

# Informe Evaluación de Medio Término

**Proyecto:**

**“Manejo sustentable de bosques en el ecosistema transfronterizo del Gran Chaco Americano”**



Foto: Yacuiba, Bolivia. R. Scribano

C.B. Peredo y R. Scribano

Septiembre 2014

## Tabla de contenido

<b>SIGLAS Y ABREVIATURAS .....</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>5</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES .....</b>	<b>8</b>
<b>2 ENFOQUE, OBJETIVOS Y MÉTODOS.....</b>	<b>9</b>
<b>3 PERFORMANCE DEL PROYECTO E IMPACTO.....</b>	<b>11</b>
3.1 SUPUESTOS, OBJETIVOS Y DISEÑO DEL PROYECTO.....	11
3.1.1 <i>Enfoque</i> .....	11
3.1.2 <i>Marco cronológico y recursos</i> .....	12
3.1.3 <i>Marco institucional</i> .....	12
3.1.4 <i>Gerencia del proyecto</i> .....	13
3.1.5 <i>Identificación de actores sociales y beneficiarios</i> .....	14
3.2 OBTENCIÓN DE PRODUCTOS: MARCO LÓGICO .....	15
3.2.1 <i>Logros de los componentes y productos regionales</i> .....	15
Nivel Regional: Componente 1 - Fortalecimiento Institucional.....	15
Nivel Regional: Componente 2 - Aplicación en campo de los protocolos de MFS y MST.....	18
Componente 3: Estrategia de Salida (extensión y divulgación).....	19
3.2.2 <i>Logros de los componentes y productos por país</i> .....	21
Componente 1: Argentina.....	21
Componente 2: Argentina.....	22
Componente 1: Bolivia.....	26
Componente 2: Bolivia.....	26
Componente 1: Paraguay.....	30
Componente 2: Paraguay.....	30
3.3 LOGRO DE OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS (PROGRESO A LA FECHA) .....	31
3.4 PREPARACIÓN Y ADECUACIÓN .....	32
3.5 APROPIACIÓN.....	33
3.6 PARTICIPACIÓN DE LOS ACTORES SOCIALES Y CONCIENTIZACIÓN PÚBLICA.....	35
3.7 SISTEMAS Y MECANISMOS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN.....	36
3.8 PLANIFICACIÓN FINANCIERA .....	37
3.9 ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN.....	41
3.10 SUPERVISIÓN Y APOYO .....	41
3.11 ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO .....	43
<b>4 CONCLUSIONES Y CALIFICACIÓN .....</b>	<b>44</b>
<b>5 LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	<b>52</b>
<b>6 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>54</b>
6.1 RECOMENDACIONES PRINCIPALES .....	54
6.2 RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS.....	63
6.3 POTENCIAL EXTENSIÓN DE TIEMPO .....	65
<b>ANEXO I: MARCO LÓGICO .....</b>	<b>68</b>
OBTENCIÓN DE PRODUCTOS Y CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES: MARCO LÓGICO.....	68
1. Componente 1 Regional. Fortalecimiento Institucional .....	68
2. Componente 2 Regional. Aplicación en campo de los protocolos (MFS) y (MST).....	69
3. Componente 3 Regional. Estrategia de salida del proyecto (extensión y divulgación).....	70
Componente 1 Argentina. Fortalecimiento Institucional .....	70
Componente 2 Argentina. Aplicación en campo de los protocolos (MFS) y (MST). .....	72
Componente 3 Argentina. Estrategia de salida del proyecto (extensión y divulgación). .....	74

Componente 1 Bolivia. Fortalecimiento Institucional .....	74
Componente 2 Bolivia. Aplicación en campo de los protocolos (MFS) y (MST). .....	76
Componente 3 Bolivia. Estrategia de salida del proyecto (extensión y divulgación). .....	78
Componente 1 Paraguay. Fortalecimiento Institucional .....	78
Componente 2 Paraguay. Aplicación en campo de los protocolos (MFS) y (MST). .....	80
Componente 3 Paraguay. Estrategia de salida del proyecto (extensión y divulgación). .....	82

<b>ANEXO II: FICHAS SITIOS PILOTOS .....</b>	<b>83</b>
--	-----------

## Índice de Tablas

Tabla 1: Plan básico de M&E .....	36
Tabla 2: Presupuesto total GEF (en \$US).....	39
Tabla 3: Presupuesto conjunto por Agencia (en \$US).....	39
Tabla 4: Presupuesto por componente y resultado (en porcentaje) .....	39
Tabla 5: Ejecución presupuestaria PNUMA/OEA (2010-2013).....	40
Tabla 6: Ejecución presupuestaria PNUD (2010-2013) .....	40
Tabla 7: Balance y Saldo presupuestario PNUMA/OEA .....	40
Tabla 8: Balance y Saldo presupuestario PNUD .....	40
Tabla 9: Resumen de criterios evaluados y calificación del proyecto .....	50
Tabla 10: Ficha de las actividades sitio piloto Argentina .....	85
Tabla 11: Ficha de las actividades sitio piloto Argentina (cont.).....	86
Tabla 12: Ficha de las actividades sitio piloto Argentina (cont.).....	87
Tabla 13: Ficha de las actividades sitio piloto Argentina (cont.).....	88
Tabla 14: Ficha de las actividades sitio piloto Bolivia.....	90
Tabla 15: Ficha de las actividades sitio piloto Bolivia.....	91
Tabla 16: Ficha de las actividades sitio piloto Bolivia.....	92
Tabla 17: Ficha de las actividades sitio piloto Bolivia (cont.) .....	93

## Índice de Figuras

Figura 1: Fortalecimiento Institucional.....	17
Figura 2: Aplicación en campo de los protocolos de MFS y MST .....	20
Figura 3: Ruta Crítica Plan de Acción .....	62

## Siglas y Abreviaturas

APN	Administración de Parques Nacionales – Argentina
CO2	Dióxido de Carbono
COFEMA	Consejo Federal de Medio Ambiente – Argentina
FMAM/GEF	Fondo Mundial para el Medio Ambiente
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
LULUCF	Uso de la Tierra, Cambio en el Uso de la Tierra y Silvicultura
LZP	Plan de ordenamiento territorial
M&E	Monitoreo y Evaluación
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería – Paraguay
MAGyP	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca – Argentina
MANCHABOL	Mancomunidad de Municipios del Chaco Boliviano
MDP	Ministerio de Planificación – Bolivia
MDRAMA	Ministerio de Desarrollo Rural, Agropecuario y Medio Ambiente– Bolivia
MFS	Manejo Forestal Sustentable
MRH	Ministerio de Recursos Hídricos – Bolivia
MST	Manejo Sustentable de la Tierra
OBC	Organización de base comunitaria
OEA	Organización de Estados Americanos
ONG	Organización No Gubernamental
PAN	Plan de Acción Nacional de Lucha contra la Desertificación
PNCC	Plan Nacional de Cambio Climático
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
REGATTA	Portal Regional para la Transferencia de Tecnología y la Acción frente al Cambio Climático para América Latina y el Caribe
SAYDS	Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable.
SEAM	Secretaría de Ambiente
SERNAP	Servicio Nacional de Parques – Bolivia
SIG	Sistema de Información Geográfica
SINASIP	Sistema Nacional de Áreas Protegidas del Paraguay
SNAP	Sistema Nacional de Áreas Protegidas – Bolivia
SRAP	Plan de Acción Subregional para el Desarrollo Sustentable del Gran Chaco
UNCCD	Convención de las Naciones Unidas para la Lucha contra la Desertificación
UNFCCC	Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático
UNAF	Universidad Nacional de Formosa
UNNE	Universidad Nacional del Nordeste
VMCRH	Viceministerio de Cuencas y Recursos Hídricos

## Resumen Ejecutivo

El proyecto “Manejo sustentable de bosques en el ecosistema transfronterizo del Gran Chaco Americano” tiene como área de acción una de las regiones más significativas en Sudamérica, la cual cubre aproximadamente un millón de kilómetros cuadrados y representa el ecosistema de bosque seco más grande de este continente. El proyecto tiene por objetivo revertir las tendencias de degradación de la tierra en el Gran Chaco mediante el apoyo a la gestión sostenible de las tierras en el paisaje productivo, así como superar las barreras más importantes para mejorar los impactos ambientales y sociales positivos, a través de una participación activa de actores locales y mecanismos de coordinación interinstitucional. El objetivo del proyecto es relevante dada las crecientes amenazas que se ciernen sobre este ecosistema, el cual es compartido por tres países: Argentina, Bolivia y Paraguay.

El proyecto obtuvo su aprobación de financiamiento por parte del Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF) en septiembre de 2009 con un monto que asciende a \$US 6,909,091 millones de dólares americanos. De este total, el PNUD tiene a su cargo la ejecución del 53% de los fondos para la implementación de actividades con base en cada país y el PNUMA, a través de la Organización de los Estados Americanos (OEA), implementa el 47% restante. Los organismos ejecutores en los países participantes son: la Secretaría del Ambiente y Desarrollo Sustentable de Argentina, el Vice-ministerio de Recursos Hídricos y Riego de Bolivia, y la Secretaría del Medio Ambiente de Paraguay. El diseño del proyecto plantea la implementación de 5 componentes en un período de 5 años: i) Fortalecimiento institucional; ii) Aplicación en campo de protocolos de manejo forestal sostenible (MFS) y manejo sostenible de tierras (MST); iii) Estrategia de salida; iv) Gestión del Proyecto, y v) Monitoreo.

No obstante que los objetivos y supuestos del proyecto son relevantes y necesarios para revertir la degradación y disminuir las amenazas reales sobre el ecosistema del Chaco, se tiene un diseño inicial y arquitectura institucional ambiciosa con canales de comunicación complejos y un marco cronológico con diversas fechas de inicio y cierre del proyecto. Existen desfases evidentes desde el diseño e idea del proyecto hasta el inicio de la puesta en marcha y ejecución plena. Estos desfases y problemas internos institucionales y externos produjeron que prácticamente se tenga más de un año perdido, el cual va desde la aprobación y primeros desembolsos del proyecto hasta la oficialización del inicio del proyecto a través del taller de inicio realizado en agosto de 2011. Este desfase es considerado como un Año Cero del proyecto que tiene efectos en retrasos existentes.

A la fecha, el proyecto presenta distintos grados de avance en el cumplimiento de productos por país en particular, habiendo avanzado en menor medida en el logro de productos regionales, que es en sí la esencia de esta iniciativa dado que es un proyecto regional que se ejecuta en los 3 países que comparten el Gran Chaco Americano. La gestión del proyecto ha logrado establecer oficinas del proyecto en los 3 países, las cuales cuentan con personal técnico calificado. Dependerá de cómo puedan avanzar en el menor tiempo posible y con un mayor nivel de ejecución presupuestaria para el cumplimiento de los productos y resultados en los tres países. El proyecto ha podido lograr avances, más significativos en Argentina aunque con retrasos, en algunos casos todavía considerables, en Bolivia y Paraguay, en gran parte debido a contextos y cambios políticos e institucionales en este último país.

