

EVALUACION FINAL

SISTEMA REGIONAL DE ÁREAS PROTEGIDAS PARA LA CONSERVACIÓN Y USO SOSTENIBLE DEL BOSQUE LLUVIOSO TEMPLADO VALDIVIANO

PIMS 1859

Atlas Project ID: 00051310



Gonzalo Castro-de-la-Mata

Eduardo Fuentes

27 de Noviembre, 2013

TABLA DE CONTENIDOS

TABLA DE CONTENIDOS	2
DATOS DEL PROYECTO	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
ABREVIACIONES	13
INTRODUCCION.....	15
RESULTADOS	20
DISEÑO Y FORMULACION	20
USO DEL MARCO LOGICO	21
PREMISAS Y RIESGOS	22
LECCIONES DE OTROS PROYECTOS USADAS DURANTE EL DISEÑO	22
PARTICIPACION DE ACTORES CLAVES	22
REPLICABILIDAD	22
VENTAJA COMPARATIVA DEL PNUD	22
RELACIONES CON OTROS PROYECTOS E INTERVENCIONES EN EL SECTOR.....	23
ACUERDOS PARA LA IMPLEMENTACION	23
IMPLEMENTACION DEL PROYECTO.....	24
CAMBIOS EN EL DISEÑO DEL PROYECTO	25
PARTICIPACION DE ACTORES CLAVES	27
ASPECTOS FINANCIEROS	27
MONITOREO Y EVALUACION	32
TEMAS OPERACIONALES RELACIONADOS A LAS AGENCIAS DE EJECUCION E IMPLEMENTACION	34
RESULTADOS DEL PROYECTO	35
RELEVANCIA	46
EFECTIVIDAD	47
EFICIENCIA.....	48
APROPIACION NACIONAL	49
SUSTENTABILIDAD	50
IMPACTO	51

CONCLUSIONES, LECCIONES APRENDIDAS, Y RECOMENDACIONES.....	52
ANEXOS	55
I. TERMINOS DE REFERENCIA.....	56
II. DOCUMENTOS REVISADOS	83
III. ENTREVISTADOS VIA SKYPE	85
IV. ITINERARIO DE VISITAS DE CAMPO.....	87
V. ENTREVISTADOS DURANTE LA VISITA AL CAMPO	89

DATOS DEL PROYECTO

Nombre del Proyecto	Sistema Regional de Áreas Protegidas para la Conservación y Uso Sostenible del Bosque Lluvioso Templado Valdiviano
GEF ID	1207
UNDP PIMS ID	1859
UNDP Atlas "Award Number"	43826
UNDP Atlas "Project Number"	51310
Periodo de la Evaluación Final	Octubre a Noviembre, 2013
Fecha del Reporte de la Evaluación Final	Noviembre 28, 2013
Área Focal del GEF	Biodiversidad
Programa Operacional del GEF	OP 3 (Ecosistemas de Bosques)
Prioridad Estratégica del GEF	SP1 (Catalizando la Sustentabilidad de Sistemas de Areas Protegidas)
Agencia de Ejecución	CONAMA, posteriormente MMA (Ministerio del Medio Ambiente)
Miembros del Equipo de Evaluación Final	Dr. Gonzalo Castro de la Mata V. Dr. Eduardo Fuentes Q.
Agradecimientos	A todos los que han participado en entrevistas o aportado información a esta evaluación (ver Anexos III y V), en especial a Gonzalo Pineda, Marieli Alvarez, Fernando Aizman, Ignacio Molina, Nadia Mujica, Raúl O’Ryan, Helen Negret, Fernando Valenzuela, Aaron Cavieres, Leonel Sierralta, Alfredo Almonacid, Sandra Guaitro, Richard Velásquez, Waldo Vera y Patricia Naguil.

RESUMEN EJECUTIVO

Introducción

1. El propósito de la Evaluación Final (EF) del proyecto “Sistema Regional de Áreas Protegidas para la Conservación y Uso sustentable del Bosque Lluvioso Templado Valdiviano” fue determinar el nivel de cumplimiento de sus objetivos y metas, una vez completamente terminada su ejecución. Para estos propósitos, el PNUD contrató a los evaluadores Drs. Gonzalo Castro de la Mata (Consultor Internacional y líder de la Evaluación) y Eduardo Fuentes (Consultor Nacional), de acuerdo a los TdR en el Anexo I. La evaluación se realizó en base a (i) una revisión y análisis de documentos provistos por la oficina de PNUD y la Coordinación del Proyecto (Anexo II); (ii) entrevistas por Skype (Anexo III); y (iii) visitas a campo y conversaciones con actores del Proyecto, las cuales se llevaron a cabo entre el 21 y 26 de octubre en las dos regiones administrativas donde éste se ejecuta.
2. El Bosque Lluvioso Templado Valdiviano es una selva templada lluviosa reconocida mundialmente por su aspecto espectacular, su diversidad de especies y el peligro en que se encuentra por la acción antrópica. El Proyecto es un esfuerzo por mostrar diversas formas de proteger el Bosque Valdiviano que sean consistentes con su conservación y usos sustentables.
3. El Proyecto fue ejecutado por la Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA) y, luego de su transformación en Ministerio, por el Ministerio del Medio Ambiente (MMA), de acuerdo con las directrices del PNUD-Chile para los Proyectos de Ejecución Nacional (NEX). Los actores de este Proyecto son múltiples y aumentaron luego de que se decidiera dividir la antigua Región X en dos: la Región de los Lagos, y la Región de los Ríos.

Diseño

4. El Proyecto desarrolló una estrategia de intervención basada en dos pilares: (i) crear un entorno favorable para la creación de un Sistema Regional de Áreas Protegidas, y (ii) apoyar las demostraciones en terreno que entregarían protección inmediata a la notable biodiversidad, a la vez que entregarían modelos replicables en ésta y otras regiones. El Propósito del Proyecto se lograría por medio de cinco Resultados complementarios:
 - Resultado 1: Las estructuras regionales de las áreas protegidas están en funcionamiento, incluidas las políticas, el financiamiento y las instituciones apropiadas y sustentables.
 - Resultado 2: Funcionamiento de modelos sustentables y repetibles de administración de áreas protegidas por parte de una ONG.

- Resultado 3: Funcionamiento de modelos sustentables y repetibles de manejo colaborativo de zonas de amortiguación (IUCN II-IV).
- Resultado 4: Funcionamiento de modelos sustentables y repetibles de áreas protegidas con recursos manejados por privados y grupos indígenas (IUCN V-VI).
- Resultado 5: Las instituciones y personas que participan en el SIRAP poseen los conocimientos y habilidades necesarias para funcionar eficazmente.

5. El diseño original esperaba la creación de una entidad formal (legal) de carácter regional y público-privada que coordinara y supervisara el SIRAP como un componente de la estrategia de desarrollo regional y que apoyara al Sistema Nacional de Áreas Protegidas. Preveía además lograr el reconocimiento oficial del Sistema Regional, incluyendo los territorios indígenas de conservación, el paisaje de conservación y las zonas de amortiguación. Como se verá repetidamente a través de esta evaluación, la operacionalización de esta visión era extremadamente difícil dada la escasa injerencia de un proyecto GEF en una Región en decisiones nacionales en un país unitario y muy centralizado, y en la carencia de un acuerdo *a priori* y claro entre implementadores y ejecutores de lo que se pretendía lograr.

6. El Marco Lógico original contiene un nivel de detalle muy por encima del que permite mantener cierta flexibilidad para el manejo adaptativo, y sufre de varias debilidades: (i) el propósito y el objetivo no son realistas, no están suficientemente definidos y están sujetos a interpretación, (ii) los indicadores a nivel de objetivo no permiten medir el grado de avance hacia el mismo, (iii) el Resultado 1, fundamental para el alcance del propósito y el objetivo, está muy fuera del control del Proyecto, (iv) los resultados 2, 3, y 4 requieren el desarrollo de modelos sustentables, algo muy difícil de demostrar dentro de un proyecto de sólo 5 años, y (v) las metas para cada indicador son demasiado ambiciosas y en la mayoría de los casos carecen de una línea base hecha con una metodología comparable a la usada para medir los cambios.

7. No se identificó un riesgo fundamental, y que debió calificarse como “alto”: la capacidad real de influencia que el Proyecto podría tener con respecto a las políticas nacionales sobre Áreas Protegidas y gestión a nivel regional, las cuales deberían ser influenciadas para que la generación de un “SIRAP” (el propósito del proyecto) fuera factible.

8. Se identificó la existencia de un portafolio GEF sobre Áreas Protegidas en Chile que incluía varios proyectos muy relevantes con los cuales se debió establecer relaciones formales desde el principio, en especial el Proyecto Nacional sobre Áreas Protegidas (GEF-PNUD), con el que se debieron establecer mecanismos explícitos de coordinación entre ambos dada su evidente complementariedad. Los evaluadores consideran esta omisión como grave.

9. La decisión de que el proyecto sea ejecutado por CONAMA, en lugar de CONAF, la agencia a cargo del manejo de las Áreas Protegidas en Chile, (o por una combinación de ambas), se considera una enorme debilidad del Proyecto. Esto, por la ausencia de mecanismos formales de coordinación entre las

mismas, las barreras institucionales que existen entre ellas, y la enorme importancia de que las experiencias del proyecto SIRAP influyeran las políticas nacionales sobre Áreas Protegidas. Esta falta afectó al Proyecto, especialmente en la capacitación que éste pudo haber dado.

Implementación

10. La fase de diseño fue extremadamente larga, y a pesar ello y los enormes desafíos ya descritos en el Marco Lógico, no se hicieron ajustes importantes durante la fase de inicio. Esta falta de ajustes al Marco Lógico en la fase de inicio se debió en parte a las incertidumbres y atrasos adicionales que podría haber significado el re-envío del Proyecto al Consejo del GEF. La EMT sugirió cambios importantes al diseño, en especial la necesidad de clarificar el propósito y el objetivo del proyecto. La Respuesta Gerencial (“Management Response”) aceptó todas las recomendaciones e incluyó acciones específicas de seguimiento para facilitar y monitorear su implementación. Con respecto a la más importante, “Clarificar el modelo funcional del proyecto,” se incluyó la contratación de una consultoría para el diseño del prototipo de un SIRAP, pero los evaluadores notan lo tardío de dicha respuesta (el informe fue entregado en marzo del 2013).

11. Esta evaluación final encontró que la participación de los actores claves durante la implementación fue extremadamente intensa, siguiendo así la filosofía del diseño original del proyecto que preveía la participación de una gran cantidad de actores a todos los niveles. El Proyecto se ha caracterizado por su enorme habilidad de convocar a una gran diversidad de actores, y de crear numerosas instancias de dialogo cuando estas no existían.

12. El cofinanciamiento total recibido fue 12% menos que lo prometido; esta diferencia es relativamente menor cuando se la compara con otros proyectos. Análogamente, los gastos por Resultado calzaron bastante bien con lo comprometido por el FMAM. El patrón de desembolsos es el de un proyecto GEF saludable, en el cual los desembolsos son lentos durante el primer año, pero luego se aceleran una vez logrados acuerdos y contrataciones, logrando desembolsos importantes hacia la mitad del periodo de implementación, con una caída final en el último año. Esta dinámica de desembolsos refleja una capacidad de manejo administrativo y financiero adecuada por parte del proyecto.

Resultados del Proyecto

13. Como ya se ha mencionado, el Proyecto tuvo deficiencias de diseño referidas al marco lógico y por ende al sistema de Monitoreo y Evaluación. Se hicieron cambios a los indicadores y metas como resultado de la EMT, pero tardíamente. Además, faltaron indicadores de ejecución por año. Una tercera debilidad se refiere al uso inadecuado de indicadores de protección de cobertura boscosa adicional lograda con el Proyecto, ya que la sobreestiman.

14. El PNUD jugó un papel muy importante para tratar de corregir algunas de estas situaciones y encauzar el Proyecto hacia metas más específicas y medibles. Se contrató, además, a un experto en M&E en el 2010 que acompañó al Proyecto durante su último período de ejecución, y esto sirvió para

mejorar la rigurosidad técnica al sistema de M&E y encauzar la ejecución. Los evaluadores reconocen estos esfuerzos y la calidad de los resultados. Es muy destacable además que el PNUD insistió repetidamente sobre la importancia de lograr la meta de conformar el SIRAP y de sistematizar sus logros; esto no se logró sino hasta en los últimos dos meses de ejecución. A pesar de estos esfuerzos por corregir la situación (que llegaron tarde), las deficiencias explicadas se traducen en una Calificación para M&E de 3 (Marginalmente Insatisfactorio).

15. Con respecto a la Agencia de Implementación (PNUD), existió un esfuerzo constante por brindar apoyo y acompañar al proyecto desde su inicio, incluyendo visitas por parte del Asesor Técnico Regional, y se mantuvo la memoria institucional a lo largo del proceso de implementación. Como ya se dijo y como resultado de la Evaluación de Medio Término, el PNUD aprobó una Revisión Sustantiva del proyecto, pero dada la importancia de los principales ajustes (relacionados al Propósito y Objetivo del proyecto y a sus metas e indicadores), el equipo de evaluación considera que esta Revisión debió darse mucho más temprano durante el proceso de implementación. Un aspecto importante es la insistencia en mantener el Propósito y Objetivo del Proyecto desde el principio de la ejecución, a pesar de las resistencias y de que eran a todas luces inalcanzables; como ya se mencionó, esta resistencia tendría su principal fundamento en el riesgo de no aprobación de estos cambios por el Consejo del FMAM.

16. Se identificó la existencia de una traba burocrática seria en cuanto a los niveles de pre-aprobación de adquisiciones: toda compra o contratación por encima de US\$2,500 debía ser contratada a través de un proceso de concurso público, y aprobada explícitamente por el PNUD, producto de la falta de acuerdos para la “Ejecución Nacional Plena,” entre el PNUD y el Gobierno de Chile. Luego de integrar estas observaciones, la Calificación para la Agencia de Implementación es 5 (Satisfactorio).

17. A pesar de la imposibilidad de alcanzar el Propósito y Objetivo del proyecto, es evidente que se han alcanzado numerosos logros a nivel político, institucional, financiero, y técnico que merecen ser destacados porque van a servir como piezas y experiencias muy relevantes para fortalecer el Manejo de Áreas Protegidas y Biodiversidad en Chile. Por esta razón, y dada la poca relevancia real del Propósito y Objetivo del proyecto, es muy difícil evaluarlo contra metas a ese nivel jerárquico y en lo posible, la evaluación trata de rescatar las experiencias importantes desarrolladas en el contexto de largo plazo. En este sentido, los resultados en su forma individual son extremadamente importantes y relevantes como piezas de apoyo a un futuro sistema nacional (descentralizado, inclusivo, público-privado) independientemente del diseño que la República de Chile eventualmente adopte para el mismo.

18. En base al análisis en el cuerpo de este reporte, no es posible emitir una Calificación Evaluativa concluyente con respecto al Propósito y Objetivo, dada la poca conexión entre la meta del objetivo y los indicadores utilizados para medirlo. Con respecto a los resultados y en base a los resultados obtenidos, la Calificación es 6 (Muy Satisfactorio).

19. Con respecto a Relevancia, el Proyecto no ha sido, ni ha podido ser relevante con respecto a su habilidad para influenciar las políticas nacionales con respecto a los Sistemas de Conservación Regionales (SIRAP), y menos aún con respecto al Propósito de establecer un SIRAP en la región del

Bosque Valdiviano. Por otro lado, las experiencias pilotos desarrolladas, sobre todo aquellas relacionadas al Resultados 2 (Manejo de Áreas Protegidas Privadas), Resultado 3 (Manejo Sustentable en zonas de Amortiguamiento), y Resultado 4 (creación de un Paisaje de Conservación) dejarán lecciones y experiencias extremadamente importantes que sin duda servirán para fortalecer el Sistema de Áreas Protegidas en Chile y la Conservación de la Biodiversidad tanto en la región del Bosque Valdiviano como a lo largo del país. Las experiencias piloto del Proyecto son de suma importancia por si solas, porque demuestran que el Sistema Nacional de Áreas Protegida puede ser complementado exitosamente por iniciativas locales, municipales, regionales, y privadas, que en su conjunto elevan la calidad del paisaje para la conservación de la biodiversidad. Estas experiencias demuestran además que hay una serie de arreglos institucionales posibles involucrando a numerosos actores nacionales, regionales, y municipales que pueden aglutinarse en torno a estos objetivos. Algunos actores que han participado de la discusión de la nueva Ley de Biodiversidad y Áreas Protegidas que se discute en el Senado, han sido informados de todos estos logros del proyecto. Desde este punto de vista, el proyecto ha sido calificado como Relevante (2).

20. Con respecto a Efectividad, el proyecto ha implementado una serie de iniciativas demostrativas que van a servir como “bloques de construcción” para futuros esfuerzos de fortalecimiento del Sistema de Áreas Protegidas en Chile. Muchas de estas son eficaces, porque logran conseguir el objetivo de conservar la biodiversidad y asentarse dentro de las estructuras y realidades culturales presentes en las zonas rurales a nivel regional en Chile. Entre estas, se pueden resaltar como particularmente eficaces:

- a. La configuración de Paisajes de Conservación, en donde a través de mecanismos de adhesión voluntarios se puede combinar los esfuerzos y contribuciones de numerosos actores locales para lograr la conservación de la biodiversidad,
- b. El trabajo en zonas de amortiguamiento, a través de fórmulas que reducen la presión sobre los recursos del bosque sin impactar negativamente en el nivel de vida de las personas (e incluso en algunos casos incrementándolos),
- c. El fortalecimiento e involucramiento de organizaciones no gubernamentales o privadas en el establecimiento de áreas de conservación regionales,
- d. El involucramiento de poblaciones indígenas en actividades que eventualmente mejoran su nivel de vida y que permiten mejorar las condiciones de los hábitats aledaños a las áreas protegidas, y
- e. Los mecanismos de cooperación inter-institucional a nivel regional y local, integrados por agencias nacionales, regionales, municipales, y privadas, además de los actores individuales locales (e.g., terratenientes interesados en la conservación del medio ambiente).

21. Con respecto a Eficiencia, el proyecto ha tenido que enfrentarse a dos problemas que le restaron eficiencia: (i) la falta de claridad en el diseño a nivel de Propósito y Objetivo, y (ii) los pequeños límites impuestos en las adquisiciones. Al mismo tiempo, el proyecto encontró formas de incrementar la eficiencia a través del establecimiento de mecanismos de consulta y decisión multi-institucionales y multi-sectoriales, además de haber sabido escoger los proyectos demostrativos cuidadosamente para maximizar su impacto.

22. Con respecto a Apropiación Nacional, y debido a la imposibilidad de lograr el Propósito y Objetivo, el Proyecto no logró una apropiación nacional suficiente a nivel central dentro de las instancias claves que podrían haber creado uno o varios SIRAPs. A nivel regional y municipal, sin embargo, el resultado es muy distinto, ya que existe una apropiación palpable, incluso “entusiasta” en muchos niveles, incluyendo los regionales, municipales, y locales.

23. Con respecto a Sustentabilidad de los resultados a nivel del Propósito y Objetivo del proyecto, y dado que éstos no eran cumplibles, por definición no se puede emitir una Calificación. Sin embargo, muchas de las experiencias implementadas pueden ser muy sustentables de por sí, o como parte de iniciativas locales, regionales, o incluso nacionales. Estos “bloques de construcción” demuestran la compatibilidad entre el manejo económicamente eficiente de actividades productivas (por ejemplo manejo sustentable de bosques, producción de leña, apicultura, mejoramiento de pastos para la ganadería, protección de bosques de galería, etc.), y la conservación de hábitats críticos para la biodiversidad dentro de una visión amplia de conservación a nivel de paisaje (complementando un sistema de áreas protegidas, o aun en ausencia de éste). Dado que el Propósito y Objetivo eran “inalcanzables,” no se emite Calificación. A nivel de Resultados, la Calificación es L (Probable).

24. Con respecto a Impacto, los resultados de la evaluación para esta dimensión son similares a los obtenidos para las dimensiones de efectividad y sustentabilidad: en ausencia de un Marco Lógico coherente, es evidente que no se logró un impacto a nivel del Propósito y Objetivo del proyecto, pero si a nivel de los resultados. En este sentido, el proyecto tuvo un impacto importante: demostró que es posible desarrollar y replicar una serie de iniciativas locales, agregadas a niveles municipales o regionales, para mejorar la conservación de la biodiversidad en escalas sub-nacionales. Esta escala es extremadamente importante, ya que complementa la escala nacional que depende fundamentalmente del Sistema Nacional de Áreas Protegidas. Desde este punto de vista, el proyecto tuvo un impacto muy grande. Similarmente a las secciones anteriores, y dado que el Propósito y Objetivo eran “inalcanzables,” no se emite Calificación. A nivel de Resultados, el Impacto es Significativo (5).

Conclusiones, Lecciones Aprendidas y Recomendaciones

25. Como conclusión general, el proyecto SIRAP no puede ser evaluado contra sus objetivos iniciales, porque se perderían los muy importantes aportes que el proyecto ha hecho para desarrollar experiencias útiles que complementan el Sistema Nacional de Áreas Protegidas en Chile con el objeto de conservar la biodiversidad. Muchas de estas experiencias pueden considerarse mejores prácticas (“Best Practices”) y deben ser rescatadas, entre estas:

- a. La configuración de Paisajes de Conservación,
- b. El trabajo en zonas de amortiguamiento,
- c. El fortalecimiento e involucramiento de organizaciones no gubernamentales o privadas en el establecimiento de áreas de conservación regionales y el ejemplo de la RCV,

- d. El involucramiento de poblaciones indígenas en conservación, y
- e. Los mecanismos de cooperación inter-institucional desarrollados.

26. Sin embargo, estos logros ocurren en un contexto en el que el Marco Lógico estuvo errado y debió ser corregido a tiempo. La falta de claridad a nivel de Propósito y Objetivo introdujo problemas serios a lo largo del proyecto, y que a pesar de ello, los equipos (tanto del proyecto como del PNUD) supieron afrontar positivamente y lograr resultados exitosos.

27. Con respecto a M&E, los indicadores de logros podrían haber sido mejor escogidos, y no hubieron indicadores de ejecución; el PNUD no logró corregir estas ineficiencias a tiempo. Hubo además ineficiencias relacionadas a las adquisiciones. Finalmente, no se hicieron las correcciones formales necesarias suficientemente temprano. El MTE ocurrió relativamente tarde y la Revisión Sustantiva se hizo aun después.

28. Con respecto a Lecciones Aprendidas, se rescatan las siguientes que deben ser evitadas en el futuro:

- a. Falta de claridad en Propósito y Objetivos,
- b. Falta de Coordinación con otros proyectos GEF relevantes (SNAP),
- c. Ausencia de “anidamiento” formal en discusiones de política a nivel nacional,
- d. Ausencia de involucramiento formal de actores claves nacionales (en este caso, CONAF)

29. Se rescatan también las siguientes lecciones positivas que deben ser aplicadas en otros proyectos y replicadas en lo posible:

- a. Mecanismos de coordinación sub-nacionales,
- b. El caso de la RCV como ejemplo de mejor practica de conservación privada,
- c. Conservación por poblaciones Indígenas,
- d. Trabajo en Zonas de Amortiguamiento,
- e. Establecimiento de Paisajes de Conservación,
- f. Obtención de dineros FNDR y otros para trabajo en Zonas de Amortiguamiento.

30. Como ya se dijo, muchas de las experiencias desarrolladas y mecanismos puestos en marcha son “bloques de construcción” de una gran trascendencia e importancia para fortalecer el manejo de áreas protegidas en Chile y la conservación de la biodiversidad. Si bien el Proyecto ha finalizado, es imprescindible maximizar la sustentabilidad estas experiencias y mecanismos puestos en marcha, por lo que se hacen las siguientes recomendaciones:

- a. Hay que resaltar las estructuras sub-nacionales creadas, y en lo posible difundirlas para facilitar su empoderamiento. Se debe considerar su difusión a nivel nacional en la prensa escrita como ejemplos a seguir,

- b. Es muy importante sistematizar las experiencias y difundirlas de manera organizadas en todos los niveles y por intermedio de folletos, conferencias, y reuniones informativas, sobre todo a nivel del Gobierno central,
- c. Los casos de negocios pueden ayudar a otras Regiones a tomar sus decisiones, especialmente en lo que se refiere al uso de instituciones y programas estándar de extensión y micro-crédito de la República de Chile.

31. Dada la gran relevancia de estas experiencias para el proyecto “SNAP” en ejecución, se recomienda que el PNUD intervenga formalmente y solicite a dicho proyecto la internalización y difusión de estas ideas en el contexto del Sistema Nacional, idealmente y dentro de lo posible, ajustando los fondos en ejecución para lograr este propósito. Además, que: 1) fortalezca la relación entre el Paisaje de Conservación de Alhué y el Paisaje Río San Pedro, 2) organice un seminario sobre el tema con la participación de actores locales de ambas experiencias e invitados de otras comunas.

