollo Profesional Docente que efectuó el PNUD influyó directamente en el Plan Nacional Docente que se presentó en mayo de 2024. El PNUD —a petición del Ministerio de Educación (MINEDUC)— realizó una evaluación integral de la Ley 20.903, en cumplimiento con las obligaciones legales de que las organizaciones internacionales realicen evaluaciones cada seis años para garantizar la imparcialidad. Las recomendaciones de la evaluación —que se elaboraron en colaboración con la UNESCO y se analizaron con el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP)— se incorporaron en el Plan Nacional Docente, lo que comprendió la ampliación de la cobertura

del sistema de inducción y mentorías, la eliminación de la restricción de horas contratadas, la diversificación de las estrategias de apoyo y la aplicación de medidas de difusión.

Las tasas de asistencia escolar aumentaron en 1,9 puntos porcentuales gracias al apoyo del PNUD al Plan de Reactivación Educativa del MINEDUC, lo que demuestra cómo la capacidad operacional permitió hacer contribuciones sustantivas. El despliegue de 42 profesionales en 41 provincias favoreció el aumento de la asistencia del 85,2 por ciento en 2023 al 87,1 por ciento en 2024. Además del apoyo operacional, los instrumentos de seguimiento de creación conjunta permitieron llevar un registro de la asistencia y el abandono escolar con una dimensión de género. Las autoridades del MINEDUC reconocieron la creciente orientación estratégica del PNUD y expresaron interés en profundizar en las evaluaciones y la formulación de políticas con base empírica.

Fortalecimiento de la protección social a través de la generación de datos empíricos

Durante la pandemia, la labor del PNUD referente a la generación de datos empíricos se utilizó para definir con mayor precisión los beneficiarios del Ingreso Familiar de Emergencia y los subsidios al empleo, prestando especial atención a las mujeres. En colaboración con el Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF) y el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), el PNUD elaboró la Encuesta Social COVID-19 y el informe "Impactos socioeconómicos de la pandemia en los hogares de Chile", que sirvieron de base a estas medidas esenciales de protección social.

El PNUD colaboró durante la elaboración de una metodología para definir con mayor precisión los programas sociales que subsanó problemas importantes de coordinación en la oferta pública fragmentada de Chile. Prestó asistencia a la Subsecretaría de Evaluación Social (SES) en la elaboración de una metodología para definir con mayor precisión los programas sociales y no sociales que se someterían a la evaluación ex ante anual para su asignación presupuestaria. Según las contrapartes del Gobierno, esta labor ofreció un elevado potencial de proyección dada la oferta pública fragmentada de Chile con escasa coordinación interministerial.

El PNUD potenció las capacidades de medición de la pobreza multidimensional mediante aportes técnicos integrales. El PNUD realizó un diagnóstico actualizado del Subsistema Chile Seguridades y Oportunidades, que comprendió entrevistas a equipos centrales, regionales y municipales,

familias usuarias y un análisis de experiencias internacionales. El MDSF recibió insumos técnicos, entre un análisis de la pobreza multidimensional con perspectiva de género de la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) 2022, un índice de desarrollo humano comunal basado en datos administrativos y un análisis crítico del índice de pobreza multidimensional.

El PNUD permitió avanzar hacia mecanismos integrados de evaluación de los programas sociales que facilitaron una visión sistémica de la acción pública. Estas iniciativas aumentaron el potencial de eficiencia y eficacia de los programas públicos. Una contraparte del Gobierno señaló que "la labor en la evaluación sistemática tiene el potencial de cambiar la coordinación estatal hacia una perspectiva integrada, un cambio profundo y necesario". El enfoque integrado fue muy valorado por las partes interesadas consultadas como un aspecto transformador dado su posible impacto en los mecanismos de coordinación del Estado.

Desafíos y oportunidades

A pesar del reconocimiento de la contribución del PNUD a las políticas con base empírica, los componentes de aprendizaje institucional e intercambio de enseñanzas mostraron oportunidades de crecimiento. Las partes interesadas consultadas señalaron que los componentes de intercambio de enseñanzas podían fortalecerse, en particular habida cuenta de que el PNUD era un actor central para facilitar los procesos de aprendizaje institucional y difundir los avances nacionales e internacionales. Dado que el posicionamiento estratégico del PNUD ayuda a los países en el diseño de políticas y aprendizaje normativo, las partes interesadas estratégicas expresaron cómo podría haber prestado apoyo para un intercambio internacional más amplio de experiencias.

Hallazgo 4: Fusión del apoyo administrativo con las contribuciones a las políticas

Las alianzas operacionales de larga data del PNUD con instituciones gubernamentales permitieron la ejecución de programas, así como facilitaron la formulación de políticas y el fortalecimiento institucional en la mayoría de los casos, aunque una de las alianzas siguió siendo principalmente de carácter administrativo sin que alcanzara resultados en materia de desarrollo de capacidades comparables tras más de dos decenios de colaboración.

Facilitación de la cooperación Sur-Sur mediante el apoyo técnico y administrativo

El PNUD facilitó la estrategia de cooperación Sur-Sur de Chile a través de la administración del Fondo Chile contra el Hambre y la Pobreza, así como del suministro de las funciones de evaluación técnica, diseño metodológico y gobernanza, además de la gestión operacional. Desde 2011, el PNUD actuó como administrador con mandato legal y canalizó aproximadamente 10,4 millones de dólares a través de 63 proyectos y 31 donaciones humanitarias durante las fases II y III (2015-2022, 2023-2026). La función del PNUD se extendió al diseño metodológico de las convocatorias de propuestas, la evaluación técnica de las presentaciones de proyectos y la gobernanza por intermedio de dos representantes en el Comité Directivo del Fondo, en consonancia con las prioridades de política exterior de Chile.

La evaluación de la fase II reveló que el Fondo fortaleció las organizaciones de la sociedad civil y los organismos públicos. La fase III (2023-2026) comenzó con un presupuesto de 12 millones de dólares destinado a financiar proyectos de educación en el Perú, la Argentina y el Paraguay, lo que demuestra la capacidad del PNUD para combinar la eficiencia administrativa con insumos técnicos estratégicos, aunque es necesario fortalecer los sistemas de gestión del conocimiento y la integración de la perspectiva género (solo el 10 por ciento de los proyectos contenía objetivos explícitos de género). En 2023, el Fondo financió tres proyectos en los que se daba prioridad a la igualdad de género y los derechos humanos.

Apoyo operacional como plataforma para las contribuciones estratégicas a las políticas

La colaboración del PNUD con el MINVU de 15 años de duración mutó del apoyo a proyectos a las contribuciones estratégicas en la formulación de políticas urbanas, la gobernanza territorial y la incorporación de la perspectiva de género. La colaboración avanzó hacia intervenciones estratégicas que influyeron en la gestión nacional y subnacional, contribuyendo así al desarrollo y a la aplicación del Plan de Emergencia Habitacional, el Plan Ciudades Justas y la Política Nacional de Parques Urbanos. El PNUD consolidó la gobernanza territorial mediante la creación y reactivación del Consejo Nacional de Desarrollo Territorial (CNDT) y las Comisiones Regionales de Ciudad, Vivienda y Territorio (CORECIVYT); en estas últimas se logró una participación femenina del 51 por ciento.

Se integraron las perspectivas de género y cuidados mediante la elaboración de guías metodológicas y una política ministerial de género. El Centro de Formación, Diálogo y Participación Ciudadana (CFDPC) afianzó las relaciones ministeriales con la sociedad civil. El apoyo a la plataforma DOM en Línea permitió modernizar los procesos municipales y reducir las diferencias entre comunas.

Resultados de empoderamiento de la juventud gracias al apoyo operacional

La alianza administrativa del PNUD con el INJUV permitió que dicho instituto consiguiera importantes resultados programáticos en materia de salud mental, gobernanza local y educación digital. El apoyo operacional —contratación, gestión de recursos humanos en 16 oficinas regionales, adquisiciones y administración financiera— facilitó la extensión del programa de salud mental "Hablemos de Todo" del INJUV al 87,2 por ciento de los municipios, lo que permitió prestar servicios de apoyo psicosocial y espacios de diálogo seguros sobre temas como el *bullying* y el acoso escolar. La alianza trabajó en la ampliación del programa Compromiso Joven del INJUV a 89 municipios en 2024, y 70 comunas estaban elaborando Planes de Acción Municipal de Juventudes y 35, avanzando hacia la ejecución. La infraestructura administrativa facilitó los resultados de la investigación del Observatorio de la Juventud, así como el sondeo Juventudes Cuidadoras de 2023, que sirvieron para orientar el diseño de políticas para juventudes cuidadoras, y las iniciativas de formación digital en las que participaron 20.000 jóvenes a través de la plataforma Campus Virtual.

Desafíos y oportunidades

La alianza con el INJUV siguió centrándose principalmente en la contratación, la gestión de recursos humanos y los servicios administrativos sin que se lograran un desarrollo de capacidades institucionales comparables o contribuciones técnicas a la política de juventud tras más de dos decenio de colaboración. Las contrapartes estratégicas del INJUV no informaron de que hubiere contribuciones técnicas o sustantivas directas del PNUD, y los informes anuales del proyecto indican que no se produjeron contribuciones a nivel de resultados desde 2021[37].

Se registraron problemas importantes en la gestión que repercutieron en la ejecución, como los retrasos en los pagos, los conflictos laborales sin protocolos claros para su resolución, y la confusión del personal con respecto a la situación laboral y las vías jerárquicas. La nueva legislación sobre el acoso en el lugar de trabajo puso de manifiesto las deficiencias en la solución de los conflictos laborales en el marco de este régimen contractual en el que el personal del INJUV tiene contratos con el PNUD. La falta de una estrategia de salida clara o de un marco de desarrollo de las capacidades institucionales planteó dudas sobre si la alianza estaba fomentando la autonomía institucional o creando una dependencia permanente, a diferencia de otras alianzas en las que el apoyo operacional funcionó como plataforma para las contribuciones estratégicas a las políticas.

La sostenibilidad y la apropiación nacional de las metodologías creadas por medio de las alianzas exigían atención y la planificación de la transición. Las alianzas con el MINVU enfrentaron inconvenientes con respecto a la sostenibilidad y la apropiación de las metodologías elaboradas, y se necesitaba una coordinación más activa entre las divisiones ministeriales y el PNUD para avanzar hacia una visión amplia. Algunos de los entregables previstos del MINVU no fueron ejecutados o se adaptaron, como los productos audiovisuales y la creación de las nuevas CORECIVYT que se vieron afectadas por el contexto electoral. Estos desafíos indicaron la necesidad de contar con marcos más claros que garanticen la capacidad del Gobierno para dar continuidad a las innovaciones y seguir desarrollándolas sin depender del apoyo del PNUD.

Es preciso fortalecer la gestión del conocimiento y los mecanismos sistemáticos de aprendizaje en las alianzas operacionales. El Fondo Chile carecía de mecanismos para sistematizar las lecciones aprendidas e integrarlas en la planificación de las fases posteriores, impidiendo así la capitalización del aprendizaje acumulado y la ampliación del impacto. La integración de las dimensiones de género siguió siendo débil, ya que solo el 10 por ciento de los proyectos de la fase II contenía objetivos explícitos de género. Sin marcos sistemáticos de gestión del conocimiento, las alianzas operacionales corrían el riesgo de no aprovechar plenamente la experiencia acumulada para el fortalecimiento institucional o la influencia en las políticas.

Hallazgo 5: Iniciativas piloto destinadas a grupos vulnerables

El PNUD diseñó y ejecutó iniciativas piloto que redujeron las barreras de acceso a los derechos y acortaron las brechas de desigualdad en favor de los grupos marginados, ya que permitió su vinculación con las personas que recibían servicios públicos fragmentados y fortaleció la acción estatal a nivel territorial. Estos esfuerzos siguieron siendo de alcance limitado en el marco del programa general.

Fortalecimiento de las redes de apoyo a las personas de edad

La plataforma NODO, proyecto que llevó a cabo en conjunto con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la FAO, fortaleció las redes de apoyo a las personas de edad a través de intervenciones en 12 comunas del país[38]**.** La estrategia combinaba intervenciones individuales y comunitarias —que funcionaban a través de una aplicación móvil— con modelos de gobernanza local para fortalecer las redes comunitarias e institucionales. Estos modelos permitieron acercar los servicios públicos existentes a los beneficiarios y facilitar el flujo de información entre las personas de edad, sus cuidadores y los proveedores de servicios, como los municipios y los centros de salud.

El PNUD logró la vinculación de las personas de edad con las organizaciones y los servicios esenciales. El proyecto permitió que las personas de edad se sintieran más conectadas con los municipios, los centros de salud y las organizaciones sociales. De este modo, se incrementó su acceso a los servicios, se fortalecieron las redes sociales y se facilitó el ejercicio de sus derechos[39]. Más adelante, el Ministerio de Desarrollo Social y Familia y el Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS) empezaron a usar estas plataformas de servicio con las personas con discapacidad[40].

En el momento de la evaluación final del proyecto en 2022, los compromisos institucionales sustanciales indicaban perspectivas de sostenibilidad prometedoras. SENAMA había conseguido asignaciones presupuestarias destinadas a integrar la plataforma Nodo Territorio en el programa Centros Diurnos del Adulto Mayor, que se había puesto a prueba en 10 centros, pero está prevista su implementación en más de 100. La plataforma Me Cuido, Te Cuido recibió aproximadamente 250.000 dólares del fondo de la

Secretaría de Modernización del Estado del Ministerio de Hacienda para darle continuidad, y el Sistema Nacional de Cuidados expresó interés en colaborar con su ampliación[41]. Sin embargo, en el marco de la presente evaluación no se hallaron pruebas de que la plataforma Nodo Emergencia, que se creó para atender con prontitud solicitudes urgentes y remisiones de adultos mayores, siguiera en funcionamiento en 2025, lo que pone de relieve la brecha entre los compromisos institucionales iniciales y la aplicación sostenida con posterioridad a las fases piloto.

Puesta a prueba del desarrollo de microempresas a cargo de grupos vulnerables

En el marco del proyecto En Marcha se puso a prueba una metodología integral destinada a consolidar las microempresas que estuvieran a cargo de mujeres, personas de edad, personas migrantes y otros grupos vulnerables en la comuna de Puerto Montt. Conforme al modelo de gobernanza, se coordinó entre múltiples partes interesadas, entre ellas, el municipio, un centro comercial local, instituciones académicas, representantes del sector privado, organizaciones comerciales y otros actores territoriales pertinentes, a los efectos de mejorar los modelos de negocio de las microempresas seleccionadas.

Los beneficiarios del proyecto reconocieron el valor de la metodología y el apoyo prestado. Relataron que recibieron asistencia sustancial en el fortalecimiento de sus marcas, el desarrollo de planes de negocio y el establecimiento de conexiones con otros actores territoriales, como otros emprendedores, entidades públicas y organizaciones afines[42].

Desafíos y oportunidades

La coordinación entre múltiples partes interesadas resultó esencial, aunque supuso desafíos. Dada la amplia programación de desarrollo productivo de Chile y el riesgo de duplicación de esfuerzos, los modelos de gobernanza y los espacios de coordinación de múltiples actores fueron fundamentales para identificar sinergias, vincularse con las partes interesadas, organizar los servicios disponibles y facilitar las estrategias de comunicación. El modelo de gobernanza que incluyó varios actores territoriales fue muy valorado, sin embargo, mantener la participación activa y el flujo de información permanente para asegurar la alineación y colaboración de los actores territoriales resultó ser un desafío.

La formulación de la propuesta de valor distintiva del PNUD resultó difícil en la programación de los emprendimientos, en un lugar donde ya existían amplios servicios gubernamentales. El Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) y otros programas públicos ofrecían un apoyo integral a las microempresas y a las pequeñas empresas[43]. En Marcha brindó el fortalecimiento empresarial multidimensional a través de componentes, como marketing, finanzas, integración familiar, formalización legal y administración, y la participación de estudiantes universitarios que prestaron servicios de asesoramiento. Sin embargo, el enfoque diferenciado del PNUD no se comunicó claramente, lo que generó ambigüedad en cuanto al valor añadido cuando las capacidades institucionales de Chile ya brindaban un apoyo integral a los emprendimientos.

Los enfoques transversales mostraron escasa materialización en medidas concretas, a pesar del amplio reconocimiento. Si bien los enfoques inclusivos, de género y derechos humanos fueron fundamentales para promover una acción pública transformadora, su puesta en práctica sigue siendo un desafío. Durante la ejecución, no solo era necesario centrarse en los grupos prioritarios (como se hizo en el proyecto En Marcha), sino también cerrar las brechas y abordar los factores estructurales de la desigualdad (que el proyecto Nodo logró en forma parcial).

Por lo general, faltaban una gestión sistemática del conocimiento y vías claras para el escalamiento satisfactorio de las intervenciones. El proyecto NODO fue uno de los pocos evaluados con arreglo a este resultado, y la falta de una evaluación más sistemática impidió determinar de forma más general las buenas prácticas y la transformación de proyectos piloto aislados en modelos sostenibles para una aplicación más amplia.

Resultado 2:
Las instituciones garantizan la paridad de género y fomentan el desarrollo local con un mayor grado de transparencia, integridad, participación y representación.

RESULTADO 2

El Estado chileno lleva a cabo reformas institucionales que consolidan la democracia y aumentan la transparencia, la confianza y la representatividad de las instituciones; garantizan la paridad de género; y promueven un desarrollo territorial inclusivo y descentralizado.

PRODUCTO 2.1

Las instituciones públicas, en los planos nacional y subnacional, aumentan sus capacidades, conocimientos y procesos para garantizar la participación, la transparencia y la integridad, atendiendo las demandas de la ciudadanía con un enfoque de género y con la finalidad de no dejar a nadie atrás.

PRODUCTO 2.2

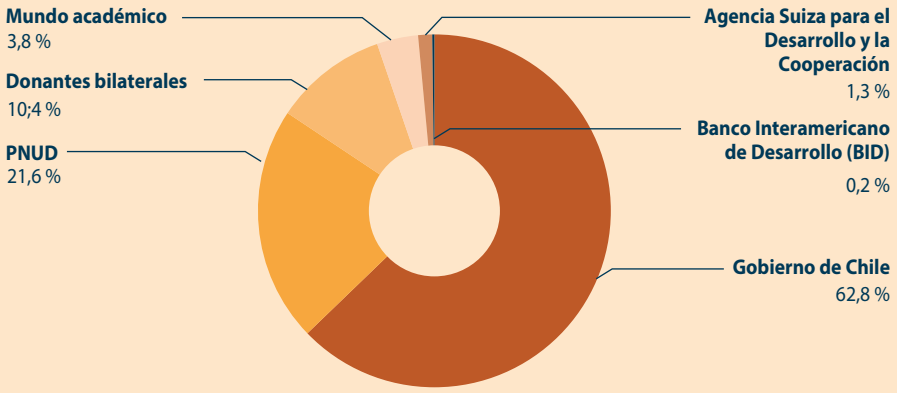
La ciudadanía tiene acceso a espacios de diálogo, herramientas digitales y capacidades para ejercer una participación inclusiva y con conocimiento de causa en los asuntos públicos de su interés.