A pesar de tales avances hasta el momento, el logro de los resultados tanto a nivel regional como país, así como el cumplimiento de algunos productos y salidas previstas por el proyecto presentan retrasos, en algunos casos substanciales. El logro de productos a nivel

regional depende del adecuado cumplimiento de varios productos país en los dos componentes de Fortalecimiento Institucional y Aplicación de Protocolos y buenas prácticas. Retrasos en cumplimiento de los productos país en este caso pueden afectar el logro y adecuado cumplimiento de los productos y resultados regionales... Asimismo, la articulación y relación entre productos y resultados de biodiversidad, carbono y degradación de tierras y bosques es todavía débil.

En este sentido, el proyecto enfrenta en la actualidad dos problemas principales: i) retrasos significativos, que incluyen la falta de avances de algunos productos y retrasos importantes en la implementación de los proyectos de demostración y validación tecnológica, biodiversidad y carbono del componente 2; ii) sub-ejecución presupuestaria que está vinculada a los retrasos. Es necesario considerar el factor tiempo de una manera realista y evitar asimetrías en el avance de los productos por país, ya que se pueden generar rezagos entre los productos de cada país, que afectaría el logro y cumplimiento de los productos regionales, y la construcción de una perspectiva regional.

Si bien se cuentan con realidades y dinámicas distintas entre los países del Gran Chaco Americano, dada la diversidad existente y gran extensión territorial, también existen problemáticas comunes. La evaluación resalta la importancia y logros, en el caso de Argentina, que los proyectos implementados en Sitios Piloto tienen en el contexto del proyecto; en éstos se concentra la mayor cantidad de recursos financieros, la mayor cantidad de aliados estratégicos y beneficiarios, la oportunidad de intercambio de experiencias y replicabilidad. Se percibe que la fortaleza de sitios piloto está dada en la apropiación del proyecto por parte de actores locales en cada uno de los Sitios en los 3 países.

La principal recomendación de la evaluación de medio término, por consiguiente, se basa en la priorización y focalización del cumplimiento de los proyectos de demostración en Sitios Piloto de los 3 países para luego poder enfocarse en el cumplimiento de los productos de biodiversidad y carbono, dada la importancia de lograr beneficios ambientales globales con este proyecto. Se plantea que la estrategia de implementación de aquí en adelante y hasta la conclusión del proyecto, se enfoque en priorizar el trabajo en Sitios Piloto, incluyendo proyectos de validación tecnológica, capacitación, intercambios de experiencias, lo que permitirá asimismo una articulación con otros productos de los componentes de fortalecimiento de capacidades y extensión y divulgación, para posteriormente cumplir los productos de biodiversidad y carbono. Esto no sólo ayudará a mejorar los niveles de ejecución presupuestaria, -dado el mayor porcentaje en el financiamiento-, sino además a vincular de manera estratégica la implementación del proyecto con la articulación entre componentes y la construcción de una perspectiva regional que a la fecha está ausente.

Dado el tiempo restante, es importante poder enfocar la implementación de los proyectos de demostración en sitios piloto en dos áreas temáticas: recursos hídricos y productores locales. Estas dos áreas fueron ampliamente abordadas, sugeridas y planteadas por la gran mayoría de las personas entrevistadas durante la evaluación, tanto a nivel local como a nivel nacional. Este cambio de enfoque ayudaría no sólo a cambiar sino a fortalecer la dinámicas en la apropiación a nivel local, y el intercambio de experiencias intra e inter Sitios Pilotos, sino que ayudaría también a generar un intercambio de experiencias y buenas prácticas entre Sitios Piloto de los tres países, fortaleciendo la replicación de buenas prácticas y lecciones aprendidas a una mayor escala regional, generando mejores condiciones de sostenibilidad.

La estrategia de salida del proyecto, la cual está diseñada para realizar el intercambio de experiencias y buenas prácticas al finalizar el proyecto, no es adecuada como está diseñada

en la actualidad. En este caso, puede perderse el valor agregado del intercambio considerando que deberían realizar estos procesos de intercambio mucho antes de la finalización del proyecto, de tal manera que este proceso sea una herramienta de gestión del proyecto y ayude a identificar problemas, solucionar obstáculos comunes, construir sinergias, fortalecer la participación local, lo que conlleva también a construir un factor de replicabilidad e implementación de lecciones aprendidas.

Por consiguiente, el poder desarrollar buenas prácticas de MFS y MST en los proyectos de demostración y sitios piloto permitirán avanzar logros en la conservación de la biodiversidad y la reducción de emisiones de carbono. No obstante, el poder desarrollar actividades articuladas en estos otros dos resultados conllevará a tener beneficios ambientales globales y dependerá del efectivo y eficiente cumplimiento de la primera etapa de un plan de acción propuesto que superen las dificultades existentes, ayudando a mejorar tanto la ejecución presupuestaria como los retrasos existentes. En el caso de que los avances sean satisfactorios, se necesitará de tiempo adicional ya para cumplir con actividades y productos de los resultados de biodiversidad y carbono.

Se recomienda, por consiguiente, el diseño, formulación y desarrollo de un plan de acción estratégico para la implementación de los Sitios Piloto y proyectos de demostración en los 3 países, conjuntamente con los productos de biodiversidad y carbono en una etapa posterior, hasta la finalización del proyecto. Una vez que se haya avanzado de manera efectiva y eficiente en el cumplimiento de las actividades en Sitios Piloto en una primera etapa y en función del Plan de Acción conjunto que la evaluación recomienda, será importante continuar con las actividades y productos de los otros dos resultados en una etapa subsiguiente. De esta manera, se puede asimismo fortalecer el vínculo y relación entre los resultados e impactos del proyecto, logrando beneficios a nivel de biodiversidad, carbono y mejores prácticas de manejo forestal sostenible y tierras, dado que en la actualidad no se tiene un vínculo y relación sólida.

Este plan deberá ser trabajado de una forma común, y consensuado y aprobado por las todas las instancias del proyecto, (las agencias, los países y la Unidad de Coordinación). El desarrollo e implementación de este Plan de Acción ayudará a que estas tres instancias tengan la misma información, contribuyendo de manera oportuna en la provisión de información técnica y financiera, situación que al momento no se da y que representa un cuello de botella importante en la ejecución del proyecto. Asimismo, ayudará a mejorar los canales de comunicación e información.

Se recomienda fijar una fecha en el plan de acción (por ejemplo, el primer semestre), en la cual las tres instancias evalúen el progreso y cumplimiento del plan de acción. En el caso de que se tenga un efectivo y eficiente cumplimiento de las actividades, y por tanto, avances importantes en la ejecución del plan de acción, se recomendaría otorgar una extensión de tiempo en la fecha de cierre del proyecto que permita el cumplimiento y finalización de todas las actividades planteadas. De lo contrario, el poder efectivizar el cumplimiento de esta propuesta no tendría muchas oportunidades de una conclusión satisfactoria si los problemas y cuellos de botella persisten, especialmente dado el escaso tiempo restante. De esta manera, el poder lograr la articulación entre buenas prácticas para evitar la degradación de tierras y bosques, con la conservación de biodiversidad y cambio climático proveerá resultados sobre beneficios ambientales globales que complementarán de una manera muy positiva los resultados a nivel local que se puedan conseguir con la implementación de proyectos de demostración en Sitios Piloto. Si este es el caos, este proyecto tendrá una contribución muy significativa en la región del Gran Chaco Americano.

## 1 Introducción y antecedentes

El presente documento detalla la evaluación a medio término del proyecto “Manejo sustentable de bosques en el ecosistema transfronterizo del Gran Chaco Americano”, proyecto que fue concebido por los gobiernos de Argentina, Bolivia y Paraguay, en el marco del Programa de Acción Subregional de Desarrollo Sustentable del Gran Chaco Americano (PAS-Chaco), dentro del Acuerdo Marco de Cooperación Tri-Nacional en el Chaco Americano y la Convención de las Naciones Unidas para la Lucha contra la Desertificación (UNCCD).

El área de acción del proyecto se enmarca en uno de los ecosistemas transfronterizos más significativos en Sudamérica como es el Gran Chaco Americano, el cual cubre aproximadamente 1.000.000 de kilómetros cuadrados en la parte central de este continente. Abarca la región norte-central de la Argentina (un 53% de la superficie total del Gran Chaco y un 22% de la superficie del país), el occidente del Paraguay (25% de la superficie del Gran Chaco y 60% de la superficie del país), y el sudeste de Bolivia (14% de la superficie del Gran Chaco y 13% de la superficie del país).

Por consiguiente, el Gran Chaco representa el ecosistema de bosque seco más grande de Sudamérica. La biodiversidad identificada en el área incluye 3.400 especies de plantas, -de las cuales 400 son endémicas-, 150 especies de mamíferos, -12 de las cuales son endémicas-, casi 500 especies de aves, 186 especies anfibias y 297 de reptiles. Sin embargo, este ecosistema de importancia global se ve amenazado y el área enfrenta desafíos significativos, tanto socioeconómicos como ambientales.

Este es el escenario en el cual el proyecto tiene por objetivo revertir las tendencias de degradación de la tierra en el Gran Chaco mediante el apoyo a la gestión sostenible de las tierras en el paisaje productivo, así como superar las barreras más importantes para mejorar los impactos ambientales y sociales positivos, a través de una participación activa de actores locales y mecanismos de coordinación interinstitucional.

El diseño del proyecto plantea la implementación de 5 componentes en un período de 5 años: i) Fortalecimiento institucional; ii) Aplicación en campo de protocolos de manejo forestal sostenible (MFS) y manejo sostenible de tierras (MST); iii) Estrategia de salida (extensión y divulgación una vez finalizado el proyecto); iv) Gestión del Proyecto, y v) Monitoreo.

Los primeros antecedentes del proyecto se remontan a mediados de la década de 1990, momento en el cual la propuesta fue ideada en una primera reunión regional de la Convención de Desertificación. A partir de estas ideas, las agencias de Naciones Unidas promueven un proyecto sub-regional con la participación directa de los países que forman parte del gran Chaco. Esta idea fue desarrollada ya en mayor detalle años después, teniendo la concepción del proyecto para mediados de la década de 2000, cuando comienza el ciclo del GEF 4 en el 2006 con la participación del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la incorporación del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) como agencia de ejecución, por lo que el proyecto considera un enfoque adicional sobre la gestión sostenible de bosques. El proyecto fue asimismo enmarcado dentro del Acuerdo de Cooperación Marco para el Programa de Acción Subregional de Desarrollo Sustentable del Gran Chaco Americano, firmado en marzo de 2007.