Resumen de Calificaciones

<u>Dimensión Evaluada</u>	<u>Calificación</u>
Monitoreo y Evaluación	3 (Marginalmente Insatisfactorio)
Agencia de Implementación	5 (Satisfactorio)
Logro de Propósito y Objetivo	N/A
Logro de Resultados	6 (Muy Satisfactorio)
Relevancia	2 (Relevante)
Sustentabilidad de Propósito y Objetivo	N/A
Sustentabilidad de Resultados	L (Probable)
Impacto (Propósito y Objetivo)	N/A
Impacto (Resultados)	5 (Significativo)

ABREVIACIONES

ACCh	Así Conserva Chile (Asociación de Iniciativas de Conservación Privada y Pueblos Originarios)
AGASPP	Asociación de Guardaparques de Áreas Protegidas Privadas
AI	Agencia de Implementación
AP	Área Protegida
APP	Área Protegida Privada
APP Valdivia	Asociación Gremial de Áreas Protegidas de Valdivia
BB NN	Ministerio de Bienes Nacionales
CD	Comité Directivo
CIPMA	Centro de Investigación y Planificación del Medio Ambiente
CONADI	Comisión Nacional de Desarrollo Indígena
CO	“Country Office” (Oficina de País del PNUD)
CONAF	Corporación Nacional Forestal
CONAMA	Comisión Nacional del Medio Ambiente
EMT	Evaluación de Medio Término (Mid-Term Evaluation)
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial o GEF
FNDR	Fondo Nacional de Desarrollo Regional
GEF	Global Environment Facility
GORE	Gobierno Regional
INDAP	Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario
IUCN/UICN	Unión Mundial para la Naturaleza
M&E	Monitoreo y Evaluación
MASISA	Empresa Forestal MASISA
METT	Management Effectiveness Tracking Tool (Herramienta para el Seguimiento de la Efectividad de Manejo)
MMA	Ministerio del Medio Ambiente
MTE	Mid-Term Evaluation (Evaluación de Medio Término)
NEX	Proyectos de Ejecución Nacional
ONG	Organización No Gubernamental
PIR	Project Implementation Report (Revisión de la Implementación del Proyecto)
PNA	Parque Nacional Alerce Andino
PNAC	Parque Nacional Alerce Costero
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PRODOC	Project Document (Documento de Proyecto)
QPR	Quarterly Project Report (Reportes Trimestrales)
RCV	Reserva Costera Valdiviana

RLL	Reserva Nacional Llanquihue
SAG	Servicio Agrícola y Ganadero
SENCE	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo
SEREMI	Secretaría Regional Ministerial o Secretario Regional Ministerial
SERNAPESCA	Servicio Nacional de Pesca
SERNATUR	Servicio Nacional de Turismo
SIG	Sistema de Información Geográfico
SNASPE	Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado
SRAP/SIRAP	Sistema Regional de Áreas Protegidas
TdR	Términos de Referencia
TNC	The Nature Conservancy
UNDP	United Nations Development Program (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo)
UNEP	United Nations Environment Program (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente)
UP	Unidad Ejecutora del Proyecto
UACH	Universidad Austral de Chile
UGP	Unidad de Gestión del Proyecto
WBG	World Bank Group (Banco Mundial)
WWF	Fondo Mundial para la Naturaleza

INTRODUCCION

32. El propósito de la Evaluación Final (EF) del proyecto “Sistema Regional de Áreas Protegidas para la Conservación y Uso sustentable del Bosque Lluvioso Templado Valdiviano” (en adelante el Proyecto), llevada a cabo en octubre y noviembre del 2013, fue determinar el nivel de cumplimiento de sus objetivos y metas, una vez completamente terminada su ejecución. Para estos propósitos, el PNUD contrató a los evaluadores Drs. Gonzalo Castro de la Mata (Consultor Internacional y líder de la Evaluación) y Eduardo Fuentes (Consultor Nacional), de acuerdo a los TdR adjuntos (Anexo I).

33. Tal como se pide en los TdR, el enfoque de esta evaluación es el del FMAM, que incluye como ejes fundamentales la Relevancia del Proyecto, la Efectividad y Eficiencia de su ejecución, los Resultados, y la Replicabilidad y Sostenibilidad de sus logros. Otros criterios para la evaluación de proyectos del FMAM son además, la vigencia del diseño del Proyecto, la apropiación por parte de las autoridades y actores locales, regionales y nacionales, la participación de los actores, planificación financiera, y su monitoreo y evaluación. Finalmente, el FMAM pide que la evaluación identifique en forma explícita las Lecciones Aprendidas y Recomendaciones con respecto a todos los aspectos del Proyecto, incluyendo su Implementación y Ejecución.

34. La Evaluación se llevó a cabo en base a (i) una revisión y análisis de documentos provistos por la oficina de PNUD y la Coordinación del Proyecto (Anexo II); (ii) entrevistas por Skype (Anexo III); y (iii) visitas al campo (Anexo IV) y conversaciones con actores del Proyecto llevadas a cabo entre el 21 y 26 de octubre en las dos regiones administrativas donde éste se ejecuta (Anexo V). Las personas entrevistadas y los sitios visitados fueron en gran manera sugeridos por la Coordinación del Proyecto y el PNUD. Finalmente, en base a toda la información antes compilada y analizada se preparó un informe con las calificaciones solicitadas en los TdR.

35. El día lunes 4 de noviembre se hizo una presentación de los Hallazgos Preliminares ante el personal del Proyecto y el PNUD en Santiago, Chile, con algunas conexiones via skype. El día 5 de noviembre, el Dr. Eduardo Fuentes participó en el taller en Santiago que puso fin a las actividades del Proyecto. Este reporte final incluye los comentarios recibidos luego de dichas reuniones.

36. A continuación se describen brevemente el Proyecto y el contexto para su implementación, los principales hallazgos, y las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

DESCRIPCION Y CONTEXTO DEL PROYECTO

37. El Bosque Lluvioso Templado Valdiviano es una selva templada lluviosa reconocida mundialmente por su aspecto espectacular, su diversidad de especies y el peligro en que se encuentra por la acción antrópica. Las Regiones de Los Ríos y de Lagos, en que se lleva a cabo el Proyecto, representan geográficamente a la mayor parte del Bosque Lluvioso Valdiviano. El Bosque remanente se encuentra actualmente sólo en la Cordillera de Los Andes (donde existen varios Parques Nacionales y Reservas Nacionales del Estado), y en la Cordillera de la Costa (en la que antes del Proyecto casi no había áreas protegidas). Es importante notar que el ecosistema costero (casi sin protección) es más diverso que el andino (más protegido). En la Depresión Intermedia, entre ambas cordilleras, casi no queda Bosque excepto en su zona más septentrional en que quedan bosquetes aislados que casi unen ambas cordilleras.

38. Las amenazas más importantes al Bosque Valdiviano han sido los cambios de uso del suelo (hacia terrenos agrícolas, ganaderos y forestales con especies exóticas), pastoreo indiscriminado de los lugares en que el bosque ha sido selectivamente o totalmente cortado, y extracción masiva de leña para uso doméstico e industrial. Subyace a todo esto una mentalidad rentista de corto plazo de la naturaleza y una baja valoración generalizada de este Bosque por parte incluso de los silvicultores (que lo denominan “sobre-maduro” y a ser “rectificado”, cortándolo o haciéndolo astillas para luego reemplazarlo por monocultivos de especies “útiles”).

39. El Proyecto es un esfuerzo por mostrar diversas formas de proteger el Bosque Valdiviano que sean consistentes con su conservación y usos sustentables. Originalmente, fue concebido como una intervención en la Cordillera de la Costa, pero con el cambio de políticas del FMAM, se optó por la Prioridad Estrategia 1 (SP1), es decir, Creación y Fortalecimiento de Sistemas de Áreas Protegidas. La idea original era la creación de un Sistema Regional de Áreas Protegidas (SIRAP) eficaz, con múltiples actores, y de múltiples usos en la Región de Los Lagos.

40. El Proyecto desarrolló una estrategia de intervención basada en dos pilares. Uno consistió en crear el entorno favorable para la creación del Sistema Regional, mientras que el otro buscó apoyar las demostraciones en terreno que entregarían protección inmediata a la notable biodiversidad, a la vez que entregarían modelos replicables en ésta y otras regiones. Como parte del establecimiento del entorno favorable para el Sistema, el proyecto propuso apoyar la construcción de las estructuras institucionales, políticas y reguladoras del Sistema Regional de Áreas Protegidas, el cual proporcionaría sustentabilidad a largo plazo y los mecanismos de repetición de pilotos sitio - específicos. Esto incluye las estrategias e incentivos financieros que podrían ser desarrollados y adoptados a nivel regional. También incluía programas de capacitación y sensibilización para elevar el nivel de conocimientos prácticos y las capacidades de los actores públicos y privados involucrados, de manera de que puedan cumplir con sus funciones dentro del Sistema.

41. El Propósito del Proyecto se lograría por medio de cinco Resultados complementarios:

- Resultado 1: Las estructuras regionales de las áreas protegidas están en funcionamiento, incluidas las políticas, el financiamiento y las instituciones apropiadas y sustentables.
- Resultado 2: Funcionamiento de modelos sustentables y repetibles de administración de áreas protegidas por parte de una ONG.
- Resultado 3: Funcionamiento de modelos sustentables y repetibles de manejo colaborativo de zonas de amortiguación (IUCN II-IV).
- Resultado 4: Funcionamiento de modelos sustentables y repetibles de áreas protegidas con recursos manejados por privados y grupos indígenas (IUCN V-VI).
- Resultado 5: Las instituciones y personas que participan en el SIRAP poseen los conocimientos y habilidades necesarias para funcionar eficazmente.

42. Para alcanzar el Propósito y los Objetivos estratégicos mencionados, el Proyecto buscaría: (i) la creación de una Entidad Regional Público-Privada que coordinara y supervisara el SIRAP como un componente estratégico de la estrategia de desarrollo regional, que apoyara al Sistema nacional en lo referido a la aplicación de sus prioridades y criterios, y en relación a la implementación de sistemas de conservación en los territorios productivos; y (ii) lograr el reconocimiento oficial del Sistema regional y de los territorios indígenas de conservación, el paisaje de conservación y las zonas de amortiguación.

43. Por otra parte, se intentaría una variedad de enfoques para tratar los temas de la sustentabilidad financiera a largo plazo del Sistema y de sus AP, incluido el desarrollo de mecanismos para aumentar las ganancias producto del manejo de AP y otros mecanismos para una mejor distribución de los recursos entre las AP dentro del sistema.

44. Además, el Proyecto buscaba proporcionar a las Regiones involucradas nuevos modelos para la administración de áreas protegidas por parte de una ONG (Reserva Costera Valdiviana, de propiedad de TNC), probándose además diferentes enfoques para el manejo de zonas de amortiguación; desarrollando una nueva categoría denominada paisaje de conservación y apoyando pilotos de demostración con propietarios privados y comunidades locales, ubicados en las áreas alrededor de AP seleccionadas. De manera similar se buscaba desarrollar un modelo que permita a los grupos indígenas destinar terrenos a la conservación y áreas al uso sustentable. Finalmente, se trabajaría en fortalecer las capacidades existentes para el manejo de áreas protegidas a los niveles necesarios para asumir completamente las nuevas funciones y responsabilidades de formar parte de un Sistema. Todo esto inmerso en una: (i) Estrategia Comunicacional; y (ii) un Programa formal de Educación Ambiental.

45. El Proyecto ha sido ejecutado por la Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA) y, luego de su transformación en Ministerio, por el Ministerio del Medio Ambiente (MMA), de acuerdo con las directrices del PNUD-Chile para los Proyectos de Ejecución Nacional (NEX).

46. Los actores de este Proyecto son múltiples y aumentaron luego de que se decidiera dividir la antigua Región X en una Región de los Lagos y una Región de los Ríos. El Comité Directivo propuesto muestra los principales actores:

- a. El SEREMI de Medio Ambiente de la Región de Los Lagos (Director del Proyecto);
- b. El Oficial de Programa de la oficina país del PNUD en Chile;
- c. El Intendente Regional de la Región de Los Lagos, como Presidente del Comité;
- d. El Intendente Regional de la Región de Los Ríos;
- e. El SEREMI de Medio Ambiente de la Región de Los Ríos;
- f. El SEREMI de Bienes Nacionales de la Región de Los Lagos;
- g. El SEREMI de Bienes Nacionales de la Región de Los Ríos;
- h. El Director Regional de Los Lagos de la Corporación Nacional Forestal;
- i. El Director Regional de Los Ríos de la Corporación Nacional Forestal;
- j. El Director Regional de Los Lagos de INDAP;
- k. El Director Regional de Los Ríos de INDAP;
- l. El Director Regional de Los Lagos de CONADI;
- m. El Director Regional de Los Ríos de CONADI;
- n. Un representante de las Municipalidades de los territorios donde se implementará el proyecto, el cual es designado por los propios alcaldes;
- o. Un representante de las ONG que participan en el proyecto;
- p. Un delegado de los propietarios privados que incluyen sus bosques en el SIRAP;
- q. Un delegado de las comunidades indígenas que participan en el proyecto;
- r. Dos representantes de las APP's > a 50.000 has;
- s. Un representante de APP's < a 5.000 has;
- t. Un representante de las Universidades;
- u. Dos representantes de comunidades williches;
- v. Dos representantes propietarios de áreas de intervención del Proyecto; y
- w. Dos representantes de empresas.

47. Es decir, son actores cruciales del Proyecto, el PNUD, el Gobierno Regional de Los Lagos y Los Ríos, municipalidades, ONGs, propietarios privados, comunidades indígenas, dueños de AP privadas pequeñas y grandes, universidades regionales, y empresas. Se trata, sin duda, de un proyecto complejo desde el punto de vista de los actores involucrados.

48. El Proyecto comenzó formalmente el 26 de septiembre del 2007, el Coordinador fue contratado en diciembre de ese año y las operaciones comenzaron en abril del 2008. El Proyecto duraría 60 meses, es decir, hasta septiembre de 2012. Sin embargo luego, de la Evaluación de Medio Término (junio 2011) hubo una reorganización, se modificó la Matriz de Marco Lógico y se extendió el periodo de ejecución hasta septiembre del 2013.

49. Después de la Evaluación de Medio Término, el Proyecto sufrió una Revisión Sustantiva en la cual se eliminaron indicadores que parecieron irrealizables por ser demasiado ambiciosos, y se

modificaron otros a fin de hacerlos posibles. Uno de los elementos significativos aquí fue que, tal como reclamó la Evaluación de Medio Término, el Proyecto no generó una Línea de Base socio-económica y biológica al comienzo, lo que impedía medir sus avances. (En realidad, no fue sino hasta octubre de 2013 que el Proyecto recibió los resultados de un estudio de Líneas de Base y de contraste con estados finales contratado a una consultora externa). La métrica para evaluar los avances del Proyecto es, por lo tanto, la lista de indicadores acordados en la Revisión Sustantiva, más bien que los planteados en el Documento de Proyecto.

50. Para comprender este Proyecto es importante tener en cuenta que éste tuvo una larga gestación en que ocurrieron importantes cambios en Chile y en el FMAM. En enero del 2001 cuando se discutía su diseño, el Proyecto era concebido como una forma de implementar formas no gubernamentales de conservación en la Cordillera de la Costa y Depresión Intermedia, donde no había tierras fiscales, donde no había áreas protegidas y donde había una rica biodiversidad forestal aún sin protección. Por lo tanto se pensó en opciones privadas, indígenas, y de ONGs, que mostrarían cómo estos gestores no gubernamentales podrían eventualmente servir de ejemplos a copiar en otras partes del país.

51. Más tarde, cuando el FMAM afinó sus prioridades estratégicas enfocándose en la consolidación a largo plazo de Sistemas de Áreas Protegidas (SP1) e intervenciones en que se apoyaría la gestión de biodiversidad en el paisaje productivo (SP2), los diseñadores del proyecto optaron por encausarlo como iniciativa dentro del SP1, aunque había componentes claramente del SP2. Esto además, en el contexto que Chile es un país unitario y fuertemente centralista en que realmente no caben propuestas de sistemas regionales de áreas protegidas. El Proyecto hizo una apuesta muy arriesgada: que durante su ejecución, se aprobaría un marco legislativo para sistemas de áreas protegidas con componentes regionales. En realidad durante la ejecución del Proyecto se discutió una ley para áreas protegidas, nunca se aprobó y nunca se discutió un contexto de áreas protegidas regionales. De este modo el Proyecto debió enfrentar una falta de marco legal para sostener un SIRAP, pudiendo a lo más crear “bloques de construcción” de lo que podría ser una iniciativa para crear áreas protegidas en la Región y para establecer mecanismos de colaboración entre APPs y áreas del SNASPE, que coordinen esfuerzos públicos y privados para la conservación y el uso sustentable de la BD.

52. Es importante también considerar que el proyecto es muy innovador por cuanto en Chile no hay una cultura establecida ni aceptación de la existencia de Zonas de Amortiguamiento en torno a áreas protegidas, ni de corredores, ni de paisajes de conservación, ni aceptación de la existencia de áreas protegidas indígenas. Es decir el Proyecto debía generar estos cambios de conciencia, mostrarlos y ayudar a crear los instrumentos legales. Otro aspecto importante a considerar es que la Región de Los Lagos en que se ejecutaría el Proyecto al comenzar éste, se subdividió en dos regiones: una Región de Los Lagos (meridional) y una de Los Ríos (más septentrional) y el Proyecto debió duplicar muchas actividades. Durante su ejecución, además, el Proyecto enfrentó desafíos adicionales, como son los cambios del Director del Proyecto, cambios en el MMA, cambios en los Gobiernos Regionales y comunales, así como cambios en el MMA, y cambios en la oficina PNUD en Chile.

RESULTADOS

53. Esta sección presenta los resultados de la Evaluación y las Calificaciones para las dimensiones sujetas a evaluación (con excepción de Relevancia, Sostenibilidad, e Impacto), de acuerdo a la escala del FMAM, y siguiendo una escala de colores para facilitar su rápida interpretación (Tabla 1):

Tabla 1 – Calificación de las Dimensiones Evaluativas del FMAM

Puntaje	Abreviación (del Ingles)	Calificación (Ingles)
6	HS	Altamente Satisfactorio (Highly Satisfactory)
5	S	Satisfactorio (Satisfactory)
4	MS	Marginalmente Satisfactorio (Marginally Satisfactory)
3	MU	Marginalmente Insatisfactorio (Marginally Unsatisfactory)
2	U	Insatisfactorio (Unsatisfactory)
1	HU	Altamente Insatisfactorio (Highly Unsatisfactory)

DISEÑO Y FORMULACION

54. Como ya se mencionó, el diseño original esperaba la creación de una entidad formal (legal) de carácter regional y público-privada que coordinara y supervisara el SIRAP como un componente de la estrategia de desarrollo regional y que apoyara al Sistema Nacional de Áreas Protegidas en lo referido a la aplicación de sus prioridades y criterios, y en relación a la implementación de sistemas de conservación en los territorios productivos. Preveía además lograr el *reconocimiento oficial* del Sistema Regional, incluyendo los territorios indígenas de conservación, el paisaje de conservación y las Zonas de Amortiguamiento. Estas metas eran extremadamente ambiciosas porque en cierta forma suponían que las políticas nacionales con respecto a las Áreas Protegidas de Chile podrían ser influenciadas desde una región en particular, en particular a través de un proyecto GEF.¹

55. Específicamente, el propósito del proyecto (“Goal”) era contribuir a la puesta en funcionamiento de un Sistema Nacional de Áreas Protegidas eficaz y representativo incluyendo la conservación y uso sustentable y que apoye las metas de desarrollo nacional y regional. El objetivo era “el diseño de un Sistema Regional de Áreas Protegidas (SIRAP) eficaz, con múltiples actores, de múltiples usos en la Región Valdiviana.” Como se verá repetidamente a través de esta evaluación, la operacionalización de

¹ Dado que la mayoría de los y definiciones oficiales relacionados al proyecto están en documentos en el idioma inglés, en lo posible hemos usado los términos en castellano recomendados en los TdR, evitando así introducir traducciones adicionales que puedan llevar a error.

esta visión, es decir, la traducción en resultados reales del propósito y objetivo del proyecto era extremadamente difícil dada la escasa injerencia de un proyecto GEF en una Región en decisiones nacionales en un país unitario y muy centralizado, y en la carencia de un acuerdo *a priori* y claro entre implementadores y ejecutores de lo que se pretendía lograr. En efecto, a lo largo de la evaluación se recibieron respuestas muy diferentes por parte de los distintos actores sobre lo que significa exactamente “un Sistema Regional.” Las respuestas fueron desde un énfasis en la cuasi-independencia regional hasta la casi absoluta dependencia de lo central con agregados regionales.

USO DEL MARCO LOGICO

56. El Marco Lógico original (páginas 69 a la 73 del PRODOC) contiene un nivel de detalle muy por encima del que permite mantener cierta flexibilidad para el manejo adaptativo, y sufre además de las siguientes debilidades:

- a. Como ya se dijo, el propósito y el objetivo no son realistas, no están suficientemente definidos y están sujetos a interpretación,
- b. Los indicadores a nivel de objetivo no permiten medir el grado de avance hacia el mismo. Es decir, aun en el caso en que se logre alcanzar las metas para cada indicador, no se sabrá si se logró el objetivo, ya que estos indicadores miden área bajo protección, efectividad de manejo, reducción de daños por fuego, y contribución a la economía local, pero no el diseño e implementación de un Sistema Regional,
- c. El Resultado 1 “Las estructuras regionales de las áreas protegidas están en funcionamiento, incluidas las políticas, el financiamiento y las instituciones apropiadas y sustentables,” fundamentales para el alcance del propósito y el objetivo, están muy fuera del control del Proyecto,
- d. Los resultados 2, 3, y 4 requieren el desarrollo de modelos “sustentables,” algo muy difícil de demostrar dentro de un proyecto de sólo 5 años, y
- e. Las metas para cada indicador son demasiado ambiciosas y en la mayoría de los casos carecen de una línea base hecha con una metodología comparable a la usada para medir los cambios.

57. Los evaluadores por lo tanto encuentran el Marco Lógico original demasiado detallado, ambicioso, y con poco espacio para el manejo adaptativo. La falta de claridad (y acuerdo) a nivel de propósito y objetivo se considera una deficiencia muy grave a un nivel jerárquico de diseño extremadamente importante para cualquier proyecto, y que arrastrará problemas para la implementación del proyecto, como veremos repetidamente; a pesar de ello, el proyecto logró “navegar” estas dificultades con éxito.

PREMISAS Y RIESGOS

58. La Tabla con los riesgos y premisas (página 41 del PRODOC) identifica 7 riesgos en total (2 de nivel bajo y 5 de nivel mediano). Entre estos, se identificó como riesgo de nivel medio “la naturaleza ambiciosa del proyecto” y se propuso como medida de mitigación una fase de inicial de 3 meses para planear cuidadosamente la implementación del mismo. Sin embargo, no se identificó un riesgo fundamental, y que debió calificarse como “alto”: el potencial real de influencia que el Proyecto tendría con respecto a las políticas nacionales sobre Áreas Protegidas y gestión a nivel regional, las cuales deberían ser influenciadas para que la generación de un “SIRAP” (el propósito del proyecto) fuese factible.

LECCIONES DE OTROS PROYECTOS USADAS DURANTE EL DISEÑO

59. La Tabla con las lecciones aprendidas de otros proyectos (páginas 42 y 43 del PRODOC) identifica varias lecciones claves relevantes al Proyecto, entre estas, la necesidad de lograr la participación y apoyo de todos los sectores y agencias involucradas en el manejo de Áreas Protegidas, además de la necesidad de claridad en el propósito entre todas las agencias participantes. A pesar de que estas lecciones fueron identificadas en el PRODOC, como se verá, no parecen haberse tomado en cuenta plenamente en el diseño del proyecto.

PARTICIPACION DE ACTORES CLAVES

60. El Proyecto fue diseñado bajo una perspectiva de una fuerte y efectiva participación de actores claves a varios niveles, incluyendo una diversidad de actores y sectores públicos y privados. Este aspecto estuvo muy bien diseñado y respondió bien a las necesidades de un proyecto de esta magnitud.

REPLICABILIDAD

61. Se identificaron varias estrategias explícitas de replicación, incluyendo herramientas tanto dentro de la región como fuera de la misma. Efectivamente, muchos de los resultados del proyecto son experiencias cuyo propósito es demostrativo y por lo tanto requieren replicación para maximizar su impacto. El Resultado 5 incluía mecanismos explícitos de replicación financiados por el Proyecto. Este aspecto también estuvo bien diseñado y respondió bien a las necesidades de una iniciativa de esta índole.