PRODUCTO 2.3

Los poderes ejecutivo, legislativo y judicial reciben apoyo en la aplicación de reformas políticas orientadas a consolidar el sistema democrático y promover la representación de las mujeres y otros grupos vulnerables.

Presupuesto	Gasto
5.731.103 dólares	4.118.168 dólares

Gráfico 5: Contribuciones de los donantes, resultado 2



Presupuesto	5.731.103 dólares
Gasto	4.118.168 dólares

Hallazgo 6: Procesos democráticos y apoyo electoral

El PNUD fue un actor importante en el acompañamiento de los procesos democráticos de Chile, máxime durante los ciclos electorales y constitucionales, puesto que colaboró con el Servicio Electoral de Chile (SERVEL) en el fortalecimiento de las capacidades para lograr procesos electorales más inclusivos y atendió los nuevos desafíos, como la desinformación y la contaminación informativa en elecciones.

Apoyo a los procesos constitucionales y a la participación inclusiva

El PNUD tomó parte activa en las dos Convenciones Constitucionales consecutivas, que respondieron a la crisis política institucional desde 2019. El PNUD ejecutó cinco proyectos con un presupuesto total de 1.280.677 dólares entre 2020 y 2022, que se destinaron a la elaboración de material informativo con recomendaciones y mejores prácticas para el Plebiscito Seguro. La participación de los votantes alcanzó su nivel más alto desde que se estableció el voto voluntario, ya que se logró una concurrencia del 50,9 por ciento durante el plebiscito de 2020 que se vio afectado por la pandemia.

Se fortaleció la participación electoral femenina mediante campañas dirigidas y la colaboración entre múltiples actores. El PNUD lanzó la campaña "Vota por ti, vota por todas", que obtuvo más de 1,7 millones de visualizaciones, y coordinó la iniciativa Constituidas con la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres), en la que participaron más de 1.000 mujeres en todo el país. El PNUD también llevó a cabo un análisis sobre los efectos de la paridad de género en la Convención Constitucional y el papel que ello ocupaba en la aprobación de cuestiones esenciales.

Los grupos marginados obtuvieron un mayor acceso a la información electoral y oportunidades de participación. El PNUD colaboró con la traducción de guías electorales a los idiomas indígenas (aimara, quechua, rapa nui, mapudungún) y creole; financió consultorías sobre la existencia de escaños reservados para los pueblos y naciones indígenas; y realizó ejercicios de consulta con las poblaciones indígenas y afrodescendientes.

La participación ciudadana a nivel nacional se logró a través de estrategias innovadoras de difusión a pesar de los rechazos de las propuestas constitucionales. El PNUD llevó adelante la campaña "La Once Constituyente" con socios de la sociedad civil y creó 200 espacios presenciales para la difusión de contenidos. A pesar del rechazo de ambos proyectos constitucionales, el PNUD mantuvo el diálogo democrático tanto con los constituyentes electos como con la comunidad, mediante una comunicación inclusiva para la que empleó diversos mensajes, canales, idiomas y espacios de participación.

Se prosiguió con la generación de datos empíricos a pesar de los reveses constitucionales, lo que sirvió para generar un debate público más inclusivo. Tras el primer rechazo de la propuesta constitucional, el PNUD, en colaboración con el mundo académico, creó la iniciativa Escuchas Constitucionales. A través de esta encuesta longitudinal se recogieron opiniones centradas en la población migrante y los pueblos indígenas a través de tres olas de encuestas (julio a diciembre de 2023) con cuatro muestras diferenciadas: nacionales, personas que manifestaban desafección política, personas migrantes y pueblos indígenas. Debido a la polarización política y la desinformación, era menester realizar una adaptación importante de las estrategias de campaña. Fue necesario reducir las campañas previstas a fin de evitar acusaciones de sesgo, como cuando se interpretó erróneamente que la difusión de los derechos de los pueblos indígenas promovía privilegios.

Lucha contra la desinformación electoral y fortalecimiento de la integridad electoral

Se establecieron e institucionalizaron capacidades para el seguimiento de casos de desinformación electoral dentro del Servicio Electoral de Chile (SERVEL) a través de mecanismos innovadores de gobernanza multisectorial. Desde 2024, el PNUD reforzó la colaboración con el SERVEL mediante la adaptación de la herramienta E-Monitor+, lo que permitió hacer un seguimiento de la "contaminación informativa", e impartió capacitación al SERVEL para que pudiera dar una respuesta proactiva. El SERVEL consideró de gran valor una estrategia de gobernanza innovadora, en la que participaron representantes de instituciones públicas, la sociedad civil, el mundo académico y representantes de plataformas digitales. Asimismo, difundió dicha estrategia como ejemplo de buenas prácticas en foros internacionales, lo que sentó un precedente en lo referente al compromiso de las plataformas de redes sociales con los esfuerzos de integridad democrática[44].

La confianza establecida entre el PNUD y el SERVEL permitió profundizar las alianzas que se forjaban en pos de la inclusión y la integridad electoral, lo que comprendió la traducción de materiales electorales al mapudungún y al creole y la capacitación interna sobre inclusión al personal del SERVEL.

Desafíos y oportunidades

La escasez de recursos limitó el alcance de algunas iniciativas a pesar de su demostrada eficacia. Si bien las metodologías innovadoras favorecieron la participación de diversas comunidades, la escasez de recursos obligó a ordenar las prioridades de manera estratégica y aprovechar las alianzas que se habían establecido con la sociedad civil y el mundo académico.

Hallazgo 7: Diseño participativo de políticas y desarrollo territorial

El PNUD colaboró con la formulación de políticas públicas más inclusivas y sensibles a las necesidades territoriales mediante procesos participativos que incorporaron sistemáticamente a diversas partes interesadas, grupos que se habían quedado atrás y enfoques transversales a nivel nacional y subnacional.

Formulación participativa de políticas en diversos sectores

El PNUD apoyó procesos participativos para la formulación de políticas que produjeron marcos estratégicos concretos a nivel nacional y regional. Durante 2021-2024, el PNUD prestó asistencia a las Subsecretarías de Desarrollo Regional, la Niñez y Turismo a los efectos de elaborar políticas nacionales inclusivas mediante la participación ciudadana integral. En el plano regional, el apoyo técnico del PNUD ayudó a que el Gobierno regional de Valparaíso creara su Estrategia Regional de Desarrollo 2025-2035 —la primera elaborada por un Gobierno regional democráticamente elegido en Valparaíso— y permitió que el Gobierno regional de Los Ríos formulara su Plan de Acción para la Infancia y Adolescencia, lo cual demuestra la capacidad del PNUD para acompañar a los Gobiernos subnacionales en la planificación territorial estratégica.

La metodología participativa del PNUD hacía hincapié en el alcance territorial y la participación inclusiva de las partes interesadas en diversos contextos geográficos y demográficos. En el caso de la Estrategia Regional de Desarrollo de Valparaíso, el PNUD acompañó un proceso de dos años de duración (2022-2024) durante el cual se impartieron 16 talleres en 8 provincias, 2 talleres insulares en Rapa Nui y Juan Fernández, y seminarios sectoriales con el mundo académico, el sector privado y la sociedad civil, a los que asistieron más de 1.600 personas[45]. En lo tocante a la Política Nacional de Descentralización de Chile, el PNUD diseñó conjuntamente 28 instancias de participación que abarcaron 16 diálogos regionales, reuniones macrorregionales, seminarios virtuales destinados a pueblos indígenas, consultas ciudadanas en línea, diálogos en regiones extremas y participación con el Consejo de la Sociedad Civil de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE). Estos procesos demostraron la capacidad del PNUD a la hora de orquestar procesos participativos a gran escala que garantizaran la representación territorial y la participación inclusiva en la formulación de políticas estratégicas.

El PNUD contribuyó a la Estrategia Nacional de Turismo mediante la inclusión deliberada de diversos actores territoriales, como los pueblos indígenas, los representantes de los territorios aislados, las asociaciones comerciales, el mundo académico y la sociedad civil. Según una parte interesada entrevistada, el trabajo participativo "estableció un nuevo parámetro sobre cómo llevar a cabo estos procesos", en lo que se destacó particularmente la importancia de ofrecer comentarios sobre los resultados a los participantes.

Aplicación del principio de no dejar a nadie atrás en el diseño de las políticas

El PNUD inició enfoques estratégicos en la planificación del desarrollo indígena a través del Plan Buen Vivir destinado a territorios con un índice elevado de población indígena y el Plan Ercilla como piloto para el desarrollo integral. Estas iniciativas demostraron el compromiso del PNUD con el desarrollo territorial con pertinencia cultural para hacer frente a la exclusión de los pueblos indígenas. El apoyo del PNUD favoreció el establecimiento de procesos de diálogo y marcos de planificación territorial que sirvieron de base a los compromisos posteriores de inversión del Gobierno, como el plan a 10 años del Ministerio de Obras Públicas (MOP) —que se anunció en enero de 2025—, destinado al desarrollo de infraestructuras en comunidades rurales e indígenas en las regiones del Biobío, La Araucanía, Los Ríos y Los Lagos[46]; asimismo, se avanzó con otras actividades de inversión pública en desarrollo productivo y revitalización cultural[47].

El PNUD colaboró con la elaboración de la Política Nacional de la Niñez y Adolescencia (aprobada en abril de 2024) mediante la participación directa de niños, niñas y adolescentes como protagonistas. El PNUD utilizó el modelo de Lundy para crear espacios seguros, generar información accesible y considerar las opiniones de la población juvenil, lo que marcó un hito en la incorporación de las voces excluidas en los procesos políticos. En un proceso paralelo en la región de Los Ríos, el PNUD facilitó la creación de una estructura de gobernanza, lo que comprendió un Consejo Consultivo y Asesor para la Niñez y Adolescencia (CANNA), y un Plan de Acción regional con 21 líneas de acción y 44 iniciativas, que reflejaban los problemas que los propios niños y niñas habían identificado y las propuestas que ellos mismos habían presentado[48].

El PNUD incorporó sistemáticamente las dimensiones de igualdad de género, interculturalidad, pertinencia territorial y desarrollo sostenible en todas las iniciativas sobre políticas a fin de poner en práctica los compromisos relativos al principio de no dejar a nadie atrás. Estos enfoques se integraron en el diseño de los procesos, las relaciones con las partes interesadas y los resultados previstos de las políticas. La política de descentralización incorporó explícitamente principios acordados con la SUBDERE, entre ellos, la participación y la democracia directa, la inclusión de los grupos desfavorecidos y la protección del medio ambiente.

Desafíos y oportunidades

El éxito demostrado en las metodologías participativas creó oportunidades para su reproducción y ampliación en otros ámbitos normativos. Los procesos participativos condujeron a políticas públicas más fundamentadas, legítimas y pertinentes, ya que reflejaban las voces de los beneficiarios finales, los grupos marginados y los actores territoriales. Las metodologías establecidas en las políticas de descentralización, turismo, infancia y planificación regional permitieron obtener modelos comprobados que se podían emplear en otros ejercicios de planificación estratégica. Sin embargo, mantener el impacto de estos procesos participativos depende de un compromiso político continuo con la aplicación y de un cambio institucional que trasciende el diseño del proceso.

Hallazgo 8: Sello de Igualdad de Género

La obtención del Sello de Igualdad de Género del PNUD permitió la transformación institucional de las instituciones públicas mediante procesos integrales de incorporación de la perspectiva de género que lograron cambios concretos en el plano normativo, estructural y en la prestación de servicios más allá de la certificación en sí. El PNUD fue pionero en la elaboración de un modelo de certificación con el Sello de Igualdad de Género para las universidades, que se puso a prueba en dos entidades regionales.

Transformación institucional a través de procesos de certificación

El PNUD prestó apoyo a seis instituciones públicas en la obtención del Sello de Igualdad de Género que conllevaron cambios concretos en las prácticas institucionales y la prestación de servicios. Seis instituciones públicas obtuvieron la certificación, a saber: Senado (Plata), Ministerio de Justicia y Derechos Humanos y dos Subsecretarías (Oro), Municipalidad de Ñuñoa (Plata) y Municipalidad de Peñalolén (Oro), Subsecretaría de Relaciones Exteriores (Oro) y Servicio Agrícola y Ganadero (Oro).

Además de los procesos internos, el PNUD facilitó algunos cambios institucionales que se trasladaron a la prestación de servicios públicos y a las poblaciones vulnerables. El Ministerio de Justicia y Derechos Humanos puso fin a la práctica de realizar partos en las cárceles a través de la coordinación intersectorial —un problema que antes se consideraba inextricable— y fortaleció los planes de mejora de las condiciones carcelarias de las mujeres. El Ministerio también puso en marcha el Registro Nacional de Deudores de Pensiones de Alimentos en colaboración con el Registro Civil y el Ministerio de la Mujer, lo que produjo un aumento significativo en el cumplimiento del pago de las pensiones alimenticias. El Senado incorporó la igualdad de género como objetivo estratégico, creó funciones especializadas de género y se convirtió en la primera cámara legislativa de Chile en obtener el Sello de Igualdad de Género del PNUD.

El PNUD prestó apoyo a dos universidades regionales para que obtuvieran la certificación con el Sello de Igualdad de Género mediante un modelo piloto para instituciones de enseñanza superior. Sobre la base de las enseñanzas extraídas de una experiencia anterior con la Universidad de Chile y usando un modelo que elaboró la Oficina Regional del PNUD, el PNUD trabajó con las Universidades de Concepción y La Frontera, que obtuvieron las certificaciones Oro y Plata, respectivamente.

La metodología del PNUD exigía que las organizaciones llevaran a cabo transformaciones en diversas dimensiones, como los marcos institucionales, la cultura institucional, la prestación de servicios y los sistemas de seguimiento. La Universidad de Concepción institucionalizó las buenas prácticas que aún no se habían formalizado, entre ellas, los servicios de apoyo psicológico, la Dirección de Género que depende de la rectoría y los perfiles de competencias obligatorias para los puestos directivos. Estos cambios sistemáticos permitieron que las transformaciones se integraran en las estructuras institucionales en lugar de que los ajustes se hicieran en función de cada proyecto.

Redes interinstitucionales de aprendizaje

El PNUD creó espacios de intercambio de conocimientos que multiplicaron la eficacia más allá de las organizaciones particulares. Algunas partes interesadas consultadas destacaron específicamente el aprendizaje entre pares como la principal contribución de la estrategia. El

acompañamiento técnico estrecho a través de reuniones semanales o quincenales con los puntos focales del PNUD —que se combinaron con talleres interinstitucionales— permitieron crear sistemas de apoyo que se sostuvieron tras el acompañamiento directo. Esta red de pares resultó particularmente valiosa dada la diversidad de contextos institucionales —donde coexisten instituciones de justicia centenarias con organismos de derechos humanos de ocho años de antigüedad— que requieren una adaptación continua de la metodología.

La experiencia internacional del PNUD y la transferencia de conocimientos transnacionales fortalecieron la calidad y la legitimidad de la aplicación. Los participantes destacaron que el Sello de Igualdad de Género del PNUD gozaba de mayor prestigio y peso institucional que las alternativas nacionales, como la Norma Chilena 3262, y que este respaldo internacional resultaba crucial para superar la resistencia interna y lograr la aceptación por parte de la dirigencia. La incorporación de las mejores prácticas mundiales y las experiencias regionales enriquecieron los enfoques metodológicos, sin dejar de adaptarse a los contextos chilenos. Los asociados reconocieron unánimemente la sólida experiencia del equipo de género del PNUD.

Desafíos y oportunidades

La documentación insuficiente de las adaptaciones metodológicas supusieron una pérdida de oportunidad para fortalecer la gestión del conocimiento. Las adaptaciones complejas —como el proceso de doble subsecretaría del Ministerio de Justicia, la adaptación legislativa del Senado y los enfoques específicos de las universidades— generaron valiosas lecciones que no se lograron capturar para su reproducción sistemática. El hecho de que no se documentaran estos procesos socavó la capacidad del PNUD a la hora de extrapolar metodologías comprobadas a otros contextos.

Hubo condicionamientos en cuanto a la capacidad y la infraestructura que impidieron que otras instituciones obtuvieran el Sello de Igualdad de Género a pesar de la creciente demanda. El tamaño pequeño del equipo del PNUD en relación con la demanda generó una sobrecarga, en especial durante las fases de evaluación, cuando se intensificaron las necesidades de apoyo. Las directrices de evaluación y las

limitaciones técnicas de la plataforma debían actualizarse a fin de atender el creciente interés institucional. Surgieron oportunidades para complementar el valioso apoyo de expertos del PNUD mediante enfoques de formación de instructores y el refuerzo de las metodologías documentadas que permitieron una solución más autónoma de los problemas institucionales.

La capacidad del PNUD para demostrar un mayor impacto social siguió viéndose limitada por la ausencia de indicadores que permitieran hacer un seguimiento de la contribución del Sello de Igualdad de Género a los resultados en materia de igualdad de género más allá de la práctica institucional. Si bien la obtención del Sello fomentó la capacidad institucional en cuanto a la evaluación basada en los resultados —tal como lo demuestra el compromiso del Ministerio de Relaciones Exteriores de evaluar su Política Exterior Feminista con el apoyo técnico del PNUD[49]— y se produjeron mejoras concretas en la prestación de servicios (protocolos de visitas a las cárceles, sistemas de pensión alimenticia, mecanismos de prevención de la violencia), aún no se ha elaborado un seguimiento sistemático de los efectos de las medidas de igualdad de género en las instituciones participantes.

Los desafíos relativos a la sostenibilidad reflejaron realidades institucionales más amplias que escapan al control directo del PNUD. Las organizaciones se esforzaron por mantener el impulso después de obtener la certificación sin que se asignaran presupuestos exclusivos a las cuestiones de género ni recibieran apoyo técnico continuo. Si bien el Ministerio de Justicia creó dependencias de gastos específicas para las iniciativas de género, la mayoría de las organizaciones no contaban con recursos reservados, lo que creaba riesgos de que se produjera una regresión si no se lograba el compromiso sostenido de la dirigencia.