El proyecto obtuvo su aprobación de financiamiento por parte del Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF) el 29 de septiembre de 2009, designándose al Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) como Agencias de implementación del mismo.<sup>1</sup> Los organismos ejecutores en los países participantes son: la Secretaría del Ambiente y Desarrollo Sustentable de Argentina, el Vice-ministerio de Recursos Hídricos y Riego de Bolivia, y la Secretaría del Medio Ambiente de Paraguay. La duración del proyecto es de 5 años, considerando que la fecha de finalización desde la aprobación del GEF sería el mes de septiembre de 2014.

Al ser un proyecto regional, cada país tiene su propio Documento de Proyecto nacional, el cual ejerce como el documento legal en cada país, que se aplica solamente en el caso de la implementación por parte del PNUD. En este sentido, la firma del Documento de Proyecto oficializa el inicio del proyecto en cada país. Las firmas de estos documentos se realizaron en fechas diferentes: Argentina: 14 de enero 2011; Bolivia: 22 de diciembre 2011; y Paraguay: 04 de abril 2011. Por lo tanto, tomando la última firma del Documento de Proyecto, la fecha del cierre de proyecto es contemplada para Diciembre de 2015.

El financiamiento del proyecto asciende a \$US 6,909,091 millones de dólares americanos. De este total, el PNUD tiene a su cargo la ejecución del 53% de los fondos para la implementación de actividades con base en cada país, las que se relacionan con el fortalecimiento institucional y los proyectos y sitios de demostración, también conocidos como Sitios Piloto. El PNUMA, a través de la Organización de los Estados Americanos (OEA), ejecuta el 47% restante, encargándose de implementar componentes a nivel regional, en este caso los componentes 1, 3, 4 y 5, así como de la implementación de productos a nivel nacional del componente 2, en lo que concierne al desarrollo de herramientas de MFS y MST. Se tiene una contraparte proveniente de los tres países de \$US 11,461,761. El monto total del proyecto asciende a \$US 18,370,852.

## **2 Enfoque, objetivos y métodos**

El presente documento evalúa, analiza y mide el desempeño, avances, limitaciones, desafíos y logros, a medio término, del proyecto “Manejo Sustentable de Bosques en el Ecosistema Transfronterizo del Gran Chaco Americano”. El enfoque de la evaluación considera la aplicación de la metodología de gestión por resultados para el análisis objetivo del cumplimiento del marco lógico, la identificación de lecciones aprendidas y el planteamiento de recomendaciones dentro de un enfoque propositivo.

La evaluación de medio término realizó el análisis de las actividades desarrolladas y su correspondiente contribución o no a la consecución de resultados y productos planteados por el proyecto. En este sentido, se revisaron cuáles actividades, insumos y productos han sido desarrollados de manera altamente o moderadamente satisfactoria, según el caso, lo que permitiría lograr el cumplimiento de resultado e impactos potenciales a largo plazo. Asimismo, se evaluaron cuáles productos no han sido desarrollados satisfactoriamente para plantear medidas correctivas o re direccionamientos que permitan lograr los objetivos del proyecto en la obtención de impactos y resultados, lo cual se enmarca dentro del marco conceptual de gestión y cadenas de resultados, especialmente para proyectos o programas con varios años de duración.

---

<sup>1</sup> De aquí en adelante, el documento se referirá a ambas instancias, incluyendo la Organización de Estados Americanos, como agencias.

Este proceso es esencial en evaluaciones de medio término para poder identificar lecciones aprendidas, ya que evaluaciones utilizando la metodología de gestión por resultados, en esencia, ofrecen una oportunidad de aprendizaje, además de proponer recomendaciones y cursos de acción para situaciones que no se implementaron de acuerdo a lo esperado debido tanto a factores internos como a la existencia de cambios de contextos políticos, sociales o institucionales.

La evaluación de medio término tiene como objetivo determinar qué está funcionando en el proyecto, qué no está funcionando y cuáles son los productos y componentes del proyecto que necesitan ser mejorados o corregidos para lograr resultados satisfactorios dentro de los plazos del proyecto. Los criterios que se utilizaron para el análisis y evaluación de desempeño del proyecto (en función a criterios utilizados por programas de Naciones Unidas) son: Efectividad, Relevancia, Eficiencia, y Análisis de Sostenibilidad de resultados del proyecto.

Asimismo, la evaluación realizó el análisis de la planificación financiera y ejecución presupuestaria del proyecto, la evaluación de la apropiación, participación de actores sociales y el alcance a beneficiarios, la estrategia de implementación y supervisión y apoyo del Proyecto, así como el análisis de tiempos y plazos. La evaluación se realizó a través de los siguientes métodos y criterios.

- Recolección de Información: Revisión de información primaria y secundaria y documentación del proyecto;
- Realización de entrevistas semi-estructuradas a nivel presencial y de manera telefónica en Argentina, Paraguay y Bolivia;
- Visitas a los tres países y trabajo de campo en los Sitios Piloto: Las visitas para la realización de entrevistas comenzaron el 15 de junio en Argentina y concluyendo el 16 de julio en Bolivia. En este período, se realizaron las visitas a los tres países habiendo desarrollado 70 entrevistas semi-estructuradas en Argentina (Buenos Aires, Córdoba, Santiago del Estero, Formosa y Resistencia); en Bolivia: (La Paz, Tarija, y Santa Cruz), y en Asunción del Paraguay. Estas entrevistas fueron realizadas con autoridades nacionales y locales, puntos focales, responsables nacionales, representantes de las agencias en los países, y personal del equipo técnico. Asimismo, se realizaron entrevistas por skype con los responsables de las agencias y otras entrevistas telefónicas.
- En este mismo período se realizaron visitas de campo a los cuatro sitios piloto de Argentina y a dos sitios piloto en Bolivia. No se realizaron visitas de campo a Paraguay debido que en la fecha de realización de la evaluación a medio término, recién se tenía la finalización del lanzamiento para la convocatoria de proyectos para Sitios Piloto en este país en el mes de Julio de 2014.
- Procesamiento y análisis objetivo de información en base al enfoque metodológico de gestión por resultados: Revisión y análisis de los objetivos, diseño, supuestos y marco lógico del proyecto;
- Análisis de cumplimiento de indicadores cuantitativos y cualitativos y logro de objetivos y resultados a la fecha, en función a los criterios mencionados anteriormente, incluyendo la priorización de productos para el cumplimiento de los resultados del proyecto.
- El planteamiento de un enfoque propositivo para las recomendaciones de la evaluación para el proyecto, las cuales se detallan en la parte final de este documento.

### **3 Performance del Proyecto e Impacto**

#### **3.1 Supuestos, Objetivos y Diseño del Proyecto**

##### **3.1.1 Enfoque**

El Gran Chaco Americano es un ecosistema frágil aunque muy rico en recursos naturales renovables y no renovables, lo que incluso llevó a conflictos bélicos entre los países que lo componen en el siglo pasado. Esta región cuenta con una muy baja densidad poblacional, especialmente en Bolivia y Paraguay, con poblaciones indígenas que presentan índices moderados de desarrollo humano.

El Gran Chaco Americano fue una meta tanto de los países que forman parte de este ecosistema como de las Naciones Unidas para realizar un proyecto en un territorio ambientalmente importante, el cual enfrenta amenazas crecientes, particularmente relacionadas con la deforestación, desertificación y degradación de bosques y suelos. Esta región fue considerada marginal y en algunos casos olvidada en décadas anteriores desde el punto de vista de programas y planes de desarrollo económico.

Asimismo, se cuenta en la región del Chaco con instituciones locales en proceso de fortalecimiento, aunque en muchos casos presentan una inestabilidad y debilidad institucional, que resulta en compromisos de gobiernos locales insuficientes y limitados, a pesar de intenciones positivas para promover el desarrollo sostenible y las buenas prácticas en el manejo del ecosistema y de recursos naturales.

El enfoque y objetivo del proyecto se circunscriben dentro de estas dinámicas y contextos socioeconómicos y ambientales, los cuales fueron identificados apropiadamente por el proyecto en relación con la utilización de los recursos naturales, biodiversidad, el estado de los bosques y procesos de cambio climático. El objetivo del proyecto de revertir las tendencias de degradación de la tierra en el Gran Chaco Americano es relevante dada la situación actual en esta región.

No obstante, a pesar de este objetivo adecuado, e incluso loable, el mismo puede quedar amplio en la definición de las formas más efectivas y eficaces de lograr este cometido. Es considerado por dos tercios de los informantes clave que es necesario aterrizar el objetivo del proyecto en objetivos más específicos que sean de implementación práctica, en una relación entre resultados últimos y resultados intermedios dentro de la cadena de resultados del proyecto, que no ha sido plasmada en el diseño del mismo.

El proyecto también considera la importancia de superar obstáculos y barreras que afectan la gestión sostenible de este ecosistema, dentro de un marco de colaboración regional y una participación activa de los actores locales. Estos supuestos son evaluados también como relevantes en las dinámicas existentes en el Gran Chaco, aunque no han sido priorizados de una manera más concreta para una articulación con la implementación de los productos, especialmente en sitios piloto, y el logro de resultados del proyecto.

No obstante que los objetivos y supuestos del proyecto son relevantes y necesarios para revertir la degradación y disminuir las amenazas reales sobre el ecosistema del Chaco, el diseño y arquitectura institucional del proyecto no contribuyeron a que la implementación sea efectiva y eficiente para lograr estos cometidos.

Las percepciones del 98 por ciento de los entrevistados señalan que este es un proyecto con un entramado institucional complejo, que confronta diversos desafíos no sólo internos, - incluyendo distintas formas de ejecución-, pero también externos como cambios institucionales y políticos en los países que integran el Gran Chaco Americano. La calificación es Moderadamente Satisfactoria (MS).

### **3.1.2 Marco cronológico y recursos**

A pesar de que la idea del proyecto ya se concebía en años anteriores en las agencias de Naciones Unidas, desde el momento que se realiza la idea del proyecto, hasta su diseño y formulación, tomó tiempo que no fue incorporando cambios políticos e institucionales que se daban en los países que conforman el Gran Chaco Americano. Esto generó un desfase en la formulación de algunos productos en relación con los intereses y prioridades de los países, resultando que en la actualidad algunos productos ya no sean relevantes para su cumplimiento.<sup>2</sup>

Asimismo, se dio un problema en el desfase en las capacidades y en los momentos en cada uno de los países que conllevaron cambios institucionales. El cambio de gobierno en Paraguay en 2011 fue bastante complejo. En Argentina, aunque no hubo un cambio de gobierno, se dio un cambio en la Secretaría del Ambiente y Desarrollo Sostenible (SADS) que de acuerdo a la percepción de los entrevistados, internamente estos cambios tienen un impacto importante tanto como un cambio de gobierno. En Bolivia, a pesar de que la institucionalidad del punto focal es remarcable, también se dieron cambios políticos e ideológicos que estaban en algún caso en contraposición con el planteamiento de productos del proyecto. El caso más notorio es el del producto sobre servicios ambientales, que posteriormente fue cambiado al inicio de la ejecución.