VENTAJA COMPARATIVA DEL PNUD

62. El PRODOC explica satisfactoriamente las ventajas comparativas y el valor agregado del PNUD en la implementación de este proyecto, relacionadas a las prioridades y experiencia del PNUD en Chile, además de una amplia experiencia en la implementación de proyectos en áreas protegidas y proyectos GEF en el país (ver siguiente sección).

RELACIONES CON OTROS PROYECTOS E INTERVENCIONES EN EL SECTOR

63. El PRODOC identificó la existencia de un portafolio GEF sobre Áreas Protegidas en Chile que incluía varios proyectos muy relevantes con los cuales se debió establecer relaciones formales desde el principio. Entre estos se encontraban el Proyecto “GEF Marino” (implementado por el PNUD), el proyecto GEF Mediano de Cantillana (GEF-PNUD), y el Proyecto Nacional sobre Áreas Protegidas (GEF-PNUD), el cual estaba en su fase de diseño por el PNUD mismo bajo la modalidad de “Bloque-B” al momento de la elaboración del PRODOC de este proyecto. Si bien se mencionó explícitamente que el Proyecto Nacional iba a servir para construir el “paraguas” bajo el cual se insertaría el SIRAP en forma complementaria, no se desarrollaron mecanismos explícitos de coordinación entre ambos, sino hasta después que la EMT del Proyecto detectó esta deficiencia. Los evaluadores consideran esta omisión como grave.

ACUERDOS PARA LA IMPLEMENTACION

64. El PRODOC menciona los acuerdos para la implementación en forma muy detallada, los cuales incluían la ejecución del mismo por la Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA) y, luego de su transformación en Ministerio, por el Ministerio del Medio Ambiente (MMA), de acuerdo con las directrices del PNUD-Chile para los Proyectos de Ejecución Nacional (NEX). Los múltiples actores del Proyecto han sido identificados en las secciones anteriores, y aumentaron luego de que se decidiera dividir la antigua Región X en una Región de los Lagos (X) y una Región de los Ríos (XIV). El Comité Directivo (CD) propuesto en el PRODOC incluía un número muy grande de actores. Desde un punto de vista de diseño, este gran número de miembros del CD podría haberse convertido en una barrera importante para la toma de decisiones, algo que felizmente no parece haber ocurrido como se verá más adelante. No obstante, es preciso agregar que el gran número de participantes forzó a que el CD se reuniera sólo una vez por año para aprobar el POA y no pudiera ejercer una labor de verdadera conducción.

65. La decisión de que el proyecto sea ejecutado por CONAMA, en lugar de CONAF, la agencia a cargo del manejo de las Áreas Protegidas en Chile, (o por una combinación de ambas), se considera una enorme debilidad del Proyecto. Esto, por la ausencia de mecanismos formales de coordinación entre las mismas, las barreras inter-institucionales que existen entre ellas, y la enorme importancia de que las experiencias del proyecto SIRAP influyeran las políticas nacionales sobre Áreas Protegidas. Como se verá, esto afectó al Proyecto, especialmente en la capacitación que éste pudo haber dado.

66. Sobre este punto, la evaluación de Medio Término menciona que “según fuera reportado, el proyecto nació en 1996 en el Ministerio de Agricultura, institución encargada de la gestión del Sistema de Áreas Protegidas del Estado (SNASPE) a través de la CONAF. Con la decisión de concentrar los proyectos FMAM en la Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA), en 1999 el diseño del proyecto pasó a esta dependencia.” La EMT menciona además que “según fuera reportado por PNUD, durante la ejecución del PDF-B se buscó involucrar a CONAF pero no fue factible establecer un real

vínculo de trabajo. Esta falta de involucramiento, sin embargo ha hecho que el proyecto pierda la oportunidad de enriquecerse con la experiencia en el manejo de Áreas Protegidas acumulada por varias décadas de gestión de la CONAF.”

67. Los evaluadores enfatizan la importancia de esta omisión y piensan que al menos debió haber habido co-ejecución del MMA y la CONAF.

IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

68. Una característica muy importante del Proyecto es el tiempo extremadamente largo que transcurrió desde la concepción inicial del mismo hasta su implementación y finalización. La Tabla 2 muestra el tiempo transcurrido durante las distintas etapas de conceptualización, diseño, ejecución, y evaluación del Proyecto. Es evidente que los tiempos transcurridos no son los óptimos por las siguientes razones:

- El proyecto fue conceptualizado inicialmente en 1996 pero termina su implementación en el 2013, es decir, 17 años después. ¿Cómo pudo mantener su relevancia y vigencia luego de tanto tiempo?
- El período de conceptualización y diseño formal se demoró dos veces más (11 años), que el de su ejecución (6 años),
- La Evaluación de Medio Término ocurrió relativamente tarde en el proceso (2011), con lo cual su posible impacto en la conducción del Proyecto se redujo.
- La Respuesta Gerencial (“Management Response”) a la EMT ocurrió aún mas tarde (Agosto del 2012), mientras que la Revisión Sustantiva se aprobó formalmente recién en Diciembre del 2012, sólo unos cuantos meses antes del cierre del mismo (Setiembre 2013).

Tabla 2 - Diseño y Ejecución Mostrando Fechas Claves en la Historia del Proyecto

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Concepción Inicial del Proyecto	■	■	■	■	■													
“Pipeline Entry”						■	■											
Block-B								■	■	■	■							
Aprobación GEF CEO												■						
Implementación													■	■	■	■	■	■
Evaluación de Medio Término																■		
Ajustes en Respuesta a la EMT																■		
Respuesta Gerencial Formal a la EMT y Revisión Sustantiva																	■	
Evaluación Final																		■

69. A pesar de ello, el PNUD agilizó la implementación de los resultados de la EMT inmediatamente terminada ésta, sin esperar los pasos formales, lo cual en cierta forma permitió hacer algunas correcciones relativamente a tiempo. Estas incluyeron la instalación de un Comité de Seguimiento, integrado por el director nacional, el Jefe del área de biodiversidad a nivel nacional, la contraparte técnica del proyecto, el coordinador del proyecto, el especialista en monitoreo del proyecto, el oficial de programa del PNUD, la profesional a cargo del proyecto del PNUD en la Oficina País y la Asesora Regional en aquellas reuniones estratégicas que así se requiriera, la introducción de la Planificación Plurianual (aunque esto debió hacerse desde el principio), ajustes al marco lógico, ajustes de gastos del proyecto, y anticipos por montos de entre US\$30,000 y US\$60,000. La revisión sustantiva se finalizó en Agosto del 2012.

CAMBIOS EN EL DISEÑO DEL PROYECTO

70. A pesar del enorme tiempo transcurrido durante la fase de diseño, y los enormes desafíos en el Marco Lógico explicados en secciones anteriores, no se hicieron ajustes importantes durante la fase de inicio. De acuerdo a la EMT, en el taller de inicio del proyecto, llevado a cabo en Mayo del 2008, se realizaron cambios menores de metas e indicadores. De acuerdo a la EMT “una debilidad encontrada en el proceso fue que el proyecto no contaba con la certeza de haber seguido los procedimientos para la oficialización de estos cambios ante las oficinas del PNUD en Nueva York, otra fue que no se realizaron cambios sustanciales requeridos para la consecución exitosa de los logros buscados por el proyecto, como una estrategia para el objetivo final, que es mejorar las condiciones para la conservación de la biodiversidad de las regiones abarcadas por el proyecto.”

71. Esta falta de ajustes al Marco Lógico en la fase de inicio se debió en parte a las incertidumbres y atrasos adicionales que podría haber significado el re-envío del Proyecto al Consejo del GEF. Esto es entendible, dado su largo proceso de gestación, producto al menos en parte de las cambiantes prioridades del GEF a lo largo de sus varias fases. En este caso, estaríamos ante una situación en la cual los procedimientos han jugado en contra de las necesidades de ajuste reales en un proyecto y es un tema que debe ser entendido y corregido.

72. La EMT sugirió cambios importantes, entre los cuales destacamos:

- a. Clarificar el modelo funcional del proyecto. En particular rescatamos el aspecto ya mencionado y que es pieza central de esta evaluación: “Para la revisión del Marco Lógico es fundamental realizar una aclaración del marco conceptual del proyecto y posteriormente una revisión específica de los indicadores. Para la clarificación del marco conceptual de un SIRAP es necesario considerar que Chile se ha definido como un país unitario descentralizado, es decir no es un país federal con entidades intermedias de gobierno independientes del gobierno nacional. Esto significa que un Sistema Regional de Áreas Protegidas no puede estar desvinculado del Sistema Nacional, pero por otra parte no puede

- ser un anexo inconsecuente o una mera vía de transmisión de decisiones e instrucciones que se adoptan en la capital del país, pues más allá del requisito formal de descentralización, hay un conjunto de acciones, decisiones y propuestas respecto de la Áreas Protegidas que solamente se pueden llevar a cabo en la región y no en el nivel central,”
- b. Revisión del Marco Lógico y aprobación ante las oficinas del PNUD FMAM-NY, consecuencia lógica de la observación anterior,
 - c. Generar Línea Base de las iniciativas para poder medir cambios atribuibles al Proyecto,
 - d. Revisión del organigrama del proyecto: Activar un Comité para seguimiento y direccionamiento del Proyecto,
 - e. Ajustar rubros de gastos del Proyecto,
 - f. Buscar mecanismos para agilizar la ejecución presupuestaria,
 - g. Reforzar acompañamiento y apoyo político del PNUD al proyecto para coordinación con otros proyectos,
 - h. Refuerzo técnico en Manejo de Áreas Protegidas y Conservación,
 - i. Fortalecer procesos de creación de capacidades a guardaparques de áreas privadas y públicas,
 - j. Fortalecer el proceso de seguimiento y monitoreo de acciones,
 - k. Sistematizar las experiencias, y
 - l. Generar una Estrategia de Salida.

73. La Respuesta Gerencial (“Management Response”) del 10 de Agosto del 2012 aceptó todas las recomendaciones e incluyó acciones específicas de seguimiento para facilitar y monitorear su implementación. Con respecto a la más importante, “Clarificar el modelo funcional del proyecto,” se incluyó la contratación de una consultoría para el diseño del prototipo de un SIRAP. Los evaluadores notan lo tardío de dicha respuesta (el informe fue entregado en marzo de 2013), con lo cual en términos prácticos sería imposible socializar, discutir, consensuar un modelo de SIRAP, y eventualmente implementar cualquier cambio sustancial en el Proyecto, perdiéndose así la relevancia de este importante aspecto de la EMT. Además, a juicio de los evaluadores, esa consultoría no propone un organigrama general y deja demasiadas ambigüedades con respecto a las responsabilidades y competencias en lo que podría ser un SIRAP integrado a un Sistema Nacional de Áreas Protegidas. El informe de la consultoría parece, a juicio de los evaluadores, más bien un documento de trabajo que una propuesta de SIRAP, como la que se esperaría en un proyecto de cinco años en que éste es el objetivo central.

74. Las sugerencias de la EMT devinieron en una Revisión Sustantiva al Proyecto aprobada por el PNUD el 12 de Diciembre del 2012, es decir, pocos meses antes de la finalización del mismo. En esta Revisión Sustantiva, el proyecto se extendió oficialmente hasta setiembre del 2013. Se hicieron además cambios al Marco Lógico, pero su tardía aprobación difícilmente podría tener algún ningún impacto en la implementación del mismo. Sin embargo y como se mencionó líneas arriba, el PNUD comenzó a catalizar cambios importantes propuestos en la EMT inmediatamente luego de conocidos.

PARTICIPACION DE ACTORES CLAVES

75. Esta evaluación final encontró que la participación de los actores claves durante la implementación fue extremadamente intensa, siguiendo así la filosofía del diseño original del proyecto que preveía la participación de una gran cantidad de actores a todos los niveles.

76. El Proyecto se ha caracterizado por su enorme habilidad de convocar a una gran diversidad de actores, y de crear numerosas instancias de dialogo cuando estas no existían. Los evaluadores encontraron muchas instancias de participación, tanto formales como voluntarias, y que incluyen muchos actores y que podrían clasificarse como sigue:

- a. Gobiernos Regionales: Intendentes Regionales, miembros de los Consejos Regionales, Comités de Planificación y de Análisis de Proyectos, etc.,
- b. Municipalidades: Alcaldes, Concejales, Administradores Municipales, Jefes de Departamento,
- c. Secretarías Regionales (SEREMIs) de Medio Ambiente, Agricultura, etc.,
- d. Comunidades Indígenas,
- e. Campesinos en zonas de amortiguamiento de Áreas Protegidas o dentro de corredores biológicos,
- f. Universidades,
- g. Organizaciones no Gubernamentales, destacando Así Conserva Chile (creada con apoyo del proyecto), TNC, y WWF,
- h. Direcciones Regionales de Instituciones del Estado (CONAF, SERNATUR, INDAP, BB NN),
- i. Medios de Comunicación,
- j. Propietarios privados,
- k. Guardaparques,
- l. Empresas forestales (MASISA, Arauco),
- m. El Ejército.

77. Es importante mencionar que al iniciarse la implementación del Proyecto, la Décima Región de Chile (Región de los Lagos), fue dividida en dos regiones (Región de Los Lagos o Décima Región, y Región de Los Ríos o Décimo-Cuarta Región), el 2 de Octubre del 2007. Como resultado, el Proyecto debió adaptarse a una nueva realidad que en muchos casos duplicaba el número de actores con los cuales debía de involucrarse dadas las nuevas burocracia regionales creadas, aun cuando el Proyecto no contó con recursos adicionales para darse abasto a esta nueva realidad. Los evaluadores consideran que este es un logro importante, ya que demostró flexibilidad, capacidad de adaptación, y eficiencia en el manejo de los recursos.

ASPECTOS FINANCIEROS

78. El Proyecto fue aprobado con los siguientes financiamientos (Tabla 3):

Tabla 3 - Financiamiento Aprobado

FMAM	US\$4,707,000
Cofinanciamiento público	US\$4,042,767
Cofinanciamiento privado	US\$11,569,000
TOTAL	US\$20,361,534

79. La Tabla 4 muestra que el cofinanciamiento total recibido fue de USD 17.889.787.26, es decir, USD 2.428.376,74 menos que lo prometido (12%). Esta diferencia es relativamente menor cuando se la compara con otros proyectos, en que el cofinanciamiento suele “caerse” después de aprobados. Por otro lado, la ejecución de fondos del FMAM fue casi completa al momento de hacer la Evaluación (USD 4.525.740,26). La diferencia estaba destinada a pago de gastos del taller de cierre y similares, que resultaban en diferencia final nula entre lo prometido por el FMAM y lo gastado por el Proyecto.

80. Análogamente, los gastos por Resultado calzaron bastante bien con lo comprometido por el FMAM. Las diferencias correspondieron a movimientos internos en el Proyecto.

Tabla 4 - Cofinanciamiento

	<u>GEF</u> <u>Doc.</u> <u>Proyecto</u> <u>US\$</u>	<u>GEF</u> <u>GASTADO</u> <u>US\$</u>	<u>CO-</u> <u>FINANCIAMIENTO</u> <u>Doc. Proyecto</u> <u>US\$</u>	<u>CO-</u> <u>FINANCIAMIENTO</u> <u>GASTADO</u> <u>US\$</u>	<u>TOTAL</u> <u>Doc.</u> <u>Proyecto</u> <u>US\$</u>	<u>TOTAL</u> <u>GASTADO</u> <u>US\$</u>
<u>RESULTADO 1</u>	1.089.500	1.043.581,24				
<u>RESULTADO 2</u>	430.000	382.478,10				
<u>RESULTADO 3</u>	980.000	904.760,36				
<u>RESULTADO 4</u>	882.000	911.387,83				
<u>RESULTADO 5</u>	1.005.000	960.986,02				
<u>GESTIÓN</u>	320.500	309.714,53				
<u>gain and losses</u>		12.832,18				
<u>Gastos</u> <u>Administrativos</u> <u>PNUD</u>		115.075,15				
<u>TOTAL</u>	4.707.000	4.525.740,26	15.611.164	13.364.047	20.318.164	17.889.787.26

81. El desglose de cofinanciamiento (Tabla 5) muestra que el cofinanciamiento gubernamental (achurado) es sustancialmente mayor que el no-gubernamental (igual que lo comprometido en el Documento de Proyecto). El cofinanciamiento no gubernamental alcanzó la suma de USD 10.007.431 y el 91% de éste fue la donación de TNC. El cofinanciamiento privado fue algo menor que lo prometido en el Documento de Proyecto, en USD 1.561.569 (13%). El cofinanciamiento estatal también fue algo menor al esperado, USD 3.686.994 versus USD 4.042.767, es decir, USD 355.773 (3% menor). La tabla 5, enviada por el proyecto, sin embargo, no incluye el cofinanciamiento municipal. De haberse incluido, el cofinanciamiento hubiese sido aún mejor. Por lo tanto, en términos generales el cofinanciamiento puede considerarse como bueno y casi coincidente con lo esperado.

Tabla 5 - Desglose de Cofinanciamiento

INSTITUCIÓN	COMPROMISO PRODOC US \$	2009	2010	2011	2012	2013	Acumulado
Gobierno Regional Los Lagos	986.776	0	21.988		480.000	1.676.100	2.178.088
Gobierno Regional Los Ríos	0			556.522			556.522
CONAMA	248.491	62.006	50.269	68.843			181.118
Ministerio de Medio Ambiente	0			24.243	41.084	162.715	228.042
INDAP LOS RIOS	1.468.966	0		9.848	27.014	18.000	54.862
SAG	196.552	0					0
CONAF Nacional	17.241	0			3.800	3.000	6.800
SENCE	96.552	0			1.000		1.000
CONAF Regional	87.931	0		23.522	2.500	3.700	29.722
CORFO	689.655	0			1.240	449.600	450.840
INFOR	250.000	0					0
WWF	1.010.000	0	2.500	4.348		814.000	820.848
GIA	26.000	0	90.887	3.696			94.583
Red PFMN	30.000	0	0				0
Corporación Vertientes	3.000	0	0				0
TNC	10.500.000	7.800.000	321.000	321.000	300.000	350.000	9.092.000
Subtotal	15.611.164	7.862.006	486.644	1.012.022	856.638	3.477.115	13.694.425

82. El Proyecto tuvo una ejecución creciente de fondos del FMAM a lo largo de sus seis años (Tabla 6). Durante 2007 se ejecutaron solamente USD 323.71, en tanto en los años siguientes los montos comparables fueron aproximadamente USD 257K, USD 460K, USD 621K, USD 910K, USD 1.090K y USD 1187K.

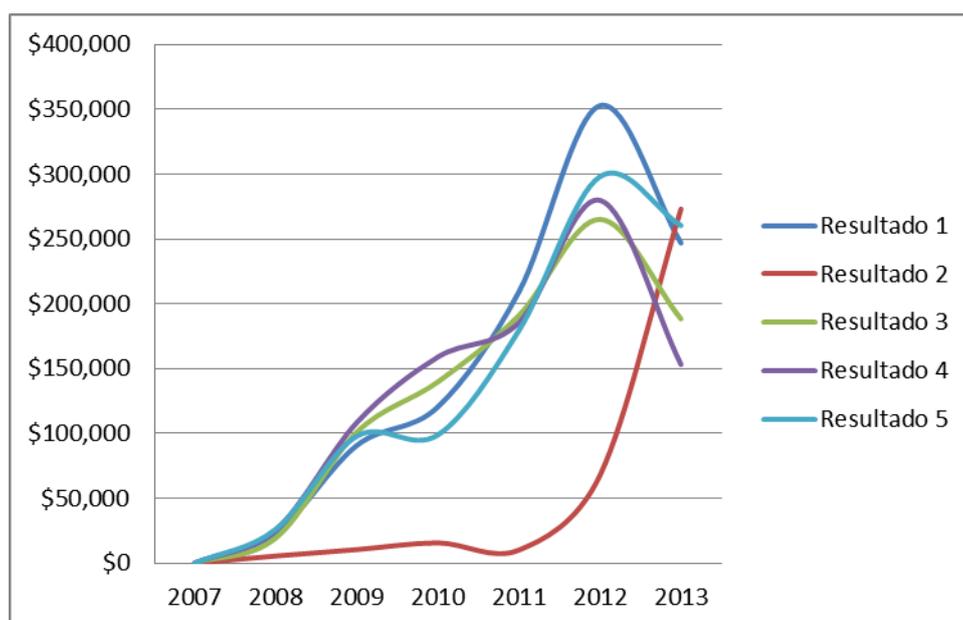
Tabla 6 - Ejecución por Componente y por Año

	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>FINAL</u>
<u>RESULTADO 1</u>	323,71	23.205,24	90.780,78	120.499,77	209.229,23	352.748,61	246.793,9	1.043.581,24
<u>RESULTADO 2</u>	0,00	5.526,85	10.440,08	15.674,14	10.081,25	67.677,33	273.078,45	382.478,10
<u>RESULTADO 3</u>	0,00	19.499,69	100.997,89	139.777,29	191.018,40	265.135,00	188.332,09	904.760,36
<u>RESULTADO 4</u>	0,00	25.596,07	108.408,60	158.964,18	185.428,78	279.785,35	153.203,85	911.387,83
<u>RESULTADO 5</u>	0,00	26.220,91	97.950,76	98.983,38	179.413,42	298.131,80	260.285,75	960.986,02
<u>GESTIÓN</u>	0,00	157.243,41	50.915,68	87.689,84	130.413,18	-181.513,77	64.966,19	309.714,53
<u>“GAINS AND LOSSES”</u>	0,00	-202,26	526,11	222,12	4428,53	7.857,68	-	12.832,18
<u>Gastos Administracion PNUD</u>	0,00	3.428,00	9.006,45	29.352	40.508,61	32.780,09	-	115.075,15
<u>TOTAL</u>	323,71	257.089,91	460.020,90	621.810,72	910.012,79	1.089.822,00	1.186.660,23	4.525.740,26

83. La figura 1 ilustra esta dinámica de desembolsos en forma gráfica. Se aprecia el típico patrón de desembolsos de un proyecto GEF saludable, en el cual los desembolsos son muy lentos durante el primer año, pero luego se aceleran una vez logrados acuerdos y contrataciones, logrando desembolsos importantes hacia la mitad del periodo de implementación, con una caída final en el último año. Esta dinámica de desembolsos refleja una capacidad de manejo administrativo y financiero adecuada por parte del proyecto.

84. La figura 1 muestra además que los desembolsos para la mayoría de los componentes siguieron un patrón similar, con excepción de los desembolsos para el Resultado 2, “Funcionamiento de modelos sustentables y repetibles de administración de áreas protegidas por parte de una ONG” y relacionado a la implementación de actividades en la Reserva Costera Valdiviana. En un proyecto típico, este patrón de desembolso podría significar debilidades en la capacidad del gasto, pero en este caso en particular y como veremos más adelante, refleja lo contrario: la presencia de un socio estratégico muy fuerte (TNC), que no tuvo necesidad de utilizar fondos excepto en situaciones muy específicas.

Figura 1- Dinámica de Desembolsos del Proyecto



MONITOREO Y EVALUACION

85. Como se ha mencionado en la sección sobre Diseño, el Proyecto tuvo deficiencias, especialmente referidas al marco lógico y por ende al sistema de Monitoreo y Evaluación. Se hicieron cambios a los indicadores y metas como resultado de la EMT, pero muy tardíamente.

86. Otra deficiencia importante, a juicio de los evaluadores, fue la falta de indicadores de ejecución por año para toda la duración del Proyecto. Aparentemente no habría habido

acuerdo entre los participantes en generar estos indicadores. Esta carencia no permitió un seguimiento con respecto al progreso de la obtención de las metas, perdiéndose así una herramienta gerencial que podría haber sido muy útil.

87. Una tercera debilidad identificada se refiere al uso inadecuado de indicadores de protección de cobertura boscosa adicional lograda con el Proyecto: la sobreestiman. Los indicadores usados toman como superficie boscosa protegida todo un predio acogido al Paisaje de Conservación, aun cuando los bosquetes a proteger sean una fracción pequeña de éste. Es decir, se usan indicadores de cobertura que miden sistemas de uso de la tierra, en vez de cobertura boscosa efectiva. Estos indicadores (por ejemplo de sistemas agro-pastoriles) son extremadamente útiles para el FMAM en el contexto de la Prioridad Estratégica 2 bajo el área Focal de Biodiversidad (Conservación en Paisajes Productivos). En otras palabras, el Proyecto ha contribuido significativamente a las metas del FMAM en paisajes productivos, pero estas contribuciones no han sido reportados correctamente. Por otro lado, se sobreestiman los logros del Proyecto en lograr aumentos de protección de cobertura boscosa. Eventualmente, estos indicadores podrían servir para medir el progreso dentro de la Categoría VI de la UICN, pero en la actualidad no es posible, ya que dicha Categoría no existe en Chile.