Resultado 3:
Una transición socioecológica justa hacia un modelo de producción y consumo inclusivo y sostenible.

RESULTADO 3

Para 2025, el Estado chileno reforzará sus políticas, estrategias y programas que fomentan la mitigación y la adaptación al cambio climático, la gobernanza de los territorios, los recursos naturales y los ecosistemas, de forma que se mejore la gestión integral de los riesgos medioambientales, climáticos, sanitarios, hidrológicos y geodinámicos, con un enfoque integrado. Asimismo, se garantizará el uso sostenible de la gestión de recursos naturales haciendo especial hincapié en los grupos de población y territorios más vulnerables.

PRODUCTO 3.1

Las instituciones públicas en los planos nacional y subnacional diseñan instrumentos, estrategias e iniciativas de planificación, seguimiento o determinación de presupuestos, gastos o medidas de verificación con respecto a los objetivos y las metas en materia de mitigación, adaptación y reducción del riesgo de desastres.

PRODUCTO 3.2

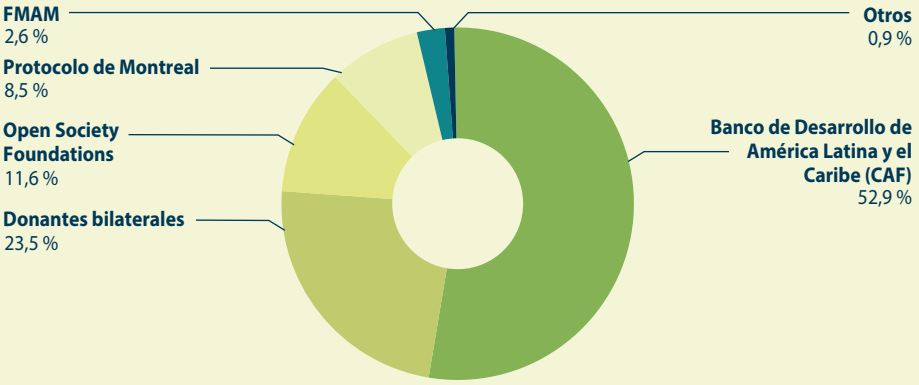
Las instituciones públicas y privadas y las comunidades locales en los planos nacional y subnacional promueven herramientas, en particular instrumentos digitales, e iniciativas para aplicar los principios de la economía circular con un enfoque de género y sin dejar a nadie atrás.

PRODUCTO 3.3

Las instituciones públicas y privadas y las comunidades locales, en los planos nacional y subnacional, tienen acceso a soluciones, mecanismos de diálogo, conocimientos y aportaciones para hacer frente a las desigualdades ambientales a nivel territorial.

Presupuesto	Gasto
15.055.143 dólares	13.572.413 dólares

Gráfico 6: Contribuciones de los donantes, resultado 3



Presupuesto	15.055.143 dólares
Gasto	13.572.413 dólares

Hallazgo 9: Transición Socioecológica Justa

Chile se convirtió en uno de los primeros países de América Latina en adoptar un marco de Transición Socioecológica Justa integrado a nivel nacional, promoviendo así los compromisos contraídos en virtud de las contribuciones determinadas a nivel nacional (CDN) a través de la gobernanza multisectorial. La asistencia técnica y operacional del PNUD apoyó la puesta en práctica de este marco mediante mecanismos de gobernanza y la aplicación territorial, aunque las deficiencias de coordinación interna y la escasa inclusión de grupos marginados limitaron la eficacia.

Establecimiento del marco para una Transición Socioecológica Justa

El apoyo técnico, administrativo y logístico del PNUD ayudó a elaborar la Estrategia Nacional de Transición Socioecológica Justa (ENTSEJ) 2025-2035, una política esencial para cumplir con las contribuciones determinadas a nivel nacional de Chile para 2025-2030[50]**.** Desde 2023, un equipo de 17 profesionales (15 contratados por el PNUD e integrados en la Oficina de TSEJ) colaboró con el diseño de la estrategia, lo que comprendió la elaboración del plan de acción para poner en práctica la ENTSEJ mediante 48 medidas en cinco territorios en transición designados[51]. Esta labor se llevó a cabo en el marco del Comité Interministerial de Transición Socioecológica Justa (CITSEJ) —que se creó en 2023 para formalizar la coordinación entre nueve ministerios—, y el PNUD prestó apoyo a las operaciones del CITSEJ mediante asistencia logística y técnica y documentación[52].

RECUADRO 2:

Transición Socioecológica Justa

"Es el proceso de transformación y/o adaptación de los sistemas socioculturales hacia el equilibrio ecosistémico, bienestar de las personas y modelos productivos sostenibles, en el marco de la triple crisis por pérdida de la biodiversidad, cambio climático y contaminación, asegurando el enfoque de derechos humanos, igualdad de género y trabajo decente".

Comité Interministerial de Transición Socioecológica Justa, Chile (2023)

Puesta en práctica de la transición en los territorios designados

El PNUD prestó apoyo al diseño y la aplicación de un modelo de gobernanza de múltiples niveles que garantizara la puesta en marcha eficaz en los planos nacional y local mediante estructuras participativas en los territorios en transición (Consejos para la Recuperación Ambiental y Social [CRAS] o comités de la TSEJ). El PNUD colaboró con los actores locales y el Ministerio del Medio Ambiente para establecer grupos de trabajo regionales de la TSEJ en los territorios en transición, de manera que las prioridades regionales se armonizaran con los objetivos de la estrategia nacional. El PNUD también colaboró con la actualización de los Programas para la Recuperación Ambiental y Social (PRAS) existentes en Coronel, Huasco y Quintero-Puchuncaví[53], así como con el diseño de los planes locales de TSEJ para Tocopilla[54] y Mejillones[55]. Un total de 914 partes interesadas participaron en las consultas durante el proceso de Evaluación Ambiental Estratégica, y el proceso de Tocopilla incorporó a representantes de la sociedad civil en grupos de trabajo regionales, en los que se plantearon inquietudes relativas al ambiente, la salud pública y la productividad.

El PNUD promovió la gobernanza del agua mediante el establecimiento de Mesas Estratégicas de Recursos Hídricos en 12 cuencas hidrográficas con secretarías de apoyo en cuatro regiones piloto. Este esfuerzo propició en 2024 la concesión de un préstamo del Banco Mundial por un valor de 250 millones de dólares que se destinó a financiar —con el apoyo técnico de la

Oficina de TSEJ— el programa de Chile Transición Hídrica Justa en el marco de la ENTSEJ. Las pruebas existentes no permitieron determinar con claridad la relación específica entre la labor del PNUD en materia de gobernanza del agua y esta movilización de financiación.

Desafíos y oportunidades

Las oportunidades de coordinación interna e intercambio de conocimientos en torno a las iniciativas del PNUD siguieron siendo infrautilizadas. Durante el período evaluado no se aprovecharon al máximo las posibles sinergias entre el proyecto Instrumentos Económicos para la Conservación de la Biodiversidad (IECB) del FMAM y la Oficina de TSEJ. Si bien el PNUD trazó las conexiones entre las iniciativas IECB, BIOFIN (Finanzas para la Biodiversidad) y el Hub de Naturaleza, las partes interesadas señalaron que el fortalecimiento de la comunicación y los mecanismos de coordinación sistemática podrían mejorar la integración de iniciativas ambientales complementarias en la programación futura.

El progreso en cuanto a las dimensiones de derechos humanos, género y pueblos indígenas de la Transición Socioecológica Justa era incipiente, y no se lograban traducir los principios en políticas que se pudieran aplicar en territorios en los que imperaba la desconfianza institucional. El escaso involucramiento del PNUD en el Acuerdo de Escazú —aunque la CEPAL actúa como secretaría del acuerdo— representó una pérdida de oportunidad de colaboración en materia de gobernanza ambiental, derechos humanos y toma de decisiones participativas: aspectos esenciales para las transiciones justas. El hecho de que el PNUD no forme parte de los socios del Plan Nacional de Implementación Participativa del Acuerdo de Escazú representa una oportunidad estratégica que se puede aprovechar para involucrarse con los nuevos mecanismos regionales de gobernanza ambiental a fin de mantener la pertinencia en las esferas en que el PNUD se considera un actor importante.

La aplicación a largo plazo enfrentaba riesgos relacionados con la planificación de la transición y las limitaciones de infraestructura. La desvinculación prevista para 2026 de 15 profesionales del PNUD relacionados con proyectos que integran la Oficina de JSET del Ministerio

del Medio Ambiente exigió una cuidadosa gestión de la transición, ya que en iniciativas similares anteriores hubo dificultades para retener personal capacitado una vez finalizado el apoyo externo. El Ministerio del Medio Ambiente incluyó la continuidad de la Oficina de TSEJ en la Ley de Presupuestos del Sector Público correspondiente al año 2026 y abrió de tres a cuatro puestos profesionales en 2025, lo que demuestra su compromiso con el mantenimiento de la Oficina. Sin embargo, para asegurar el pleno traspaso de las capacidades técnicas adquiridas a través del proyecto del PNUD a un equipo más pequeño de funcionarios públicos permanentes será necesario disponer de mecanismos estratégicos de transferencia de conocimientos y establecer prioridades de las funciones básicas.

Hallazgo 10: Gobernanza del cambio climático

El PNUD apoyó la aplicación de la Ley Marco de Cambio Climático de Chile mediante la elaboración de estrategias financieras nacionales, la mejora de los sistemas de seguimiento de los gastos climáticos y el fortalecimiento de las capacidades institucionales para cumplir los compromisos internacionales en materia climática. Existen oportunidades para seguir participando en la planificación y ejecución a nivel regional y municipal.

Desarrollo y apoyo de estrategias financieras climáticas

La colaboración del PNUD con el Ministerio de Hacienda —un actor estratégico que vincula los planes de financiación pública con las redes de políticas ambientales— representó un logro institucional significativo que permitió integrar las consideraciones climáticas en los procesos básicos de planificación fiscal. El hecho de trabajar con el Ministerio de Hacienda, en vez de solo hacerlo con las autoridades ambientales, posicionó la acción climática dentro de las estructuras de decisiones presupuestarias, lo cual produjo un cambio fundamental en la forma en que se asignaban recursos y se daba prioridad a los compromisos climáticos.

Se actualizó y finalizó la Estrategia Financiera frente al Cambio Climático de Chile, lo que otorgó un marco sostenible para armonizar los presupuestos nacionales con los objetivos de descarbonización y los

compromisos mundiales para 2050. El PNUD colaboró estrechamente con el Ministerio de Hacienda durante la actualización de la primera versión de dicha Estrategia que había elaborado el Banco Interamericano de Desarrollo en 2019, lo que permitió obtener una versión pulida para 2020-2022 que, según entrevistas, se adecuó mejor a las prioridades del Ministerio y a los objetivos climáticos de Chile[56]. La estrategia, cuya aprobación por parte de la autoridad competente aún estaba pendiente al momento de esta evaluación, contenía análisis con estimación de los costos del cumplimiento de las promesas climáticas de Chile en virtud de acuerdos internacionales[57]. Este marco permitió efectuar el seguimiento sistemático de los gastos climáticos en los organismos gubernamentales y obtener la base analítica para armonizar la política fiscal con los objetivos climáticos.

Se institucionalizó en el Sistema Nacional de Inversiones una metodología oficial que elaboró el PNUD con la finalidad de clasificar el gasto fiscal y las inversiones relacionadas con el clima, lo que permitió estandarizar el seguimiento y la presentación de informes en todas las instituciones públicas. El PNUD prestó asistencia técnica para la adaptación y adopción de esta metodología, lo que permitió que la Dirección de Presupuestos (DIPRES) elaborara tres informes oficiales anuales (2022-2024). Estos informes, tal como se establece en el artículo 38 de la Ley Marco de Cambio Climático, se convirtieron en herramientas importantes para la toma de decisiones con base empírica dentro de la Estrategia Financiera frente al Cambio Climático de Chile y sirvieron como insumos para los análisis en el Congreso sobre el presupuesto público anual. La DIPRES adoptó la metodología del PNUD (Examen Institucional y del Gasto Público para el Clima/etiquetado presupuestario de cambio climático), que se utilizó en las instrucciones presupuestarias oficiales; más de 100 funcionarios públicos recibieron capacitación para su aplicación.

Implicación del sector público y privado en la acción climática

El PNUD ayudó a institucionalizar procesos para lograr que las inversiones y los planes de gastos climáticos fueran económicamente sostenibles y transparentes[58], en aras de armonizar el gasto climático entre las fuentes de financiación públicas, privadas e internacionales.

Más de 2.000 instituciones públicas y privadas se registraron en el programa HuellaChile, casi el 50 por ciento de las cuales lo hicieron entre 2021 y 2025[59]. El PNUD colaboró con el desarrollo de metodologías y programas de capacitación para fomentar la participación de pequeñas y medianas empresas en la presentación voluntaria de informes sobre las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y las actividades de medida, reporte y verificación (MRV). El PNUD facilitó proyectos experimentales con empresas privadas que aplicaban nuevas metodologías para medir los gastos climáticos, y organizó eventos, seminarios web y debates para difundir conocimientos y crear consenso en torno a los objetivos de descarbonización.

Los inventarios de gases de efecto invernadero se actualizaron en las 16 regiones de Chile, lo cual permitió obtener una comprensión integral de las emisiones locales como base para la planificación de la acción climática y el seguimiento del progreso. El PNUD desempeñó un papel central en la actualización de esos inventarios, lo que promovió el cumplimiento de los acuerdos internacionales sobre el clima. El PNUD también cooperó con la elaboración de informes del Protocolo de Montreal relativo al consumo y a la prohibición de sustancias que agotan la capa de ozono, de modo que respaldó los compromisos de Chile, entre ellos, la eliminación de HCFC-141b y la aplicación del Plan Nacional de Frío. Mediante la asistencia técnica, la cofinanciación y la capacitación para las empresas que estaban en proceso de adopción de tecnologías que no emplean hidroclorofluorocarbonos (HCFC), se eliminó un total de 181,86 toneladas métricas de HCFC-141b.

Desafíos y oportunidades

El PNUD redactó una guía nacional para la elaboración de los Planes de Acción Comunal de Cambio Climático (PACCC) que se distribuyó en todo el país, se utilizó en algunos municipios y creó una base para una mayor participación subnacional. Sin embargo, quedaron oportunidades para incrementar la participación en la elaboración y aplicación de planes regionales y municipales de acción climática —obligatorios en virtud de la Ley Marco de Cambio Climático— en los que la capacidad técnica del PNUD podría reforzar la incidencia de las políticas ambientales a nivel subnacional donde se lleva a cabo la aplicación de las medidas climáticas.

Sobre la base de la eficacia demostrada, el enfoque de seguimiento de los gastos climáticos y los programas de capacitación ofrecían

oportunidades de expansión a otras instituciones y regiones. La integración con el Sistema Nacional de Inversiones ofreció una base sólida para dar continuidad a la apropiación gubernamental y sostenibilidad de los sistemas de seguimiento de los gastos climáticos.

En términos más generales, la falta de incentivos impidió que hubiera una mayor implicación del sector privado, a pesar de que las iniciativas de sensibilización habían dado resultados. En vista del carácter voluntario de las actividades para medir la huella de carbono y los sistemas de MRV, sumado a los escasos incentivos, y dado que Chile alberga más de un millón de pequeñas y medianas empresas, será necesario redoblar los esfuerzos de apoyo para conseguir una adopción que supere las 2.000 instituciones participantes.

Hubo diferencias en cuanto a la capacidad de aplicación regional entre las 16 regiones de Chile, lo que afectó la coherencia y la calidad de la planificación de la acción climática. Si bien en todas las regiones se actualizaron los inventarios de gases de efecto invernadero, las distintas capacidades institucionales a nivel subnacional requerirán el apoyo técnico y metodológico continuo del PNUD para garantizar la coherencia de las políticas climáticas en el país.

Hallazgo 11: Reducción del riesgo de desastres

El PNUD avanzó en modelos de prevención y gestión del riesgo de desastres en Chile a través del proyecto AdaptaClima, que permitió establecer un nuevo parámetro para la innovación y la colaboración de múltiples partes interesadas. Los avances más allá de esta iniciativa siguieron siendo limitados debido a los desafíos en la escala, la financiación y la implicación municipal.

Puesta a prueba de infraestructuras resilientes al clima y sistemas de alerta temprana

En Antofagasta se construyó una infraestructura resiliente al clima con una durabilidad de 100 años, en la que se integró el diseño hidráulico con variables de cambio climático para abordar las vulnerabilidades frente a aluviones e inundaciones[60]. El proyecto AdaptaClima se centró en Antofagasta, Taltal y Mejillones, municipios que habían sido afectados gravemente por los aluviones catastróficos de 1991 y 2015. La construcción del muro de contención N 11 en la Quebrada Bonilla representó el logro principal del proyecto y marcó la primera instancia en que el PNUD en Chile supervisó una obra civil de gran envergadura[61]. La adaptación de la infraestructura permitió aumentar la capacidad de almacenamiento de agua de lluvia y la durabilidad prevista.

Se elaboraron herramientas integrales de planificación de riesgos, que se transfirieron al MOP para su uso futuro. En la actualización del Plan Maestro de Evacuación y Drenaje de Aguas Lluvias, se previeron escenarios de riesgo para 2035-2065 y se incluyó una matriz de riesgo para asentamientos informales. Esta transferencia institucional se consolidó con la firma de un memorando de entendimiento con el PNUD, que garantizó la continuidad a medida que el MOP avanzaba en las fases siguientes.

Los sistemas de alerta temprana se materializaron con la instalación de detectores de tormentas y sirenas de evacuación masiva en coordinación con el Servicio Nacional de Prevención y Respuesta ante Desastres (SENAPRED). En el marco de AdaptaClima se colocaron ocho sensores y sirenas en Mejillones y Tocopilla, se instaló un sistema avanzado de alerta en Antofagasta y se elaboró una guía novedosa sobre la activación de sirenas en caso de evacuación masiva.