De la misma forma, se tiene un desfase interno de importancia desde el momento que se da la aprobación del proyecto a finales de 2009, teniendo la realización de algunas actividades en 2010 que no son consideradas como estratégicas, hasta la contratación del personal clave para la ejecución del proyecto y la realización del taller de Inicio de Proyecto realizado en Santa Cruz, Bolivia en Agosto de 2011.

En este sentido, el marco cronológico es considerado como insatisfactorio en lo que la evaluación considera como un “año cero”, el cual prácticamente no contribuyó a una ejecución efectiva ni eficiente, teniendo incluso distintas fechas de inicio y cierre, lo que para un proyecto de regional de cinco años y en tres países puede tener repercusiones y genera confusión entre las instancias de implementación del proyecto. La calificación es Insatisfactoria.

### **3.1.3 Marco institucional**

El marco institucional del proyecto involucra la participación de tres agencias que cumplen el rol de financiamiento, administración y supervisión, una Unidad de Coordinación del Proyecto, tres países con organizaciones de gobiernos nacionales (la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación en Argentina, la Secretaría del Ambiente en Paraguay y el Ministerio de Medio Ambiente y Agua, a través del Vice-Ministerio de Recursos Hídricos en Bolivia).

---

<sup>2</sup> Este punto se lo analiza con mayor detalle en el análisis del cumplimiento del Marco Lógico.

Asimismo, se tiene la coordinación con gobiernos provinciales/departamentales en el Chaco para la implementación de los proyectos de demostración (Córdoba, Formosa, Chaco y Santiago del Estero, donde funciona la oficina de proyecto en Argentina); los departamentos de Tarija y Santa Cruz en Bolivia, (donde el responsable nacional está localizado en la ciudad de Yacuiba en el departamento de Tarija), y las provincias de Boquerón, Alto Paraguay y Presidente Hayes en Paraguay, donde el responsable nacional se encuentra en Asunción.

Este marco del proyecto tiene muchas capas institucionales que van desde la instancia regional, nacional, departamental/provincial y local, sumando a las agencias, que se reproduce en una participación de actores institucionales numerosos con canales de comunicación que resultan complejos y, en muchos casos, confusos. Los canales de comunicación no están funcionando con total claridad en la actualidad, debido en parte a la cantidad de capas y actores institucionales señalados, y porque no se tienen roles y responsabilidades claras y definidas que sean adoptadas o conocidas por todos los actores. En este sentido, el proyecto tuvo una complejidad desde el inicio. El marco institucional diseñado para el proyecto es ambicioso, y no ayudó a destrabar tanto el diseño ambicioso inicialmente concebido como los desfases ocurridos. Para el 100 por ciento de los entrevistados, el marco y arquitectura institucional del proyecto es un problema. Esto ha generado dificultades en la forma y estrategia de implementación, en los mecanismos de coordinación y en los canales de comunicación.

A pesar de que el análisis del contexto institucional en el documento del proyecto identifica de manera apropiada las dinámicas institucionales en el Gran Chaco Americano, se consideró en el diseño del proyecto establecer una institucionalidad relacionada con una supra estructura regional que continuó el diseño ambicioso del proyecto, sin que a la fecha este cometido haya podido avanzar de manera satisfactoria, ni tampoco responder a mejorar o fortalecer la arquitectura institucional compleja del proyecto. Asimismo, esta arquitectura institucional ha enfocado una mayor atención a las componentes, productos y actividades que cada una de las agencias tiene dentro de sus responsabilidades y apoyo en financiamiento. La calificación es Moderadamente Insatisfactoria (MI).

#### **3.1.4 Gerencia del proyecto**

La gerencia del proyecto y las instancias que son parte del mismo enfrentan tres complicaciones de origen: La complicada arquitectura institucional del proyecto, el diseño ambicioso y los desfases ocurridos entre el diseño y aprobación hasta la puesta en marcha. Estos factores tienen un efecto en la gerencia y gestión del proyecto; a pesar de que en teoría es un sólo proyecto integral, en la práctica se dan situaciones que parecen ser dos proyectos independientes financiados por cada una de las agencias con ejecutores distintos y con una comunicación y coordinación que no es sólida ni fluida.

Por ejemplo, la coordinación regional del proyecto no cuenta con la información actualizada de la ejecución de actividades y productos en el Componente 2, y los oficiales del PNUD no cuentan con toda la información sobre el Componente 1, lo que refleja la situación actual, y por lo tanto, problemas en la coordinación y comunicación, que la gerencia del proyecto no ha podido subsanar hasta la fecha.

Se tienen avances tanto en el cumplimiento de productos principalmente en el 2013, que en gran parte se deben al trabajo de la dirección y coordinación del Proyecto y sus contrapartes nacionales y agencias en cada país. Sin embargo, aunque se tienen perspectivas favorables para dar avances en el cumplimiento de productos país en los componentes financiados por cada una de las agencias, no se tienen todavía bases sólidas todavía para el cumplimiento de los productos regionales, considerando ya las limitantes de tiempo que afectan las perspectivas regionales para la sostenibilidad. Asimismo, se considera una baja ejecución presupuestaria a la fecha. La calificación es Moderadamente Insatisfactoria (MI).

### **3.1.5 Identificación de actores sociales y beneficiarios**

La identificación de actores sociales y beneficiarios se vincula a la implementación de los proyectos de demostración en sitios piloto. La identificación por parte del proyecto de los actores locales y beneficiarios es significativa. La evaluación llevó a cabo visitas a los sitios pilotos en las provincias argentinas de Córdoba (Chancani), Formosa (Ramón Lista y Laguna Yema) y Santiago del Estero (Santos Lugares), donde se pudo ver el avance de las actividades de los proyectos demostrativos.

En conversación con los productores, ellos reconocen los beneficios en relación al aumento en la producción y mejoramiento de la calidad de vida, a través de un manejo integrado de sus medios de vida. Asimismo, el gobierno de Argentina trabaja con un alto involucramiento de actores institucionales y sociales articulando la ejecución de las actividades y la instalación de capacidad en la zona así como en la de sus instituciones (INTA, tesistas y pasantes de la UNAF y la UNNE, asociaciones y cooperativas, Bosques Modelo, Fundación Gran Chaco).

En Bolivia, se visitaron los sitios demostrativos de Yacuiba (además de conversación con responsables de Villamontes y Monteagudo), donde los productores manifiestan el apoyo del proyecto para poder mejorar su producción y calidad de vida a través del manejo integral de sus medios de vida. En cuanto a las sinergias con actores sociales se trabaja con Centros de Investigación (CIAT, CEPAC) y organizaciones civiles reconocidas (PROMETA, NATIVA). Es importante focalizar esfuerzos para fortalecer acciones con instancias de gobiernos locales (Gobernación y Municipios) como aliados fundamentales para potenciar el proyecto y asegurar su sostenibilidad, dados los retrasos existentes.

En Paraguay, todavía no se han iniciado las actividades en los sitios pilotos; sin embargo se ha llevado a cabo un proceso participativo con los actores claves para la selección de sitios e identificación de acciones. Se han desarrollado alianzas importantes para la ejecución de las consultorías con la Universidad Nacional de Asunción, a través de la Facultad de Ciencias Agrarias, así como también del Proyecto REGATTA/PNUMA/SEAM, el cual ha proveído insumos para definición de actividades en sitios vulnerables donde se ha establecido como prioridad la disponibilidad de agua y servicios ecosistémicos. La calificación es Satisfactoria.

## 3.2 Obtención de Productos: Marco Lógico

La evaluación realiza un análisis de los avances y progreso a la fecha de los resultados y productos del Marco Lógico en base a dos criterios principales: i) Identificación de los productos que no tienen avance y que tienen retrasos, en algunos casos que se consideran como considerables dada la fecha actual del proyecto; ii) Identificación de la contribución en el cumplimiento de los productos para el logro de los resultados planteados en el marco lógico, ya que al encontrarse el proyecto en plena etapa de implementación (incluyendo primeras etapas en el caso de Paraguay), el factor temporal representa una condicionante para el cumplimiento de los resultados, con una consiguiente priorización dado el factor tiempo restante.

Este análisis se lo realiza con énfasis a nivel de los productos regionales, así como de los productos país, el cual está enmarcado dentro de la estructura de Marco Lógico establecida en el Documento de Proyecto. Adicionalmente, se tiene un último criterio: Determinación del grado de avance en el cumplimiento de los productos establecidos, donde la información y análisis se basa en los Informes de Desempeño del Proyecto y en el trabajo de campo realizado durante la EMT. Esta sección específica se incluye como anexo del Informe.

### 3.2.1 Logros de los componentes y productos regionales

El proyecto se encuentra diseñado con 5 componentes: Fortalecimiento Institucional, Aplicación en campo de los protocolos de MST y MFS, Estrategia de Salida (extensión y divulgación); Gerencia del proyecto y Monitoreo. Estos componentes se ejecutan tanto a nivel regional como en los 3 países que son parte del proyecto (Ver Figura 1).

#### Nivel Regional: Componente 1 - Fortalecimiento Institucional

A nivel de resultados, el Componente 1 tiene 2 resultados: i) Capacidades institucionales fortalecidas a nivel regional, nacional y local para aplicar marcos normativos de MST y MSB, y ii) Políticas de MFS y MST, así como herramientas técnicas y prácticas desarrolladas e incorporadas en el nivel regional, nacional y local, tomando en consideración variables de cambio climático y de conservación de la biodiversidad. El primer resultado cuenta con dos productos mientras que el segundo resultado cuenta con cinco productos específicos.

**Resultado 1.1: Contribución de los productos establecidos.** El fortalecimiento de capacidades en cada país, tanto a nivel nacional como local, coadyuvará de una manera más directa al logro del resultado 1.1. En este sentido, el logro de este resultado será alimentado por avance positivo en cada país de los productos de fortalecimiento de capacidades específicos en cada país, lo que representa una articulación entre los resultados en cada país y el resultado a nivel regional.

**Retrasos:** Para los dos productos del resultado 1.1., el primer producto referido al Desarrollo de una propuesta para una visión regional del Gran Chaco y desarrollo de políticas que integren temas de MFS y MST, BD y CC, no ha tenido avances. A la fecha, no se ha desarrollado la construcción de una visión regional y el proyecto todavía no ha integrado políticas o actividades de manejo sustentable de bosques y tierras con cambio climático y conservación de la biodiversidad. Asimismo, se acordó en Comité Directivo de Octubre de 2013 que este producto no se realizará; refleja el diseño ambicioso que no pudo aterrizar en un producto concreto.