88. El PNUD jugó un papel importante para tratar de corregir algunas de estas situaciones y encauzar el Proyecto hacia metas más específicas y medibles. Se contrató, además, en 2010 a un experto en M&E que acompañó al Proyecto durante el último período de ejecución, y esto sirvió para mejorar la rigurosidad técnica al sistema de M&E y encauzar la ejecución. Los evaluadores reconocen estos esfuerzos y la calidad de los ajustes hechos.

89. Para los evaluadores, sin embargo, resulta muy discutible que en la consultoría terminada sólo a fines de la ejecución, se hayan propuesto líneas de base hechas con una metodología diferente a la usada para evaluar logros del Proyecto. Esta es, a juicio de los evaluadores, una carencia importante. Siempre a juicio de los evaluadores, el PNUD debió haber exigido líneas de base en el primer año de ejecución.

90. Por otro lado, es destacable que el PNUD enfatizó repetidamente la meta de conformar el SIRAP y de sistematizar sus logros y, aparentemente, esto no se logró sino hasta en los últimos dos meses de ejecución.

91. A pesar de estos esfuerzos por corregir la situación (que llegaron tarde), la Calificación en esta sección es:

M&E: 3 (MARGINALMENTE INSATISFACTORIO)

TEMAS OPERACIONALES RELACIONADOS A LAS AGENCIAS DE EJECUCION E IMPLEMENTACION

92. Con respecto a la Agencia de Implementación (PNUD), es evidente que ha existido un esfuerzo constante por brindar apoyo y acompañar al proyecto desde su inicio. Este esfuerzo ha incluido cuatro visitas por parte del Asesor Técnico Regional al proyecto con el fin de supervisar su implementación y ofrecer su guía. A pesar de algunos cambios, relativamente menores en los oficiales de Programa del PNUD dentro del país, la memoria institucional se ha mantenido a lo largo del proceso de implementación, y la preocupación por apoyar al proyecto ha sido significativa, especialmente en la segunda parte de la ejecución.

93. Como ya se dijo, y como resultado de la Evaluación de Medio Término, el PNUD aprobó una Revisión Sustantiva del proyecto, pero dada la importancia de los principales ajustes (relacionados al Propósito y Objetivo del proyecto y a sus metas e indicadores), el equipo de evaluación considera que esta Revisión debió darse mucho más temprano durante el proceso de implementación. A juicio de los evaluadores, es responsabilidad de la Agencia de Implementación (en este caso PNUD) que la EMT se realice a tiempo.

94. Un aspecto muy significativo y no positivo, a juicio de los evaluadores, es la insistencia en mantener el Propósito y Objetivo del Proyecto desde el principio de la ejecución, a pesar de las resistencias en el equipo de implementación y que eran a todas luces inalcanzables y fuera del contexto político-institucional del país. Como ya se mencionó, esta resistencia tendría su principal fundamento en el riesgo de no aprobación por el FMAM de una iniciativa que no fuera claramente SP1 o SP2. Es decir, se temía que el Consejo del FMAM no aprobara un proyecto mixto y que los atrasos fuesen aún mayores que los que hubo. En todo caso este es un tema importante en el cual, a juicio de los evaluadores, los aspectos sustantivos deberían estar por encima de los aspectos formales.

95. No obstante, los evaluadores piensan que las experiencias piloto generadas por el proyecto son extremadamente importantes y pueden servir de base para un Sistema Nacional completo y fortalecido, aun en ausencia de un "SIRAP" formal. Además, estas experiencias aportan significativamente a la Prioridad Estratégica Número 2 del FMAM en Biodiversidad (Conservación en Paisajes Productivos), aunque estos aportes se pierden en el diseño de proyecto adoptado. Es decir, se han producido resultados muy útiles e importantes, pero en ausencia de un marco conceptual que los ponga en su contexto correcto.

96. De acuerdo a los PIRs del 2011, 2012 y 2013, hubieron importantes retrasos en la contratación de consultorías claves y en la producción de productos importantes. De acuerdo a la Oficina de País del PNUD (CO), estos retrasos se debieron a la poca capacidad del Equipo de Ejecución para entender los procesos administrativos y de adquisiciones del PNUD. Sin embargo, el equipo de evaluación identificó la existencia de una traba burocrática seria en cuanto a los niveles de pre-aprobación de adquisiciones: toda compra o contratación por encima de US\$2,500 debía ser contratada a través de un proceso de concurso público, y aprobada explícitamente por el PNUD. Este nivel extremo de supervisión por parte de una Agencia de Implementación no es la apropiada, aunque la Oficina de País del PNUD (CO)

explicó que esto fue producto de la falta de acuerdos para la “Ejecución Nacional Plena,” entre el PNUD y el Gobierno de Chile, y en ningún momento fue de interés de la CO trabar la ejecución del Proyecto. A pesar de ello, hacia el final del proyecto el PNUD logró hacer algunos desembolsos de US\$30,000 a US\$60,000 que ayudaron en la ejecución. Pero los evaluadores escucharon además quejas por la rigidez de los procedimientos de PNUD en cuanto a exigencias de proveedores y licitaciones, entre otros; especialmente para la ejecución de un proyecto rural en el sur de Chile, lejos del variado aprovisionamiento existente de Santiago. Se trata de procedimientos que pueden constituirse en trabas que evidentemente le ha quitado eficiencia a la implementación del proyecto y que debe hacerse lo posible por corregirlas para evitar estos problemas a futuro.

97. En base a estas observaciones, la Calificación en esta sección es:

**AGENCIA DE IMPLEMENTACION:
5 (SATISFACTORIO)**

RESULTADOS DEL PROYECTO

98. A pesar de la imposibilidad de alcanzar el Propósito y Objetivo del proyecto, es evidente que se han alcanzado numerosos logros a nivel político, institucional, financiero, y técnico que merecen ser destacados porque van a servir como piezas y experiencias muy relevantes para fortalecer el Manejo de Áreas Protegidas y Biodiversidad en Chile. Por esta razón, y dada la poca relevancia real del Propósito y Objetivo del proyecto, es muy difícil evaluarlo contra metas a ese nivel jerárquico y en lo posible, la evaluación tratará de rescatar las experiencias importantes desarrolladas en el contexto de largo plazo. En este sentido, los resultados en su forma individual son extremadamente importantes y relevantes como piezas de apoyo a un futuro sistema nacional (descentralizado, inclusivo, público-privado) independientemente del diseño que la República de Chile eventualmente adopte para el mismo.

99. La Tabla 7 resume el grado de avance del proyecto para el Objetivo y cada uno de los 5 Resultados. Se utiliza la siguiente clave en color para facilitar la visualización de los mismos.

Nivel de Alcance	Codigo de Color	Calificacion
Logrado		HS y S
Significativo		MS y MU
No Logrado		U y HU

100. La Tabla 7 ilustra las incongruencias del marco lógico a nivel Objetivo del proyecto: si bien se ha alcanzado la mayoría de los indicadores, el objetivo no ha sido logrado.

101. Con respecto al Resultado 1, “Las estructuras regionales de las áreas protegidas están en funcionamiento, incluidas las políticas, el financiamiento y las instituciones apropiadas y sustentables,” se han hecho avances importantes, a pesar de que dicho Resultado por sí solo no es alcanzable en el contexto de ausencia de un SIRAP. A pesar de ello, se han establecido una serie de estructuras regionales de coordinación entre numerosos actores, incluyendo Municipalidades y SEREMIs, se ha constituido “Así Conserva Chile” gracias al apoyo del Proyecto, se han incorporado numerosos actores locales en estructuras para el manejo del Paisaje de Conservación en la Región de Los Ríos, se ha logrado direccionar fondos nuevos (FNDR) en apoyo directo a estos objetivos, se han establecido nuevas categorías de manejo a modo de pilotos (Áreas Indígenas), y se ha apoyado el entrenamiento de actores claves. Sin embargo, es evidente que el SIRAP no está en funcionamiento, conforme se ha discutido en secciones anteriores.

102. Con respecto al Resultado 2, “Funcionamiento de modelos sustentables y repetibles de administración de las áreas protegidas por parte de una ONG,” el proyecto ha sido muy exitoso gracias al apoyo brindado a la Reserva Costera Valdiviana (RCV). Esta Reserva es un verdadero ejemplo de un iniciativa de conservación privada bien llevada, con un manejo entusiasta y efectivo de la misma, planes de manejo con objetivos claros, y con un gran trabajo de acercamiento a las comunidades aledañas.

103. Con respecto al Resultado 3, “Funcionamiento de modelos sustentables y repetibles de manejo colaborativo de zonas de amortiguación (UICN I-IV),” el Proyecto ha sido altamente exitoso, tanto en la Región de Los Lagos como en la de Los Ríos. El proyecto logró el manejo colaborativo entre un APP (RCV) y un área del SNASPE (Parque Nacional Alerce Costero). A pesar de que el concepto de “Zona de Amortiguamiento” no era formalmente aceptado en Chile, el Proyecto ha logrado implementar y obtener dineros adicionales FNDR y del presupuesto regular de MINAGRI para una serie exitosa de experiencias piloto, que demuestran la importancia de trabajar con comunidades aledañas a las Áreas Protegidas para conseguir su apoyo y reducir la presión sobre las mismas. El Proyecto implementó exitosamente iniciativas tales como la apicultura, la zonificación predial, la mejora de la productividad predial, el manejo sustentable de leña, manejo forestal y emprendimientos turísticos gestionados por los habitantes de las comunidades aledañas a las áreas protegidas.

104. Como aspecto muy importante, se rescata el reconocimiento de la zona de amortiguamiento del Parque Alerce Costero por parte de la CONAF y la validación de actividades para mejorar su producción y disminuir el impacto humano sobre el Parque. Se trata de un logro importante porque puede facilitar el apoderamiento del concepto gradualmente por dicha institución y eventualmente aplicarse en todo el país (apropiación nacional).

105. Con respecto al Resultado 4, “Funcionamiento de modelos sustentables y repetibles de áreas protegidas con recursos manejados por privados y grupos indígenas (UICN V-VI),” el

Proyecto ha tenido un reconocido éxito al implementar el concepto de “Paisaje de Conservación” con la participación voluntaria de actores públicos y privados, incluyendo al Ejército de Chile. También ha sido exitosa la instalación de un área protegida en territorios indígenas, así como la creación de un Grupo de Trabajo de Pueblos Originarios acerca del tema TCPO. Más adelante se comentarán estas experiencias.

106. El Resultado 5 “Las instituciones y personas que participan en el SIRAP poseen los conocimientos y habilidades necesarias para funcionar eficazmente” fue más bien magro. Hubo actividades planeadas de capacitación al sector público y privado que no se realizaron debido a la existencia de barreras institucionales. Particularmente deseable hubiese resultado capacitar a guardaparques y administradores públicos y privados en la gestión de AP. Una encuesta METT realizada hace un tiempo mostro la necesidad urgente de estas actividades para las áreas protegidas del país. Se destaca sin embargo la consultoría “Elaboración de un programa de formación para guardaparques.”

Tabla 7 - Indicadores de Desempeño del Proyecto y su Grado de Avance

Meta:	Un Sistema Nacional eficaz y representativo de áreas protegidas de conservación y uso sustentable está en funcionamiento y apoya las metas de desarrollo nacional.			
Propósito del Proyecto	Indicadores	Pto. Referencia	Término del Objetivo del Proyecto	Nivel de avance del proyecto
Objetivo: Un Sistema Regional de Áreas Protegidas (SIRAP) eficaz, de múltiples actores, de múltiples usos se diseña (modela) en la Ecoregión Valdiviana.	1. Aumento en el porcentaje de cobertura de los ecosistemas clave del Bosque Valdiviano bajo categorías de protección reconocidas en el Sistema de Áreas Protegidas de las Regiones de Los Lagos y Los Ríos: Bosque Siempreverde Costero Templado (Aextoxicon punctatum) Bosque Caducifolio Templado (Nothofagus obliqua and Laurelia sempervirens) Bosque Laurifolio Costero Templado (Weinmannia trichosperma and Laureliopsis philippiana) Bosque Laurifolio Templado Interior (Nothofagus dombeyii; Eucryphiacordifolia) Bosque Resinoso Templado Costero (Fitzroya cupressoides) Bosque Resinoso Templado Andino (Fitzroya cupressoides) Bosque Siempreverde Templado Andino (Nothofagus dombeyi and Saxegothea conspicua) Bosque Siempreverde Templado Interior (Nothofagus nitida y Podocarpus nubigena);	Bosque Siempreverde Costero Templado: 8,6 ² Bosque Caducifolio Templado: 0,8 Bosque Laurifolio Costero Templado: 21,6 Bosque Laurifolio Templado Interior: 7,1 Bosque Resinoso Templado Costero: 21,7 Bosque Resinoso Templado Andino: 20,7 Bosque Siempreverde Templado Andino: 39,2 Bosque Siempreverde Templado Interior: 10,5	Bosque Siempreverde Costero Templado: 21,1 Bosque Caducifolio Templado: 3,4 Bosque Laurifolio Costero Templado: 48,1 Bosque Laurifolio Templado Interior: 19,0 Bosque Resinoso Templado Costero: 31,2 Bosque Resinoso Templado Andino: 22,7 Bosque Siempreverde Templado Andino: 42,3 Bosque Siempreverde Templado Interior: 14,6	Bosque Siempreverde Costero Templado: 21,1;
	2. Área adicional puesta bajo conservación en APs	1.745.279 ha (corresponden	1.758.111 ha (donación RCV	100% de avance

² En porcentaje de la cobertura potencial

	en las Regiones de Los Ríos y de Los Lagos: - Dentro del proyecto (incluidas todas las categorías de manejo) - Proyectada dentro de los 5 años siguientes al proyecto, como un resultado directo de éste	a AP publicas terrestres, más APP, sin RCV)	(9.460 ha)+ predio Quitaluto (3.372 ha)	
	3. % de efectividad de manejo de 5 AP existentes seleccionadas en las Regiones de Los Ríos y de Los Lagos como sigue: - ÁREAS DEL ESTADO (SNASPE) - ÁREAS PRIVADAS	AP públicas (SNASPE): 44% APP: 0%	AP públicas (SNASPE): 50 % APP: 50%	APP: 49% (medido en el período junio 2011- junio 2012)
	4. Aumento en el área total protegida bajo dominio no estatal (indígenas, empresas forestales, pequeños campesinos, comunidades)	831.239	886,462	27% de avance
	5. Disponibilidad de recursos públicos regionales para financiamiento de programas y proyectos, que promuevan la conservación de la biodiversidad	0	MM US\$ 2,0	Más que logrado a través de varios proyectos
	Resultado 1: Las estructuras regionales de las áreas protegidas están en funcionamiento, incluidas las políticas, el financiamiento y las instituciones apropiadas y sustentables.	1. Servicios de Gobierno y Gobiernos Locales que apoyan la creación y manejo de AP dentro del Sistema	Sólo CONAF y CONAMA apoyan el sistema de AP	Al menos 4 servicios de Gobierno (por cada región) y 5 gobiernos locales.
	2. Organizaciones de APP y sectores productivos de las regiones de los Ríos y Los Lagos que se integran a las Estructuras Regionales de áreas protegidas	0	Organizaciones de APP: 2 Sectores productivos: 2	Organizaciones de APP: 2 Sectores productivos: 2
	3. Mecanismos de planificación y/o asignación de recursos incorporan elementos de orientación del SIRAP para favorecer el desarrollo de diferentes categorías de AP.	0	4	Logrado, a través de 2 FNDR y SUBDERE, financiamientos municipales, y se gestiona hasta 2% de FNDR a conservación

	4. Número de actividades de gestión mediante las cuales el SIRAP apoya las AP (entrenamiento, infraestructura, planes de manejo, línea de base)	0	15	Logrado a través de múltiples actividades incluyendo entrenamientos, apoyo a ACCH,
	5. Estructuras institucionales del SIRAP diseñadas, experimentadas y documentadas.	0	3	No se logró, pero se han hecho avances en términos de lograr decretos de intendentes para formar Consejos Regionales para las Áreas Protegidas, Consejo para la gestión del paisaje de conservación, y dos Consejos Municipales para protección de biodiversidad
	6. Cantidad de nuevas categorías de áreas protegidas (V-VI IUNC y otras) diseñadas, probadas y documentadas.	0	2	Logrado, a través del paisaje de conservación, área protegida indígena, áreas de amortiguación
Resultado 2: Funcionamiento de modelos sustentables y repetibles de administración de las áreas protegidas por parte de una ONG.	1. % de costos operativos recurrentes de al menos una reserva privada recién establecida, asegurado por medio de un mecanismo financiero sustentable en el largo plazo.	0%	100% of the operating costs insured by the Fiduciary Fund or another financing mechanism in 2013.	Logrado. Se creó ese fondo fiduciario
	2. % de propietarios de reservas privadas en la X Región que saben de la nueva estructura de gobierno y financiamiento establecida para la nueva Reserva Costera Valdiviana, y que buscan alianzas para avanzar en las maneras para repetir este modelo en otros lugares.	0	75% de las APP's conocen el modelo y tres APP's manifiestan interés por replicarlo	Logrado. Durante el 10 Congreso Latinoamericano de APP se dio a conocer y establecieron contactos con otros dueños de APP.
	3. Porcentaje de cumplimiento del Plan de Conservación de la	No existe Reserva Costera	80% de lo planificado hasta el año 3	El 80% fue logrado

	Reserva Costera Valdiviana	Valdiviana	en PM	
	4. La Reserva Costera Valdiviana se ha consolidado como un modelo de referencia y cuenta con un instrumento que entrega certeza jurídica a la conservación del Área Protegida	No existe certeza jurídica del modelo de conservación de la RCV	La conservación de la RCV está asegurada jurídicamente.	Logrado. Hay reconocimiento en la región.
	5. Evaluación positiva (medida en porcentaje) por parte de los actores relevantes, en relación al funcionamiento de la Reserva Costera Valdiviana, en aquellos temas para los cuales estos son pertinentes	Actores privados: 4,5 Actores públicos: 4,7	Actores privados: 5,5 Actores públicos: 5,5	No se ha medido aún al momento de hacer la EF (sin calificación)
	6. Réplica de los acuerdos de gobernabilidad entre áreas protegidas públicas y privadas que incluye una Planificación de Conservación Conjunta	0	1	Logrado, hubo réplica en entre PN Chiloé y APP Ahuenco.
	7. N° de bienes y servicios que entrega la Reserva Costera Valdiviana a la población de la zona de amortiguación	0	3	Logrado : agua potable, apoyo a proyecto FNDR, apoyo a Cooperativa Chaihuín, trabajo mejora pasturas de propietarios aledaños, , acuerdo con pescadores de Huiro
Resultado 3: Funcionamiento de modelos sustentables y repetibles de manejo colaborativo de zonas de amortiguación (UICN I-IV).	1. Áreas alrededor de las AP de conservación que emplean prácticas de producción de bienes y servicios financiadas con fondos regionales.	La noción de zona de amortiguación no se usa en Chile. Ninguna AP's cuenta con una zona de amortiguación definida y reconocida oficialmente Línea Base: 0	6 ZA	Logrado en cuanto se trabajó en ZA, pero éstas no son oficialmente reconocidas
	2. Número de actividades productivas sustentables de bienes y servicios, desarrolladas en las zonas	0	4 tipos de actividades sustentables	Logrado 4

	de amortiguación que están probadas y evaluadas			
	3. Cantidad de instancias de coordinación multisectorial para zonas de amortiguación de AP experimentadas y documentadas	0	4 instancias	Logrado 4
	4. Número de propuestas de mitigación para actividades productivas que generan amenazas a las AP, que están experimentadas y documentadas	0	5	Logrado 6
	5. Cambio en la percepción y conocimiento sobre biodiversidad, gestión de ZA, y AP, en la población de las ZA			No se midió (sin Calificación)
Resultado 4: Funcionamiento de modelos sustentables y repetibles de áreas protegidas con recursos manejados por privados y grupos indígenas (UICN V-VI).	1. Cambio en el conocimiento sobre ecosistemas, especies, buenas prácticas productivas y paisaje, en la población del PC	4.8 en una escala de 0 a 7	5.5 en una escala de 0 a 7	Se hicieron esfuerzos, pero en definitiva no se pudo medir (sin Calificación)
	2. Tierras de propiedad indígena comunitarias y/o individual destinadas a iniciativas de conservación y uso sustentable homologables a las categorías UICN	781 ha:	1.104,5 ha	Sólo se agregaron 123.5 Ha correspondientes a el AP Juan Melillanca Naguian destinadas a ser Parque
	3. Territorio reconocido como Paisaje de Conservación en los planes institucionales	0	5 planes institucionales	Logrado a nivel municipal y regional, pero el paisaje de conservación no es reconocido a nivel nacional.
	4. Porcentaje de la superficie del Paisaje de Conservación en que se implementan iniciativas de conservación y uso sustentable de la biodiversidad	0	20%	Logrado el 20%
	5. Número de actores públicos y privados que se integran a la gestión del paisaje de	públicos: 0 privados: 0	públicos: 4 privados: 11	públicos: 4 privados: 12

	conservación			
	6. Número de actividades desarrolladas por el proyecto en el paisaje de conservación, que están probadas y evaluadas: a) Delimitación de áreas de conservación en predios productivos. b) Control de amenazas a la biodiversidad a través de buenas prácticas productivas. c) Diversificación de actividades productivas compatibles con la conservación de la biodiversidad. d) Incorporación de la biodiversidad en áreas productivas.	LB 1: 0 LB 2: 0 LB 3: 0 LB 4: 0	Meta 1: 1 Meta 2: 6 Meta 3: 2 Meta 4: 4	Logrado
	7. Incremento en la capacidad de manejo de las comunidades indígenas en actividades de producción sustentable (específicamente planificación, implementación y evaluación) y en manejo de parques con enfoque de ecoturismo.	Capacidad de manejo en producción sustentable: 78 puntos, en una escala que va de 21 a 105 Capacidad de manejo de parques: 0, en una escala de 0 a 7	Capacidad de manejo en producción sustentable: 87 puntos. Capacidad de manejo de parques: 4 en una escala de 0 a 7	Logrado
	8. Porcentaje del Plan de Operación del Parque indígena implementado.	0%	70%	Logrado, aunque falta mucho para que el Parque esté operativo
Resultado 5: Las instituciones y personas que participan en el SIRAP poseen los conocimientos y habilidades necesarias para funcionar eficazmente.	1. Conocimiento de los actores públicos y privados respecto de las funciones y la gestión de las Áreas Protegidas.	Región Los Lagos privados: 3,7 públicos: 4,4 Región Los Ríos privados: 4,2 públicos: 3,7	Región Los Lagos privados: 4,5 públicos: 5,0 Región Los Ríos privados: 5,0 públicos: 4,5	Parcialmente logrado
	2. Niveles de capacitación de los guardaparques y administradores y equipos de las Áreas Protegidas Públicas.	1,63 (de 0 a 3)	1.8	El Proyecto no dio este servicio y aun así mejoró el indicador (Sin Calificación)

	3. Niveles de capacitación de los guardaparques y administradores y equipos de las Áreas Protegidas Privadas	1,63 (de 0 a 3)	1.8	Idem: El Proyecto no dio este servicio y aun así mejoró el indicador (Sin Calificación)
	4. Porcentaje de los miembros de las redes operativas e instancias de coordinación territorial que han participado en actividades de capacitación dirigidas a mejorar los conocimientos que requieren para alcanzar sus objetivos.	0	50%	Logrado

107. Para los evaluadores es importante destacar especialmente algunos de los logros y situaciones que pudieron constatar.

108. Se ha logrado implementar el Paisaje de Conservación de los Lagos, reconocido a nivel regional y municipal, y que ha sido plenamente apropiado por las Municipalidades de Los Lagos y Máfil. En este paisaje se han integrado numerosas instituciones y actores regionales y locales, además de propietarios privados que están implementando varias acciones de mejor manejo de sus tierras con una perspectiva de conservación de la biodiversidad y el Bosque Nativo con mucho entusiasmo. El Paisaje ha sido formalmente incorporado como un programa del Municipio de Los Lagos, hecho que apoya su sustentabilidad. Se rescata además que el concepto de Paisaje de Conservación ya ha sido replicado en otras áreas como el Lago Rupanco, Chiloé, y Alhué (en la Región Metropolitana). Estas experiencias son por lo tanto replicables y muy probablemente sostenibles porque hay un impacto económico positivo en los sistemas productivos en donde se implementan. Los evaluadores consideran esta experiencia como una Buena Práctica que merece ser difundida más allá de Chile.

109. Es significativo también lo que el Proyecto aporta en términos de gestión de áreas de amortiguación contiguas a AP. Por un lado, canalizaron los esfuerzos de apicultores y se mostró como ellos pueden contribuir a frenar el avance de la frontera agropecuaria a través de una valorización del bosque nativo, origen de su negocio. Por otro, se demostró como pequeños propietarios, como Don Joel Vidal, pueden zonificar su predio, mejorar el drenaje y la productividad de las empastadas agregando fertilizantes, y así disminuir la necesidad de acceder al bosque y el avance de la frontera agropecuaria. En ambos casos se trata de novedosas (para Chile) estrategias “ganar-ganar,” que una vez replicadas pueden contribuir a efectivamente reducir las amenazas sobre los bosques de la región.