Participación comunitaria e inclusión de la perspectiva de género

Se fomentó la capacidad local, en particular entre las mujeres, y algunas dirigentes que participaron en la capacitación obtuvieron fondos regionales para reproducir las iniciativas de gestión del riesgo de desastres. En virtud del proyecto se organizaron talleres de gestión de riesgos, capacitación de paramédicos, simulacros de evacuación y se distribuyeron kits de emergencia. Las personas de la comunidad que habían presenciado los aluviones en

Tocoplilla y Taltal (2015) y Antogasta (1991) ayudaron a conservar la memoria colectiva a través de actividades culturales y campañas educativas. Las alianzas con fundaciones locales, como Descubre Más y Color Habitante, permitieron incorporar programas artísticos y educativos que vincularon los riesgos del cambio climático con respuestas comunitarias prácticas.

Desafíos y oportunidades

Existen riesgos operacionales referentes a la coordinación interinstitucional para el mantenimiento a largo plazo de las infraestructuras para hacer frente al riesgo de desastres. El PNUD elaboró una metodología detallada de diseño hidráulico y guías metodológicas integrales destinadas al MOP que se pueden replicar en todo el país. Cabe señalar que, si bien la responsabilidad de la construcción y el mantenimiento de las infraestructuras de defensa contra inundaciones sigue recayendo sobre el MOP, los municipios tienen la responsabilidad jurídica de mantener limpias las cárcavas de modo que no haya obstrucciones, escombros, ni residuos. Los primeros datos recabados indicaron que algunos municipios tenían dificultades para cumplir con estas obligaciones de mantenimiento complementario, lo que obligaba al MOP a que los recursos asignados a obras de infraestructura se destinaran a la limpieza de sitios. Lograr una coordinación eficaz entre las inversiones en infraestructura del MOP y el cumplimiento de los municipios de las responsabilidades de mantenimiento de las cárcavas será fundamental para mantener la función de protección de la infraestructura a lo largo del tiempo.

La labor del PNUD en materia de gestión del riesgo de desastres arrojó productos técnicos concretos, pero la conversión de los resultados en una ejecución y capacidad sostenidas sigue siendo una tarea en marcha. Se concluyeron tres planes municipales de gestión del riesgo de desastres que recibieron la aprobación del SENAPRED la primera vez que se presentaron, de modo que el Gobierno regional de Valparaíso debió solicitar apoyo al PNUD para los municipios regionales restantes que se enmarcó en un acuerdo de 2026. Sin embargo, no había indicios suficientes que indicaran que se siguiera haciendo un seguimiento sostenido de los efectos. Por intermedio de las entrevistas a las partes interesadas, se reveló que había desconocimiento de los municipios con respecto a los proyectos, la desvinculación de personal capacitado y la documentación insuficiente

de cómo los productos técnicos se traducían en mejoras operacionales. Si bien el PNUD impartió capacitación a equipos municipales de todo el país, hubo problemas que demostraron cómo las actividades de fomento de las capacidades aumentaban la capacidad de respuesta de emergencia cuando se ponían a prueba en situaciones de desastres reales, lo que indicó la necesidad de fortalecer los mecanismos de seguimiento que vincularan la asistencia técnica con la preparación operacional.

Las lagunas en el marco de gestión del riesgo de desastres de Chile limitaron el potencial de ampliación de la escala. Aunque la mayoría de los municipios tenían planes de respuesta para casos de emergencia, casi el 50 por ciento carecía de planes para la reducción del riesgo de desastres, y la preparación nacional para los desastres estaba fuertemente orientada hacia la respuesta de emergencia, mientras que las estrategias de prevención y de recuperación después de los desastres seguían estando poco desarrolladas[62]. Este desequilibrio afectó la capacidad del PNUD para apoyar enfoques amplios de gestión del riesgo.

Los mecanismos de financiación crearon obstáculos que afectaron la aplicación de los productos de planificación de la gestión del riesgo de desastres. El apoyo del PNUD a 21 municipios de la zona centro-sur de Chile para la elaboración de planes de inversión tras los incendios forestales de 2023 tropezó con reveses en su ejecución debido a la falta de fondos preasignados y la limitada capacidad municipal para procurar recursos de los gobernadores regionales[63]. Del mismo modo, los planes y las actividades de inversión elaborados en el marco de la iniciativa Alianzas Público-Privadas para la Reducción del Riesgo de Desastres en las provincias de Chacabuco y Quillota no pudieron ejecutarse debido a interrupciones de fondos, conflictos políticos locales y cambios en las prioridades nacionales tras los disturbios sociales de 2019 y la pandemia de COVID-19[64].

La rotación de personal municipal y la falta de capacidades repercutieron en la continuidad de las capacidades de gestión del riesgo de desastres que se habían adquirido a través de las intervenciones del PNUD. La desvinculación del personal capacitado y la débil memoria institucional a nivel municipal —aspectos que se agravaron por la estructura de gobernanza descentralizada de Chile, donde los municipios tienen diferentes capacidades técnicas— plantearon desafíos para sostener las mejoras en la gestión del riesgo cuando concluían los ciclos de los proyectos.

Resultado 4:
Utilización sostenible de los recursos naturales y protección de los ecosistemas, la biodiversidad y los recursos hídricos.

RESULTADO 4

Chile avanza hacia un nuevo modelo de desarrollo basado en la utilización sostenible de los recursos naturales y los servicios ambientales, la restauración y conservación del patrimonio natural, los ecosistemas y la biodiversidad, la gestión de los recursos hídricos, los océanos y la protección y la garantía de los derechos de acceso establecidos en el Acuerdo de Escazú, prestando atención a los pueblos indígenas y aplicando un enfoque integrado que promueve la equidad y la creación de empleo en beneficio de todas las personas.

PRODUCTO 4.1

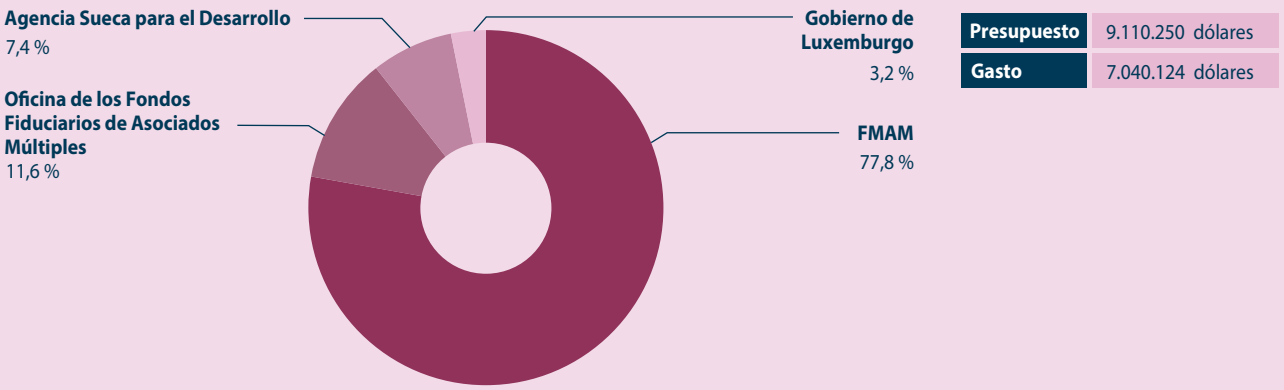
Las instituciones públicas y las comunidades locales diseñan instrumentos, en particular herramientas digitales, y estrategias para la planificación, la implementación y el seguimiento del logro de las metas en materia de biodiversidad aplicando un enfoque de género.

PRODUCTO 4.2

Las instituciones públicas y privadas y las comunidades locales en los planos nacional y subnacional diseñan soluciones basadas en la naturaleza para la conservación, restauración y gestión sostenible de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos, así como de los recursos hídricos.

Presupuesto	Gasto
9.110.250 dólares	7.040.124 dólares

Gráfico 7: Contribuciones de los donantes, resultado 4



Hallazgo 12: Gobernanza de los ecosistemas y la biodiversidad

El PNUD fortaleció la gobernanza de la biodiversidad de Chile mediante el desarrollo de instrumentos económicos para la conservación, el apoyo a los marcos regulatorios para el nuevo Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas (SBAP) y la actualización de las estrategias nacionales en consonancia con los compromisos mundiales, aunque la ejecución sufrió retrasos y deficiencias en la coordinación.

Instrumentos económicos y marcos institucionales

El PNUD apoyó el desarrollo de cuatro instrumentos económicos para la gestión de la biodiversidad a través del proyecto IECB, que sirvieron para el proyecto de ley para crear el Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas de Chile, que se estableció en 2023. Los instrumentos —pago por servicios ecosistémicos (PSE), compensaciones por pérdida de biodiversidad, derechos reales de conservación y Sistema de Certificación de Biodiversidad y Servicios Ecosistémicos— fueron aprobados por el Consejo Nacional para la Sustentabilidad y el Cambio Climático en 2025[65]. El apoyo técnico del PNUD consistió en la formulación de reglamentos que permitieran la puesta en marcha del SBAP. El PNUD aplicó su metodología BIOFIN para evaluar los marcos fiscales de Chile en relación con la biodiversidad, lo que promovió la armonización con los objetivos mundiales en materia de biodiversidad posteriores a 2020 y ofreció una base analítica para el diseño de instrumentos económicos[66].

Armonización del marco nacional con los compromisos mundiales

El PNUD contribuyó con la armonización de los marcos nacionales de Chile con el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB) y el Marco Mundial de Biodiversidad mediante la ejecución de un proyecto que financió el FMAM destinado a apoyar la actualización en 2024 de la Estrategia Nacional de Biodiversidad, el Plan de Acción y el Séptimo Informe Nacional de Chile. El PNUD facilitó los procesos de participación

de las partes interesadas que reunieron a más de 400 actores de la conservación —entre ellos científicos, jóvenes por la naturaleza, organizaciones comunitarias, organizaciones no gubernamentales (ONG) ambientales e instituciones públicas— a través de diálogos participativos que se organizaron con el Ministerio del Medio Ambiente[67]. El proceso de participación constó de 37 encuentros con proveedores de servicios públicos a nivel central, consultas con más de 300 actores locales en las 16 regiones de Chile y seis reuniones con más de 100 participantes de organizaciones para la conservación, movimientos sociales, grupos juveniles, centros de investigación y universidades.

Cooperación binacional y desafíos territoriales

Se estableció un Comité Científico Técnico Binacional con Perú a través del proyecto Humboldt II, en el que se crearon cinco grupos de trabajo sobre modelamiento oceanográfico, biología pesquera, evaluación de poblaciones y bioeconomía. Sin embargo, se observaron desafíos importantes que dificultaban la aplicación. En la revisión de mitad de período del proyecto, la aplicación se calificó como "moderadamente insatisfactoria" debido a los retrasos, la escasa coordinación y la débil articulación entre los planos nacional y territorial. Las partes interesadas describieron la gobernanza como generalmente positiva, pero señalaron la distancia institucional y la interacción poco frecuente con los actores locales.

Desafíos y oportunidades

Las transiciones institucionales en el Ministerio del Medio Ambiente afectaron la ejecución del proyecto. Los cambios en la dirigencia del Ministerio obligaron a la reorganización de la Unidad de Gestión del Proyecto IECB y a la sustitución de la persona que ejercía la coordinación debido a cuestiones de desempeño. La transición gubernamental tras el establecimiento del SBAP en 2023 también afectó los plazos de formación de las estructuras de gobernanza.

La integración del sector privado en la gobernanza de la biodiversidad siguió siendo limitada a pesar de los esfuerzos de promoción del PNUD. Aunque se pusieron en marcha iniciativas como el Plan de Acción Empresarial en Biodiversidad y el Comité de Capital Natural, aún no se había logrado una participación significativa del sector privado en los procesos decisorios.

Hallazgo 13: Iniciativas experimentales locales

El PNUD promovió la gestión local de la biodiversidad y los recursos mediante iniciativas experimentales que integraban la conservación con las prioridades comunitarias y aplicaban instrumentos innovadores, aunque la simplificación de las estructuras de gobernanza, la escasa coordinación y las deficiencias en la sostenibilidad financiera limitaron la escalabilidad y los resultados a largo plazo.

Enfoques de conservación a escala local

El PNUD probó instrumentos innovadores de conservación y logró mejoras mensurables del paisaje mediante enfoques basados en la comunidad en determinados territorios. En la Región de Los Ríos, la colaboración con los Comités y Cooperativas de Agua Potable Rural (CAPR) en Liquiñe y Mashue se tradujo en la gestión de 5.634 hectáreas de paisajes que mejoraron las prácticas de conservación, de modo que estas organizaciones se establecieron como garantes de conservación y se encargaron de la creación de líneas de base, protección de las fuentes de agua e indicadores piloto para hacer seguimiento de los servicios ecosistémicos[68]. El proyecto "GEF Comunidades Mediterráneas Sostenibles" permitió movilizar 678 personas de 77 organizaciones en el marco de 38 proyectos comunitarios en 7 regiones, lo que demuestra la capacidad del PNUD para involucrar a diversas partes interesadas en actividades de conservación a nivel territorial[69].

El PNUD introdujo instrumentos innovadores de conservación marina, como los refugios marinos en cuatro comunidades costeras. En el marco del proyecto IECB se realizaron actividades en Puchuncaví, Ventanas, Chepu (Isla de Chiloé) y Caleta Huellelhue (Río Negro) que consistieron en la aplicación de instrumentos de conservación a nivel territorial. Los enfoques de Planificación Espacial Marina se pusieron en marcha a través de la iniciativa binacional Humboldt II, que permitió probar metodologías de aplicación territorial para la gestión de ecosistemas marino-costeros.

El PNUD, en colaboración con los CAPR, puso a prueba instrumentos de gestión de los recursos hídricos en la región de Los Ríos, lo que se tradujo en mejoras en la conservación a nivel del paisaje. La experiencia de los CAPR demostró el potencial de las organizaciones comunitarias a la

hora de desempeñarse como garantes de la conservación y establecer líneas de base, proteger las fuentes de agua y crear indicadores piloto para hacer seguimiento de los servicios ecosistémicos.

Aprendizaje que orienta los marcos normativos nacionales

Las experiencias piloto locales ofrecieron aprendizaje práctico que sirvió de base para el diseño de instrumentos económicos a nivel nacional y los marcos regulatorios. La aplicación de iniciativas experimentales permitió probar los mecanismos de gobernanza que promovieron la ejecución de la Ley Para la Naturaleza del SBAP, pusieron a prueba instrumentos de conservación que apoyaban las regulaciones ambientales y arrojaron resultados medibles de mitigación de los GEI. Si bien en las experiencias piloto hubo dificultades para aplicar indicadores que midieran los beneficios de la biodiversidad a escala de proyectos, lograron demostrar los mecanismos de gobernanza y probar instrumentos de conservación. Estas experiencias también pusieron de relieve las oportunidades de participación del sector privado para garantizar la sostenibilidad financiera mediante el fortalecimiento de las cadenas de valor de las comunidades, aunque este potencial no se aprovechó en gran medida durante el período que comprende la evaluación. Las iniciativas demostraron la capacidad del PNUD para vincular la innovación territorial con la formulación de políticas nacionales.

Desafíos y oportunidades

Los desafíos de coordinación entre los marcos nacionales de los proyectos y la ejecución territorial obstaculizaron sobremanera el progreso de diversas iniciativas. Los proyectos piloto de Planificación Espacial Marina registraron dificultades a la hora de traducir los marcos de gobernanza en acciones locales eficaces, y hubo escasa participación a nivel comunitario que incidía en los resultados. Se observaron deficiencias similares en las iniciativas de gobernanza del agua, y la débil coordinación con los organismos sectoriales, como con el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) y la Corporación Nacional Forestal (CONAF), contribuyó a una aplicación fragmentada.

La reproducción y el aprendizaje horizontal siguieron siendo afectados por la escasa participación de las redes y la débil coordinación con los organismos públicos sectoriales. La baja participación de la red más amplia de CAPR de Chile (191 en total) limitó el intercambio entre pares y la escalabilidad[70]. Las partes interesadas expresaron su preocupación por la débil coordinación con organismos, como el INDAP y la CONAF, que contribuyeron a una aplicación fragmentada.

Los mecanismos de pago por servicios ecosistémicos se enfrentaron a resistencia y obstáculos legales, y los acuerdos sobre gobernanza del agua seguían en forma de proyecto. Las oportunidades de participación del sector privado que se habían detectado a través de experiencias piloto —en particular las relativas al fortalecimiento de las cadenas de valor de las comunidades— podrían haber reparado los problemas de sostenibilidad, pero aún no se habían aprovechado. La aplicación de indicadores de resultados sobre biodiversidad resultó ser un desafío a escala de los proyectos, a pesar de los logros conseguidos en materia de mitigación de los GEI y el fortalecimiento de la gobernanza. La programación futura podría abordar las deficiencias en la consolidación de la gobernanza, la participación inclusiva y la sostenibilidad financiera, así como contener estrategias de participación sistemática del sector privado y mecanismos de coordinación mejorados para aumentar el potencial de escalabilidad[71].

Hallazgos estratégicos y a nivel del programa

En los siguientes hallazgos se abordan cuestiones estratégicas que abarcan todo el programa, incluidas la coherencia interinstitucional y la integración interna del programa.

Hallazgo 14: Coordinación y colaboración con el sistema de las Naciones Unidas

El PNUD practicó una colaboración interinstitucional sustancial durante el período que comprende el DPP mediante asociaciones basadas en proyectos, cooperación técnica y dirección compartida con el MCNUDS, aunque la condición de Chile como país contribuyente neto y las escasas oportunidades de financiación conjunta frenaron los mecanismos de integración sistemática.

Modalidades de colaboración interinstitucional

El PNUD colaboró con diversos organismos de las Naciones Unidas a través de distintas modalidades, como los acuerdos entre entidades de las Naciones Unidas, asistencia técnica conjunta, iniciativas codirigidas y división estratégica de responsabilidades en proyectos multiinstitucionales. Durante el período que comprende el DPP, el PNUD firmó tres acuerdos con organismos de las Naciones Unidas y colaboró con ocho de estos organismos (UNESCO, UNICEF, FAO, OIT, ACNUDH, ONU Mujeres, UNFPA, OPS/OMS, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [PNUMA]) en el marco de procesos constitucionales, políticas educativas, políticas para la infancia y la adolescencia, inclusión en el mercado laboral, desarrollo indígena, la implementación de la Enmienda de Kigali y la programación referida al virus de la inmunodeficiencia humana (VIH). El PNUD trabajó con el ACNUDH en la dirección del pilar 2 del MCNUDS durante dos años, así como con el PNUMA en la dirección del pilar 3, lo que demuestra su participación en las estructuras de gobernanza del Marco de Cooperación. Debido a que varios organismos residentes de las Naciones Unidas en Chile carecen de un acuerdo con el país anfitrión, deben operar bajo la cobertura legal del PNUD o de la CEPAL, lo que implicó que el PNUD debió administrar 17 millones de dólares más en representación de estos organismos durante el período 2023-2025.