El producto 2 relacionado con el Fortalecimiento de los mecanismos regionales de colaboración y coordinación, tuvo avances moderados con el desarrollo de dos reuniones de Comité Directivo y un Taller de Inicio regional. Se considera que la contribución de los productos para el logro del Resultado 1,1 es mínima.

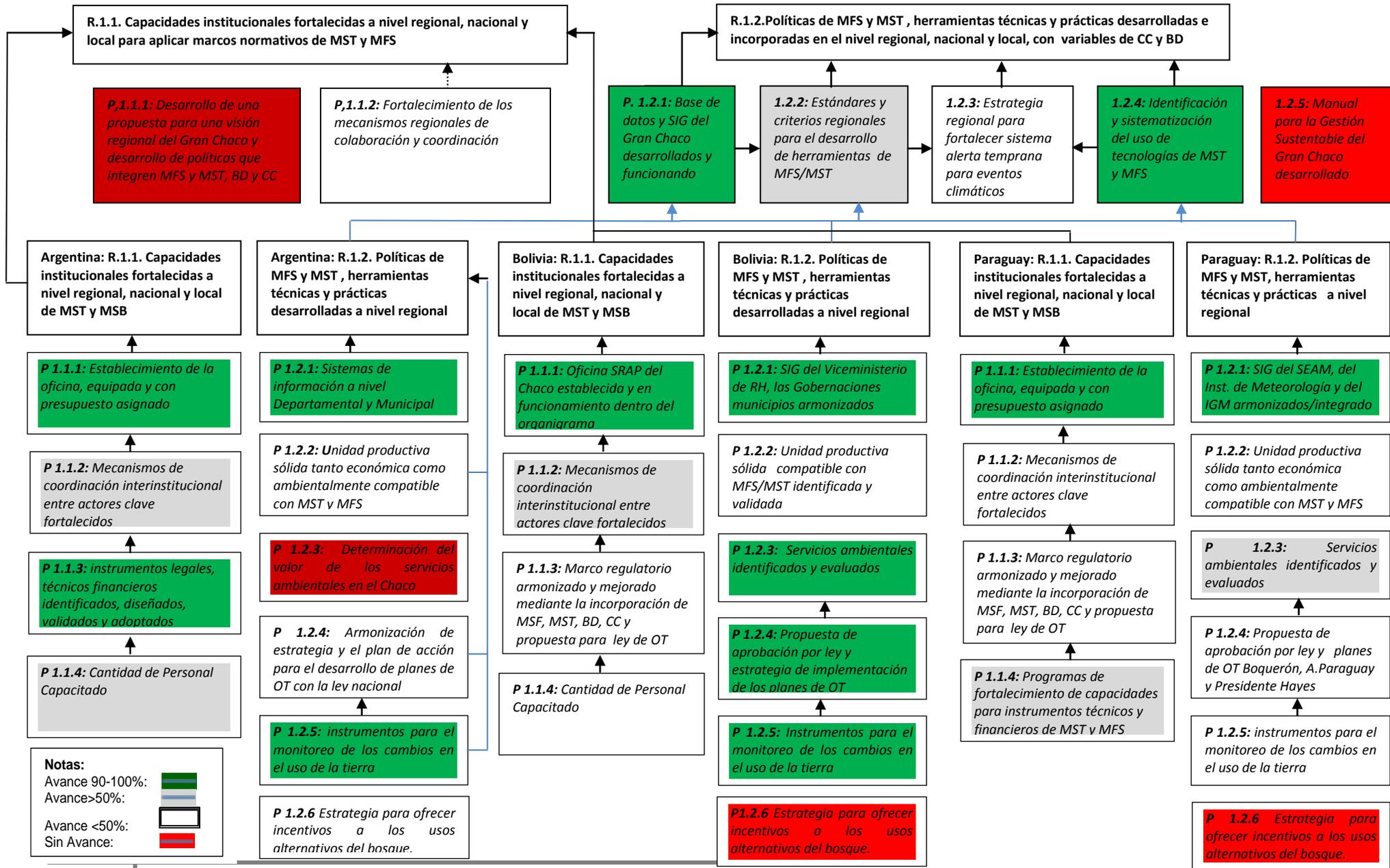
**Resultado 1.2: Contribución de los productos establecidos:** De los cinco productos de este resultado, tres presentan avances importantes: El desarrollo de la Base de datos y SIG del Gran Chaco, la Identificación y sistematización del uso de tecnologías de MST y MFS y el desarrollo de estándares y criterios regionales comunes para el desarrollo de herramientas e instrumentos de MFS/MST.

De la misma manera que en el caso del resultado 1.1., los productos a nivel país alimentarán de manera directa el logro de productos a nivel regional, y por lo tanto, del resultado regional. En este caso específico, los avances muy positivos en el desarrollo de sistemas de información geográfico en cada país, contribuyen a un cumplimiento positivo del producto regional sobre la base de datos y el sistema de información geográfico del Chaco. En esta línea, también se tienen avances muy positivos en la identificación y sistematización del uso de tecnologías de MST y MFS.

A la fecha, se encuentra en construcción los estándares y criterios regionales para el desarrollo de herramientas e instrumentos de MFS y MST. Por consiguiente, varios de los productos de este resultado dependen de la finalización efectiva y oportuna de los productos pendientes a nivel país, como en el caso del otro producto sobre sistemas de alerta temprana de eventos climáticos extremos e incendios voraces; en caso de que no se realicen de esta manera, se puede retrasar y afectar el cumplimiento del resultado en su conjunto.

**Retrasos:** El Manual para la Gestión Sustentable del Gran Chaco no tiene ningún avance. La evaluación considera que este producto puede ser desarrollado con las actividades que se realicen en sitios Piloto con resultados concretos y tangibles que ayuden a promover la gestión sustentable del ecosistema en base a buenas practicas implementadas en los Sitios Piloto.

**Figura 1: Fortalecimiento Institucional**



## Nivel Regional: Componente 2 - Aplicación en campo de los protocolos de MFS y MST

El Componente 2 contempla 3 resultados. A nivel regional dos productos son implementados a nivel nacional de acuerdo a lo establecido en el Marco Lógico para el logro de resultados regionales: El fortalecimiento de un núcleo crítico de áreas prioritarias para la biodiversidad por medio de actividades de MFS y MST (de aquí en adelante se referirá como Biodiversidad), y la Captura de CO<sub>2</sub> para evitar las emisiones por medio de prácticas de MFS y MST (de aquí en adelante se referirá como Carbono). El tercer resultado relacionado a la degradación de tierras y bosques tiene dos productos: Criterios para el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de proyectos de validación de tecnología y Proyectos de validación de tecnología y proyectos de demostración evaluados y los resultados sistematizados (Ver Figura 2).

**Resultado 2.1: Contribución de los productos establecidos y retrasos.** Los productos sobre Biodiversidad para el resultado 2.1. a nivel regional y en cada país presenta mayores avances en Argentina y con retrasos en el caso de Paraguay y Bolivia, incluyendo para este último país la no aplicación de un producto originalmente establecido debido a cambios en el contexto político e institucional en este país. Se considera que el resultado 2.1. a nivel regional puede ser afectado en el logro adecuado si es que no se dan avances de manera conjunta en los 3 países.

**Resultado 2.2: Contribución de los productos establecidos y retrasos.** Para el resultado sobre Carbono, a la fecha se cuentan con avances importantes en los 3 países, especialmente en Argentina y con progresos positivos en Paraguay y Bolivia. Se considera que el logro de este resultado a nivel regional puede ser cumplido siendo imprescindible poder determinar la sostenibilidad en la segunda medición en cada uno de los países, aspecto que de no ser logrado afectaría a los objetivos plateados para este resultado. Mayores detalles al respecto se incluyen en la sección de recomendación.

**Resultado 2.3: Contribución de los productos establecidos y retrasos.** El tercer resultado tiene dos productos, de los cuales el producto para la elaboración de criterios para el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de proyectos de validación de tecnología se encuentra en progreso. Mientras que la sistematización y evaluación de Proyectos de validación de tecnología y proyectos de demostración se encuentra planificada para el quinto año del proyecto, una vez que se tengan avances en la implementación de los proyectos de Demostración en Sitios Piloto de cada país.

Los proyectos de validación tecnológica y proyectos de demostración se ejecutan en los 3 países. A la fecha, los principales avances se dan en Argentina donde se tienen 3 provincias con avances satisfactorios (Córdoba, Formosa y Santiago del Estero en ese orden) y otra provincia (Chaco) con retrasos considerables. Bolivia tuvo retrasos en la firma de los Documentos de Proyecto, y en la ejecución de actividades, aunque en la actualidad los 4 sitios pilotos en este país ya comenzaron con la implementación, teniendo un Sitio Piloto con reciente inicio de actividades. En Paraguay, en el momento de la evaluación, todavía no comenzaron las actividades en 4 sitios piloto identificados. El análisis del avance en cada país se realiza en una sección posterior.

**Análisis:** La implementación satisfactoria de los proyectos de validación tecnológica y proyectos de demostración realizados en cada país contribuirá al logro de los productos y del resultado 2.3. a nivel regional. Todavía no se tiene una articulación entre los 2 productos regionales (proyectos de validación tecnológica y proyectos de demostración), debido en gran parte a los retrasos que se tienen en el cumplimiento de ambos productos a nivel país.

No obstante, el cumplimiento del resultado 2.3. y productos respectivos sobre buenas prácticas de MFS y MST deberá ser articulado con los resultados de biodiversidad (2.1.) y carbono (2.2.) para poder cumplir con el cometido y objetivos de generar resultados y beneficios ambientales globales. A la fecha, todavía no se tiene una articulación integral y vínculos establecidos entre estas tres áreas temáticas. Dados los retrasos existentes en la actualidad, será necesario priorizar la ejecución del resultado 2.3 en una primera etapa, y los otros dos resultados (2.1. y 2.2.) en una segunda etapa, ya que se podrán cumplir tanto los productos a nivel país, y a partir de éstos, los resultados a nivel regional.

La falta de avances del resultado 2.3 a nivel país afectará el cumplimiento de los productos y resultado a nivel regional. En este sentido, la falta de avances de los resultados 2.1. y 2.2. a nivel país también afectarán las perspectivas de cumplimiento de los resultados a nivel regional y de la oportunidad del proyecto de producir beneficios ambientales globales. EL poder lograr resultados integrales entre estos 3 ejes temáticos permitirá producir cambios en el paradigma de uso de los recursos naturales y del ecosistema en el Gran Chaco Americano, sin que a la fecha se pueda todavía atestiguar un cambio en este sentido.