110. Se implementaron también actividades de conservación en terrenos de propiedad indígena. Se logró establecer un área de 123.5 Ha en San Juan de la Costa, cerca de Osorno. Hubo además dos iniciativas de control indígena que no se concretaron y que hubiesen permitido satisfacer las 1,104.5 Ha propuestas en la MML original. Estas dos últimas iniciativas

eran de usos sustentables de hongos y del ecoturismo. La iniciativa de 123.5 Ha corresponde a la decisión de la comunidad indígena Huilliche Melillanca Guanqui de establecer un parque (Categoría II de IUCN) en su predio. La misión visitó las instalaciones del Parque Juan Melillanca Guanqui durante el sábado 26 de octubre, pudiendo constatar que en un “esfuerzo digno de Fitzcarraldo,” la comunidad logró transportar hasta la meseta donde se encuentra la turbera objeto de protección, todos los elementos para construir un refugio en el lugar, hacer senderos, pasarelas y un par de miradores. Han incluso llevado a algunos turistas al refugio durante el año. Gran parte de estos avances se lograron durante el 2013.

111. El área ha sido acordada como de protección aunque en gran medida el Parque está más bien protegido por su inaccesibilidad. Todavía no hay encargados permanentes de controlar el acceso al Parque y sólo hay un letrero que indica que se trata de un área protegida. Para llegar se requiere transitar por un camino de ripio, luego hacer cerca de diez kilómetros en un 4x4 y luego caminar por un sendero empinado y barroso (en octubre) por cerca de dos horas, debiendo llevarse en mochilas todo lo necesario. El refugio cuenta con mesa, bancos y taburete, y cocina a leña. Se aloja en un espacio común en colchonetas en el suelo. Hay un baño operativo. Se cocina con leña del bosque circundante. Los pocos senderos son básicos y sin adecuada señalética. No hay listados de especies o descripciones ecosistémicas que pudiesen hacer atractivo el lugar para turismo de objetivos especiales (ornitólogos, herpetólogos, botánicos, etc.). La labor de guía que podrían hacer los comuneros es aún bastante limitada. El público que podría usar el Parque es más bien limitado. En este momento el Parque podría recibir más bien turistas rústicos (“mochileros”) y aun así parecen ser pocos. El libro de visitantes no tiene más de cinco entradas, pero personal del proyecto mencionó que habrían subido más de 30 personas. Parte del problema, además de la infraestructura mencionada, es que el Parque no es muy conocido. Sin embargo está anunciado en www.guiaosorno.cl y en la web del Proyecto INNOVA CORFO de WWF y ACCh que está en marcha.

112. Las personas del Proyecto encargadas de ayudar a la comunidad han informado a los evaluadores que hay varias iniciativas para solucionar los problemas enunciados y se espera que parte de estos puedan ser vistos en los próximos años. Preocupan, sin embargo que sólo una fracción pequeña de comuneros esté interesada en el Parque, que para algunos éste sea visto como una reserva de leña, y el poco espíritu empresarial turístico que parecen tener los comuneros interesados. Sin dudas, que más capacitación en lo que significa crear y gestionar un sitio atractivo parece necesario.

113. Por otro lado, la inaccesibilidad del sitio y el convencimiento de muchos comuneros que su agua de bebida proviene del Parque, dan tiempo para que las capacitaciones y mejoras necesarias puedan llevarse a cabo.

114. Con respecto al Resultado 5, “Las instituciones y personas que participan en el SIRAP poseen los conocimientos y habilidades necesarias para funcionar eficazmente,” los resultados fueron menos exitosos y mixtos. Si bien se implementaron actividades de entrenamiento y capacitación, no fue posible medir los resultados con claridad, en gran medida por la falta de

líneas base apropiadas. Una deficiencia importante es que el proyecto no logró entrenar a los guardaparques de la a CONAF o de las Áreas Protegidas Privadas.

115. En base a este análisis, no es posible emitir una Calificación Evaluativa concluyente con respecto al Propósito y Objetivo, dada la poca conexión entre la meta del objetivo y los indicadores utilizados para medirlo. Con respecto a los resultados y en base a los resultados obtenidos, la Calificación es 6 (Muy Satisfactorio).

PROPOSITO Y OBJETIVO N/A
RESULTADOS 6 (MUY SATISFACTORIO)

RELEVANCIA

116. La dimensión de relevancia es medida por el FMAM de acuerdo a la escala en la Tabla 8:

Tabla 8 - Calificación de las Dimensiones Evaluativas del FMAM para Relevancia

Puntaje	Abreviación (del Inglés)	Calificación (Inglés)
2	R	Relevante (Relevant)
1	NR	No Relevante (No Relevant)

117. El Proyecto no ha sido, ni ha podido ser relevante con respecto a su habilidad para influenciar las políticas nacionales con respecto a los Sistemas de Conservación Regionales (SIRAP), y menos aún con respecto al Propósito de establecer un SIRAP en la región del Bosque Valdiviano. Esto se debe a las razones ya ampliamente expuestas con respecto a lo inadecuado de las definiciones del Propósito y del Objetivo en el Marco Lógico del proyecto.

118. Por otro lado, las experiencias pilotos desarrolladas, sobre todo aquellas relacionadas al Resultados 2 (Manejo de Áreas Protegidas Privadas), Resultado 3 (Manejo Sustentable en zonas de Amortiguamiento), y Resultado 4 (creación de un Paisaje de Conservación) dejarán lecciones y experiencias extremadamente importantes que sin duda servirán para fortalecer el Sistema de Áreas Protegidas en Chile y la Conservación de la Biodiversidad tanto en la región del Bosque Valdiviano como a lo largo del país. De hecho, las sistematizaciones y casos de negocio hechas por el Proyecto durante los meses finales, serán un gran aporte a otras

regiones y zonas que quieran implementar sistemas de áreas protegidas. A Los evaluadores les hubiese gustado ver, además un análisis costo/beneficio de distintas opciones de SIRAP, que hubiesen informado a los tomadores de decisiones acerca de los méritos de las distintas opciones.

119. Las experiencias piloto del Proyecto son de suma importancia por si solas, porque demuestran que el Sistema Nacional de Áreas Protegida puede ser complementado exitosamente por iniciativas locales, municipales, regionales, y privadas, que en su conjunto elevan la calidad del paisaje para la conservación de la biodiversidad. Estas experiencias demuestran además que hay una serie de arreglos institucionales posibles involucrando a numerosos actores nacionales, regionales, y municipales que pueden aglutinarse en torno a estos objetivos.

120. Los evaluadores consideran que los pilotos del Proyecto servirán para informar las futuras iniciativas políticas para fortalecer el Sistema de Áreas Protegidas en Chile, independientemente de cual sea la configuración final escogida por el país para suplementar los esfuerzos nacionales con respecto a las Áreas Protegidas a nivel regional. Desde este punto de vista, el proyecto ha sido calificado como Relevante.

RELEVANCIA
2 (RELEVANTE)

EFECTIVIDAD

121. Como se mencionó en la sección sobre relevancia, el proyecto ha implementado una serie de iniciativas demostrativas que van a servir como “bloques de construcción” para futuros esfuerzos de fortalecimiento del Sistema de Áreas Protegidas en Chile. Muchas de estas son eficaces, porque logran conseguir el objetivo de conservar la biodiversidad y asentarse dentro de las estructuras y realidades culturales presentes en las zonas rurales a nivel regional en Chile. Entre estas, se pueden resaltar como particularmente eficaces:

- a. La configuración de Paisajes de Conservación, en donde a través de mecanismos de adhesión voluntarios se puede combinar los esfuerzos y contribuciones de numerosos actores locales para lograr la conservación de la biodiversidad,
- b. El trabajo en zonas de amortiguamiento, a través de fórmulas que reducen la presión sobre los recursos del bosque sin impactar negativamente en el nivel de vida de las personas (e incluso en algunos casos incrementándolos),
- c. El fortalecimiento e involucramiento de organizaciones no gubernamentales o privadas en el establecimiento de áreas de conservación regionales,
- d. El involucramiento de poblaciones indígenas en actividades que eventualmente mejoran su nivel de vida y que permiten mejorar las condiciones de los hábitats aledaños a las áreas protegidas, y

- e. Los mecanismos de cooperación inter-institucional a nivel regional y local, integrados por agencias nacionales, regionales, municipales, y privadas, además de los actores individuales locales (e.g., terratenientes interesados en la conservación del medio ambiente).

EFICIENCIA

122. El criterio de eficiencia se evalúa como el costo de obtener un beneficio de determinadas condiciones y calidad comparado con estrategias alternativas de obtención del mismo beneficio. En este sentido, la desconexión entre los Resultados (que informan el gasto), y el Propósito y Objetivo del proyecto posiblemente generaron la necesidad de implementar una serie de actividades que no eran las más eficientes para este propósito; en otras palabras, si el Propósito del proyecto hubiera sido, por ejemplo, “generar experiencias demostrativas exitosas para complementar el Sistema Nacional de Áreas Protegidas,” es posible concebir la implementación de las mismas actividades en un contexto de menor gasto, ya que su propósito hubiera sido simplemente “demostrar” y no pretender que la suma de las mismas iba de alguna forma generar un “SIRAP.” Desde este punto de vista, el proyecto fue ineficiente.

123. Administrativamente, el proyecto también ha sido ineficiente debido al límite de gasto de US\$2,500 a nivel de proyecto, producto de la falta de acuerdos para la “Ejecución Nacional Plena,” entre el PNUD y el Gobierno de Chile ya discutido. Esto ha significado que el costo de transacción ha sido mayor a situaciones con arreglos de adquisiciones más flexibles y descentralizadas.

124. Por el lado positivo, el proyecto ha sido eficiente al haber sabido utilizar mecanismos de discusión y consulta para lograr acuerdos inter-institucionales de largo alcance, e incluso romper algunas barreras tradicionales para facilitar el involucramiento de la CONAF con las poblaciones aledañas a las Áreas Protegidas en el caso del Parque Alerce Costero y la RCV.

125. Otro aspecto positivo fue la intencionalidad del proyecto en escoger cuidadosamente los proyectos piloto y demostrativos para maximizar sus probabilidades de éxito. En lo posible, se identificaron propietarios con interés demostrado y experiencia previa en acceso a fondos para implementar proyectos, además de buscarse situaciones con un claro poder demostrativo con respecto a los beneficios positivos para la biodiversidad. Podría argüirse que este mecanismo de identificación no fue imparcial y que introduce un sesgo en las posibilidades reales de este modelo; sin embargo, el propósito de estos proyectos es justamente demostrativo, y no se pretende construir estadísticas con respecto a la tasa de éxito de los mismos.

126. En suma, el proyecto ha tenido que enfrentarse a dos problemas que le restaron eficiencia: (i) la falta de claridad en el diseño a nivel de Propósito y Objetivo, y (ii) los pequeños límites impuestos en las adquisiciones. Al mismo tiempo, el proyecto encontró formas de incrementar la eficiencia a través del establecimiento de mecanismos de consulta y decisión

multi-institucionales y multi-sectoriales, además de haber sabido escoger los proyectos demostrativos cuidadosamente para maximizar su impacto.

APROPIACION NACIONAL

127. Como ya se ha mencionado, el Propósito y Objetivo del Proyecto pretendía la creación de un sistema regional de áreas protegidas “de abajo hacia arriba,” algo extremadamente difícil de lograr en ausencia de una decisión política de largo plazo que vaya en la misma dirección, “desde arriba.” En el caso de Chile, este no fue el caso. El Proyecto por lo tanto no logró una apropiación nacional suficiente a nivel central dentro de las instancias claves que podrían haber creado uno o varios SIRAPs. No obstante, el Proyecto logró que a nivel nacional hubiese apropiación de varias de sus iniciativas, como el involucramiento de CONAF en las Zonas de Amortiguación (ZA), la aceptación de los Paisajes de Conservación como entidades de conservación válidas, la aceptación de actividades en ZA para limitar el avance de la frontera silvo-agro-pecuaria, etc.

128. A nivel regional y municipal, el resultado es muy distinto. Existe una apropiación palpable, incluso “entusiasta” en muchos niveles, incluyendo los regionales, municipales, y locales. Los mecanismos de coordinación y seguimiento puestos en marcha tienen “vida propia” e incluyen muchos actores claves trabajando en conjunto a favor de la conservación. Este es un logro muy resaltable y con alto valor demostrativo y de replicación para otras regiones. A nivel regional y municipal la apropiación puede ser medida entre otros, por la apropiación de las iniciativas antes mencionadas para el nivel nacional y por la formación de Consejos para las AP Públicas y Privadas, y la apropiación municipal del Paisaje de Conservación.

129. A nivel operativo, el Proyecto ha sufrido por la falta de coordinación y participación de actores nacionales claves. La decisión de colocar el proyecto en la CONAMA de entonces en lugar de CONAF, la agencia encargada de la administración de las áreas protegidas se convirtió en un “pecado original” que nunca se pudo resolver plenamente. A pesar de ello, la capacidad de diálogo demostrada por el equipo del Proyecto permitió acercamientos muy importantes, sobre todo con las oficinas regionales de CONAF. Este es un avance muy resaltable.

130. Similarmente, no se establecieron vínculos formales con el proyecto GEF-PNUD “SNAP.” Este proyecto justamente está diseñando un Sistema de Áreas Protegidas Nacional, y en el mundo ideal, hubiera sido muy positivo que ambos proyectos trabajaran conjuntamente. Hubo dificultades inter-personales que impidieron esta colaboración, que afortunadamente se solucionaron mediante la intervención directa del Jefe de División de Recursos Naturales del MMA y la propuesta de la EMT de constituir un Comité de Seguimiento liderado por el PNUD. Es así como el Proyecto GEF-SNAP participó como contraparte técnica en la consultoría para diseñar un programa de formación y capacitación de guardaparques y, lo más importante, en la consultoría del diseño participativo del SIRAP y su relación con el SNAP.

131. Nuevamente, es gracias a la buena disposición de las personas que se ha logrado establecer un diálogo constructivo, aunque esto recién ocurrió hacia el final del proyecto SIRAP. La lección es clara: no puede dejarse que temas de esta trascendencia dependan de la buena disposición de dialogo de las personas. Se debieron establecer mecanismos muy formales de coordinación entre ambos proyectos, como por ejemplo la constitución de un Comité de Seguimiento o de Supervisión común a ambos.

SUSTENTABILIDAD

132. La dimensión de sustentabilidad es medida por el FMAM de acuerdo a la escala en la Tabla 9:

Tabla 9 - Calificación de las Dimensiones Evaluativas del FMAM para Sustentabilidad

Puntaje	Abreviación (del Inglés)	Calificación (Inglés)
4	L	Probable (Likely)
3	ML	Moderadamente Probable (Moderately Likely)
2	MU	Moderadamente Improbable (Moderately Unlikely)
1	U	Improbable (Unlikely)

133. Con respecto a la sustentabilidad de los resultados a nivel del Propósito y Objetivo del proyecto, y dado que éstos no eran cumplibles, por definición no se puede emitir una Calificación.

134. Sin embargo, muchas de las experiencias implementadas pueden ser muy sustentables de por sí, o como parte de iniciativas locales, regionales, o incluso nacionales. Estos “bloques de construcción” demuestran la compatibilidad entre el manejo económicamente eficiente de actividades productivas (por ejemplo manejo sustentable de bosques, producción de leña, apicultura, mejoramiento de pastos para la ganadería, protección de bosques de galería, etc.), y la conservación de hábitats críticos para la biodiversidad dentro de una visión amplia de conservación a nivel de paisaje (complementando un sistema de áreas protegidas, o aun en ausencia de éste).

135. El hecho que muchas iniciativas del Proyecto ya estén siendo replicadas por otros con fondos que no son del Proyecto, también es un argumento de sustentabilidad. El Paisaje de Conservación en Chiloé y Rupanco, y las ZA en Los Ríos, por ejemplo. Podría ser que los Acuerdos Municipales y Consejos Regionales para las Áreas Protegidas Públicas y privadas también fueran replicados y eso haría que se repliquen no sólo iniciativas particulares sino “paquetes” coordinados.

136. Además, y de acuerdo al proyecto SNAP, éste “acaba de formalizar la Revisión Sustantiva del PRODOC, la que incluye el reforzamiento de las estrategias para abordar varios de los aspectos desarrollados por el GEF SIRAP, incluyendo la replicabilidad de un Paisaje de Conservación, de las estrategias de apalancamiento de recursos desde el FNDR para el SNASPE y AP Marinas, el fortalecimiento del trabajo con las Iniciativas de Conservación Privada, la continuidad de las propuestas de formación de Guardaparques, entre otras.”

137. Este tipo de actividades ya fueron mencionadas en el contexto de la efectividad del proyecto y no las repetiremos aquí. Además de ellas, hay otros aspectos financieros e institucionales que contribuyen a la sustentabilidad y replicabilidad de iniciativas del proyecto:

- a. Las asociaciones a nivel local, municipal y regional, que seguirán apoyando estas actividades,
- b. Los mecanismos de financiamiento influenciados exitosamente (FNDR, los esfuerzos del “2%,” etc.),
- c. El uso de servicios de extensión que se usan regularmente en desarrollo rural y agricultura, como por ejemplo los sistemas de extensión regulares del MINAGRI (INDAP, PRODESAL, Ley de Bosque Nativo y el Programa de Recuperación de Suelos Degradados).

138. Dado que el Propósito y Objetivo eran “inalcanzables,” los evaluadores presentan además calificaciones de sustentabilidad a nivel de Resultados, como una forma de rescatar los importantes avances del proyecto:

SUSTENTABILIDAD A NIVEL DE PROPOSITO Y OBJETIVO
N/A

SUSTENTABILIDAD A NIVEL DE RESULTADOS
L (PROBABLE)

IMPACTO

139. La dimensión de Impacto es medida por el FMAM de acuerdo a la escala en la Tabla 10:

Tabla 10 - Calificación de las Dimensiones Evaluativas del FMAM para Impacto

Puntaje	Abreviación (del Ingles)	Calificación (Ingles)
---------	--------------------------	-----------------------

3	S	Significativo (Significant)
2	M	Minimo (Minimal)
1	N	Insignificante (Negligible)

140. Los resultados de la evaluación para esta dimensión son similares a los obtenidos para las dimensiones de efectividad y sustentabilidad: en ausencia de un Marco Lógico coherente, es evidente que no se logró un impacto a nivel del Propósito y Objetivo del proyecto, pero si a nivel de los resultados.

141. En este sentido, el proyecto tuvo un impacto importante: demostró que es posible desarrollar y replicar una serie de iniciativas locales, agregadas a niveles municipales o regionales, para mejorar la conservación de la biodiversidad en escalas sub-nacionales. Esta escala es extremadamente importante, ya que complementa la escala nacional que depende fundamentalmente del Sistema Nacional de Áreas Protegidas. Desde este punto de vista, el proyecto tuvo un impacto muy grande, al demostrar que es posible complementar el sistema nacional con estas iniciativas regionales. Si esta hubiera sido la definición de un “SIRAP,” el impacto del proyecto hubiera sido significativo en todos sus niveles. De todo lo antes expuesto, se desprende que la situación de la protección de la biodiversidad parece haber cambiado después del Proyecto, aunque no se haya creado un SIRAP formal.

142. Similarmente a las secciones anteriores, y dado que el Propósito y Objetivo eran “inalcanzables,” los evaluadores presentan Calificaciones para Impacto tanto a nivel de Propósito y Objetivo, como a nivel de Resultados:

IMPACTO A NIVEL DE PROPOSITO Y OBJETIVO N/A
IMPACTO A NIVEL DE RESULTADOS S (SIGNIFICATIVO)

CONCLUSIONES, LECCIONES APRENDIDAS, Y RECOMENDACIONES

143. Como conclusión general, el proyecto SIRAP no puede ser evaluado contra sus objetivos iniciales, porque se perderían los muy importantes aportes que el proyecto ha hecho para desarrollar experiencias útiles que complementan el Sistema Nacional de Areas Protegidas en Chile con el objeto de conservar la biodiversidad. Muchas de estas experiencias pueden considerarse mejores prácticas (“Best Practices”) y deben ser rescatadas, entre estas:

- f. La configuración de Paisajes de Conservación,
- g. El trabajo en zonas de amortiguamiento,
- h. El fortalecimiento e involucramiento de organizaciones no gubernamentales o privadas en el establecimiento de áreas de conservación regionales y el ejemplo de la RCV,
- i. El involucramiento de poblaciones indígenas en conservación, y
- j. Los mecanismos de cooperación inter-institucional desarrollados.

144. Sin embargo, estos logros ocurren en un contexto en el que el Marco Lógico estuvo errado y debió ser corregido a tiempo. La falta de claridad a nivel de Propósito y Objetivo introdujo problemas serios a lo largo del proyecto, y que a pesar de ello, los equipos (tanto del proyecto como del PNUD) supieron afrontar positivamente y lograr resultados exitosos.

145. Con respecto a M&E, los indicadores de logros podrían haber sido mejor escogidos, y no hubieron indicadores de ejecución; el PNUD no logró corregir estas ineficiencias a tiempo. Hubo además ineficiencias relacionadas a las adquisiciones. Finalmente, no se hicieron las correcciones formales necesarias suficientemente temprano. El MTE ocurrió relativamente tarde y la Revisión Sustantiva se hizo aun después.

146. Con respecto a Lecciones Aprendidas, se rescatan las siguientes que deben ser evitadas en el futuro:

- a. Falta de claridad en Propósito y Objetivos,
- b. Falta de Coordinación con otros proyectos GEF relevantes (SNAP),
- c. Ausencia de “anidamiento” en discusiones de política nacional,
- d. Ausencia de involucramiento de actores claves nacionales (en este caso, CONAF)

147. Se rescatan también las siguientes lecciones positivas que deben ser aplicadas en otros proyectos y replicadas en lo posible:

- a. Mecanismos de coordinación sub-nacionales,
- b. El caso de la RCV como ejemplo de mejor practica de conservación privada,
- c. Conservación por poblaciones Indígenas,
- d. Trabajo en Zonas Buffer,
- e. Establecimiento de Paisajes de Conservación.

148. Como ya se dijo, muchas de las experiencias desarrolladas y mecanismos puestos en marcha son “bloques de construcción” de una gran trascendencia e importancia para fortalecer el manejo de áreas protegidas en Chile y la conservación de la biodiversidad. Si bien el Proyecto ha finalizado, es imprescindible maximizar la sustentabilidad estas experiencias y mecanismos puestos en marcha, por lo que se hacen las siguientes recomendaciones:

- a. Hay que resaltar las estructuras sub-nacionales creadas, y en lo posible difundirlas para facilitar su empoderamiento. Se debe considerar su difusión a nivel nacional en la prensa escrita como ejemplos a seguir,

- b. Es muy importante sistematizar las experiencias y difundirlas de manera organizadas en todos los niveles y por intermedio de folletos, conferencias, y reuniones informativas,
- c. Los casos de negocios requieren un tratamiento especial y pueden ser replicados a través de instituciones y programas estándar de extensión y micro-crédito de la República de Chile.

149. Dada la gran relevancia de estas experiencias para el proyecto “SNAP” en ejecución, se recomienda que el PNUD intervenga formalmente y solicite a dicho proyecto la internalización y difusión de estas ideas en el contexto del Sistema Nacional, idealmente y en la medida de lo posible ajustando los fondos en ejecución para lograr este propósito.

ANEXOS

I. TERMINOS DE REFERENCIA

INVITACION CONTRATO INDIVIDUAL -PROCESO 238/2013

PROYECTO 51310

“Sistema Regional de Áreas protegidas para la conservación y uso sustentable del Bosque Lluvioso Templado Valdiviano”.

I. INFORMACIÓN GENERAL

Título del cargo: Consultor Nacional para la evaluación final del Proyecto “Sistema Regional de Áreas protegidas para la conservación y uso sustentable del Bosque Lluvioso Templado Valdiviano”.

Lugar: Santiago de Chile y un viaje a terreno

Fecha de inicio del contrato: a la firma del contrato

Fecha de término: 15 de diciembre de 2013

Duración del contrato: 2 meses. Misión a terreno por un total de 14 días (24 de octubre al 06 de noviembre – ambos inclusive-)

DOCUMENTOS A SER INCLUIDOS EN SU PROPUESTA a ser enviada por correo electrónico (licitaciones.cl@undp.org) para “CONSULTOR NACIONAL PARA LA EVALUACION FINAL DEL PROYECTO SISTEMA REGIONAL DE AREAS PROTEGIDAS (238/2013)

1. Carta Confirmación de interés y disponibilidad debidamente firmada y Oferta Financiera, según formato adjunto, Anexo 2 y.