La división estratégica de responsabilidades surgió en los proyectos del sector ambiental, en los que se definieron claramente las funciones complementarias de los organismos de las Naciones Unidas. Los proyectos Humboldt II del FMAM-PNUD y Gobernanza Marino Costera del FMAM-FAO en los municipios de La Higuera y Freirina demostraron la capacidad del PNUD para orquestar arreglos multiinstitucionales, en los que el PNUD se dedicó a la planificación espacial y la FAO, a los aspectos de gobernanza. La colaboración del PNUD se intensificó durante las coyunturas críticas que requirieron una respuesta colectiva rápida, en particular en los procesos constitucionales, la respuesta a una pandemia y las situaciones de emergencia, lo que demuestra la capacidad de adaptación del sistema de las Naciones Unidas para movilizar apoyo coordinado cuando la solicitud del Gobierno coincidía con lo que era necesario desde el punto de vista operativo.

Limitaciones estructurales de la programación conjunta

La condición de Chile como país contribuyente neto creó barreras estructurales que limitaban la programación y movilización conjuntas de recursos. La escasez de fondos de donantes externos —un incentivo y facilitador fundamental para la colaboración interinstitucional a nivel de país— redujo las oportunidades de establecer modalidades de programas conjuntos y mecanismos de financiación mancomunada. Los requisitos de sostenibilidad financiera del PNUD exigían que se diera prioridad a las alianzas en las que el Gobierno participaba en la financiación de los gastos, que reforzaban la colaboración bilateral. Las diferencias en los marcos operacionales entre los organismos de las Naciones Unidas (oficinas nacionales frente a oficinas regionales, modelos financieros diversos, mandatos distintos) complicaron la planificación conjunta y la puesta en común de recursos. Cuatro propuestas conjuntas que se desarrollaron desde 2022 con ONU Mujeres, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), la OIT, la UNESCO, y la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) no fueron aprobadas, lo que reflejó escasa propensión a la financiación conjunta en el panorama de la cooperación para el desarrollo de Chile.

Mecanismos de coordinación e integración estratégica

El PNUD mantuvo la armonización con los resultados del MCNUDS y participó en grupos de trabajo interinstitucionales. Si bien las relaciones bilaterales del PNUD entre los distintos ministerios lo ubicaron en una

posición que facilitaba una colaboración más amplia del sistema de las Naciones Unidas con el Gobierno, estas alianzas funcionaron principalmente como canales bilaterales en lugar de plataformas de prestación integrada de servicios de las Naciones Unidas. La falta de una definición clara sobre el papel del PNUD como "integrador y columna vertebral del sistema de las Naciones Unidas" en el marco de la reforma de las Naciones Unidas afectó las relaciones del PNUD dentro de los organismos de las Naciones Unidas y su participación estratégica en el Marco de Cooperación. Como resultado, se produjo ambigüedad sobre las expectativas y la rendición de cuentas respecto de la coherencia del sistema de las Naciones Unidas en contextos donde los mecanismos integradores tradicionales (programación conjunta, financiación mancomunada) se topaban con barreras estructurales. La diversidad de los modelos operacionales de los organismos de las Naciones Unidas en Chile, que van desde oficinas regionales y subregionales hasta organismos residentes con marcos jurídicos diferentes y organismos no residentes, complicó la integración sistemática en el sistema de las Naciones Unidas. Esta complejidad estructural significó que la colaboración siguiera siendo en gran medida impulsada por las oportunidades.

Modelo financiero e incentivos para la colaboración

Las restricciones financieras del PNUD en un país contribuyente neto determinaron en gran medida las posibilidades de colaboración. A diferencia de los países donde la financiación de donantes externos crea incentivos para la programación conjunta, la dependencia del PNUD en Chile de la participación del Gobierno en la financiación de los gastos para la sostenibilidad operacional significó que la Oficina de País no disponía de flexibilidad financiera para subvencionar o cofinanciar iniciativas interinstitucionales. Esta realidad financiera influyó tanto en la capacidad del PNUD para participar en actividades de coordinación que requieren abundantes recursos como en la percepción que otros organismos tenían con respecto al PNUD como posible socio para la colaboración. En vista de estas restricciones, la colaboración interinstitucional sustancial lograda —en particular la cooperación técnica, la dirección conjunta de los pilares del MCNUDS y la movilización ágil ante situaciones de emergencia— demostró el compromiso con la coherencia del sistema de las Naciones Unidas de poder actuar con los recursos disponibles.

Hallazgo 15: Coherencia interna y programación integrada

La teoría del cambio a nivel de programa del DPP (2023-2026) carecía de mecanismos de integración coherentes que permitieran aplicar enfoques basados en carteras a fin de abordar los desafíos interconectados del desarrollo, y las estructuras de ejecución y los sistemas de incentivos reforzaban las operaciones aisladas que limitaban la colaboración entre las distintas esferas temáticas.

Diseño de la teoría del cambio y vacíos en la integración

La teoría del cambio a nivel del programa carecía de vías de impacto claras para aplicar enfoques sistémicos e integrados de desarrollo. El DPP (2023-2026) contenía cuatro teorías del cambio que articulaban los supuestos distintivos y los resultados previstos en cada esfera de resultados[72]. Se acompañó de una teoría del cambio a nivel del programa en la que se describían el objetivo general, los cuatro resultados que se sustentaban en cuatro soluciones, así como los factores facilitadores comunes, enfoques, riesgos y supuestos (véase el anexo 6). En la evaluación no se identificaron complementariedades o integraciones claras entre las teorías del cambio a nivel del programa y las teorías a nivel de los resultados, ni vías para fomentar sinergias o conectar las flujos de trabajo temáticos.

Con la conceptualización de la Transición Socioecológica Justa como un resultado separado se perdió la oportunidad de unificar el programa[73]. El resultado 3 —cuyo concepto gira en torno a este objetivo de alto nivel, integral y a largo plazo que de forma inherente abarca los elementos abordados en los otros tres resultados— se postuló como un resultado independiente, en lugar de un mecanismo unificador. De este modo, se redujeron las posibilidades de utilizar la transición socioecológica justa como marco rector para lograr una mayor coherencia e integración en los resultados del DPP. Se hizo menos hincapié en la gobernanza integrada, la protección social adaptativa y otras dimensiones fundamentales para lograr esta transición.

Estructuras operacionales y aplicación aislada

Los tres equipos programáticos y el equipo de investigaciones trabajaron de forma independiente en los ejes temáticos, lo que impidió que aprovecharan la creación de sinergias a pesar de los beneficios evidentes de la integración. Si bien la estructura de equipos especializados era eficaz a la

hora de atender las cuestiones propias del sector, obstaculizaba la posibilidad de adoptar enfoques coherentes e integrados para hacer frente a los desafíos interconectados. Solo los resultados 3 y 4 se basaron en la integración, ya que ambos fueron gestionados por el equipo de medio ambiente y desarrollo sostenible, lo que permitió abordar cuestiones ambientales fundamentales, como la resiliencia climática, el enfoque territorial en las zonas de sacrificio, la utilización sostenible de los recursos y el empoderamiento de las mujeres.

Las barreras estructurales integradas en los sistemas operacionales y de gestión reforzaron las operaciones aisladas. Los equipos del programa tenían distintos objetivos, fuentes de financiación, contrapartes y presupuestos, lo que creaba una lógica operacional fragmentada. Por ejemplo, en el caso de los fondos verticales, como el FMAM y el Fondo Verde para el Clima (FVC), los presupuestos y los recursos debían asignarse a un proyecto concreto tal como lo indicaban los donantes, lo que dejaba poca flexibilidad para la colaboración entre las distintas áreas temáticas o las iniciativas integradas. El equipo de investigaciones trabajó principalmente en el *Informe sobre Desarrollo Humano* y los productos de conocimiento complementarios con escasa interacción con los demás pilares. Los sistemas de seguimiento y presentación de informes se centraron en resultados y productos particulares en lugar de hacerlo en resultados integrados o carteras de proyectos, de modo que la rendición de cuentas también se hizo por separado.

El desequilibrio entre el anhelo de aplicar enfoques sistémicos a nivel de programa y las estructuras operacionales, cuyo diseño obligaba la ejecución aislada, socavó el potencial de la programación integrada. Si bien en el DPP se enunciaban la perspectiva sistémica y los factores facilitadores comunes, las estructuras de ejecución incentivaban la colaboración más bien vertical que horizontal. Se observó, por ende, una deficiencia en el diseño estratégico en la que las aspiraciones esbozadas en la teoría del cambio no se acompañaron de una arquitectura operacional que permitiera su consecución.

Los sistemas de asignación de recursos y seguimiento crearon incentivos perversos contra la integración. La asignación de presupuestos para proyectos específicos dejó mínima flexibilidad para el trabajo entre las distintas áreas temáticas, y los indicadores vinculados a productos concretos reforzaron la rendición de cuentas de los equipos individuales en lugar de hacerlo en función de los resultados de toda la cartera de proyectos. A raíz de estas características estructurales incrustadas, la integración dependía de la coordinación voluntaria en vez de ser un requisito sistemático.

CAPÍTULO 3

CAPÍTULO 3.

Perspectivas y conclusiones

Perspectivas

De esta evaluación se desprenden cuatro preguntas estratégicas que merecen atención en vista de que el PNUD en Chile continúa operando en un contexto de país que dejó de recibir AOD. Estas peguntas reflejan las tensiones estructurales del modelo de alianza, la arquitectura programática y el posicionamiento de la Oficina de País dentro del sistema de las Naciones Unidas.

Tensión 1: Influencia en las políticas, concentración y profundidad de las alianzas

El modelo del PNUD en Chile, basado en la participación del Gobierno en la financiación de los gastos, se mantuvo anclado en cuatro alianzas institucionales durante dos decenios. Las alianzas con el INJUV (desde 2001), el MINEDUC (desde 2003), el MINVU (desde 2010) y la AGCID (desde 2011) brindaron estabilidad financiera y se conservaron durante las distintas transiciones políticas. Sin embargo, la participación del Gobierno en los gastos disminuyó de 15 millones de dólares anuales (2015-2018) a 7 millones de dólares anuales (2021-2024), lo que indica una reducción del 50 por ciento. A pesar de esta disminución de los recursos, el PNUD mantuvo el mismo modelo de alianza, y entre el 75 por ciento y el 90 por ciento de los recursos del pilar de pobreza se asignaron a servicios operacionales y de apoyo al desarrollo que brindaban los cuatros socios.

La concentración de alianzas creó ventajas y desventajas. En los proyectos financiados por el Gobierno hubo una mayor apropiación nacional y sostenibilidad en comparación con el trabajo que se realizaba con fondos externos, y las alianzas demostraron capacidad de adaptación durante las transiciones políticas. Sin embargo, el modelo determinó el enfoque programático del PNUD hacia las prioridades sectoriales y las necesidades operacionales de los socios. No era posible orientar los fondos del Gobierno hacia labores sensibles. La vinculación del pilar de gobernanza con cuestiones constitucionales y electorales obligó a emplear fondos propios en un 45 por ciento, ya que no era posible financiar temas que desataban controversias políticas mediante arreglos de participación del Gobierno. Las alianzas avanzaron por vías divergentes. La alianza de 22 años con el MINEDUC avanzó hacia la influencia estratégica en materia de políticas; la que sostenía con el MINVU se orientó hacia las contribuciones estratégicas en las políticas urbanas, y la alianza de 24 años con el INJUV siguió siendo principalmente de carácter administrativo.

La persistencia del mismo modelo ante una disminución de los recursos del 50 por ciento plantea preguntas estratégicas. El PNUD se enfrenta a la posibilidad de diversificar las alianzas más allá de las cuatro relaciones básicas y debe plantearse cómo hacerlo, si las asociaciones existentes admiten una transformación deliberada de modo que haya una colaboración más profunda en el ámbito de las políticas y si esos cambios son financieramente viables debido a la escasez de recursos. Estas opciones determinan el enfoque sectorial del PNUD, su capacidad para atender las prioridades sensibles y su propuesta de valor en el caso de Chile como país que dejó de recibir AOD.

Pregunta estratégica: ¿Cómo puede el PNUD equilibrar la diversificación de las alianzas, la transformación cualitativa de las relaciones existentes y la sostenibilidad financiera cuando el modelo que brindó estabilidad durante dos decenios ahora cuenta con la mitad de los recursos?

Tensión 2: Pensamiento sistémico integrado y conocimientos especializados

Los desafíos que plantea el desarrollo exigen soluciones sistémicas que integren diversas esferas, pero la arquitectura operacional del PNUD incentivó la ejecución aislada. En la teoría del cambio a nivel del programa no se estableció una complementariedad clara entre las esferas de resultados

ni vías para la colaboración entre las distintas esferas temáticas. La transición socioecológica justa, en la que se concibe la integración de las dimensiones de gobernanza, reducción de la pobreza y medio ambiente, se planteó como un resultado separado y no como un marco unificador.

Barreras estructurales que impiden la ejecución a nivel de cartera de proyectos. Los equipos del programa tenían distintos objetivos, fuentes de financiación, contrapartes y presupuestos, y los sistemas de seguimiento se centraron en los productos individuales en lugar de hacerlo en los resultados de la cartera de proyectos. La asignación de presupuestos para proyectos específicos dejó mínima flexibilidad para el trabajo entre las distintas áreas temáticas, por lo que la integración dependía de la coordinación voluntaria en vez de ser un requisito sistemático. El modelo de participación del Gobierno en los gastos reforzó esta fragmentación. Cada una de las cuatro alianzas básicas funcionaba en el marco de su mandato institucional, y los recursos se asignaban para responder a las necesidades de cada institución asociada en particular, por lo que las oportunidades de generar sinergias a nivel de cartera eran más reducidas.

El PNUD enfrenta planteamientos sobre si los enfoques integrados son viables ante los obstáculos operacionales actuales. Conforme al modelo financiero, se asignan recursos a proyectos específicos en colaboración con las distintas contrapartes gubernamentales, lo que crea presiones estructurales en relación con la ejecución proyectada. El hecho de que en este modelo se apliquen enfoques de pensamiento sistémico, basados en carteras, o de que se requieran modalidades de financiación o arquitecturas programáticas diferentes, repercutirá en la capacidad del PNUD de hacer frente a los complejos desafíos interconectados del desarrollo que trascienden los mandatos de cada institución sectorial.

Pregunta estratégica: ¿El modelo de sostenibilidad financiera, conforme al cual se asignan recursos a proyectos específicos con las distintas contrapartes gubernamentales, excluye intrínsecamente los enfoques de pensamiento sistémico, basados en carteras que promueve el PNUD?

Tensión 3: Vinculación territorial frente a un enfoque ligado al Gobierno central

Pese a que los desafíos más importantes que supone el desarrollo se manifestaron a nivel territorial y local, las limitaciones operacionales, jurídicas y locales restringieron la expansión territorial. El PNUD mantuvo una participación significativa solo en Valparaíso, Los Ríos y Araucanía

(Ercilla); no obstante, en las regiones como Metropolitana, O'Higgins y Biobío surgía un interés cada vez mayor en asociarse con el PNUD. Las operaciones subnacionales sistemáticas, al margen de las tres regiones en las que trabajaba el PNUD, se vieron afectadas por el desconocimiento de los gobiernos regionales de la función del PNUD y las modalidades de trabajo de las organizaciones internacionales, la falta de capital semilla para movilizar recursos subnacionales y los costos que conlleva la presencia sostenida.

Las alianzas consolidadas a nivel nacional demostraron sostenibilidad financiera, pero ofrecieron pocas vías para el trabajo territorial sistemático. La ejecución de 29,5 millones de dólares correspondientes al pilar de pobreza a través de cuatro alianzas básicas permitió contar con los recursos para la subvención cruzada de otras áreas, además de garantizar la estabilidad fiscal. Sin embargo, esas alianzas funcionaban principalmente a través de instituciones del Gobierno central con escasos mecanismos subnacionales para la aplicación. La alianza con el INJUV representó en parte una excepción. Aunque consistió principalmente en el apoyo a la prestación de servicios operacionales, permitió que el INJUV cumpliera con su mandato a nivel local, lo que demostró cómo las alianzas nacionales podían facilitar el alcance territorial cuando las estructuras institucionales lo permiten.

En los casos en que se produjo la vinculación territorial, el PNUD demostró su capacidad para atender a las poblaciones con mayor riesgo de exclusión. El Plan Buen Vivir y el Plan Ercilla, concebidos como estrategias con pertinencia cultural para el desarrollo territorial indígena, fortalecieron las capacidades locales y contribuyeron a desbloquear importantes inversiones en infraestructura pública en comunidades rurales e indígenas. Estas iniciativas establecieron modelos de gestión pública intercultural que podrían servir de base para futuras intervenciones. Sin embargo, esa labor territorial no fue sistemática, sino más bien excepcional, ya que la arquitectura financiera y operacional armada en torno a las alianzas nacionales supuso un obstáculo. Las poblaciones en mayor riesgo —los pueblos indígenas en territorios como Ercilla y las comunidades de las "zonas de sacrificio"— requerían precisamente el tipo de compromiso localizado que era imposible con la estructura del modelo de alianza aplicado.

Pregunta estratégica: ¿Puede el PNUD desarrollar mecanismos de vinculación territorial que complementen sus alianzas nacionales sostenibles en términos financieros, o la expansión subnacional implica que se debe contar con más recursos y modelos operacionales con estructuras distintas a las actuales?

Tensión 4: Coordinación interinstitucional y ventaja competitiva

El enfoque del PNUD respecto de la colaboración interinstitucional fue diverso y respondió a las oportunidades actuales y a las peticiones del Gobierno. Durante la aplicación del DPP, el PNUD colaboró con otros organismos de las Naciones Unidas mediante diferentes modalidades, entre ellas, colaboraciones *ad hoc* en el marco de iniciativas específicas de mutuo interés (con el UNICEF en políticas de la infancia), en un programa conjunto (el proyecto NODO con la FAO y la OIT sobre inclusión digital de las personas de edad) y en la división estratégica de responsabilidades entre los proyectos de los organismos (en los municipios de La Higuera y Freirina con la FAO, donde esta se dedicó a la gobernanza y el PNUD, a la planificación espacial). El PNUD mantuvo una fuerte alineación con los resultados del MCNUDS, participó en grupos de trabajo interinstitucionales, y las instancias de colaboración fueron ágiles, lo que permitió aprovechar las nuevas oportunidades.