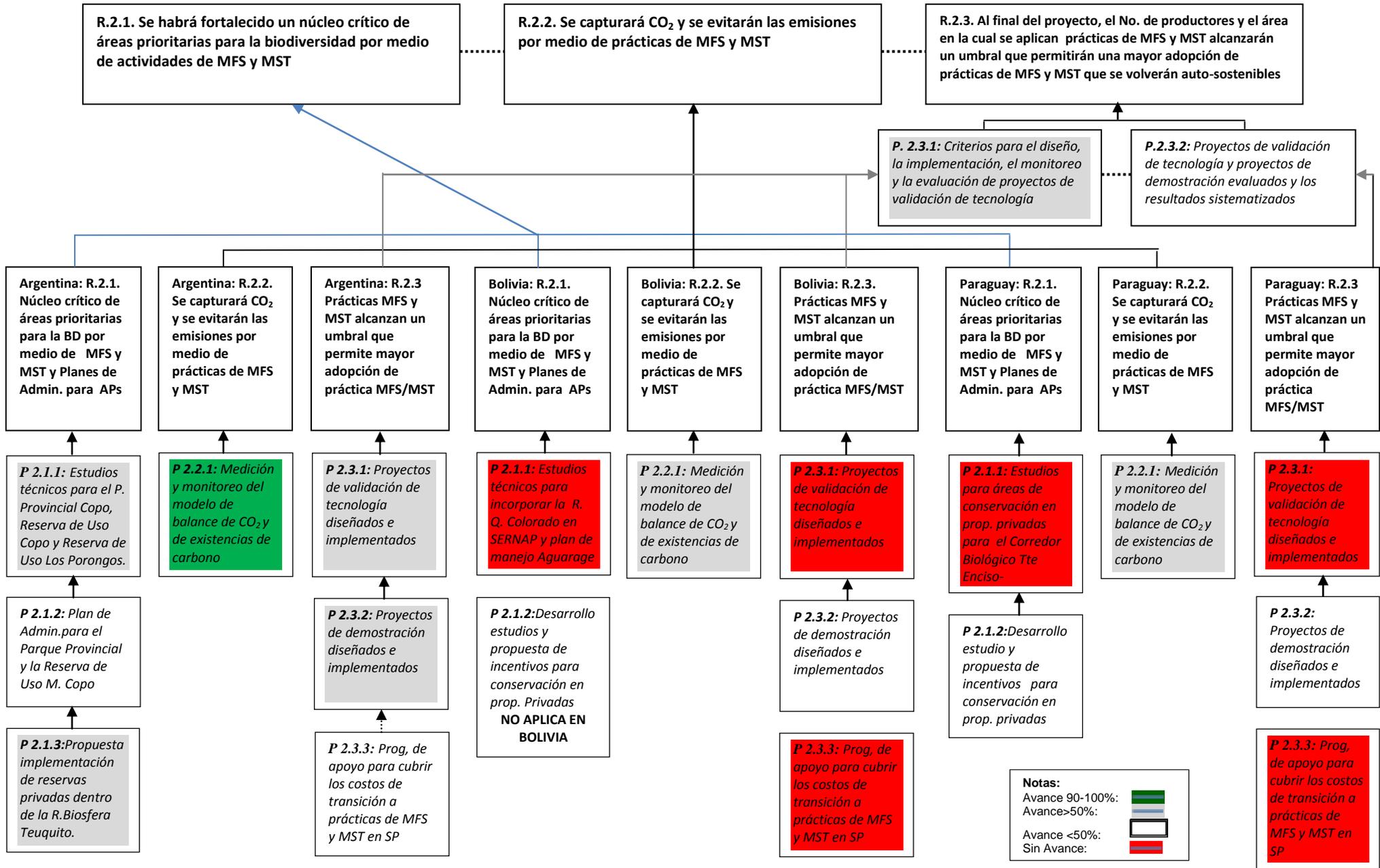
Asimismo, la oportunidad de una adecuada implementación de los proyectos tanto de validación tecnológica y proyectos de demostración en SP permitirá tener oportunidades de replicabilidad (enmarcada en el paradigma de cambio de uso de los recursos a través de mejores prácticas concretas) y un mayor escalamiento a nivel regional si se da una articulación entre los distintos SP a nivel de cada país y entre los 3 países, que ayude a detonar cambios necesarios para lograr un nuevo paradigma sobre el ecosistema del Gran Chaco Americano. Por consiguiente, no solo son necesarias las articulaciones entre productos y resultados del proyecto sino la articulación entre países y su contribución a nivel regional, ya que la esencia del proyecto es su nivel regional. A la fecha se encuentra todavía una dispersión y falta de articulación entre los componentes del marco lógico y entre los resultados de Biodiversidad, Carbono y Degradación de tierras y bosques. Mayor análisis y detalle se encuentra en la sección de Recomendaciones del presente informe.

### **Componente 3: Estrategia de Salida (extensión y divulgación)**

El Componente 3 (Estrategia de salida) tiene un solo resultado tanto a nivel regional como por país, el cual está relacionado con el final del proyecto donde se dejará en marcha un mecanismo para asegurar la sustentabilidad de las estructuras y de los programas apoyados por el proyecto que resultará en la adopción a gran escala de MFS y MST en el Gran Chaco Americano.

Es considerado por la evaluación como inapropiado realizar este componente al final del proyecto. Este análisis se lo realiza en la secciones de recomendaciones y análisis de sostenibilidad. Será importante priorizar estos productos regionales en base a la articulación con los sitios pilotos de manera estratégica, otorgando mayores recursos de otros productos no priorizados, lo que permitirá el cumplimiento de un producto y resultado regional. A la fecha, los únicos avances en este sentido se dan en Argentina en la actualidad.

**Figura 2: Aplicación en campo de los protocolos de MFS y MST**



### 3.2.2 Logros de los componentes y productos por país

Se han llevado varios estudios en los tres países del Gran Chaco Americano, los cuales identifican amenazas, riesgos y vulnerabilidades, y a través de consensos y procesos participativos, se implementan acciones e intervenciones para reducir las vulnerabilidades de pérdidas de ecosistema, desertificación, salinizaciones y falta de productividad, así como aumentar las capacidades locales en la gestión de los recursos hídricos y mayor productividad. Se considera que este proyecto contribuye dar soluciones concretas y basadas en evidencias para lograr esa adecuación en forma efectiva en las dificultades que afrontan las comunidades chaqueñas.

La salinidad del suelo, la deforestación y los problemas de obtención de agua son comunes a toda la región, por lo tanto se hace imprescindible compartir conocimientos técnicos y promover el intercambio entre actores claves y el fortalecimiento institucional, con la participación de la sociedad civil. Se considera que los SP son claves para determinar las buenas prácticas de los recursos naturales de la región, a través de una serie de actividades consideradas, las cuales deben ser replicables a través de la divulgación, socialización de las buenas prácticas y lecciones aprendidas así como la capacitación a actores detonantes de este enfoque de cambio.

Por este motivo, se requiere un gran esfuerzo de todos los sectores y a todos los niveles para alcanzar los objetivos de este proyecto y contribuir con las convenciones ambientales internacionales de las Naciones Unidas, como la Convención Marco sobre Cambio Climático (CMCC), el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB), la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación (CCD) y la Convención de Ramsar, que constituyen la plataforma para que los países de la región trabajen en conjunto en pos del uso sustentable de los recursos del Gran Chaco Americano. Se realiza a continuación un análisis sobre los avances de los productos y su contribución a los resultados en cada país.

#### a) Argentina:

Tiene avances importantes tanto en el componente 1 como en el 2; lo que resulta con 11 productos cumplidos y en proceso de ser cumplidos de los 17 productos que se plantean en el marco lógico para este país, lo que representa un avance de 65% en los productos país (Ver Figuras 1 y 2). Además, cuenta también con avances en el producto de intercambio de experiencias del Componente 3, debido a los avances importantes que se tienen en Sitios Piloto. Se describe a continuación un resumen de los avances de los productos en los diversos componentes, incluyendo análisis específico para cada SP. El detalle desglosado por producto se encuentra en la sección de anexos.

#### Componente 1: Argentina

El componente de fortalecimiento institucional (con 2 Resultados) presenta avances significativos, donde 3 de los 4 productos del Resultado 1.1. ya han sido o están por cumplirse y solamente faltaría establecer formalmente los mecanismos de coordinación para la etapa final del proyecto, y la armonización del marco político y regulatorio.

El Resultado 1.2 presenta el cumplimiento de dos de 6 resultados (sistemas de información e instrumentos para el monitoreo de los cambios en el uso de la tierra dentro del marco de ordenamiento territorial), y avances en otros tres productos. A la fecha, no se inició el producto de identificación y determinación del valor de los servicios ambientales en el Chaco. Se considera que debe darse mayor atención a los productos de identificación y valoración de servicios ambientales, al desarrollo de instrumentos técnicos sobre producción ambiental, al desarrollo de la estrategia de incentivos a los usos alternativos del bosque y a la difusión y accesibilidad a los datos contenidos en los sistemas de información desarrollados, para poder lograr el cumplimiento satisfactorio de este resultado.

## Componente 2: Argentina

El Resultado 2.1. (Biodiversidad) cuenta con 3 productos con avances importantes donde dos productos de los 3 contemplados ya fueron cumplidos, quedando solamente la propuesta para la implementación de reservas privadas dentro de la Reserva de Biosfera Teuquito. Este producto es una propuesta de implementación de un área de reserva de usos múltiples que incorpore a los montes en galerías del sistema de Riachos Monte Lindo Grande y Monte Lindo Chico. Es necesario lograr acuerdos a los efectos de conformar una reserva mixta privada. Se encuentra en desarrollo un análisis para la propuesta de implementación de un área de reserva privada de usos múltiples para las distintas zonas del oeste Formoseño incorporando en la matriz de prueba piloto los distintos ambientes característicos de esta zona, que la realiza la Fundación Gran Chaco, y han entregado un primer informe conteniendo las características ecológicas y de flora, sociales, relevamiento predial de flora y mapeo.

Muchas de las actividades de este resultado fueron cubiertas por la Ley Nacional de Bosques Nativos, pudiendo el proyecto enfocarse a otros productos del componente 2. Habría que realizar seguimiento a las actividades que incluyen la propuesta de manejo y de gestión para las áreas protegidas, actividad que se estima será cumplida.

El resultado 2.2. (Carbono) tiene un solo producto que fue cumplido. Se cuenta con el informe de consultoría "Medición y monitoreo del contenido de carbono en parcelas bajo manejo forestal sustentable y manejo sustentable de tierras en el Chaco Argentino" en diciembre 2013.

Finalmente el Resultado 2.3. (MST y MFS) cuenta con 3 productos: proyectos de validación tecnológica, proyectos de demostración y programas de apoyo para cubrir los costos de transición a prácticas de MFS y MST en sitios de demostración seleccionados. Los dos primeros productos presentan avances importantes. Los proyectos de validación tecnológica y de investigación diseñados se están ejecutando en Córdoba, Santiago del Estero y Formosa, en la cual también se hará la impermeabilización de tajamares. Existen retrasos importantes en la provincia del Chaco.