PROPUESTA FINANCIERA (Anexo 3)

La propuesta financiera debe indicar el precio fijo requerido por la totalidad de la consultoría. La suma alzada debe ser “todo incluido” (i.e. honorarios profesionales, costos de viaje, costos de movilización, impuestos, seguros, transporte, comunicaciones, varios, etc) y deberá ser respaldada con el desglose de costos correspondiente. El precio será fijo indistintamente de los cambios que puedan existir en los componentes de los costos y deberá ajustarse al formato adjunto en el Anexo 3. La moneda de la propuesta será en Pesos Chilenos. Favor considerar los viajes y pasaje dentro de la propuesta económica.

2. Curriculum ingresado en Formulario P11 (Anexo 4) Antecedentes curriculares, incluyendo al menos 3 referencias comprobables, incluyendo correo electrónico. Se solicita completar el formulario, ingresando información para cada uno de los campos registrados e indicar además los conocimientos en computación e informática. El CV deberá contener toda la información necesaria para asegurar su cumplimiento con la educación /experiencia requerida. Si las referencias resultarán no ser favorables, la oferta del consultor será rechazada

3. **DECLARACIÓN JURADA SIMPLE** (Anexo 5), según formato adjunto

TERMINOS DE REFERENCIA

I. Antecedentes

1.- Ubicación y Contexto del Proyecto:

Ubicado en el cono sur de América del Sur y limitado por Perú, Bolivia y Argentina, Chile es un país de una biodiversidad muy significativa. El país cubre una enorme extensión latitudinal para su área territorial de 756.000 km², que se extienden desde las latitudes 17⁰ a 56⁰ S y consta de 4.080 km de costa.³ Abarcando tanto la región ecuatorial como antártica, esta extensión latitudinal proporciona una extraordinaria diversidad de ecosistemas y hábitats. De acuerdo con la clasificación de Dinerstein et al. de 1995, Chile posee tres de los cinco macro-ambientes terrestres de la región de América Latina y el Caribe, un 33% de sus principales tipos de hábitats y un 7% de sus ecoregiones. Muchas son exclusivas de Chile – tales como los bosques lluviosos de invierno, el matorral de Chile central y el Desierto de Atacama – mientras que otras son compartidas con Argentina y Perú. De estas ecoregiones, el **Bosque Lluvioso Templado Valdiviano** y el matorral mediterráneo chileno son mundialmente notables en términos de su peculiaridad biológica.

Las Regiones de Los Ríos y de Lagos representan geográficamente a la mayor parte de la Ecoregión del Bosque Lluvioso Valdiviano. Con un área total original de 34,5 millones de hectáreas, la Ecoregión del Bosque Lluvioso Valdiviano es la segunda más grande de las siete Ecoregiones de Bosques Lluviosos que existen en el mundo. Se extiende desde la Cordillera de la Costa en Chile sur occidental, a través de la Depresión Intermedia, hasta la Cordillera de los Andes en el este. En forma más específica, se extiende desde los límites políticos de la Región del BíoBío hasta la de Aysén (35°-55° S) y tiene aproximadamente 1.600 km de longitud y entre 150-250 km de ancho. También ocupa un estrecho cinturón de la Cordillera de los Andes en la parte sur de Argentina. Se le considera vulnerable y se destaca a nivel mundial en términos de sus peculiaridades biológicas habiendo sido ubicada dentro de la más elevada prioridad de conservación en la región de América Latina y el Caribe (Dinerstein et al., 1995; 2000). También ha sido definida como una de las 25 ecoregiones prioritarias que deben ser conservadas a nivel mundial por parte del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) y tanto el Banco Mundial como la organización Bird Life International la han considerado como una ecoregión de importancia a nivel mundial y una prioridad para la conservación, debido a su extraordinario endemismo (Stattersfield et al, 1998; Dinerstein et al, 2000).

Chile también posee un largo historial en materia de áreas protegidas. Importantes superficies de territorio se encuentran bajo alguna forma de protección y algunas áreas escasamente pobladas aún poseen grandes bloques de hábitat intacto. Como tal, la conservación de la biodiversidad a través de un enfoque de áreas protegidas es una opción factible para proteger el patrimonio biológico del país.

La conservación de la biodiversidad y el manejo de AP se está convirtiendo cada vez más en una responsabilidad regional. Esto es particularmente importante para el esfuerzo nacional de

conservar su completo patrimonio de biodiversidad, ya que Chile es un país muy heterogéneo con elevada diversidad, tanto a lo largo de sus ejes norte-sur como este-oeste.

Las Regiones de Los Ríos y de Lagos han sido seleccionadas como un excelente sitio para desarrollar y demostrar una estrategia repetible para la implementación de un Sistema Regional con Redes de diferentes tipos de AP.

2. Objetivo estratégico del Proyecto:

Diseñar de un Sistema Regional de Áreas Protegidas (SIRAP) eficaz, con múltiples actores, de múltiples usos en la Región Valdiviana.

3.- Desafíos, tareas y compromisos del Proyecto:

El proyecto cuenta con una estrategia de intervención basada en dos enfoques estratégicos. Uno consiste en crear el entorno favorable para la creación del Sistema Regional, mientras que el otro busca apoyar las demostraciones en terreno que entregarán protección inmediata a la notable biodiversidad, a la vez que entregará modelos repetibles. Como parte del establecimiento del entorno favorable para el Sistema, el proyecto apoya la construcción de las estructuras institucionales, políticas y reguladoras del Sistema Regional de Áreas Protegidas, el cual proporciona sustentabilidad a largo plazo y los mecanismos de repetición de pilotos sitio - específicos. Esto incluye las estrategias e incentivos financieros que puedan ser desarrollados y adoptados a nivel regional. También incluye programas de capacitación y sensibilización para elevar el nivel de conocimientos prácticos y las capacidades de los actores públicos y privados involucrados, de manera de que puedan cumplir con sus funciones dentro del Sistema.

El propósito del proyecto se logra por medio de los siguientes cinco resultados complementarios, los que han sido identificados en la etapa de preparación. Éstos son enumerados a continuación y descritos en los párrafos subsiguientes, junto con los Productos requeridos para lograr cada Resultado y las actividades indicativas para obtener cada Producto.

- Resultado 1: Las estructuras regionales de las áreas protegidas están en funcionamiento, incluidas las políticas, el financiamiento y las instituciones apropiadas y sustentables.
- Resultado 2: Funcionamiento de modelos sustentables y repetibles de administración de áreas protegidas por parte de una ONG.
- Resultado 3: Funcionamiento de modelos sustentables y repetibles de manejo colaborativo de zonas de amortiguación (IUCN II-IV).
- Resultado 4: Funcionamiento de modelos sustentables y repetibles de áreas protegidas con recursos manejados por privados y grupos indígenas (IUCN V-VI).
- Resultado 5: Las instituciones y personas que participan en el SIRAP poseen los conocimientos y habilidades necesarias para funcionar eficazmente.

Para alcanzar el propósito y los objetivos estratégicos mencionados, el proyecto busca (i) la creación de una Entidad Regional Público-Privada que coordinará y supervisará el SIRAP como un componente estratégico de la estrategia de desarrollo regional, que apoya al Sistema nacional en lo referido a la aplicación de sus prioridades y criterios y en relación a la implementación de sistemas de conservación en los territorios productivos; e (ii) lograr el reconocimiento oficial del Sistema regional y de los territorios indígenas de conservación, el paisaje de conservación y las zonas de amortiguación.

Por otra parte, se han adoptado una variedad de enfoques para tratar los temas de la sustentabilidad financiera a largo plazo del Sistema y de sus AP, incluido el desarrollo de mecanismos para aumentar las ganancias producto del manejo de AP y otros mecanismos para una mejor distribución de los recursos entre las AP en el sistema.

Adicionalmente, el proyecto busca proporcionar a las Regiones involucradas nuevos modelos para la administración de áreas protegidas por parte de una ONG (Reserva Valdiviana, de propiedad de TNC-WWF), probándose además diferentes enfoques para el manejo de zonas de amortiguación, desarrollando una nueva categoría denominada *paisaje de conservación* y apoyando pilotos de demostración con propietarios privados y comunidades locales ubicados en las áreas alrededor de las AP seleccionadas.

De manera similar se busca desarrollar un modelo que permita a los grupos indígenas destinar terrenos a la conservación y áreas al uso sustentable.

En otro plano, se ha trabajado en fortalecer las capacidades existentes para el manejo de áreas protegidas a los niveles necesarios para asumir completamente las nuevas funciones y responsabilidades de formar parte de un Sistema. .

Finalmente, se ha diseñado y puesto en marcha una: (i) Estrategia Comunicacional; y (ii) un Programa formal de Educación Ambiental.

4. Estrategia de Asociación del Proyecto:

El proyecto ha sido ejecutado por la Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA) y recientemente por el Ministerio del Medio Ambiente (MMA), de acuerdo con las directrices del PNUD-Chile para los Proyectos de Ejecución Nacional (NEX).

Dado el conjunto de jurisdicciones institucionales, el interés por participar en el proyecto, la posible contribución de recursos y liderazgo necesarios para manejar integralmente el proceso, se formó un **Comité Directivo del Proyecto (CDP)**.

Miembros del CDP: Las siguientes personas y delegados institucionales serán miembros permanentes del Comité:

- El SEREMI de Medio Ambiente de la Región de Los Lagos (Director del proyecto);
- El Oficial de Programa de la oficina país del PNUD en Chile;
- El Intendente Regional de la Región de Los Lagos, como Presidente del Comité;
- El Intendente Regional de la Región de Los Ríos;
- El SEREMI de Medio Ambiente de la Región de Los Ríos;
- El SEREMI de Bienes Nacionales de la Región de Los Lagos;
- El SEREMI de Bienes Nacionales de la Región de Los Ríos;
- El Director Regional de Los Lagos de la Corporación Nacional Forestal;
- El Director Regional de Los Ríos de la Corporación Nacional Forestal;
- El Director Regional de Los Lagos de INDAP;
- El Director Regional de Los Ríos de INDAP;
- El Director Regional de Los Lagos de CONADI;
- El Director Regional de Los Ríos de CONADI;
- Un representante de las Municipalidades de los territorios donde se implementará el proyecto, el cual es designado por los propios alcaldes;
- Un representante de las ONG que participan en el proyecto;
- Un delegado de los propietarios privados que incluyen sus bosques en el SIRAP;
- Un delegado de las comunidades indígenas que participan en el proyecto;
- Dos representantes de las APP's > a 50.000 has;
- Un representante de APP's < a 5.000 has;
- Un representante de las Universidades;
- Dos representantes de comunidades williches;
- Dos representantes propietarios de áreas de intervención del Proyecto; y
- Dos representantes de empresas.

Responsabilidades del CDP: Las principales responsabilidades del Comité son las siguientes:

- a) Establecer las directrices estratégicas del proyecto, de acuerdo con los objetivos establecidos.
- b) Aprobar los Planes de Acción del proyecto, garantizando que éstos incluyan las conclusiones derivadas del monitoreo y la evaluación.
- c) Garantizar que las actividades del proyecto sean llevadas a cabo según se menciona en el Documento de Proyecto, y en línea con los marcos políticos nacionales y regionales.
- d) Crear alianzas y asociaciones con organizaciones que puedan contribuir al desarrollo del SIRAP.
- e) Facilitar la incorporación de planes de trabajo relacionados con el SIRAP a los instrumentos de planificación existentes de la Región de Los Lagos, especialmente: (i) la *Estrategia Regional de Biodiversidad*; (ii) el *Plan de Desarrollo Regional*; (iii) la *Política de Incentivos a la Producción*; (iv) el *Pacto por una Región Limpia y Sustentable*; y (v) la *Política Ambiental Regional*, para citar las principales.
- f) Analizar y buscar fuentes adicionales de financiamiento para complementar los aportes requeridos para el desarrollo óptimo del proyecto.
- g) Revisar y aprobar las propuestas y planes de acción presentados ante el Comité, para avanzar en la estructuración del SIRAP. En particular, el Comité debe evaluar, lograr consenso y definir la estructura institucional y organizacional más apropiada para el manejo futuro del SIRAP.

El CDP, con todos sus miembros designados, se reúne dos veces al año. La participación del Intendente Regional como Presidente del Comité garantiza la contribución de todas las demás instituciones públicas para la implementación del proyecto y del SIRAP. El calendario de reuniones antes mencionado no descarta las reuniones especiales que pudieran organizarse para tratar temas específicos. Dependiendo de los temas en discusión, el Comité puede invitar representantes de entidades públicas relacionadas para que participen en sus reuniones

5.- Administración para la Ejecución del Proyecto:

La Agencia de Ejecución firmó un acuerdo de garantía con el PNUD y es responsable ante el PNUD por el desembolso de fondos y por el logro de las metas del proyecto, a través de acciones bien programadas y de acuerdo con los planes anuales de trabajo aprobados, que consideran las conclusiones de los informes anuales y las evaluaciones.

La Agencia Implementadora del Proyecto, MMA, nombró a un miembro de su personal directivo para que sea el **Director Nacional del Proyecto (DNP)**.

Además del DNP, un miembro del personal de la SEREMI de Medio Ambiente de la Región de Los Lagos ha destinado entre un 10% y un 30% de su tiempo al proyecto para garantizar una sólida participación del MMA en la implementación diaria del proyecto y para apoyar al **Comité Técnico Asesor del Proyecto (CTA)**.

Una **Unidad del Proyecto (UP)** es responsable de la implementación diaria de las actividades del Proyecto, incluida la supervisión directa de actividades que sean sub-contratadas bajo acuerdos específicos.

Las acciones que se llevan a cabo en la Reserva Valdiviana, de propiedad de TNC-WWF, han sido ejecutadas directamente por la Unidad del Proyecto.

El PNUD supervisa todas las actividades y productos. Asimismo, el PNUD garantiza que las actividades estén siendo realizadas en coordinación con el Gobierno y los demás actores involucrados. El PNUD es el responsable final ante el FMAM por la ejecución del proyecto y

debe supervisar la implementación de éste. También entregar servicios de apoyo técnico y supervisar el cumplimiento del plan de trabajo.

El Gobierno entrega al Representante Residente estados financieros periódicos certificados y una auditoría anual de los estados financieros relacionados con el estado de los fondos del PNUD.

6.- Tiempo de Implementación del Proyecto:

El plazo original de implementación del proyecto era de **5 años, periodo que se inició en septiembre del 2007 y finalizaría** en septiembre de 2012. Sin embargo, tomando en cuenta las diferentes coyunturas nacionales como la división de la Región de trabajo en dos regiones administrativas, los cambios en la institucionalidad ambiental, así como otros elementos de los cuales da cuenta la revisión sustantiva del proyecto, se procedió a extender la fase de implementación del proyecto por un año más hasta Septiembre de 2013 y contar con un periodo de 3 meses para el cierre del proyecto (octubre-diciembre 2013).

7.- Financiamiento:

De acuerdo al documento del proyecto, esta iniciativa contaba con el siguiente presupuesto:

Presupuesto Total del proyecto: US\$ 20.361.534

Con los siguientes aportes:

FMAM:	US\$ 4.707.000
Cofinanciamiento público:	US\$ 4.042.767
Cofinanciamiento privado:	US\$ 11.569.000

II. Objetivo de la Evaluación final

Las evaluaciones finales tienen por objeto determinar la importancia, el funcionamiento y el éxito del proyecto; buscar muestras del impacto potencial y la sostenibilidad de resultados, incluyendo la contribución del proyecto al desarrollo de capacidades y el logro de metas ambientales globales. Estas evaluaciones buscan también identificar y documentar las lecciones aprendidas y hacer las recomendaciones que puedan mejorar el diseño y la puesta en práctica de otros proyectos de UNDP/FMAM.

La evaluación final del proyecto se ha organizado de acuerdo con las políticas y procedimientos del PNUD/FMAM. Su objetivo principal es analizar y documentar los resultados obtenidos con la ejecución.

III. Política de Monitoreo y Evaluación del PNUD/ FMAM:

La política de monitoreo y evaluación (M&E) de proyectos de PNUD/FMAM tiene cuatro objetivos:

- Monitorear y evaluar resultados e impactos;
- Proporcionar elementos para la toma de decisiones y la realización de enmiendas y mejoras necesarias;
- Promover la responsabilidad en el uso de los recursos, y
- Documentar, retroalimentar y difundir las lecciones aprendidas.

Para asegurar la efectividad del M&E de los proyectos, se utiliza un conjunto de herramientas aplicables en forma continua durante la vida del proyecto, por ejemplo: monitoreo periódico de indicadores; revisiones de medio término; informes de auditorías y evaluaciones finales.

IV. Enfoque de la evaluación

La evaluación se enfocará específicamente en:

- a) Evaluar y calificar el logro de los objetivos, resultados/impactos, y productos del proyecto (Se deberá considerar y evaluar los cambios hechos en el tiempo respecto del marco lógico del proyecto en cuanto a sus objetivos, resultados esperados y modalidad de ejecución).
- b) Evaluar los logros del proyecto según los Criterios para Evaluación de Proyectos del FMAM, incluyendo valoración de la puesta en práctica, apropiación de las autoridades y actores locales regionales y nacionales, participación de los actores, sostenibilidad, replicabilidad, planeamiento financiero, costo/efectividad (rentabilidad), monitoreo y evaluación. Para determinar el nivel de logro de los resultados actuales del proyecto y constituir una base de reflexión para una mejor orientación de ciertos aspectos del proyecto, los siguientes criterios serán evaluados:

Relevancia. La medida en la cual la actividad es apropiada para las prioridades de desarrollo y políticas organizacionales locales y nacionales, incluyendo cambios a través del tiempo. ¿Fueron los resultados del proyecto consistentes con las áreas focales/estrategias del programa operacional y prioridades de país?

Efectividad. La medida en la cual un objetivo ha sido logrado o que tan probable sea lograrlo. ¿Son los resultados del proyecto los resultados esperados, tal como se encuentran descritos en el PRODOC y en la revisión sustantiva del proyecto? Fueron abordadas las diferentes barreras para conseguir los objetivos y resultados adecuadamente? En caso de que los resultados originales o modificados sean solo productos/insumos, los evaluadores deben determinar si hubo algún resultado real del proyecto y, si lo hubo, evaluar si los mismos son proporcionales con las expectativas realistas de estos proyectos.

Eficiencia. La medida en la cual los resultados han sido entregados con un uso de recursos lo más económico posible; también llamado efectividad de costos o eficacia. ¿Fue el proyecto costo efectivo en su implementación? ¿Fue el proyecto la opción de menor costo? Cuando sea posible, el evaluador debe comparar también la relación costo-tiempo vs. resultados del proyecto con otros proyectos similares.

Resultados. Lo positivo y negativo, lo previsto y lo imprevisto, cambios y efectos producidos por una intervención de desarrollo. En términos FMAM, los resultados incluyen productos directos del proyecto, resultados a corto y mediano plazo, y el impacto a más largo plazo incluyendo beneficios ambientales globales, efectos de réplica y otros efectos locales.

Sostenibilidad. La posibilidad que una intervención continúe entregando beneficios por un periodo extendido de tiempo después de su término. Los resultados de los proyectos necesitan ser ambiental, financiera y socialmente sostenibles. ¿Tomando en cuenta las condiciones de avances que el proyecto ha conseguido durante su implementación, las figuras de conservación implementadas, las replicas existentes y la institucionalidad existente actualmente para la gestión de las mismas, serán los

resultados del proyecto sostenibles en el tiempo a nivel financiero, político e institucional?

- c) Identificar los problemas o circunstancias que pudieron haber afectado la implementación del proyecto y el logro de impactos.
- d) Recomendar medidas para asegurar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto y sus resultados; y para orientar la preparación de otras fases de intervención a largo plazo incluyendo nuevas intervenciones potenciales de nuevos donantes.
- e) Identificar las principales lecciones aprendidas que se pueden diseminar entre proyectos relevantes de FMAM y entre las autoridades y actores.

Replicabilidad: La medida en que una experiencia piloto presenta atributos de: i) eficacia, en relación a generar los efectos de conservación buscados; ii) sustentabilidad financiera: vale decir, poder seguir realizándose sin apoyo exterior, o con un apoyo financiero exterior que puede normalmente ser asumido por instancias comunales y regionales de apoyo; iii) aceptación por la población local: la iniciativa es valorada por la población involucrada y esta se interesa en participar, lo que significa que se adecúa y da respuesta a sus necesidades, tanto económico-productivas, como de disponibilidad de mano de obra y responde a su visión de futuro; y de iv) soporte tecnológico y de información: cuenta para su ejecución de medios humanos, materiales y de capacidad de organización, los que deben estar disponibles y movilizables en instituciones de la Región. Pueden los distintos modelos replicables desarrollados, ser efectivamente replicados en situaciones con condiciones análogas en las Regiones involucradas o en otras Regiones?. Las condiciones locales para las que fueron diseñadas se encuentran también en otras áreas de la Región.

V. Aspecto Específicos de la evaluación:

La evaluación final debe tratar los siguientes aspectos y preguntas relacionados con el proyecto SIRAP:

Diseño del proyecto: ¿Qué tan vigente y válido es el diseño del proyecto desde su elaboración original, y se puede identificar su contribución o no al alcance de los objetivos establecidos?

-Tomando en cuenta el desarrollo de nueva figuras de conservación, así como el contexto nacional de cambio en la institucionalidad ambiental y la futura creación del Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas, éste proyecto fue un aporte sustancial en este proceso?

-En qué medida la experiencia de la institucionalidad, de gestión y financiera de la Reserva Costera Valdiviana aporta al establecimiento nacional e internacional (en especial para Cooperación Sur-sur) de áreas protegidas privadas de gran tamaño?

-Asimismo, cuál fue la contribución de este proyecto como modelo para el proyecto SNAP y otros proyectos GEF relacionados?

- **Impacto:** ¿El proyecto realizó un progreso satisfactorio hacia el impacto previsto?
- **Indicadores:** ¿El proyecto realizó un progreso satisfactorio hacia los indicadores de resultado? En los casos en que ello no ocurrió, en qué medida los avances logrados permiten esperar que las metas y resultados esperados se puedan alcanzar en el futuro próximo
- **Implementación y ejecución:** ¿Cómo pueden mejorar las modalidades de implementación y ejecución para proyectos futuros? ¿Cómo se desarrollo la entrega de los aportes de cofinanciamiento (respecto del cronograma de entrega, montos, tasa de

cambio, etc.- especial énfasis debe ser dado a este tema (ver próxima sección)?

-¿Considerando que el cierre del proyecto, calza muy cercanamente con el cambio de Gobierno y que el proyecto, por su fuerte perfil institucional es muy sensible a tales cambios, que medidas pueden tomarse para facilitar la continuidad de los avances logrados?

-Considerando la división de la Región de los Lagos para Octubre de 2007 en dos Regiones, fue una buena estrategia por parte del proyecto continuar con la implementación con las dos nuevas regiones administrativas ó bien hubiese sido más efectivo enfocar los esfuerzos en sólo una de ellas?

- **Lecciones aprendidas:** por ejemplo,
 - ¿Cómo se pudo haber alcanzado más eficiente y efectivamente los impactos/resultados?
 - ¿Qué ha funcionado particularmente bien y puede ser considerado como “mejor práctica”?
 - ¿Qué no se debería haber hecho porque tuvo un impacto pequeño o negativo sobre el objetivo general?
 - ¿Qué elementos de contexto y supuestos han facilitado y/o dificultado alcanzar los impactos/resultados esperados?
 - ¿Qué procesos, de entre los más significativos, deberían documentarse a objeto de respaldar las lecciones aprendidas al final del Proyecto?

Ademas de un análisis descriptivo, la evaluación debe **calificar** Altamente Satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente Satisfactorio (MS), Moderadamente Insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I) y Altamente Insatisfactorio (AS). Favor ver Anexo I para la explicación de la terminología FMAM.

El listado de los aspectos a ser calificados:

Calificación del rendimiento del proyecto	
Evaluación y Monitoreo	
Calidad General de E&M	calificar
Diseño de la E&M diseñada para al inicio del proyecto	calificar
Plan de implementación de E&M	calificar
IA & EA Ejecución	
Calidad General de la Implementación /Ejecución del proyecto	calificar
Implementación de la Agencia de Ejecución	calificar
Ejecución de la Agencia de Ejecución	calificar
Resultados	
Calidad general de los resultados del proyecto	calificar
Relevancia	calificar
Efectividad	calificar
Eficiencia	calificar
Sustentabilidad	
Probabilidad general de los riesgos para la sostenibilidad	calificar

VI. Metodología

1.- Alcance de la evaluación:

La evaluación final debe entregar un informe exhaustivo respecto a:

- Rendimiento de un proyecto finalizado, evaluando el diseño del proyecto.
- Proceso de implementación.
- Logro de los resultados y objetivo, incluyendo los cambios en el objetivo y resultados durante la implementación.
- Reporte en inglés

Las evaluaciones finales tienen además dos propósitos complementarios. El primero es el de promover la rendición de cuentas, la transparencia, junto con evaluar y revelar el nivel del cumplimiento y logros del proyecto; sintetizar lecciones que puedan ayudar a mejorar la selección, diseño e implementación de futuras iniciativas del PNUD-FMAM; Entregar retroalimentación y observaciones respecto a cuestiones claves recurrentes en el portafolio que requieran atención y acerca de las mejoras de cuestiones claves identificadas anteriormente, como por ejemplo en la evaluación de medio término.