Las barreras estructurales en el caso de Chile como país contribuyente neto determinaron la dinámica de coordinación interinstitucional. A diferencia de muchos organismos de las Naciones Unidas que reciben financiación básica, la sostenibilidad financiera del PNUD dependía de la participación del Gobierno en la financiación de los gastos y de la obtención de recursos adicionales. Esta dependencia de los fondos del Gobierno en cuatro instituciones específicas reforzó el hecho de que se diera prioridad a las relaciones bilaterales. Siete organismos de las Naciones Unidas carecen actualmente de Acuerdos Básicos Estándar de Asistencia para operar en Chile, lo que posiciona al PNUD como uno de los pocos actores viables capaces de brindar ciertos tipos de apoyo que el Gobierno necesita. El hecho de que el Gobierno valorara la presencia del PNUD sobre el terreno y el apoyo adaptado de un equipo altamente calificado que respondía en forma directa a las necesidades y prioridades reforzó aún más la colaboración bilateral por encima de las modalidades interinstitucionales.

El posicionamiento sólido del PNUD ante el Gobierno nacional crea la posibilidad de facilitar la coherencia del sistema de las Naciones Unidas, aunque la coordinación interinstitucional sigue siendo la responsabilidad principal de la Oficina del Coordinador Residente. Las relaciones bilaterales del PNUD con los distintos ministerios y la percepción que el Gobierno tenía del PNUD como principal interlocutor de las Naciones Unidas lo ubican en una posición que facilita una mayor colaboración con los organismos de las Naciones Unidas. El PNUD demostró su capacidad para orquestar funciones complementarias de los organismos de las Naciones Unidas en proyectos específicos, pero careció de un enfoque sistemático para determinar en qué espacios su acceso ministerial podría facilitar la coordinación interinstitucional más allá de lo solicitado en virtud de sus propios programas.

Pregunta estratégica: ¿Debería el PNUD utilizar su posicionamiento consolidado ante el Gobierno para facilitar activamente la coordinación del sistema de las Naciones Unidas, aceptando posibles tensiones en materia de visibilidad bilateral y asignación de recursos, o debería centrarse máxime en las alianzas bilaterales y participar en la labor interinstitucional cuando sea operativamente necesario?

Conclusiones

Pregunta de evaluación 1: ¿En qué medida el programa país del PNUD ha abordado estratégicamente las principales prioridades nacionales de desarrollo y las necesidades de sus principales interesados, incluidos los que corren el riesgo de quedar atrás?

El PNUD demostró una fuerte alineación con las prioridades nacionales de desarrollo, consolidando su posicionamiento estratégico como socio importante desde el punto de vista técnico. El programa fortaleció la formulación de políticas con base empírica, ya que disponía de sistemas de seguimiento y evaluación que sirvieron para orientar directamente al Gobierno en la adopción de decisiones sobre educación, protección social y reducción de la pobreza. El PNUD mantuvo su credibilidad como actor neutro y de confianza que permitía participar en procesos democráticos sumamente sensibles, como las Convenciones Constitucionales y el seguimiento de casos de desinformación electoral, en tanto la formulación de políticas participativas estableció nuevos patrones de participación inclusiva.

En materia de clima y medio ambiente, la colaboración del PNUD con el Ministerio de Hacienda situó la acción climática en las estructuras de planificación fiscal, lo que dio como resultado la Estrategia Financiera frente al Cambio Climático y permitió integrar el seguimiento del gasto climático en los sistemas presupuestarios. El apoyo a la puesta en práctica del marco de Transición Socioecológica Justa impulsó los compromisos de Chile contraídos en virtud de las CDN a través de la gobernanza multisectorial. Sin embargo, la posición ambiental del PNUD mostró un descenso, y su participación en la financiación vertical disminuyó a medida que los organismos especializados ganaban terreno.

Se demostraron tanto los logros como las limitaciones en lo que respecta a la atención de las poblaciones en riesgo de quedar atrás. El apoyo del PNUD a los Planes Buen Vivir y Ercilla influyó de forma positiva en la materialización de inversiones públicas importantes en infraestructura en comunidades rurales e indígenas. La vinculación territorial con Los Ríos y Ercilla demostró la capacidad del PNUD para establecer alianzas subnacionales, una ventaja estratégica en el caso de Chile como país contribuyente neto, donde los gobiernos regionales representan oportunidades para la movilización de recursos. Sin embargo, la expansión territorial sistemática siguió siendo limitada debido a los obstáculos legales, y las iniciativas piloto carecían de vías de escalamiento. La incorporación de la perspectiva de género se consagró con la obtención del Sello de Igualdad de Género, aunque los enfoques transformadores y la medición del impacto siguieron siendo un desafío.

Pregunta de evaluación 2: ¿Pudo el PNUD adaptar su posicionamiento estratégico y su respuesta programática a los cambios de contexto y otros cambios en el entorno operativo, aprovechando las ventajas comparativas?

El PNUD demostró capacidad de adaptación para responder a las principales perturbaciones —crisis social, pandemia, incendios forestales—, conservando la confianza del Gobierno durante las distintas transiciones políticas. La Oficina de País aprovechó eficazmente las ventajas comparativas en la generación de datos empíricos, la capacidad de convocatoria en entornos polarizados y el posicionamiento de confianza en procesos sensibles. El posicionamiento estratégico esencial siguió condicionado por las alianzas establecidas antes de la desvinculación de la función de coordinador residente, y cuatro relaciones básicas se originaron en el período 2001-2011 antes del actual contexto estratégico. El PNUD mantuvo el mismo modelo de

alianza sin diversificación ni innovación, lo que reflejaba la continuidad operacional en vez de perseguir un reposicionamiento estratégico en consonancia con la condición de Chile como país que dejó de recibir la AOD.

La arquitectura interna del programa se mantuvo con una ejecución aislada dado que los equipos tenían objetivos distintos, las fuentes de financiación eran diferentes y los presupuestos se asignaban a proyectos específicos: ello dejó una flexibilidad mínima para la integración. La coherencia interinstitucional fue, en gran medida, positiva dado el panorama adverso para la movilización conjunta de recursos, aunque las amplias alianzas del PNUD con el Gobierno funcionaron como canales bilaterales y no como plataformas para la coordinación del sistema de las Naciones Unidas.

Pregunta de evaluación 3: ¿Los enfoques e iniciativas del PNUD permitieron alcanzar los objetivos previstos del programa país y contribuir al logro de objetivos nacionales de desarrollo más amplios y a más largo plazo?

El PNUD demostró una eficacia diferenciada en los distintos niveles, lo que le permitió conseguir resultados significativos en el desarrollo de políticas estratégicas, mientras que los resultados a nivel local siguieron siendo más limitados: un patrón que guardó relación con la condición de Chile de país de ingresos altos y capacidades institucionales avanzadas. Las alianzas operacionales de larga data con instituciones públicas permitieron la ejecución de los programas, al tiempo que contribuyeron a la formulación de políticas y al fortalecimiento institucional en la mayoría de los casos, aunque la evolución de las alianzas fue desigual: algunas avanzaron hacia una influencia estratégica en las políticas y otras siguieron siendo meramente de carácter administrativo después de dos decenios. La formulación de políticas con base empírica arrojó resultados sólidos en los que el apoyo operacional se integró con evaluaciones rigurosas, lo que ejerció una influencia directa en los planes nacionales y fortaleció la capacidad del Gobierno en cuanto a seguimiento y pensamiento sistémico. El proceso democrático y el apoyo electoral posicionaron al PNUD como actor clave que acompaña transiciones sensibles con la institucionalización del seguimiento de casos de desinformación y los procesos participativos que establecieron nuevos patrones para la participación inclusiva. La obtención del Sello de Igualdad de Género permitió la transformación institucional con cambios normativos y estructurales concretos, aunque después de la certificación surgieron desafíos relativos a la sostenibilidad.

Los resultados ambientales y climáticos mostraron logros significativos, así como desafíos para su aplicación. El PNUD promovió la gobernanza del cambio climático mediante estrategias financieras y sistemas de gastos climáticos, fortaleció los marcos nacionales de biodiversidad y puso a prueba una infraestructura resiliente al clima mediante actividades de reducción del riesgo de desastres. Sin embargo, a veces, la eficacia de las iniciativas experimentales locales se vio obstaculizada por los desafíos de coordinación, la limitada inclusión de las partes interesadas y las actividades desvinculadas de los resultados previstos relativos a los ecosistemas. Las iniciativas experimentales locales fomentaron los enfoques de conservación, pero siguieron siendo de escala limitada sin mecanismos de replicación. La integración a nivel del programa siguió siendo limitada, y la transición justa socioecológica se planteó como un resultado separado en lugar de como un marco unificador, y los equipos trabajaban de forma aislada. La evaluación de las contribuciones supuso desafíos, debido a la falta de evaluaciones descentralizadas, los indicadores de desempeño que se centraban en la "entrega" en lugar de en los cambios que producían, y el escaso empleo de las teorías del cambio.

Pregunta de evaluación 4: ¿De qué manera los factores internos y externos influyeron en la eficiencia del PNUD a la hora de ejecutar su programa y maximizar las contribuciones?

La adaptación estratégica y la sostenibilidad financiera durante la participación del Gobierno en la financiación de los gastos permitieron la continuidad, y cuatro alianzas de larga data proporcionaron estabilidad en las transiciones políticas. Sin embargo, este modelo dio lugar a tensiones estructurales. La elevada dependencia de la prestación de servicios operacionales consumía capacidad, lo que limitaba la disponibilidad del personal para ampliar la labor estratégica en materia de políticas. La disminución de los recursos en el último decenio, combinada con un modelo de alianza estático a pesar de los cambios fundamentales en el sistema mundial de desarrollo multilateral, sugiere la necesidad de evaluar estratégicamente la sostenibilidad del modelo institucional y el posicionamiento del PNUD. Había una práctica mínima de evaluación de los proyectos en los que el Gobierno participaba en la financiación de los gastos, que constituía el 65 por ciento del gasto, lo que significó un área de mejora.

CAPÍTULO 4

CAPÍTULO 4.

Recomendaciones y respuesta de la Dirección

Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones tienen por objeto ayudar a fortalecer la contribución del PNUD a las prioridades de desarrollo de Chile. En ellas, se abordan aspectos esenciales del desempeño del PNUD en el ciclo de programación actual que podrían mejorarse y se destacan los cambios que deberían tenerse en cuenta con respecto al contexto externo cuando se diseñe el próximo programa para el país.

Recomendación 1: Fortalecer el posicionamiento estratégico mediante una mayor influencia en las políticas y el desarrollo de capacidades.

El posicionamiento estratégico en los países de ingresos altos ofrece oportunidades para aprovechar la excelencia operacional como plataforma para ejercer mayor influencia en las políticas y producir un desarrollo sustantivo de las capacidades de los socios gubernamentales.

La Oficina de País debería elaborar criterios explícitos para determinar los ámbitos en los que participará sobre la base de las ventajas comparativas, dando prioridad a la labor en que las capacidades distintivas del PNUD —en cuanto a innovación en materia de políticas, pensamiento sistémico, generación de datos empíricos y convocatoria de múltiples

partes interesadas— crearán un valor único. Mientras mantiene alianzas operacionales consolidadas, el PNUD debe velar por que todo apoyo operacional integre explícitamente los objetivos de desarrollo de capacidades y cree vías para la implicación técnica sustantiva. Ello exigiría que el PNUD:

- evalúe la forma en que los servicios operacionales contribuyen al fortalecimiento de las capacidades a largo plazo, la influencia en las políticas y la autonomía del Gobierno, con objetivos que persigan un aumento de la proporción de recursos que se asignan a las prioridades que responden a los mandatos (igualdad de género, acción climática, no dejar a nadie atrás);
- diseñe todos los arreglos de apoyo operacional de manera que incluyan componentes explícitos de desarrollo de capacidades, mecanismos de transferencia de conocimientos y transiciones planificadas hacia la plena apropiación gubernamental;
- negocie con los socios gubernamentales para que utilicen la fiabilidad operacional como punto de acceso para lograr un mayor involucramiento en las políticas que abordan los desafíos complejos del desarrollo, en los que la experiencia multidisciplinaria del PNUD añade un valor distintivo; y
- elabore propuestas de valor claras para cada área temática que enuncien la forma en que la participación del PNUD fortalece las capacidades del Gobierno y permite obtener resultados sostenibles más allá de los ciclos de los proyectos.

Este enfoque debería garantizar la sostenibilidad financiera mediante alianzas con el Gobierno y posicionar al PNUD como un socio estratégico para el desarrollo que refuerza la capacidad gubernamental en lugar de sustituirla.

Recomendación 2: Poner en práctica enfoques basados en carteras usando la transición socioecológica justa como marco de integración.

El concepto de transición socioecológica justa debería posicionarse como un marco general que oriente todos los resultados en vez de ser una esfera de resultados independiente, de modo que se integre la programación que aborde las complejidades de los desafíos interconectados del desarrollo.

En el próximo DPP se debe rediseñar la arquitectura del programa para facilitar la integración, a tales efectos se debe hacer lo siguiente:

- ubicar a la transición socioecológica justa como objetivo unificador del programa y que todos los resultados contribuyan a este objetivo general;
- crear mecanismos formales de coordinación (sesiones de planificación trimestrales entre pilares, acuerdos conjuntos con las contrapartes) que incorporen la integración como requisito sistemático en vez de ser una cuestión de coordinación voluntaria;
- elaborar teorías del cambio que explícitamente articulen las complementariedades y las vías para crear sinergias entre las distintas esferas temáticas;
- aplicar indicadores de desempeño a nivel de cartera que permitan medir los resultados integrados en vez de solo los productos individuales de los proyectos;
- buscar mecanismos de financiación flexible o proyectos de múltiples asociados que permitan el trabajo sistemático entre las distintas esferas temáticas.

Ello exige que los cambios se acompañen de asignación de recursos, sistemas de seguimiento y estructuras de incentivo a los equipos que, en este momento, refuerzan las operaciones aisladas.

Recomendación 3: Fortalecer las prácticas de evaluación y aplicar la estrategia de efectuar evaluaciones durante el desarrollo del proyecto para reforzar el aprendizaje adaptativo y la toma de decisiones con base empírica.

En contextos donde rara vez se llevan a cabo evaluaciones tradicionales, las evaluaciones durante el desarrollo del proyecto ofrecen mecanismos de aprendizaje ágiles y en tiempo real que favorecen la gestión adaptativa y refuerzan la rendición de cuentas.

La Oficina de País debe aplicar estrategias de evaluación sistemática, lo que consiste en lo siguiente:

- probar la función de evaluaciones durante el desarrollo del proyecto en el caso de iniciativas complejas como lo es la transición justa socioecológica, de modo que facilite el aprendizaje en tiempo real y la gestión adaptativa;

- instaurar infraestructuras de aprendizaje a través de sesiones anuales de evaluación participativa, comunidades de práctica e intercambios horizontales con las contrapartes del Gobierno;
- usar los proyectos financiados por el Gobierno como ejemplo de prácticas consolidadas de seguimiento, evaluación y aprendizaje y mostrarles a los socios cómo la evaluación refuerza la transparencia y rendición de cuentas, lo que crea la necesidad de evaluación como un servicio de valor añadido, y
- desarrollar la capacidad de evaluación del Gobierno mediante la creación conjunta de sistemas de seguimiento que atiendan las necesidades de gestión de proyectos y aprendizaje institucional.

De este modo, se suple la ausencia de evaluación del PNUD, así como se aprovechan las alianzas con el Gobierno para demostrar el valor de la evaluación a los fines de la rendición de cuentas del PNUD y la gestión pública con base empírica.

Recomendación 4: Ampliar la vinculación territorial a través de alianzas estratégicas con los gobiernos regionales.

Es fundamental reforzar la presencia y las alianzas con los gobiernos regionales para atender a las poblaciones en riesgo de quedar atrás, diversificar la base de financiación y acompañar el proceso de descentralización de Chile.

La Oficina de País debe elaborar una estrategia de expansión territorial que permita sortear las limitaciones jurídicas, operacionales y de capacidad, a tales efectos debe facilitar lo siguiente:

- dar prioridad a las regiones con mayores necesidades (zonas de sacrificio, como el caso de Quintero-Puchuncaví, territorios con poblaciones indígenas, regiones extremas), donde las instancias gubernamentales hayan mostrado interés (Los Ríos, Valparaíso, Metropolitana, O'Higgins, Biobío y Araucanía);
- elaborar mecanismos de cofinanciación con los gobernadores regionales que faciliten la presencia territorial sostenible tras la conclusión de los ciclos de los proyectos, y
- aprovechar los modelos que dieron resultados positivos, como AdaptaClima, para integrar las innovaciones territoriales en los programas nacionales y regionales existentes en vez de ejecutar pilotos aislados.

Esta expansión debe hacerse de forma gradual, empezando por dos o tres regiones estratégicas en las que el PNUD puede demostrar valor y crear modelos que se puedan ampliar de manera más general.

Recomendación 5: Diversificar las alianzas climáticas y ambientales con otros socios aparte del Ministerio del Medio Ambiente.

Conservar y reforzar el posicionamiento del PNUD en la esfera del cambio climático y el medio ambiente supone una mayor integración intersectorial y la diversificación de las fuentes de financiación, dado que la condición de Chile como país contribuyente neto limita el acceso a los fondos verticales.

La Oficina de País debe ampliar su cartera de medio ambiente, a tales efectos debe hacer lo siguiente:

- Sistematizar la implicación intersectorial en materia de gobernanza ambiental, aprovechando las alianzas existentes. Formalizar mecanismos para la participación coordinada entre los ministerios de otros sectores, cuyas operaciones producen impactos ambientales (Energía, Minería, Agricultura, Obras Públicas, Hacienda), manteniendo la alianza esencial con el Ministerio del Medio Ambiente. En este sentido, es necesario elaborar teorías del cambio explícitas que demuestren cómo la labor del PNUD con los distintos ministerios contribuye a los resultados ambientales integrados, así como crear plataformas interministeriales en las que la capacidad de convocatoria del PNUD facilite la coherencia de las políticas entre los sectores. De este modo, el PNUD se posiciona frente a los desafíos de gobernanza y coordinación para lo que la experiencia multidisciplinaria genera valor al margen del que aportan los organismos ambientales especializados.
- Ampliar las alianzas con los bancos de desarrollo en favor de la cofinanciación climática y ambiental. Aprovechar los modelos que dieron resultados positivos, como AdaptaClima, para obtener acceso a otros recursos aparte de los fondos verticales tradicionales. Asimismo, valerse de la capacidad del PNUD para integrar la financiación para el clima con las dimensiones de gobernanza, desarrollo territorial y protección social, que son esenciales para las transiciones justas: una prioridad cada vez mayor de los bancos de desarrollo.