Los proyectos demostrativos fueron diseñados a través de procesos participativos, asegurando una adecuada representatividad de los actores interesados (beneficiarios así como también instituciones y organismos que implementan iniciativas en estas áreas) para reforzar una articulación más eficiente de todas las iniciativas y de sus recursos. Se desarrollan proyectos en 4 provincias. Se cuentan con Acuerdos Marco con los organismos ejecutores y ya están en avances importantes a excepción la provincia del Chaco, debido a dificultades con gestiones administrativas y de conflictos entre los beneficiarios (criollos y comunidades indígenas).

A continuación se realiza el análisis de las dificultades, fortalezas y factibilidad de cumplimiento por cada Sitio Piloto en Argentina.

- **Córdoba:**

*Dificultades:* La provincia de Córdoba, si bien posee algunas dificultades con los desembolsos, por problemas burocrático-administrativo, son superados por la voluntad y compromiso del equipo técnico. Durante la visita se ha notado un interés creciente y permanente por parte de los productores, lo que se traduce en una apropiación por parte de los beneficiarios.

*Fortaleza:* Posee un equipo técnico con un alto grado de compromiso. Por otro lado en este sitio se concentra todas sus actividades en la Reserva Chancaní, lo que facilita las visitas de monitoreo y seguimiento, además es un sitio ideal para las visitas de intercambio de experiencias a nivel nacional como regional.

*Factibilidad de cumplimiento:* Se considera altamente factible el cumplimiento de las actividades faltantes, que están más relacionadas a los estudios y capacitaciones (en especial en estudio de mercado de los productos generados -dulces y conservas- así como producción y canales de comercialización de artesanías), así como la gestión de proyectos.

*Recomendaciones:* se recomienda enfocarse en las capacitaciones faltantes y seguir con la asistencia en las otras áreas, así como en la gestión de acciones para el apoyo de las actividades y ampliación de beneficiarios al finalizar este proyecto.

Es importante resaltar la contribución en cuanto a la generación de información basada en evidencias (lecciones aprendidas a partir de las actividades integrales llevadas a cabo en los sitios pilotos) en relación al manejo de bosques nativos, buscando la restauración de las mismas a través de técnicas y validación tecnológica, considerado fundamental con la mantención de la biodiversidad de los hábitats así como para la contribución de sumideros de gases efecto invernadero. Se recomienda el fuerte compromiso en llevar a cabo la segunda medición de carbono para tener la brecha de contribución.

*Calificación:* El resultado es altamente satisfactorio, han hecho rendición administrativas correspondiente al 4to desembolso.

- **Santiago del Estero:**

*Dificultades:* La provincia de Santiago del Estero, posee dificultades con los desembolsos, por problemas burocrático-administrativo, el equipo técnico se ha comprometido a subsanarlos en la brevedad posible, pero a estas dificultades se le suman un retraso importante de sus actividades.

*Fortaleza:* Posee un equipo técnico con alta experiencia, existen las tramas institucionales donde apoyarse para el desarrollo de las actividades (INTA, Universidad, técnicos del ministerio, escuela técnica, una institución fuerte y organizada como beneficiarios (UPPSAN). Es sede de la Oficina Nacional del proyecto, lo que facilita las visitas de monitoreo y seguimiento.

*Factibilidad de cumplimiento:* Se considera factible el cumplimiento de las actividades, solo con un alto compromiso y la inmediata puesta en marcha de las actividades relacionadas a actividades de ciclo largo que asegure el acompañamiento. A la par iniciar otras actividades de capacitación así como de consultorías pendientes.

*Recomendaciones:* Se recomienda iniciar con prioridad las actividades a mejoramiento del ganado caprino - ovino y los apiarios, a la par realizar las capacitaciones y luego enfocarse en las actividades de gestión de acciones para el apoyo de las actividades y ampliación de beneficiarios al finalizar este proyecto.

Se recomienda mantener el compromiso en la medición de carbono en el periodo indicado para comparar la brecha de contenido de carbono en parcelas bajo manejo forestal sustentable y manejo sustentable de tierras. Otro punto y área fundamental en este sitio que función de una manera positiva (y puede ser replicado en otros SP) es la validación tecnológica con el waterbox y la gestión los recursos hídricos. El tema agua es un tema crítico en esta zona y requiere una atención especial.

*Calificación:* El resultado es moderadamente satisfactorio, han hecho rendición administrativas correspondiente al 2do desembolso.

- **Formosa:**

*Dificultades:* La provincia de Formosa, si bien tuvo algunas dificultades y atrasos de las actividades al inicio fueron relacionadas al clima. Los mismos fueron superados por la voluntad y compromiso del equipo técnico. Durante la visita se ha notado un alto interés y contento por parte de los productores, lo que se traduce en una apropiación por parte de los beneficiarios.

*Fortaleza:* Posee un equipo con un alto nivel técnico y comprometido con el proyecto, además de la agilidad de la ejecución debido al modelo de gestión administrativo facilidad de vincular las actividades con programas provinciales sinérgicos, así como universidades, que hacen multidisciplinario, sustentable a través de la construcción de las capacidades institucionales locales.

*Factibilidad de cumplimiento:* Se considera altamente factible el cumplimiento de las actividades faltantes, que están más relacionadas a la industrialización de la harina de algarroba, mecanismos y técnicas de comercialización y fortalecimiento de la actividad apícola. Ya están viendo estrategias para la gestión de proyectos en el futuro.

*Recomendaciones:* Se recomienda enfocarse en las actividades que aún deben iniciarse y dependen del factor clima, a la par llevar las capacitaciones así como seguir brindando la asistencia a los productores. Es importante tener en cuenta el factor agua puesto que fue uno de los factores limitantes al inicio de las actividades.

Es importante resaltar el funcionamiento positivo de proyectos de validación tecnológica con el waterbox y la gestión los recursos hídricos, considerando que el tema agua es un tema crítico en esta zona y requiere una atención especial. Adicionalmente es importante mantener el compromiso en la medición de carbono en el periodo indicado para comparar la brecha de contenido de carbono en parcelas bajo manejo forestal sustentable y manejo sustentable de tierras.

La mayor fortaleza del equipo ejecutor es el mejoramiento en la producción de ganado menor, teniendo en cuenta la genética criolla, han desarrollo de actividades de recuperación de la raza criolla y mejoramiento con otra. Las actividades la llevan a cabo con el apoyo de programas provincias sinérgicos al proyecto, el cual debe ser resaltado como un modelo de gestión institucional e involucramiento de actores.

*Calificación:* El resultado es altamente satisfactorio, han hecho rendición administrativas correspondiente al 4to desembolso.

- **Chaco:**

*Dificultades:* La provincia del Chaco ha demostrado tener altas dificultades en la implementación de las actividades, posee importantes atrasos en las actividades atribuidas a dificultades de carácter administrativo. A la fecha no han sido subsanados, a pesar del compromiso manifestado en varias ocasiones por el equipo técnico. Adicionalmente, se tienen dificultades por conflictos de intereses entre criollos y comunidades indígenas sumada a la idiosincrasia de estas últimas.

*Fortaleza:* La fortaleza de esta provincia es el trabajo que vienen realizando con las mujeres aborígenes en el componente de artesanía, con un alto potencial puesto que se establecieron sinergias con programas de la provincia y la trayectoria de la organización ejecutora en el ámbito (Fundación Gran Chaco).

*Factibilidad de cumplimiento:* Se considera no factible el cumplimiento de las actividades comprometidas, prácticamente se han llevado a cabo actividades mínimas por la situación de conflicto de intereses entre los criollo y aborígenes bastante compleja, sumada a la idiosincrasia de los aborígenes y las tibias manifestaciones por parte del Ministerio en tomar una postura.

*Recomendaciones:* Se recomienda enfocarse principalmente en las actividades del componente 2, relacionadas a artesanía y género, el cual muestra un alto potencial.

*Calificación:* El resultado es moderadamente insatisfactorio, han hecho rendición administrativas correspondiente al 1er desembolso. Este el SP en Argentina que presenta mayores retrasos y complicaciones.

## **b) Bolivia**

Tiene avances principalmente en el componente 1 con seis productos cumplidos y en proceso de ser cumplidos. No obstante, se presentan retrasos en los productos del Componente 2, donde solamente un producto (proyectos de demostración) tiene avances, aunque considerando que dos SP recién comenzaron actividades; esto representa un avance de 40% de los 16 productos que se plantean en el marco lógico para este país (Ver Figuras 1 y 2). Se describe a continuación un resumen de los avances de los productos en los diversos componentes, incluyendo análisis específico para cada SP. El detalle desglosado por producto se encuentra en la sección de anexos.

## Componente 1: Bolivia

El componente de fortalecimiento institucional (con 2 Resultados) no presenta avances significativos, donde sólo 1 de los 4 productos del Resultado 1.1. está por cumplirse y se tienen avances en los mecanismos de coordinación institucional. No se tienen avances en fortalecimiento de capacidades y la armonización del marco regulatorio. Específicamente en relación con el producto 1.1.3., será importante el poder desarrollar programas de fortalecimiento de capacidades en articulación con el Componente 2 y sitios piloto, coadyuvando a subsanar deficiencias existentes y a responder a necesidades y demandas planteadas durante la evaluación de medio término. Este punto se desarrolla en la sección de recomendaciones.

El Resultado 1.2 presenta el cumplimiento de cuatro de seis resultados, por lo que se tiene un progreso más significativo en este país para este resultado específico. El principal producto de este resultado se relaciona con el desarrollo del SIG, conjuntamente con instrumentos de Ordenamiento Territorial y la herramienta para el monitoreo del cambio de uso de la tierra. Se terminó la consultoría sobre determinación del valor de las funciones ecosistémicas, determinando su valor no económico. A la fecha, no se inició el producto de identificación y determinación del valor de los servicios ambientales en el Chaco. Dado la posición internacional de Bolivia sobre incentivos económicos, se dieron cambios ya en el Taller de Inicio sobre estos productos.

## Componente 2: Bolivia

El Resultado 2.1. (Biodiversidad) cuenta con 2 productos donde el producto sobre Estudios técnicos para incorporar la Reserva de Quebracho Colorado en el SERNAP y el plan de manejo del Parque Nacional Aguarague no tiene avances; mientras que el otro producto sobre el desarrollo de una propuesta de incentivos para conservación en propiedades privadas no aplica en Bolivia dadas las posiciones ideológicas e institucionales en esta temática. Este resultado tiene avances mínimos en los productos hasta el momento, y se considera que es importante poder reanudar las conversaciones con el SERNAP para efectivizar los objetivos trazados en el producto 2.1.1.