El segundo objetivo de las evaluaciones finales es tener un entendimiento mayor acerca del impacto de

cada una de estas iniciativas y obtener recomendaciones específicas para el desarrollo de lineamientos futuros de las mismas, se solicita al equipo evaluador:

- Valorar cada una de éstas iniciativas respecto a la estrategia de asociatividad que éstas han promovido y entregar recomendaciones acerca de cómo este modelo puede ser fortalecido para apoyar el desarrollo futuro de ellas.
- Evaluar el impacto que las iniciativas han tenido en el fortalecimiento organizacional/empoderamiento de las comunidades identificando aspectos que han influido en el éxito de las mismas y aquellos que puedan ser mejorados.
- Entregar recomendaciones específicas para cada una de las iniciativas que puedan ser utilizadas para la creación de una estrategia de lineamientos futuros de cada una de las iniciativas.

2.- Metodología:

Esta sección entrega un resumen del enfoque o metodología de evaluación. Sin embargo, se debe dejar en claro que el equipo de evaluación debe revisarlo de ser necesario. Cualquier cambio debe estar en línea con los criterios internacionales, normas y estándares para los profesionales

adoptadas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas². Cualquier cambio debe ser avalado por la Oficina de País del PNUD antes de ser implementado.

3. Revisión de documentos

Todos los documentos serán entregados al equipo evaluador por la Oficina de País del PNUD (OP) y por el Equipo del Proyecto o Unidad Coordinadora de Proyecto (UCP). La UCP y la OP prepararán una nota de cada documento que describa la importancia relativa del mismo y las secciones claves donde el evaluador debe poner especial atención.

El evaluador debe consultar todas las fuentes relevantes de información que incluyen, entre otras: La política de evaluación del PNUD y el FMAM, el documento de proyecto, minutas y decisiones del comité directivo, presupuesto del proyecto, planes operativos y de trabajo, reportes de progreso, PIRs, archivos del proyecto, documentos de directrices del PNUD, legislación nacional relevante al proyecto y cualquier otro material que pueda ser de utilidad. El coordinador del proyecto también entregará un reporte con las principales lecciones y logros del proyecto.

Corresponderá al consultor, ordenar, priorizar y clasificar la información necesaria para identificar cómo fue el desarrollo de estos siete resultados. El consultor, deberá una vez reunido

los antecedentes necesarios, proceder a la sistematización y a la elaboración del documento final.

Para eso, deberá consultar los documentos vigentes y establecer entrevistas con los actores que se han relacionado con el proyecto y que han sido un aporte relevante en su ejecución. Así también establecer una metodología de trabajo con el área de RRNN de CONAMA RM y la unidad coordinadora para un mejor avance en los resultados.

3.- Entrevistas:

El equipo llevará a cabo entrevistas con las siguientes instituciones y personas, como mínimo: Autoridades Nacionales, regionales y comunales, miembros del CDP, el Oficial de Programa del PNUD, la Asesora Regional PNUD/GEF para Biodiversidad para América Latina, El Jefe de División de Recursos Naturales, Residuos y Evaluación de Riesgo del MMA. El consultor, debe desarrollar un proceso para llevar a cabo entrevistas semi-estructuradas para asegurar que todos los temas sean cubiertos. Discusiones en grupo (Focus groups) con los beneficiarios del proyecto se llevarán a cabo cuando sea necesario.

4.- Cuestionarios

Técnicas participativas y otro enfoque para recopilar y analizar datos, si es necesario.

5.- Misión a terreno:

Se espera, que el equipo de consultores realice una visita a terreno por un periodo de 14 días. Tomando esto en cuenta se solicita al postulante incluya dentro de su oferta económica tanto sus honorarios como lo relativo a sus gastos de viaje (pasajes, DSA y gastos terminales) para esta misión.

6.- Equipo de trabajo:

Un equipo de dos consultores independientes llevará a cabo la evaluación final de este proyecto. El equipo de evaluación debería incluir un perfil de profesionales con un amplio rango de destrezas y conocimientos- experiencia analítica y de evaluación, habilidades en aspectos técnicos del proyecto, en asuntos de conservación de la biodiversidad, institucionalidad, comunicación estratégica y política pública, así como experiencia con asuntos de desarrollo social y económico. Los evaluadores deberán también tener un conocimiento actualizado de las estrategias y políticas del FMAM.

El equipo de evaluación consistirá de un consultor internacional/o senior y consultor nacional.

El **consultor internacional** será el líder del equipo y el responsable de presentar el informe de evaluación. Como tal, el líder coordinará con los otros miembros del equipo para definir el modus operandi y el cronograma de sus insumos para el reporte y las revisiones finales. Con el apoyo del punto focal del proyecto, la Oficina de País de PNUD Chile será el punto focal para esta evaluación. Las responsabilidades del punto focal de esta evaluación incluyen coordinar con el equipo del proyecto para establecer las entrevistas con los co-ejecutores; arreglar la logística de la visita de campo; coordinar con el MMA y la RCU FMAM/PNUD la contratación del experto internacional; y asegurar la entrega oportuna de viáticos y arreglos de viaje para el equipo de evaluación. La contratación de estos consultores será financiada por el proyecto. Un anexo para la presentación de una propuesta económica que incluya todos estos servicios será incluido en el Anexo.

Dentro del equipo de trabajo, las funciones del consultor internacional serán: 1) evaluar el diseño del proyecto y su avance hacia los objetivos establecidos; 2) evaluar aspectos de sustentabilidad, apropiación, monitoreo y evaluación, eficiencia, consecución de impactos, entre otros; 3) evaluar la capacidad de ejecución de las distintas instancias del proyecto, revisando

detenidamente la capacidad de llevar a cabo sus responsabilidades específicas; 4) evaluar cómo se relacionan entre sí las diferentes instancias, siempre manteniendo una definición clara de los roles específicos; 5) compilar y editar los insumos del otro evaluador y preparar el informe final.

Por su parte, el **consultor nacional** apoyará al internacional en entregar una mirada complementaria del contexto nacional e institucional en el cual se ha desarrollado el proyecto desde una perspectiva independiente. Asimismo, apoyará al consultor internacional en la recolección y análisis inicial de documentación y actores clave para la evaluación final y apoyará fuertemente en la elaboración de la agenda de la visita a terreno.

Las **funciones específicas a desarrollar por el consultor nacional** se encuentran descritas en el punto VII

VII. Funciones del consultor nacional

El **consultor nacional** deberá:

- 1.- El consultor nacional deberá trabajar durante cinco días antes de la llegada del consultor internacional. Durante este tiempo, el consultor nacional estará en Puerto Montt asegurándose que la documentación necesaria esté recopilada, disponible y enviada al consultor internacional, coordinar reuniones apropiadas para el primer día de visita del equipo internacional y planificar la logística para las visitas de instituciones participantes.
- 2.- Asegurar que la evaluación se lleve a cabo de manera objetiva al proporcionar una perspectiva externa al ambiente inmediato del proyecto, pero desde una óptica nacional y local.
- 3.- Recopilar documentación básica, preparar reuniones, identificar individuos claves, asistir con la planificación y logística, entre otros.
- 4.- Debe proporcionar, por escrito al consultor senior una apreciación general sobre los diferentes aspectos del proyecto (diseño, impactos, implementación etc.) siempre buscando enfatizar los puntos desde la óptica nacional y caracterizando los escenarios político-institucionales en que se diseñó y se ha desarrollado el proyecto. Igualmente debe proporcionar información y orientación, en la medida de lo posible, al consultor líder sobre aspectos específicos solicitados.
- 5.- Hacer el análisis inicial sobre aspectos financieros incluyendo entrevistas con el proyecto y el PNUD Chile y llenando el cuadro sobre cofinanciación (ver anexo I, parte 3)

VIII. Productos esperados:

Se espera que el equipo de evaluación entregue los siguientes productos:

1.- Presentación oral de las principales conclusiones de la evaluación: esto se debe presentar en la Oficina de País del PNUD antes que la misión de evaluación haya concluido, lo que permitirá verificar, validar y aclarar las conclusiones de la evaluación.

2.- Reporte de Evaluación: Este reporte debe ser enviado electrónicamente a la Oficina de País del PNUD (CO según sus siglas en inglés), a la Oficina Regional de Coordinación del PNUD-FMAM (RCU, según sus siglas en inglés) y al equipo del proyecto en un plazo no mayor a las 2 semanas luego de finalizada la misión. Las partes revisarán el documento y entregarán observaciones y/o comentarios al equipo de proyecto en un plazo no mayor a 1 mes luego de entregado el reporte. El/los evaluador/es considerarán los comentarios para incluirlos en un reporte final que debe ser entregado a más tardar 1 semana luego de entregados los comentarios. En caso que haya discrepancias entre las impresiones y conclusiones del equipo evaluador y las

partes mencionadas arriba se debe incluir un anexo al final del documento explicando estas discrepancias. La UNDP-FMAM- RCU y la UNDP-CO, firmarán un formulario final de aprobación del documento que será adjuntado al reporte final.

En el anexo I del presente término de referencia se presenta un modelo de Reporte de Evaluación. El consultor deberá considerar todos los contenidos propuestos en este modelo en el desarrollo de su informe final.

IX. Resultado Final

Contar con un reporte de evaluación final del proyecto que permita revisar la relevancia, efectividad y eficiencia del proyecto en su fase de implementación completa, y que permita identificar el grado de éxito de esta iniciativa así como las lecciones aprendidas para futuras oportunidades.

X. Habilidades y experiencias requeridas

Educación	Profesional del área de las ciencias naturales o sociales
	Especialización o experiencia en conservación de la biodiversidad mediante áreas protegidas en ecosistemas terrestres y en paisajes; desarrollo rural e indígena. (deseable)
Experiencia y habilidades	Tener amplia experiencia en monitoreo y evaluación de proyectos con arreglos institucionales y comunicacionales complejos
	Contar con experiencia de trabajo en el sector público chileno a nivel de toma de decisiones técnico-políticas.
	Se prefiere amplia experiencia en proyectos relacionados a la conservación de la biodiversidad en ecosistemas terrestres y en paisajes, con particular énfasis en sistemas áreas protegidas e instrumentos para la conservación de la biodiversidad en los territorios productivos;
	Se dará preferencia a consultores con conocimiento de monitoreo y seguimiento y evaluación de proyectos aplicados por el FMAM y/o PNUD.
	Dominar la metodología del marco lógico y tener conocimiento sobre organizaciones gubernamentales, privadas y no gubernamentales relacionadas con el sector de medio ambiente y conservación de recursos naturales;
	Tener conocimientos de desarrollo local y participación de actores relevantes en la institucionalidad de administración de Áreas Protegidas.
	Tener conocimiento/experiencia de metodologías de evaluación de aspectos gerenciales y administrativos.
	Tener conocimiento/experiencia en evaluar globalmente el cumplimiento de las normas y procedimientos del sistema administrativo, financiero y reportes del proyecto, verificando que estén conformes con las reglas financieras y regulaciones del PNUD y FMAM.
	Tener conocimiento del sistema administrativo, gerencial y de reportes de proyectos similares en cuanto a temática, magnitud y complejidad.
	Tener conocimiento de las reglas financieras y regulaciones del PNUD y del FMAM.
Capacidad de apoyar al desarrollo de sistemas gerenciales y de gobernabilidad.	

XI. Condiciones generales

1. Arreglos Operacionales y de Ejecución:

-La evaluación ha sido solicitada por el PNUD, liderada por la Oficina del PNUD en Chile, como Agencia de Implementación del proyecto.

- La Oficina del PNUD en Chile tiene la responsabilidad general la oportuna entrega de pagos del contrato.

- El equipo del proyecto organizará la misión al sitio (arreglos de viaje, reuniones con actores clave y beneficiarios, entrevistas y visitas de campo).

- El equipo de evaluación recibirá un breve resumen oral de la Oficina de País y de la RCU, a través de una tele-conferencia, al inicio de su misión. Se espera que el equipo entregue también un resumen oral de los resultados y conclusiones preliminares de la misión de evaluación al CO y la RCU.

- En caso de ser necesario otras discusiones con el CO y la RCU respecto a la misión y el proyecto se pueden coordinar mientras la evaluación se lleva a cabo.

Estos términos de referencia son basados en las políticas y procedimientos del PNUD-FMAM y han sido consensuados, al igual que la agenda de la misión, entre el PNUD-CO, el PNUD-FMAM-RCU y el equipo del proyecto. El reporte final debe haber sido aceptado y aprobado por el PNUD antes de ser utilizado de manera pública. Para esto, el PNUD-CO y el PNUD-FMAM-RCU deberán de manera formal aprobar el reporte (ver Anexo I).

- El/la profesional será seleccionado por los mecanismos que establece PNUD para este tipo de contratos.

- El/la profesional contratado/a deberá tratar toda la información relacionada con el desarrollo de su trabajo en forma confidencial, no pudiendo comunicarla a otros sin la autorización del Representante Residente del PNUD.

XII. Duración del contrato

Se espera el contrato inicie aproximadamente el 15 de octubre de 2013. El tiempo de contratación es por 2 meses.

XIII. Lugar de trabajo y programa de reuniones

Las funciones específicas del cargo no requieren de una jornada laboral completa así como tampoco una asistencia regular a las oficinas de PNUD en Santiago. En función de los contenidos específicos propios de cada etapa de trabajo, se establecerá un mínimo de reuniones con la contraparte y la periodicidad de las mismas será acordada en una reunión de inicio a realizarse con la contraparte durante los 15 días de suscrito el contrato. La presentación de los productos solicitados en los informes de avance se realizará de acuerdo a lo establecido en el punto XIV en el cual se establece la entrega de informes y los % de pago de cada uno.

XIV. Beneficios

Aquellos establecidos en el tipo de contrato definido por el PNUD.

XV. Criterios de Evaluación, Resultados y Recomendaciones

- Una vez recibidas las propuestas de los consultores individuales, serán examinados por una comisión evaluadora integrada por profesionales representantes de PNUD.

- El proceso de evaluación consta de dos etapas: una primera centrada en la revisión de antecedentes curriculares, que recibe un puntaje técnico (PT) máximo posible de 100 puntos y una segunda etapa a la que accederán sólo aquellos/as candidatos/as que alcanzaron un mínimo de 70 puntos en la evaluación técnica y que consiste en la evaluación de las propuestas económicas de los oferentes. El puntaje económico (PE) se calculará usando la siguiente fórmula:

$$PE_i = 100 \times [OEm / OE_i] \text{ donde,}$$

- PE_i - Puntaje Económico del consultor
- OEm - Menor oferta económica
- OE_i - Oferta económica del consultor

Finalmente, se ponderarán los puntajes técnico y económico, donde el puntaje técnico tendrá un peso relativo del 70% y el puntaje económico un peso relativo del 30%. Por lo tanto, el puntaje final (PF) se obtendrá de la siguiente forma:

$$PF_i = 0.7 \times PT_i + 0.3 \times PE_i \text{ donde}$$

- PF_i - Puntaje Final del consultor i
- PT_i - Puntaje Técnico del consultor i
- PE_i - Puntaje Económico del consultor i

Se adjudicará la consultoría al oferente con el mayor puntaje final.

- Los criterios de evaluación curricular que se utilizarán son los siguientes:

A. Formación profesional

B. Experiencia general

Evaluación Antecedentes del Oferente		Punt Máx	Oferentes				
			A	B	C	D	...
1.1	Profesional del área de las ciencias naturales ó sociales. Profesional en otras áreas: 5 pts Profesional en las áreas identificadas: 15 pts	15					
1.2	Especialización o experiencia en proyectos relacionados a la conservación de la biodiversidad en ecosistemas terrestres y en paisajes, con particular énfasis en sistemas áreas protegidas e instrumentos para la conservación de la biodiversidad en los territorios productivos, y en paisajes; desarrollo rural e indígena. Deseable experiencia en Chile 1 a 2 proyectos: 5 puntos 3 a 5 proyectos: 10 puntos 6 a 10 proyectos: 20 puntos	15					
1.3	Experiencia en desarrollo y/o evaluación de proyectos de biodiversidad en Chile 1 a 2 proyectos: 5 puntos 3 a 5 proyectos: 10 puntos	10					

1.4	Contar con experiencia de trabajo en el sector público chileno a nivel de toma de decisiones técnico-políticas De 0 a 2 años de experiencia: 2 pts De 3 a 4 años de experiencia: 5 pts De 5 ó más años de experiencia: 10 pts	10					
1.5	Amplia experiencia en evaluación de proyectos con arreglos institucionales y comunicacionales con múltiples actores y resultados, con participación de diferentes servicios públicos, privados y ONGs del ámbito ambiental y gestión de recursos naturales. 1 a 2 proyectos: 2 puntos 3 a 5 proyectos: 5 puntos 6 a 10 proyectos: 10 puntos	10					
1.6	Conocimiento de seguimiento, evaluación de proyectos implementados por organismos internacionales 0 a 2 evaluaciones de proyectos: 5 pts 3 evaluaciones de proyectos: 10 pts 4 o más evaluaciones de proyectos: 15 pts	15					
1.7	Dominar la metodología del marco lógico Evaluación de 0 a 2 proyectos con esta metodología: 0 pts Evaluación de 3 a 5 proyectos: 5 pts Evaluación de 6 o más proyectos: 10 pts	10					
1.8	Tener muy buen dominio del inglés hablado y escrito demostrable (entregar certificado si lo hubiere) Nivel básico: 0 pts Nivel intermedio: 5 pts Nivel avanzado del castellano: 10 pts	10					
Total Puntaje		100					

XVI. Entrega de Informes

Modalidades de pago y especificaciones:

Los evaluadores serán contratados directamente con presupuesto del proyecto, la modalidad fechas y % de pagos se indican a continuación:

Productos	Fechas	% de pago
Misión a terreno y presentación de resultados preliminares (06 nov)	Al inicio de la misión a terreno (24 de octubre- 06 noviembre)	Se le entregará el monto correspondiente a pasaje y gastos de viajes identificados dentro de la propuesta económica
Contra entrega y aprobación del Informe borrador de la Evaluación Final	A las 6 semanas de iniciado el contrato (25 de noviembre)	50% del total de la propuesta económica
Contra entrega y aprobación del Informe final	A las 8 semanas de iniciado el contrato (9 de diciembre)	50% final de la propuesta económica

El Oficial de Programa de Energía y Medio Ambiente estará encargado del seguimiento de esta consultoría, conjuntamente con la Asesora Regional en Biodiversidad para los proyectos GEF – PNUD.

La calidad del reporte final será evaluada por el PNUD-CO y el PNUD-FMAM-RCU. Si la calidad no cumple con los estándares o requisitos del PNUD-FMAM, se solicitará a los evaluadores que reescriban o revisen (según sea necesario) el documento antes del pago de la última cuota.

Estos términos de referencia son basados en las políticas y procedimientos del PNUD-FMAM y han sido consensuados, al igual que la agenda de la misión, entre el PNUD-CO, el PNUD-FMAM-RCU y el equipo del proyecto. El reporte final debe haber sido aceptado y aprobado por el PNUD antes de ser utilizado de manera pública. Para esto, el PNUD-CO y el PNUD-FMAM-RCU deberán de manera formal aprobar el reporte (ver Anexo I, parte 5).

Documentación a presentar por el consultor elegido:

- Fotocopia de Cedula de Identidad del consultor elegido.
- Certificado de Antecedentes emitido por el registro civil.
- Certificado Médico que indique aptitud para trabajar, si el consultor supera los 62 años.
- N° Cuenta Cte y Banco donde realizar los pagos al consultor.

ANEXO I

Parte 1 – Ejemplo de pauta para el reporte de Evaluación de Medio Término

El reporte de evaluación de medio término debe ser estructurado de la siguiente forma:

- (i) **Resumen Ejecutivo**
El resumen ejecutivo debe explicar brevemente como fue llevada a cabo la evaluación, así como hacer un recuento de los contenidos del reporte y sus hallazgos. En tal sentido, debe contener, al menos, lo siguiente:
 - Breve descripción del proyecto
 - Contexto y propósito de la evaluación
 - Principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas
 - Tabla que resuma las calificaciones obtenidas en esta evaluación

- (ii) **Introducción**
 - Propósito de la evaluación
 - Cuestiones claves tratadas
 - Metodología de la evaluación
 - Estructura de la evaluación

- (iii) **Concepto y Diseño del Proyecto**
Esta sección debe empezar con el contexto del problema que el proyecto está tratando. Debe describir qué tan eficientemente el concepto y diseño del proyecto pueden enfrentar la problemática, con un énfasis en la consistencia y lógica de la estrategia del proyecto y el marco lógico. Para tal fin se deben revisar, documentos de planificación, como el prodoc y POAs, entre otros. Este acápite debe contener al menos lo siguiente:
 - Comienzo y duración del proyecto

- Problemas que el proyecto pretende abordar
- Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto
- Actores
- Resultados esperados

(iv) Implementación del Proyecto

Independientemente de que si el proyecto ha sido diseñado correctamente, la próxima pregunta que se debe hacer es ¿ha sido bien implementado el proyecto? En esta sección, el principal punto que se debe determinar es si las actividades y los resultados fueron completados dentro del presupuesto y a tiempo, según el plan de trabajo y siguiendo los criterios de los proyectos de FMAM, especialmente los siguientes:

- Participación de instituciones coejecutoras: Esto debería incluir la evaluación de los mecanismos de información y disseminación en la implementación del proyecto y el contexto de la participación de coejecutores en el manejo, enfatizando en:
 - Monitoreo y Evaluación.- Incluir una evaluación sobre si las revisiones periódicas de actividades han sido adecuadas durante la implementación con el fin de establecer si los insumos, trabajos, calendarios, acciones requeridas y resultados han avanzado de acuerdo a lo planificado. Además conocer si se han llevado a cabo evaluaciones formarles y se han establecido planes de acción para monitorear estos reportes de evaluación.
- Planificación Financiera: Incluir una evaluación de los costos reales por componentes y actividades, el costo-eficiencia de los resultados, manejo financiero (incluyendo pagos), cofinanciamiento (entrega de fondos según cronograma, monto, tasa de cambio, compromisos para el resto del proyecto etc.) y el cumplimiento del concepto de costos incrementales.
- Modalidades de implementación y ejecución: Esto debe considerar la efectividad de la contraparte de PNUD y del MMA en la participación en procesos de selección, contratación de personal, expertos, consultores, personal de la contraparte y en la definición de roles y funciones. Así también la cantidad, calidad y oportunidad de los insumos del proyecto para las actividades de ejecución, aprobación de la legislación y presupuesto necesario y la manera en que pudieron haber afectado la implementación del proyecto. Finalmente, la calidad y oportunidad de los insumos de PNUD y el Gobierno de Chile y otros actores responsables de proveer insumos al proyecto y la manera en que pudieron haber afectado la implementación del proyecto.
- Modalidades de coordinación y direccionamiento: Evaluar la relación entre el Proyecto y el MMA, a nivel nacional y especialmente a nivel regional en tanto contraparte técnica y organismo responsable del Proyecto frente al FMAM. En este sentido es pertinente, además, evaluar la relación de este Proyecto con otros Proyectos FMAM (Cantillana, Marino, SNAP)

(v) Resultados del Proyecto y Sustentabilidad

Esta sección debe ser una valoración de que tan exitoso ha sido el proyecto hasta la fecha en cuanto al logro de sus objetivos inmediatos y de desarrollo. También debe tratar de responder la pregunta: ¿Qué pasó y por qué? Los indicadores de impacto en la matriz del marco lógico son cruciales para completar esta sección. Una valoración adelantada de los prospectos de sustentabilidad de los resultados también deben ser proporcionadas.

Un esquema básico de los ítemes que se espera que contenga, como mínimo, es el siguiente:

- Formulación del proyecto
 - Conceptualización/diseño
 - La apropiación nacional
 - Participación de actores
 - Replicabilidad
 - Rentabilidad (Costo efectividad)
 - La ventaja comparativa del PNUD
 - Vínculos entre proyectos y otras intervenciones dentro del sector
 - Indicadores
 - Arreglos de la gerencia
- Implementación del Proyecto
 - Planificación Financiera
 - Monitoreo y Evaluación
 - Modalidades de la ejecución e implementación
 - Gestión por la Oficina del PNUD
- Resultados
 - Logro de productos/resultados y objetivos
 - Sostenibilidad
 - Contribución a mejorar las habilidades de personal nacional/local.