- Fortalecer la coordinación interna entre los equipos de gobernanza y de medio ambiente mediante la planificación conjunta y la asignación de recursos. Establecer mecanismos formales (diseño conjunto de proyectos, indicadores comunes de desempeño, presupuestación integrada) que faciliten la colaboración sistemática en cuestiones que precisen de los conocimientos tanto ambientales como de gobernanza —gobernanza del agua, economía circular, justicia ambiental, planificación climática territorial— en vez de recurrir a la coordinación *ad hoc*.
- Explorar oportunidades con las empresas estatales y los actores del sector privado para la programación ambiental. En vista de la creciente demanda de sostenibilidad empresarial y el sofisticado sector privado de Chile, crear modalidades de participación que permitan que el PNUD apoye la gobernanza ambiental público-privada donde exista una necesidad del Gobierno.

Mediante este enfoque, el Ministerio del Medio Ambiente sigue siendo un socio esencial y se habilita al PNUD para que realice la labor ambiental intersectorial que requieren las transiciones justas.

Recomendación 6: Promover la igualdad de género transformadora a través de alianzas estratégicas y fomentar la demanda institucional.

Si bien el PNUD ha conseguido resultados reconocidos en la incorporación de la perspectiva de género, avanzar hacia enfoques transformadores que aborden las desigualdades estructurales exige un enfoque estratégico en las oportunidades de alto impacto y responder a la creciente demanda institucional en un entorno con recursos limitados.

La Oficina de País debe concentrar los esfuerzos de género para lograr lo siguiente:

- Aprovechar las cuatro alianzas básicas (INJUV, MINEDUC, MINVU, AGCID) como plataformas para la labor transformadora en materia de género, dando prioridad a los socios con cuyas relaciones operacionales crean puntos de acceso para derribar las barreras estructurales en el diseño de las políticas y la prestación de servicios.

- Atender de manera estratégica la demanda institucional que proviene de entidades públicas, empresas estatales, gobernadores regionales y municipios que solicitan ayuda con la integración de la igualdad de género, en especial, dada la ausencia de oficinas específicas de género en muchas instituciones. Ello permite que los conocimientos especializados en género del PNUD funcionen como un servicio de valor añadido dentro de las alianzas generales.
- Elaborar metodologías prácticas para el análisis intersectorial en contextos específicos de programación (trabajo territorial con comunidades indígenas, vinculación con "zonas de sacrificio", política de juventud con el INJUV), de modo que se pueda avanzar de los marcos conceptuales hacia las herramientas operativas que los equipos puedan aplicar.
- Medir los resultados transformadores en materia de género con indicadores que permitan hacer seguimiento de los cambios en la autoridad decisoria, el control de recursos y las normas discriminatorias en vez de usar solo indicadores de participación, lo cual permite demostrar a los socios gubernamentales el valor de este enfoque con ejemplos concretos.

Para aplicar esta recomendación, son necesarias las inversiones selectivas en conocimientos especializados en género y la voluntad para tratar las dimensiones políticamente sensibles de la igualdad de género, pero permite concentrar los esfuerzos donde las aspiraciones institucionales y las plataformas de los socios crean oportunidades realistas para producir un cambio transformador con los limitados recursos.

Respuesta de la Dirección

Recomendación 1: Fortalecer el posicionamiento estratégico mediante una mayor influencia en las políticas y el desarrollo de capacidades.

El posicionamiento estratégico en los países de ingresos altos ofrece oportunidades para aprovechar la excelencia operacional como plataforma para ejercer mayor influencia en las políticas y producir un desarrollo sustantivo de las capacidades de los socios gubernamentales.

La Oficina de País debería elaborar criterios explícitos para determinar los ámbitos en los que participará sobre la base de las ventajas comparativas, dando prioridad a la labor en que las capacidades distintivas del PNUD —en cuanto a innovación en materia de políticas, pensamiento sistémico, generación de datos empíricos y convocatoria de múltiples partes interesadas— crearán un valor único. Mientras mantiene alianzas operacionales consolidadas, el PNUD debe velar por que todo el apoyo operacional integre explícitamente los objetivos de desarrollo de capacidades y cree vías para la implicación técnica sustantiva.

RESPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN: PARCIALMENTE ACEPTADA

La Oficina de País reconoce la necesidad de seguir fortaleciendo su posicionamiento estratégico en Chile como país de altos ingresos, aprovechando su capacidad operacional consolidada como punto de acceso para lograr un mayor involucramiento en las políticas y desarrollo de capacidades. En el transcurso de los años, el PNUD ha construido alianzas sólidas con las contrapartes del Gobierno sobre innovación en materia de políticas, pensamiento sistémico, generación de datos empíricos y conocimientos, y convocatoria de múltiples partes interesadas. Hay margen para avanzar hacia un modelo más integrado que combine la excelencia operacional con la implicación técnica sustantiva, si se adopta un enfoque más intencional en la etapa de diseño, se integra el desarrollo de capacidades en todas las áreas de trabajo y se emplea la credibilidad de su capacidad operacional para negociar una mayor participación en los procesos de políticas.

En el contexto de un nuevo Gobierno y la formulación de un nuevo DPP, se revisará la oferta programática de la Oficina de País para verificar que se tengan en cuenta estas consideraciones.

Recomendación 1

Acciones clave	Plazo	Unidades responsables	Seguimiento*	
			Comentarios	Estado
1.1 Llevar a cabo un análisis estructurado de la cartera para los siguientes fines: - evaluar y sistematizar la manera en que también contribuyen y han contribuido los servicios operacionales al fortalecimiento de las capacidades a largo plazo, la influencia en las políticas y la autonomía del Gobierno; - evaluar de qué modo se puede reformular la propuesta de los proyectos actuales de manera que coincidan con las prioridades del Gobierno; - definir las propuestas de valor para cada esfera temática, de un modo que se enuncien las ventajas comparativas operacionales y programáticas del PNUD y su contribución al fortalecimiento de las capacidades del Gobierno y la consecución de resultados sostenibles más allá de los ciclos de los proyectos; - emplear estas propuestas de valor para orientar el diseño del DPP, las negociaciones con las alianzas y la movilización de recursos.	Julio de 2026	Equipo directivo superior, equipo del programa, Unidad de Monitoreo y Evaluación		

Recomendación 1

1.2 Revisar los modelos de diseño de proyectos y los procesos de aseguramiento de la calidad para comprobar que todas las intervenciones contengan lo siguiente: - objetivos explícitos de desarrollo de capacidades, mecanismos de transferencia de conocimientos y componentes de fortalecimiento institucional; - inclusión en todos los proyectos nuevos de estrategias claras de transición y salida para la plena apropiación del Gobierno; - estas cuestiones se analizan y se confirman en el Comité de Avalúo de Programas.	Septiembre de 2026	Unidad de Monitoreo y Evaluación, equipo del programa		

Recomendación 1

1.3 Fortalecimiento del seguimiento de la influencia en las políticas y el desarrollo de capacidades a través de lo siguiente: - la integración de indicadores relativos al desarrollo de capacidades, la influencia en las políticas y el fortalecimiento institucional en los marcos de seguimiento de los programas (sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje) en la fase de diseño; - el seguimiento del progreso logrado en relación con los objetivos trazados, lo que comprende el cambio en la asignación de recursos hacia prioridades estratégicas, la extracción de enseñanzas y la mejora del sistema.	Septiembre de 2026	Unidad de Monitoreo y Evaluación, equipo del programa		

Recomendación 2: Poner en práctica enfoques basados en carteras usando la transición socioecológica justa como marco de integración.

El concepto de transición socioecológica justa debería posicionarse como un marco general que oriente todos los resultados en vez de ser una esfera de resultados independiente, de modo que se integre la programación que aborde las complejidades de los desafíos interconectados del desarrollo.

En el próximo DPP se debe rediseñar la arquitectura del programa para facilitar la integración.

Recomendación 2

RESPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN: RECHAZADA

La Oficina de País reconoce la importancia de fortalecer los enfoques integrados, basados en carteras para abordar la naturaleza interconectada de los desafíos que supone el desarrollo. Sin embargo, el hecho de ubicar a la transición socioecológica justa como un marco programático general no se considera del todo factible en el contexto de la nueva administración, ya que no está en consonancia con las prioridades y el marco normativo del nuevo Gobierno. En este sentido, la adopción de la transición socioecológica justa como objetivo unificador del nuevo Documento de Programa País (DPP) limitará la alineación estratégica y las oportunidades de asociación.

En el transcurso de los próximos meses, durante el proceso de negociación del nuevo DPP con el Gobierno, se definirá la intención o propósito para orientar el ciclo siguiente, que servirá como el principio general sobre el cual se promoverá la programación integrada mediante el fortalecimiento de los enfoques basados en carteras. En este momento, el Gobierno promueve de manera exclusiva una transición energética, así como la adaptación y ejecución de la Estrategia Nacional creada por la administración anterior.

Acciones clave	Plazo	Unidades responsables	Seguimiento*	
			Comentarios	Estado
2.1 Definir un marco o intención alternativa (distinta de la transición socioecológica justa) que esté en consonancia con las prioridades del nuevo Gobierno a fin de orientar el próximo ciclo de programación con un enfoque basado en carteras de modo que facilite la coordinación entre los proyectos (mapeo de partes interesadas, teoría del cambio integrada).	Septiembre de 2026	Equipo directivo superior, equipo del programa		

Recomendación 3: Fortalecer las prácticas de evaluación y aplicar la estrategia de efectuar evaluaciones durante el desarrollo del proyecto para reforzar el aprendizaje adaptativo y la toma de decisiones con base empírica.

En contextos donde rara vez se llevan a cabo evaluaciones tradicionales, las evaluaciones durante el desarrollo del proyecto ofrecen mecanismos de aprendizaje ágiles y en tiempo real que favorecen la gestión adaptativa y refuerzan la rendición de cuentas.

La Oficina de País debe aplicar estrategias de evaluación sistemática.

RESPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN: ACEPTADA TOTALMENTE

La Oficina de País coincide con la importancia de fortalecer las prácticas de evaluación para apoyar el aprendizaje adaptativo, la toma de decisiones con base empírica y la rendición de cuentas. En un contexto de un país contribuyente neto, el empleo de estrategias de evaluación durante el desarrollo del proyecto podría ser de valor, por lo que se podría analizar y poner a prueba su uso y aplicación en iniciativas complejas específicas como alternativa a las evaluaciones tradicionales.

La Oficina de País se encuentra en proceso de conformar un grupo de seguimiento, evaluación y aprendizaje dentro del equipo del programa —que estará bajo la dirección de la Unidad de Monitoreo y Evaluación—, con el objetivo de fortalecer los sistemas de seguimiento, evaluación y aprendizaje. En paralelo, la Oficina de País está reforzando la colaboración con las contrapartes del Gobierno para apoyar el desarrollo de capacidades institucionales de seguimiento y evaluación, fomentar una cultura de aprendizaje, toma de decisiones con base empírica y gestión adaptativa.

Recomendación 3

Acciones clave	Plazos	Unidades responsables	Seguimiento*	
			Comentarios	Estado
3.1 Poner a prueba estrategias de evaluación durante el desarrollo del proyecto, para ello se hará lo siguiente: - seleccionar una o dos iniciativas (p. ej., programas innovadores o intersectoriales), en las que se pueden probar estas estrategias de evaluación durante el desarrollo del proyecto; - llevar a cabo una evaluación durante el desarrollo del proyecto en al menos un proyecto; - extraer las lecciones y evaluar la viabilidad, los recursos necesarios y el valor añadido antes de efectuar esta práctica a mayor escala.	Septiembre de 2027	Unidad de Monitoreo y Evaluación, equipo del programa		

Recomendación 3

3.2 Fortalecer el grupo de seguimiento, evaluación y aprendizaje y conformar una comunidad de práctica en esta esfera, para ello: **-** trazar una hoja de ruta para fortalecer esta práctica; - elaborar y aplicar un plan de desarrollo de capacidades interno y externo; - desarrollar el sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje para un grupo de proyectos específicos; - fortalecer el sistema de seguimiento, evaluación y aprendizaje; - crear espacios de aprendizaje periódico (p. ej., sesiones de reflexión anuales, revisiones temáticas, comunidades de práctica); - promover el intercambio interno de conocimientos entre los equipos y las esferas temáticas.	En curso	Unidad de Monitoreo y Evaluación, grupo de seguimiento, evaluación y aprendizaje, equipo del programa		

Recomendación 4: Ampliar la vinculación territorial a través de alianzas estratégicas con los gobiernos regionales.

Es fundamental reforzar la presencia y las alianzas con los gobiernos regionales para atender a las poblaciones en riesgo de quedar atrás, diversificar la base de financiación y acompañar el proceso de descentralización de Chile.

La Oficina de País debe elaborar una estrategia de expansión territorial que permita sortear las limitaciones jurídicas, operacionales y de capacidad.

RESPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN: ACEPTADA TOTALMENTE

La Oficina de País reconoce la importancia de seguir fortaleciendo su vinculación territorial para poder abordar mejor las desigualdades subnacionales, apoyar el proceso de descentralización y atender a las poblaciones en riesgo de quedar atrás. Teniendo en cuenta que las primeras elecciones democráticas de gobernadores regionales se celebraron apenas en 2020, la Oficina de País ya firmó documentos de proyectos con dos de ellos, lo que constituye un paso importante en el establecimiento de dichas alianzas. No obstante, coincide con la necesidad de seguir ampliando las alianzas estratégicas con los gobernadores regionales de manera gradual y específica, teniendo en cuenta las consideraciones operacionales, jurídicas y de capacidad. Sobre la base de las alianzas y experiencias existentes, el PNUD dará prioridad a regiones determinadas en las que existen una clara necesidad de desarrollo y demanda institucional comprobada.

La Oficina de País reconoce las brechas territoriales, por lo que ha priorizado su labor con los gobiernos subnacionales desde 2022, y varios gobernadores se han comprometido con iniciativas esenciales que dieron resultados favorables, a pesar de la necesidad de capital semilla para promover la labor a este nivel. En este sentido, se necesita redoblar los esfuerzos para forjar alianzas más sólidas que aboguen por el cierre de la brecha de desigualdad a nivel territorial en las distintas dimensiones.

Recomendación 4

Acciones clave	Plazo	Unidades responsables	Seguimiento*	
			Comentarios	Estado
4.1 Generar un modelo de trabajo entre las distintas áreas orientado a los gobiernos subnacionales sobre las siguientes bases: - la priorización de los territorios con potencial e interés en trabajar con el PNUD; - un análisis de las necesidades territoriales y la armonización con las experiencias del PNUD que dieron resultados en los planos nacionales, regionales/mundiales; - desarrollo de un "cuaderno digital" con datos territoriales y una propuesta de valor adaptada a los territorios prioritarios.	Diciembre de 2026	Equipo directivo superior, equipo del programa		
4.2 Promover una comunidad de práctica que se centre en difundir las mejores prácticas entre los gobiernos subnacionales sobre temas críticos con la experiencia comprobada del PNUD (género, infraestructura resiliente, datos para el desarrollo), sobre la base de las alianzas existentes (Asociación Chilena de Municipalidades, Valparaíso, Los Ríos).		Equipo directivo superior, equipo del programa		

Recomendación 5: Diversificar las alianzas climáticas y ambientales con otros socios aparte del Ministerio del Medio Ambiente.

Conservar y reforzar el posicionamiento del PNUD en la esfera del cambio climático y el medio ambiente supone una mayor integración intersectorial y la diversificación de las fuentes de financiación, dado que la condición de Chile como país contribuyente neto limita el acceso a los fondos verticales.

La Oficina de País debe ampliar su cartera de medio ambiente.

RESPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN: PARCIALMENTE ACEPTADA

Durante el actual ciclo del programa, el PNUD ha anclado su labor en torno a la transición socioecológica justa. Este enfoque estratégico ha permitido que la Oficina de País profundizara su compromiso con un enfoque que abarcaba a todas las instancias gubernamentales, a través de su apoyo al desarrollo de la ENTSEJ. Este proceso desembocó en el establecimiento del Comité Interministerial, que desempeñó un papel esencial en la coordinación y la formulación de la estrategia, fortaleciendo así la coherencia institucional y la alineación con las políticas.

Al mismo tiempo, la Oficina de País supo aprovechar su trabajo de larga data relativo al seguimiento del gasto climático para posicionarse dentro de una agenda de desarrollo y desarrollo sostenible más amplia. Esto ha contribuido al fortalecimiento del liderazgo de Chile en cuanto a la financiación climática, lo que consolida su reputación como uno de los países más avanzados de la región en integrar la política fiscal en los objetivos climáticos y ambientales.

De cara al futuro, la Oficina de País reconoce la importancia de mantener y ampliar sus contribuciones en estas esferas. Sin embargo, en vista de que las prioridades y los enfoques del nuevo Gobierno son distintos en lo tocante a prioridades ambientales, alianzas y finanzas, la Oficina de País necesitará adaptar su estrategia según corresponda para encontrar un equilibrio entre la protección del medio ambiente y el crecimiento económico y las inversiones. A tales fines, será necesario renovar la conformación institucional, mejorar la coordinación intersectorial y adoptar políticas innovadoras, así como enfoques de financiación y alianzas para poder impulsar eficazmente la agenda ambiental y mantener su pertinencia e impacto.

Acciones clave	Plazo	Unidades responsables	Seguimiento*	
			Comentarios	Estado
5.1 Determinar y analizar las mejores prácticas y las iniciativas innovadoras en el PNUD para identificar formas eficaces y novedosas de involucrar a las contrapartes del espectro político en cuestiones ambientales, así como los vínculos con otras dimensiones de desarrollo.	Diciembre de 2026	Equipo directivo superior, equipo del programa		

Recomendación 5

5.2 Facilitar un proceso interno estratégico de intercambio de ideas para determinar los enfoques adaptados y las vías de implicación con el nuevo Gobierno en lo relativo a las prioridades de desarrollo para la formulación del próximo DPP y la intensión estratégica acorde a las prioridades del nuevo Gobierno.	Junio de 2026	Equipo directivo superior, equipo del programa		
5.3 Solicitar el apoyo adaptado a la Oficina de Políticas y Apoyo a Programas (OPAP) y a la RBLAC para ajustar las propuestas con un enfoque integrado en la formulación de las nuevas iniciativas para los fondos verticales, ampliar el posicionamiento estratégico e implicar a los actores nuevos y no tradicionales en la promoción de la agenda ambiental.	Junio de 2026	Equipo directivo superior, equipo del programa		
5.4 Identificar y aprovechar las oportunidades de colaboración en el sistema de las Naciones Unidas, las instituciones financieras internacionales (IFI) y el sector privado para fortalecer las alianzas y ampliar el impacto en las cuestiones ambientales.	Diciembre de 2026	Equipo directivo superior, equipo del programa		

Recomendación 6: Promover la igualdad de género transformadora a través de alianzas estratégicas y fomentar la demanda institucional.

Si bien el PNUD ha conseguido resultados reconocidos en la incorporación de la perspectiva de género, avanzar hacia enfoques transformadores que aborden las desigualdades estructurales exige un enfoque estratégico en las oportunidades de alto impacto y responder a la creciente demanda institucional en un entorno con recursos limitados.

RESPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN: ACEPTADA TOTALMENTE

Si bien la igualdad de género es un principio transversal que sustenta el mandato del PNUD, la implicación con el nuevo Gobierno requerirá la reformulación de la estrategia para seguir abordando los desafíos relativos a las cuestiones de género a través de enfoques innovadores en consonancia con la narrativa y prioridades del Gobierno a fin de mantener la pertinencia y el posicionamiento estratégico en esta esfera. Ello supone replantear la igualdad de género no solo como una prioridad basada en derechos, sino también como factor facilitador esencial del crecimiento inclusivo, la eficacia institucional y los resultados de desarrollo sostenible.

En este contexto, la Oficina de País deberá reforzar su propuesta de valor, demostrando las contribuciones tangibles de las políticas y los programas destinados a cerrar las brechas que afectan a las mujeres en los distintos sectores, como el desarrollo económico, la acción climática, la gobernanza y la protección social. Asimismo, será necesario recurrir a los datos, las pruebas y las mediciones de impacto para subrayar la persistencia de brechas y orientar la toma de decisiones, en tanto se promueven enfoques intersectoriales integrados que satisfagan las necesidades diferenciadas de las mujeres y los distintos grupos de población.

Además, la promoción de esta agenda dependerá de la formación de alianzas estratégicas con las principales contrapartes del Gobierno, el sistema de las Naciones Unidas, la sociedad civil y el sector privado, así como de la mejora de las capacidades internas para garantizar la integración sistemática de la igualdad de género en las carteras y durante el ciclo del programa.

Acciones clave	Plazo	Unidades responsables	Seguimiento*	
			Comentarios	Estado
6.1 Fortalecer la perspectiva de género en la etapa de diseño del programa y los proyectos, asegurando la aplicación del análisis de género y otras herramientas institucionales.	Septiembre de 2026	Asesor de género, equipo directivo superior		

Recomendación 6

6.2 Revisar y adaptar las narrativas de la Oficina de País de manera que guarde relación con los enfoques del nuevo Gobierno, subrayando la necesidad de abordar las brechas de género en las distintas dimensiones del desarrollo. Esta medida contará con el apoyo de un comité asesor externo que colaborará con la revisión estratégica del enfoque de la Oficina de País sobre estas cuestiones.	Diciembre de 2026	Asesor de género, equipo directivo superior		
6.3 Sistematizar y difundir la experiencia de la Oficina de País en la incorporación del enfoque de igualdad de género a nivel institucional a través de la obtención del Sello de Igualdad de Género.	Diciembre de 2026	Asesor de género, equipo directivo superior		
6.4 Elaborar una hoja de ruta de desarrollo de capacidades de los equipos del programa y las contrapartes a fin de aplicar de manera sistemática el enfoque de género en el ciclo del proyecto, con atención en la medición de los resultados transformadores en materia de género y la presentación de informes al respecto.	Diciembre de 2027	Asesor de género, equipo directivo superior		

* El estado de la ejecución se controla de forma electrónica en la base de datos del Centro de Recursos de Evaluación (CRE).

Anexos

Los anexos del informe (que se enumeran a continuación) pueden consultarse en la siguiente dirección: https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/25833.

ANEXO 1: Términos de referencia

ANEXO 2: Lista de proyectos

ANEXO 3: Documentos consultados

ANEXO 4: Calificación del desempeño del programa para el país

ANEXO 5: Matriz de evaluación

ANEXO 6: Teoría del cambio del DPP

Notas

1 PNUD (2025). Política de Evaluación del PNUD para el período 2025-2030. DP/2025/28/Rev.1. Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Fondo de Población de las Naciones Unidas y la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyecto.

2 Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. (2016). *Normas y estándares de evaluación*. Nueva York.

3 Oficina Independiente de Evaluación del PNUD. (2022). *Country Programme Performance Rating System Manual*, PNUD.

4 Banco Mundial (2023). PIB per cápita (US$ a precios actuales), indicadores del desarrollo mundial. Véase: https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CL.

5 OCDE (2022). Desigualdad de ingresos (coeficiente de Gini). Datos de la OCDE. Véase: https://www.oecd.org/es/data/indicators/income-inequality.html; Banco Mundial (2022). Índice de Gini de Chile.

6 Ministerio de Desarrollo Social y Familia (2022). Encuesta CASEN 2022, Gobierno de Chile. Véase: https://www.casen2022.gob.cl/.

7 Ministerio de Desarrollo Social y Familia. Encuesta CASEN 2017, Gobierno de Chile, 2017; Ministerio de Desarrollo Social y Familia. Encuesta CASEN 2020 en Pandemia, Gobierno de Chile, 2020.

8 Naciones Unidas (2022). Análisis común sobre el país: Chile, Naciones Unidas, pág. 24.

9 OIT, PNUD y UNICEF (2021). *Impactos de la pandemia en el bienestar de los hogares de niños, niñas y adolescentes en Chile.* OIT, PNUD, UNICEF.

10 Naciones Unidas (2022). Análisis común sobre el país: Chile. Naciones Unidas.

11 Naciones Unidas (2025). Visita a Chile: Informe de la Relatora Especial sobre el derecho de toda persona al disfrute del más alto nivel posible de salud física y mental, Tlaleng Mofokeng. Naciones Unidas, pág. 4.

12 Ministerio de Desarrollo Social y Familia (2024). Informe de Cuidados, Gobierno de Chile.

13 Naciones Unidas (2022). Análisis común sobre el país: Chile, Naciones Unidas, pág. 45.

14 Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Boletín *Informalidad Laboral* n.º 31, INE Chile, agosto de 2025.

15 Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Encuesta Nacional de Empleo, INE Chile, julio de 2025.

16 OCDE (2024). *International Migration Outlook 2024*, Publicaciones de la OCDE.

17 M. V. Cano Christiny y J. Martínez Pizarro. *Contribuciones de la migración internacional al desarrollo en América Latina y el Caribe: buenas prácticas, obstáculos y recomendaciones*. Documento de Proyectos (LC/TS.2023/127), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2023.

18 Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Encuesta Nacional de Empleo, INE Chile, julio de 2025.

19 El promedio de la brecha salarial de género es del 24,4 por ciento según los resultados de la Encuesta Suplementaria de Ingresos (ESI) de 2024 del INE. Véase: https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/ingresos-y-gastos/encuesta-suplementaria-de-ingresos.

20 Instituto Nacional de Estadísticas (INE). *Las mujeres destinan 02:05 horas más que los hombres a actividades de trabajo no remunerado,* INE Chile, 2025, Véase:https://www.ine.gob.cl/sala-de-prensa/prensa/general/noticia/2025/01/17/las-mujeres-destinan-02-05-horas-m%C3%A1s-que-los-hombres-a-actividades-de-trabajo-no-remunerado.

21 Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). "Al menos 11 mujeres son víctimas de feminicidio cada día en América Latina y el Caribe", Comunicado de prensa de la CEPAL, 22 de noviembre de 2024.

22 Foro Económico Mundial (2024). *Global Gender Gap Report 2024*. Foro Económico Mundial.

23 Gobierno de Chile (2024). Estrategia Nacional de Transición Socioecológica Justa; Gobierno de Chile. Ley Marco de Cambio Climático.

24 Gobierno de Chile (2024). Agencia de Promoción de la Inversión Extranjera, "Energía Renovable en Chile".

25 Banco Central de Chile (abril de 2023). The Chilean Economy at a Glance.

26 Véase: https://www.oecd.org/en/publications/environment-at-a-glance-country-notes_59ce6fe6-en/chile_5dfd16fb-en.html.

27 Ministerio del Medio Ambiente (2024). Chile, *Cambio climático: Chile sumará 14 años consecutivos de sequía y proyectan aumento en olas de calor*. Véase: https://mma.gob.cl/cambio-climatico-chile-sumara-14-anos-consecutivos-de-sequia-y-proyectan-aumento-en-olas-de-calor/.

28 Las "zonas de sacrificio" son territorios donde los polos industriales que se asentaron desde el decenio de 1960 concentraron diversas industrias contaminantes, como refinerías de petróleo, centrales eléctricas, puertos marítimos y plantas petroquímicas. Estas industrias contaminaron los suelos, el agua, las zonas costeras y el aire, lo que afecta gravemente la salud y el bienestar económico de la comunidad.

29 Universidad de Chile. UCH analiza el impacto en salud pública de las termoeléctricas en Quintero-Puchuncaví. Véase: https://uchile.cl/noticias/182303/uch-analiza-el-impacto-en-salud-publica-de-las-centrales-a-carbon-.

30 DIPRES. *Estado de Operaciones de Gobierno: 1990-2025 Gobierno Central total*. Véase: https://www.dipres.gob.cl/598/articles-45401_doc_pdf_GCT3.pdf.

31 Datos extraídos en enero de 2026.

32 Datos extraídos en enero de 2026.

33 Proporción promedio de la participación del Gobierno en la financiación de los gastos, utilizando datos del PNUD, Evaluación de los resultados de desarrollo Chile: *Evaluación de la contribución del PNUD*, Oficina de Evaluación, 15 de octubre de 2009; PNUD, *Evaluación independiente del programa del país: Evaluación de las contribuciones del PNUD en Chile*, OIE, abril de 2018; datos extraídos de Quantum en la OIE, enero de 2026. Datos de 2010 no disponibles; promedio calculado solo sobre la base del período 2007-2009.

34 FMI. "Chile: Proposal for an Arrangement Under the Short-Term Liquidity Line-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Chile", informe del FMI sobre el país n.º 22/148 (mayo de 2022); FMI, "Chile: 2022 Article IV Consultation-Press Release; Staff Report; Staff Supplement; and Statement by the Executive Director for Chile", informe del FMI sobre el país n.º 23/36 (enero de 2023); FMI, "Chile: Review Under the Flexible Credit Line Arrangement-Press Release; Staff Report; Staff Supplement; and Statement by the Executive Director for Chile", informe del FMI sobre el país n.º 23/311 (agosto de 2023); y FMI, "Chile: Review Under the Flexible Credit Line Arrangement-Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Chile", informe del FMI sobre el país n.º 25/247 (agosto de 2025).

35 Contribución del Gobierno a los gastos de la oficina local.

36 PPP alliances for Disaster Risk Reduction at territorial level, informe final, 2021.

37 PNUD. Informe Anual de Resultados, "Assistance Framework for the Programmatic Implementation of INJUV", Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2021 y 2022 (proyectos 00135550, 00113681, 0010446).

38 El proyecto de la plataforma NODO fue una iniciativa interinstitucional que ejecutó el PNUD, la OIT, la FAO y SENAMA entre 2022 y 2023 en 12 comunas piloto con un presupuesto total de 87 millones de pesos chilenos. El proyecto se centró en las comunas afectadas por la pobreza y el retraso social a fin de crear las condiciones necesarias para la escalabilidad.

39 Los resultados mostraron un aumento de 20 % en cuanto a la percepción de tener a alguien con quien relajarse y un aumento de 11,5 % en cuanto a la percepción de tener a alguien con quien compartir tiempo.

40 En el marco del proyecto, se publicó el informe "Proyecto Nodo: Fortaleciendo redes para las personas mayores en Chile", en el que se documentaron las buenas prácticas y los aprendizajes.

41 Naciones Unidas Chile. *Evaluación Final del proyecto Plataforma Nodo, Informe Final*, marzo de 2022.

42 Véase: https://www.undp.org/es/sdgvaluechains/em-en-marcha.

43 El Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) es una empresa del sector privado que depende del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, que se dedica a apoyar a microempresas y pequeñas empresas y emprendedores. Ofrece capital semilla, formación, digitalización y asesoramiento profesional.

44 Véase: https://www.undp.org/publications/strengthening-information-integrity-during-elections.

45 PNUD. *PNUD acompaña lanzamiento de la Estrategia Regional de Desarrollo de Valparaíso 2025–2035*, 10 de noviembre de 2025. Véase: https://www.undp.org/es/chile/noticias/pnud-acompana-lanzamiento-de-la-estrategia-regional-de-desarrollo-de-valparaiso-2025-2035.

46 Véase: https://planeamiento.mop.gob.cl/plan-de-inversiones-en-infraestructura-para-comunidades-indigenas-y-rurales-del-sur-de-chile-regiones-biobio-a-los-lagos-2023-2032/.

47 Véase: https://docs.un.org/es/a/hrc/57/6.

48 Véase: https://consejoparalainfancialosrios.cl/.

49 Michalko, J., Tant, E., y Orrego Cabanillas, D. (2025). *Política Exterior Feminista en Chile: aprendizajes de un análisis de igualdad de género, discapacidad e inclusión social. Informe de país de ODI Global.* Londres: ODI Global.

50 Véase: https://www.undp.org/es/chile/noticias/pnud-chile-apoya-la-implementacion-de-la-estrategia-nacional-de-transicion-socioecologica-justa-2025-2035.

51 Estas áreas, que antes se denominaban "zonas de sacrificio", adoptaron un nuevo significado en aras de que ocuparan un lugar prioritario en las intervenciones ecológicas y sociales.

52 Véase: https://www.bcn.cl/leychile/navegar?i=1191447

53 Véase: https://pras.mma.gob.cl/quintero-puchuncavi/

54 Véase: https://energia.gob.cl/sites/default/files/mini-sitio/plan-tocopilla-final_01052024.pdf.

55 Véase: https://consultasciudadanas.mma.gob.cl/storage/consultation/hby4AXGZIEyMykXwic2FJKJJ871UYeu3Akw17iX3.pdf.

56 Véase: https://www.hacienda.cl/areas-de-trabajo/finanzas-internacionales/finanzas-sostenibles/estrategia-financiera-para-un-desarrollo-medioambientalmente-sostenible-mas-.

57 Véase: https://www.undp.org/es/chile/publicaciones/analisis-de-las-principales-necesidades-y-brechas-de-financiamiento-existentes-para-la-implementacion-de-la-estrategia-climatica.

58 La Ley de Presupuestos de 2022 institucionalizó la presentación del gasto presupuestario en materias relativas a cambio climático al exigir que se presentara al Congreso Nacional un análisis de la oferta programática y de las iniciativas de inversión (artículo 16).

59 Véase: https://huellachile.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2024/12/PPT-HuellaChile-Webinar-13-12-2024.pdf.

60 Véase: https://cambioclimatico.mop.gob.cl/archivos/sites/2/2024/12/11.-Actualizacion-de-diseno-de-obras-de-control-aluvional-en-quebrada-Bonilla-DOH-2022-31-05-23.pdf.

61 Véase: https://www.youtube.com/watch?v=Kf2x1mKdhsI.

62 SENAPRED. Estado de Planes de Emergencia y Reducción del Riesgo de Desastres. Véase: https://bibliogrd.senapred.gob.cl/page/grd.

63 Comisión Investigadora Incendios de la Cámara de Diputados y Diputadas (30 de mayo de 2023). *Plan de Reconstrucción: Incendios 2023. Biobío* – Ñuble – Araucanía. Véase: https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=278874&prmTipo=DOCUMENTO_COMISION.

64 PNUD (2022). *Informe Final de Proyecto 2022: Alianzas Público-Privadas para la Reducción* del Riesgo de Desastres (RRD) y el Desarrollo Sostenible (DS) a Nivel Territorial.

65 Informe sobre la ejecución del proyecto IECB de 2024.

66 PNUD. Policy Brief: *Biodiversidad en Chile. Estimación del gasto público en biodiversidad para el período 2015-2022*. Véase: https://biodiversidad.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2025/07/pb_gpbd_chile_2015-2022_3.pdf.

67 Véase: https://www.undp.org/es/chile/noticias/mas-de-400-actores-clave-para-la-conservacion-participaron-de-la-actualizacion-temprana-de-la-estrategia-nacional-de-biodiversidad.

68 PNUD. Informe sobre la ejecución de proyectos 2024: Economic Instruments for Conservation, pág. 7.

69 Cavieres, A. y Leiva Valenzuela, J. (28 de diciembre de 2020). Informe final de evaluación del proyecto 88249 del FMAM: *Apoyando a la sociedad civil e iniciativas comunitarias para generar beneficios ambientales mundiales utilizando subsidios y micro préstamos en la ecorregión mediterránea de Chile*. Santiago, Chile.

70 Informe sobre la ejecución de proyecto 2024.

71 PNUD. Informe final, revisión de mitad de período del proyecto del FMAM 10213: Economic instruments and tools to support biodiversity conservation, payment for ecosystem services and sustainable development. Véase: https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/16454?tab=documents.

72 PNUD. Documento del programa para Chile (2023-2026).

73 Según el Comité Interministerial de Transición Socioecológica Justa (CITSEJ), es el proceso de transformación y/o adaptación de los sistemas socioculturales hacia el equilibrio ecosistémico, bienestar de las personas y modelos productivos sostenibles, en el marco de la triple crisis por pérdida de la biodiversidad, cambio climático y contaminación, asegurando el enfoque de derechos humanos, igualdad de género y trabajo decente.

Oficina Independiente de Evaluación
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
One UN Plaza, DC1-20th Floor
Nueva York, NY 10017, EE. UU.
Tel. +1 (646) 781 4200

/www.undp.org/es/evaluation
/UNDP_Evaluation
/evaluationoffice
/company/undp-ieo

Evaluaciones para un #PNUDmásfuerte