(vi) Conclusiones

Listado de los principales puntos o conclusiones de la evaluación, colocando especial énfasis en:

- Acciones correctivas para el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación del proyecto;
- Acciones de seguimiento o fortalecimiento de los beneficios iniciales del proyecto;
- Propuestas para futuras directrices que refuercen el logro de los objetivos principales;

(vii) Lecciones aprendidas y buenas practicas

Un listado de las lecciones que pueden ser útiles al proyecto o a otros proyectos, en lo referido a buenas y malas practicas en asuntos relacionados a la relevancia, rendimiento y éxito. Las lecciones confirmarán/desafiarán la validez de la teoría sobre la cual intervenciones del proyecto están basadas al compararlo con observaciones de la implementación actual.

(viii) Recomendaciones

Aquí, los evaluadores deben ser lo más específicos posibles buscando proporcionar recomendaciones detalladas de cómo optimizar la consecución de los objetivos en el fase final del proyecto y con los recursos disponibles tanto de FMAM como de cofinanciación. Debe ser tambien específica sobre hacia quién van dirigidas las recomendaciones y exactamente qué debe hacer cada actor? Las recomendaciones pueden incluir sets de opciones y alternativas y acciones

- (ix) Anexos al reporte de evaluación
- Términos de referencia de la evaluación
 - Agenda e itinerario
 - Lista de personas entrevistadas
 - Resumen de las visitas de campo
 - Lista de documentos revisados
 - Cuestionarios utilizados y resumen de resultados
 - Co- Financiamiento y Planificación Financiera – Recursos de apalancamiento
 - Tracking Tools

Consideraciones generales del reporte:

- Formato: Times New Roman – 11; espaciado simple; tabla de contenido automatizada; número de páginas (centrado abajo); se sugiere el uso de gráficos y fotografías, cuando sea relevante
- Largo: Máximo 50 páginas en total, excluyendo anexos
- Fechas de entrega: Primer borrador en un plazo no mayor a dos semanas luego de finalizada la misión

Parte 2: Terminología FMAM

Enfoque de Implementación incluye un análisis del marco lógico del proyecto, la adaptación a las condiciones cambiantes (manejo adaptativo), alianzas en la planificación de la implementación, cambios en el diseño del proyecto y el manejo/gestión/administración del proyecto en general.

Algunos elementos de un efectivo enfoque de implementación pueden incluir:

- El uso del Marco Lógico, durante la implementación, como una herramienta de manejo y Monitoreo y Evaluación (M&E)
- Alianzas efectivas establecidas para la implementación del proyecto con actores clave relevantes involucrados en el país/región
- Lecciones de otros proyectos relevantes (i.e. misma área focal) incorporadas en la implementación del proyecto.
- Retroalimentación de las actividades de M&E utilizadas para el manejo adaptativo.

Apropiación Nacional es la relevancia del proyecto para las agendas de desarrollo y ambiente del país, los compromisos del país beneficiario y los acuerdos regionales e internacionales (cuando es aplicable).

Algunos elementos de apropiación efectivas pueden incluir:

- El concepto del proyecto se origina a partir de los planes sectoriales y de desarrollo del país.
- Los resultados (o potenciales resultados) del proyecto se han incorporado dentro de los planes sectoriales y de desarrollo del país.
- Representantes relevantes del país (i.e. oficiales de gobierno, sociedad civil, etc.) están activamente involucrados en la identificación, planificación y/o implementación del proyecto
- El gobierno beneficiario mantiene un compromiso financiero hacia el proyecto
- El gobierno ha aprobado políticas y/o modificado marcos regulatorios en línea con los objetivos del proyecto

Para aquellos proyectos cuyo principal enfoque y actores se encuentren en el sector privado más que en el sector público (i.e. proyectos IFC), elementos de efectivo apropiamiento que demuestran el interés y compromiso del sector privado local hacia el proyecto pueden incluir:

- El número de compañías que participan en el proyecto: recibiendo asistencia técnica, postulando a financiamiento, asistiendo a eventos de difusión, adoptando estándares ambientales promovidos por el proyecto, etc.
- La cantidad aportada a por las compañías participantes para alcanzar los beneficios ambientales impulsados por el proyecto, incluyendo: inversiones en equidad, garantías provistas, co-financiamiento de actividades del proyecto, contribuciones en especie, etc.
- Colaboración del proyecto con asociaciones industriales

Participación de Actores Claves consiste de tres procesos que están relacionados, y generalmente, traslapados. Estos son: difusión de la información, consulta y participación de "actores claves". Los actores claves pueden ser individuos, grupos, instituciones y otros organismos que tienen un interés o un rol en el resultado final del proyecto financiado por el GEF. El término también incluye a aquellos que podrían ser afectados negativamente por un proyecto.

Ejemplos de intervención pública efectiva incluyen:

Difusión de la información

- Implementación de campaña de sensibilización/concienciación apropiadas
- Consultas y participación de actores
- Consultando y utilizando habilidades, experiencias y conocimiento de ONGs, comunidades y grupos locales, sector privado y público e instituciones académicas en el diseño y evaluación de las actividades del proyecto
-

Participación de actores claves:

- Redes institucionales del proyecto bien ubicadas en todas las estructuras organizacionales nacionales o comunitarias, por ejemplo, fomentando estructuras de toma de decisiones comunitarias incorporando el conocimiento local y transfiriendo responsabilidades de manejo en organizaciones locales o comunitarias a medida que el proyecto va llegando a su cierre
- Construyendo alianzas entre diferentes actores claves del proyecto
- Cumplimiento de los compromisos hacia los actores claves locales y los actores claves consideran que han sido involucrados adecuadamente

La sostenibilidad mide el grado de la continuidad de los beneficios, dentro o fuera del ámbito de un proyecto particular, una vez que la asistencia externa del GEF ha llegado a su fin. Factores relevantes para mejorar la sostenibilidad de los resultados del proyecto incluyen:

- Desarrollo e implementación de una estrategia de sostenibilidad
- Establecimiento de herramientas y mecanismos financieros y económicos para asegurar el flujo constante de beneficios una vez que la ayuda del GEF termine (desde el sector público y privado, actividades de generación de ingresos y transformaciones de mercado para promover los objetivos del proyecto)
- Desarrollo de arreglos institucionales adecuados por parte del sector público y/o privado
- Desarrollo de marcos políticos y regulatorios que fomenten los objetivos del proyecto
- Incorporación de factores ambientales y ecológicos que afecten el flujo futuro de los

- beneficios
 - Desarrollo de la capacidad institucional apropiada (sistemas, estructuras, personal, expertos, etc.)
 - Identificación y participación de *defensores* (ej: individuos en el gobierno y la sociedad civil que puedan promover la sostenibilidad de los resultados del proyecto)
-
- Alcanzando sostenibilidad social, por ejemplo, que las actividades del proyecto sean integradas o incorporadas (mainstreaming) dentro de la economía o actividades productivas de la comunidad
 - Alcanzando el consenso de los actores claves en cuanto al curso de las acciones sobre las actividades del proyecto

Replicabilidad en el contexto de los proyectos del GEF es definido como las lecciones y experiencias que surgen del proyecto, las que son replicadas o ampliadas en el diseño e implementación de otros proyectos. La réplica puede ser en el ámbito de: réplica adecuada (lecciones y experiencias que fueron replicadas en distintas áreas geográficas) o de ampliación (lecciones y experiencias que son replicadas entre la misma área geográfica pero fundadas por otra fuente). Ejemplos de enfoques de replicabilidad incluyen:

- Transferencia de conocimiento (i.e., difusión de lecciones a través de documentos sobre los resultados del proyecto, talleres de capacitación, intercambio de experiencias, foros nacionales y regionales, etc.)
- Expansión de proyectos demostrativos
- Desarrollo de capacidades y capacitación de individuos e instituciones para expandir los alcances del proyecto en el país u otras regiones.
- Poner en servicio a los individuos, instituciones o compañías capacitadas por el proyecto, para replicar los resultados del proyecto en otras regiones

La Planificación Financiera incluye los costos actuales del proyecto por actividad, el manejo financiero (incluyendo asuntos de desembolsos) y los co-financiamientos (ver el Anexo 2 para mayor discusión sobre el co-financiamiento) Si se ha realizado una auditoria financiera, los hallazgos de mayor relevancia deben ser presentados en el TE.

Los planes financieros adecuados incluyen:

- Rigurosos controles financieros, incluyendo el reporte y la planificación, que permitan a la administración del proyecto tomar las decisiones informadas sobre el presupuesto en cualquier momento, permitiendo un flujo de fondos apropiado y a tiempo y para el pago de productos tangibles del proyecto
- Diligencia en el manejo de los fondos y auditorias financieras.

El Costo-efectividad evalúa los alcances de los objetivos ambientales y de desarrollo del proyecto, así como, de los productos en relación con el esfuerzo, costos y el tiempo de implementación. También, examina el cumplimiento del proyecto con la aplicación del concepto del costo incremental. Los factores de costo-efectividad incluyen:

- Cumplimiento del criterio de costo incremental (ej.: los fondos del GEF se usan para financiar un componente de un proyecto que no hubiera sido posible sin el financiamiento del GEF) y asegurar un co-financiamiento y financiamiento asociado
- El proyecto cumplió las actividades planeadas y alcanzó o excedió los resultados esperados en términos del alcance de los Objetivos Ambientales y de Desarrollo de acuerdo al calendario y es costo-efectivo tal como se planeó inicialmente.
- El proyecto utilizó un enfoque de punto de referencia o de aproximación comparativa (no excedió el nivel de costos de proyectos desarrollados en un contexto similar). Un enfoque de punto de referencia en proyectos de Cambio Climático y de Ozono mide el costo-efectividad utilizando un umbral aceptado como por ejemplo 10\$ton de carbono equivalente reducido, y umbrales para el retiro paulatino de sustancias específicas que disminuyen el ozono medidas en términos de dólares gastados por Kg. (\$/Kg.) de cada tipo de ODS reducidos.

Monitoreo y Evaluación. El monitoreo es la supervisión periódica de un proceso o la implementación de una actividad que busca establecer si los aportes, planes de trabajo, otras acciones requeridas y productos están progresando según lo planeado, con el fin de que se tomen a tiempo las acciones para corregir las deficiencias detectadas. La evaluación es el proceso por el cual los aportes del programa, actividades y resultados son analizados y juzgados explícitamente contra los estándares o condiciones de la línea base utilizando indicadores de rendimiento. Esto permitirá a los administradores y planificadores del proyecto a tomar decisiones basadas en evidencias de la información sobre el nivel de implementación del proyecto, indicadores de rendimiento, nivel de financiamiento disponible, etc. basado en el marco lógico del proyecto.

El monitoreo y la evaluación incluyen actividades para medir los alcances del proyecto como lo son la identificación de indicadores de progreso, procedimiento para medición y la determinación de la línea de base. Los proyectos requieren implementar planes de monitoreo y evaluación con financiamiento adecuado y personal apropiado e incluir actividades como métodos de recolección de datos, la descripción de fuentes, recolección de datos de línea base y participación de actores claves. Dada la naturaleza de largo plazo de muchos proyectos del GEF, los proyectos son exhortados a incluir planes de monitoreo de largo plazo que sean sostenibles una vez que el proyecto ha terminado.

Parte 3 : Planificación Financiera – Cofinanciamiento

Definiciones:

Co-financiamiento (Tipo/Fuente)	Agencia de Implementación Financiamiento propio (miles de US\$)		Agencias Multi-lateral non FMAM (miles de US\$)		Agencias bi-lateral (miles de US\$)		Gobierno Central (miles de US\$)		Gobierno Local (miles de US\$)		Sector Privado (miles de US\$)		ONG (miles de US\$)		Otras fuentes (miles de US\$)	
	Plan eado	Actu al	Plan eado	Act ual	Plan eado	Act ual	Plan eado	Actu al	Plan eado	Actu al	Plan eado	Actu al	Plan eado	Actu al	Plan eado	Actu al
Donaciones																
Prestamos																
Créditos																
Inversión en acciones de interés variable																
En especie																
Instrumentos "no-Donaciones"																
Otros tipos																
Totales																

Recursos de apalancamiento: Los recursos de apalancamiento son recursos adicionales –mas allá de los comprometidos al momento de aprobado el proyecto- los que son movilizados después de los resultados directos del proyecto. Los recursos de apalancamiento pueden ser financieros o en especie y estos pueden provenir de otros donantes, ONGs, fundaciones, gobiernos, comunidades o el sector privado. Favor describir brevemente los recursos que el proyecto ha apalancado desde el inicio e indicar como estos recursos han contribuido al objetivo final del proyecto.

Co-Financiamiento "Planeado" se refiere a los Co-Financiamiento del "CEO endorsment".

- Por favor describa los "Instrumentos "No-Donaciones": _____
- Por favor explicar "Otros tipos de Cofinanciamiento": _____
- Por favor explicar "Otras fuentes de Cofinanciamiento": _____

Para los proyectos que no alcanzaron los niveles esperados de cofinanciamiento favor explicar "Otros tipos de Co-financiamiento". Por favor describa en 50 palabras los recursos que el proyecto apalancó desde el inicio e indique como estos recursos contribuyeron al objetivo ambiental global del proyecto.

Parte 4 - Plantilla de respuesta de gestión y seguimiento

Título de la Evaluación: _____

Finalización de la Evaluación: _____

Acciones y asuntos clave	Respuesta de manejo/Gestión*				Seguimiento	
	Respuesta	Acciones Claves	fecha	Unidad (es) Responsable	Estatus***	Con

- * Unidad(es) asignadas a ser contables para la preparación de una respuesta de manejo/gestión deberán llenar las columnas bajo la sección de respuesta de manejo/gestión.
- ** Unidad(es) asignadas a ser contables para la preparación de una respuesta de manejo/gestión deberán actualizar el estatus de implementación.
- *** Estatus de Implementación: Finalizado, Parcialmente Finalizado, Pendiente.

Parte 5: Formulario de aprobación para ser llenado por el PNUD-CO y el PNUD-FMAM-RCU

Revisado y aprobado por:

Oficina de País de PNUD

Nombre: _____

Firma: _____

Fecha: _____

PNUD-FMAM- RCU

Nombre: _____

Firma: _____

Fecha: _____

II. DOCUMENTOS REVISADOS

1. Documento de Proyecto
2. Project Milestones (H Hegret)
3. UNDP-GEF Evaluations Guide
4. Evaluación de Medio Término
5. Revisión Sustantiva al documento de Proyecto
6. Informe Final consultoría Diseño Participativo de un sistema Regional de Áreas Protegidas en el Sur de Chile: Mecanismos Institucionales, administrativos y Financieros
7. POAs 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013
8. PIRs 2009, 2010, 2011, 2012, 2013
9. QPRs 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013
10. ACTA REUNIÓN N° 1 COMITÉ DIRECTIVO PROYECTO GEF SIEMPREVERDE 2008
11. ACTA REUNIÓN N° 1 COMITÉ DIRECTIVO PROYECTO GEF SIEMPREVERDE 2009
12. ACTA REUNIÓN COMITÉ DIRECTIVO PROYECTO GEF SIRAP 2010
13. ACTA REUNIÓN COMITÉ DIRECTIVO PROYECTO GEF SIRAP 2012
14. PIMS 1859
15. CDRs 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012.
16. DO 2013
17. “Caracterización Inicial- Final de los Ámbitos de Intervención del Proyecto FMAM, GEF SIRAP”
18. Informe de Sistematización Territorio de Conservación Pueblos Originarios
19. Informe de Sistematización Reserva Costera Valdiviana
20. Informe de Sistematización ZA Reserva Costera Valdiviana
21. Informe de Sistematización Así Conserva Chile

22. Informe de Sistematización Formación del Consejo de Desarrollo del Paisaje de Conservación Río San Pedro.
23. Informe de Sistematización Conformación de un Consejo de Desarrollo para la instalación de un modelo de gestión territorial compartida para la sostenibilidad. El Paisaje de Conservación Valle del Río San Pedro.
24. Informe de Sistematización FDNR
25. Informe de Sistematización Melillanca Guanqui
26. Informe de Sistematización Oficinas Municipales.
27. Caso de Negocios ACCH
28. Caso de Negocios FNDR
29. Caso de Negocios GAPP
30. Caso de Negocios Mapu Lahual
31. Caso de Negocios PCVRSP
32. Caso de Negocios SIRAP
33. Caso de Negocios ZA Villarica- Mocho-Choshuenco
34. Plan de manejo de la RCV
35. Estrategia de Biodiversidad Región de los Ríos.
36. Ficha de puntaje de sostenibilidad financiera del SNASPE Los Ríos
37. “Elaboración del plan estratégico y plan financiero del SNAPE los Ríos” “Elaboración del plan estratégico y plan financiero del SNAPE los Ríos”.
38. Identificación de los mecanismos de financiamiento seleccionados según método de los 4 cuadrantes, para un período de implementación de corto, mediano y largo plazo.
39. Plan de Negocios Parque Nacional Alerce Costero (PNAC).
40. Plan de Negocios Reserva Nacional Mocho Choshuenco (RNMCh).
41. Texto con el procedimiento de implementación del Plan Financiero elaborado.

III. ENTREVISTADOS VIA SKYPE

NOMBRE Y CARGO	FECHA Y HORA	SKYPE	FOCO
Nadia Mujica Asistente de Programa- PNUD Chile	Lunes 14 a las 12 PM	nadiamujica	Proceso implementación. Calidad resultados
Raúl O’Ryan	Lunes 14 de octubre 15:00 hrs.	rauloryan	Proceso

Oficial de Programa PNUD- Oficina País			Implementación. Calidad resultados
Fernando Valenzuela Coordinador del Proyecto SNAP Chile	Martes 15 de octubre 10:00 hrs.	fevalenz	Relevancia resultados GEFSIRAP para SNAP
Helen Negret Regional Technical Advisor- Biodiversity	Miércoles 16 de Octubre 15:00 hrs.	helen_negret	Proceso implementación. Calidad resultados
Aarón Cavieres Encargado de monitoreo GEFSIRAP	Viernes 18 de octubre 16:00hrs.	aaroncavieres	Indicadores y monitoreo
Leonel Sierralta Encargado Biodiversidad MMAA	Lunes 28 octubre 15:00 hrs.		Relevancia resultados GEFSIRAP. Importancia GEFSIRAP

IV. ITINERARIO DE VISITAS DE CAMPO

						Lugar Alojamiento
Lunes	21-10-2013	Reunión Equipo 09:00 a 13:00 Hotel Don Luis Resp. SG	Entrevista- Almuerzo 13:00 a 15:00 Reunión con autoridades gubernamentales Región de Los Lagos SEREMI's MMA, Agricultura, Economía, GORE, SERNATUR Resp. EW Hotel Don Luis	15:00 a 17:00 SEREMI MMA Los Lagos y Director Nacional del Proyecto Resp. MA Hotel Don Luis P. Montt	17:30 a 19:00 Reunión con Alcalde Cochamó y Concejales de la Asociación de Municipios Resp. GP Hotel Don Luis	Puerto Montt
Martes	22-10-2013	09:30 a 12:00 Visita predios piloto sector La Quemada y Río Sur Resp. IM		14:00 a 18:00 Visita predios piloto sector Pocolihúen-Rollizo. Reunión con dirigentes Comité Apícola Resp. IM		Valdivia
Miércoles	23-10-2013	10:00 a 17:00 Entrevista con TNC, visita Reserva Costera Valdiviana y pilotos Zona de Amortiguación Resp. RV				Valdivia
Jueves	24-10-2013	09:00 a 12:00 Reunión Municipalidad de Los Lagos con Alcalde, Oficina del Paisaje de Conservación y dirigentes del Consejo Resp. FA		14:00 a 19:30 Visita predios piloto Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro Resp. FA		Valdivia
Viernes	25-10-2013	09:00 a 18:00 horas Entrevistas en Valdivia: SEREMI MMA/WWF/GORE/CORE/CONAF/ACCh/AGAPP Resp. MA/RV				Osorno

Sábado	26-10-2013	10:30-12:30 Reunión Comunidad Indígena Melillanca Guanqui y Asociación Indígena Mapulahual Resp. PN	13:30-18:30 Visita Parque Juan Melillanca Resp. PN	Puerto Montt

V. ENTREVISTADOS DURANTE LA VISITA AL CAMPO

Lunes 21 Equipo GEF-SIRAP

1. Marieli Alvarez, Contraparte técnica del MMA para el Proyecto
2. Gonzalo Pineda, Coordinador del Proyecto
3. Richard Velasquez, Encargado de Comunicaciones
4. Sandra Guaitro, Encargada Administrativa-Financiera
5. Fernando Aizman, Encargado de Biodiversidad
6. Ignacio Molina, Encargado Silvoagropecuario
7. Patricia Naguil, en reemplazo de Angélica Kandzior, Encargada de Desarrollo Rural
8. Aarón Cavieres, Encargado de Monitoreo y Evaluación

Responsables Gubernamentales Región de Los Lagos

9. Edgar Wilhelm, SEREMI MMA Los Lagos
10. Alex Guarda, SEREMI Economía Los Lagos
11. Rodrigo Mardones, SEREMI Agricultura Los Lagos
12. Gonzalo Larraín, Director Regional (s) SERNATUR Los Lagos

Asociación Municipalidades Zonas de Amortiguación Región de Los Lagos

13. Marcela Chávez, Concejala Cochamó
14. Eduardo Grove, Concejal Cochamó (en representación del Alcalde)
15. Jorge Olavarría, Secretario Técnico de la Asociación de Municipios que promueven el turismo y la producción apícola en zonas de amortiguación

Martes 22 Terreno en la zona de amortiguación del PN Alerce Andino y la RN Llanquihue

16. Rubén Ojeda, productor sector La Quemada (piloto de enriquecimiento forestal)
17. Joel Vidal, productor sector Río Sur (piloto ordenamiento predial)
18. Juan Pablo Ñancavilú, Ing. Forestal de apoyo
19. Enrique Vera, Ing. Agr. de apoyo
20. Carlos Parra, Pdte. Agrupación de Apicultores, sector Pocolihuén
21. Sergio Mancilla, Agrupación de Apicultores y Concejal de Cochamó
22. Erwin Codjambasis, Apicultor profesional de apoyo
23. Adriel Marin, Productor sector Pocolihuén (miel, cabañas, ganadería)
24. Jorge Andrade, Productor apícola
25. José Andrade, Productor apícola

Miércoles 23 Reserva Costera Valdiviana y zona de amortiguación conjunta con el Parque Nacional Alerce Costero

26. Alfredo Almonacid, Administrador Reserva Costera Valdiviana
27. Patricia Poveda, Guardaparque Comunitario RCV
28. Tatiana Nulin, Consultora Systemic (diseño sendero discapacitados “Colmillos de Chaihuín”)
29. Dafne Go, Consultora Systemic (diseño sendero discapacitados “Colmillos de Chaihuín”)
30. Danilo Pérez, Guardaparque RCV
31. Erwin Ovando, Guardaparque RCV (guía visita al sendero “Colmillos de Chaihuín”)
32. Solange Barbet, Consultora PROMAGRA, apoyo Plan Ganadero Huiro
33. Rubén Celedón, Consultora PROMAGRA, apoyo Plan Ganadero Huiro
34. Sra. Margarita, Restaurante “Donde la Sahlo”, microempresa apoyada por Programa FNDR
35. Víctor Antillanca, productor sector Huiro
36. Omar Ponce, Productor sector Huiro

Jueves 24 Paisaje de Conservación Valle Río San Pedro

37. Simón Mansilla, Alcalde Los Lagos
38. Claudio Sepúlveda, Alcalde Máfil
39. Merlin Velásquez, Concejal de Máfil
40. Patricio Espinoza, Concejal de Los Lagos
41. Hugo Silva, Concejal de Los Lagos
42. Laura Santana, Dirigenta Consejo Desarrollo Paisaje de Conservación
43. Álvaro Naranjo, Teniente Coronel del Ejército de Chile, Administrador Centro Reproducción Equina Pupunahue
44. Sergio Ulloa, Presidente Junta de Vecinos Riñihue y miembro del Consejo Desarrollo Paisaje de Conservación en representación de las organizaciones sociales
45. Jaime Varas, Forestal Valdivia-ARAUCO
46. Leonardo Alarcón, Encargado de RR.NN. SEREMI MMA Región de Los Ríos
47. Herman Peña, producto predio Los Leones
48. Natalia Campos, Encargada Oficina Municipal del Paisaje de Conservación Los Lagos

Viernes 25 Entrevistas organismos públicos y privados Región de Los Ríos

49. Daniel del Campo, SEREMI MMA Los Ríos
50. Jaime Molina, WWF
51. Pablo Cunazza, CONAF Los Ríos
52. Patricio Romero, División Planificación Gobierno Regional Los Ríos
53. Héctor Pacheco, Consejero Regional Los Ríos
54. Mariela Nuñez, Presidenta Así Conserva Chile

Sábado 26 Entrevistas en la comunidad Melillanca Guanqui

Hubo reuniones con más de 15 personas, incluyendo Luz Jaramillo, Teresita Jaramillo, Germán Deuma, Arturo Jaramillo, Augusto Jaramillo, René Melillanca, Juan Melillanca, y Javier Anapan,