El resultado 2.2. (Carbono) tiene un solo producto que se encuentra en proceso de ser cumplido. Se considera que este resultado podrá ser cumplido y se cuenta con personal técnico calificado que realiza la medición. A la fecha se entregaron dos productos completos, el plan de trabajo y el documento conteniendo los criterios técnicos, identificación y selección de lotes de medición, herramientas, instrumentos y metodología para el desarrollo del trabajo; y el tercero está en un avance del 70%. La preocupación sobre este producto radica una vez que el proyecto haya sido concluido, debido a que mediciones siguientes deberán realizarse generalmente a los cinco años de la primera medición.

Finalmente, el Resultado 2.3. (MST y MFS) cuenta con 3 productos: proyectos de validación tecnológica, proyectos de demostración y programas de apoyo para cubrir los costos de transición a prácticas de MFS y MST en sitios de demostración seleccionados. Solamente se tienen avances a la fecha en los proyectos de demostración y se cuentan contratadas las organizaciones implementadoras de las actividades de los proyectos demostrativos para los 4 Sitios: Yacuiba (PROMETA), Villamontes (NATIVA), Monteagudo (CEPAC), y Charagua (CIAT).

- **Yacuiba:**

*Dificultades:* Están con las actividades inicial del plan de trabajo, se pudo notar un exceso de trabajo recaído en el equipo técnico, por la cual han tomado la decisión estratégica de priorizar. Adicionalmente necesitan un mayor involucramiento de los gobiernos locales.

*Fortaleza:* Posee un equipo técnico con un alto compromiso y la ventaja de que la organización implementadora, es una organización muy reconocida a nivel local.

*Factibilidad de cumplimiento:* Se considera factible el cumplimiento de las actividades.

*Recomendaciones:* Se recomienda buscar sinergias y mayor apoyo institucional, ir desarrollando actividades no dependientes en forma paralela, a modo de ir ganando tiempo, así como iniciar la gestión de acciones para el apoyo de las actividades y ampliación de beneficiarios al finalizar este proyecto.

La contribución en la generación de información y buenas prácticas en la recuperación y restauración de bosques, así como en la gestión de los recursos hídricos (captación y almacenamiento de agua) es importante para su replicabilidad. Se recomienda el fuerte compromiso en llevar a cabo la segunda medición de carbono para tener la brecha de contribución.

*Calificación:* El resultado es moderadamente satisfactorio. En ejecución el 1er cuatrimestre.

- **Villamontes:**

*Dificultades:* En este sitio aún se replantean cambios en las actividades acordadas en el plan de trabajo, esto implicaría complicaciones y/retrasos en la ejecución.

*Fortaleza:* La organización implementadora tiene mucha experiencia, es reconocida y de mucha llegada a nivel local, lo cual da una cierta garantía técnica las actividades. Posee una gran capacidad de gestión en la identificación de acciones sinérgicas con otras organizaciones tanto del gobierno como con el sector privado (Asociación de ganaderos).

*Factibilidad de cumplimiento:* Se considera factible el cumplimiento, siempre y cuando lleguen a los acuerdos en cuanto a las actividades a implementar y no se retrasen las actividades. No se visitó físicamente el SP pero se tuvieron entrevistas y reuniones con personal responsable del SP en Yacuiba.

*Recomendaciones:* Se recomienda buscar sinergias y apoyo institucional para garantizar el monitoreo de las actividades en el futuro, así como iniciar la gestión de acciones sinérgicas con otros proyectos para el apoyo de las actividades y ampliación de beneficiarios al finalizar este proyecto. Asimismo, se recomienda la sistematización de las buenas prácticas relacionadas al manejo de ganado y gestión de los recursos hídricos (captación, almacenamiento y distribución de agua) para su difusión y/o replicabilidad. También es importante llevar a cabo la segunda medición de CO<sub>2</sub> para tener la brecha de contribución. Se recomienda dar un monitoreo cercano para ver los avances y logros en próximos meses.

*Calificación:* El resultado es moderadamente insatisfactorio.

- **Monteagudo:**

*Dificultades:* La principal dificultad expresada por CEPAC se refiere a la complejidad de aspectos logísticos y transporte en esta región del Chaco.

*Fortaleza:* Una de sus fortalezas es que considera actividades de gestión de los recursos hídricos, tema este de interés de los gobiernos locales, así como de los productores y la comunidad. Asimismo, esta organización tiene experiencia en terreno y en la región.

*Factibilidad de cumplimiento:* Se considera factible el cumplimiento de las actividades. Ya se han avanzado casi en su totalidad las actividades del componente 1 de este SP y se van solucionando algunos inconvenientes en la planificación de actividades. Es importante considerar épocas para el desarrollo de actividades, ya que la ONG tiene interés en poder avanzar y coordinar cronogramas de tal manera de evitar desfases en relación a las épocas que se dan en terreno. Al respecto, se ha estado coordinando con el PNUD y con el responsable nacional sobre la definición de fechas.

*Recomendaciones:* Se recomienda buscar sinergias y mayor apoyo institucional, ir desarrollando actividades no dependientes en forma paralela, a modo de ir ganando tiempo, así como iniciar la gestión de acciones para el apoyo de las actividades y ampliación de beneficiarios al finalizar este proyecto.

Es importante la sistematización de las buenas prácticas relacionadas al apoyo a la diversificación de los productos y su forma de trabajo liderado por la organización de productores, así como gestión de los recursos hídricos (captación, almacenamiento y distribución de agua) para su difusión y/o replicabilidad. El enfoque integral en manejo de cuencas en este SP es un factor interesante y valorado tanto por los actores locales como por la ONG. Además es importante llevar a cabo la segunda medición de carbono para tener la brecha de contribución. Se recomienda dar un monitoreo cercano para ver los avances y logros en próximos meses.

Nota: Dados los avances iniciales y recientes a la fecha de la EMT, no se visitó este SP y no se tiene una calificación todavía, la cual debería considerarse en el monitoreo sobre los avances que realice el proyecto en próximos meses.

- **Charagua:**

*Dificultades:* El sitio demostrativo de Charagua no fue visitado, en conversación con el equipo técnico, han manifestado algunos inconvenientes en los modos contractuales con el ente ejecutor (CIAT) ya que se realizaba el convenio vía gobernación de Santa Cruz, razón por la cual se vio en retraso el inicio de las actividades. La estructura administrativa que depende de una instancia pública toma etapas administrativas adicionales. No obstante, de acuerdo a CIAT, esto ya está superado y toda la parte administrativa se encuentra en orden.

*Fortaleza:* El CIAT es un centro de investigación con un equipo de profesionales altamente calificado y con una facilidad de inserción con los actores sociales locales y autoridades. La experiencia y conocimiento técnico de CIAT en la región es reconocida a nivel local y nacional. Actualmente maneja diversos proyectos en el Chaco, lo que le da mayor presencia en terreno y capacidad logística.

*Factibilidad de cumplimiento:* Se considera factible el cumplimiento de las actividades, por la experiencia del CIAT en los componentes del proyecto y su reconocimiento en la zona. CIAT comenzó las actividades a fines de julio después de haber terminado los trámites administrativos dada su estructura institucional de entidad descentralizada que depende de una instancia de gobierno departamental pública. En este sentido, el Centro ha puesto técnicos que avancen con las actividades de tal manera de recuperar el tiempo de retrasos, de la mejor manera posible. Hay un interés notable en esta institución en poder avanzar de la manera más expedita, ya que son conscientes de los retrasos existentes.

*Recomendaciones:* En la medida que CIAT ponga en la práctica toda la experiencia y soporte institucional para recuperar tiempos perdidos, se considera que la factibilidad de cumplimiento es mayor. En este sentido se recomienda dar un monitoreo cercano para ver los avances y logros en próximos meses. Asimismo, se recomienda buscar sinergias y apoyo institucional, ir desarrollando actividades no dependientes en forma paralela, a modo de ir ganando tiempo, así como iniciar la gestión de acciones para el apoyo de las actividades y ampliación de beneficiarios al finalizar este proyecto.

Es importante considerar el aporte técnico que va generar el sitio con el apoyo del CIAT, por lo que se debería sistematizar el proceso en el manejo de los bosques, prácticas agrícolas y gestión de los recursos hídricos para su difusión y/o replicabilidad. Por otra parte, se recomienda llevar a cabo la segunda medición de carbono para tener la brecha de contribución.

Nota: Dados los avances iniciales y recientes a la fecha de la EMT, no se visitó este SP y no se tiene una calificación todavía, la cual debería considerarse en el monitoreo sobre los avances que realice el proyecto en próximos meses.

### **c) Paraguay**

Tiene avances moderados en el componente 1, tanto en el resultado 1.1. como en el 1.2 con dos productos para cada resultado en proceso de ser cumplidos. El componente 2 presenta retrasos significativos (solamente se avanzó de manera positiva el producto de medición de carbono), debido a los cambios políticos e institucionales en este país, resultando solamente un avance importante en 5 de los 16 productos que se plantean en el marco lógico para este país, lo que representa un avance de aproximadamente 31% en el total los productos país (Ver Figuras 1 y 2). A la fecha de la EMT, recién se lanzó la convocatoria para los 4 Sitios Piloto a ser implementados en Paraguay, por lo que este producto, y su vinculación con el producto de validación tecnológica, será esencial para lograr avanzar en los productos del Componente 2.

Se describe a continuación un resumen de los avances de los productos en los diversos componentes, incluyendo un análisis general para los SP en su conjunto, dado que todavía no se conocen al momento de la EMT las organizaciones que implementarán cada uno de ellos. El detalle desglosado por producto se encuentra en la sección de anexos.

## Componente 1: Paraguay

El componente de fortalecimiento institucional (con 4 Resultados) presenta avances positivos en dos productos del resultado 1.1. (instalación de la oficina y capacitación) mientras otros dos productos se encuentran en progreso. En relación con el Resultado 1.2., dos proyectos también presentan avances (SIG y la identificación y evaluación de servicios ambientales), aunque otros cuatro no presentan mayores avances. Es esencial el poder completar la identificación y evaluación de servicios ambientales y los planes de Ordenamiento Territorial, dados los avances en la coordinación con las gobernaciones.

## Componente 2: Paraguay

El Resultado 2.1. (Biodiversidad) cuenta con 2 productos con avances modestos en el producto sobre el desarrollo de una propuesta de incentivos para conservación en propiedades privadas. En la actualidad se trabaja en la validación de la propuesta de incentivos económicos y su incorporación a la Ley de servicios ambientales. Este producto es relevante para la SEAM. Se considera que lograr el resultado en el tiempo restante puede presentar dificultades, especialmente en relación con el indicador que señala que aproximadamente 50.000 hectáreas adicionales bajo el dominio privado se incorporarán al SINASIP. Es importante completar el estudio y propuesta de incentivos económicos para la conservación en propiedades privadas

El resultado 2.2. (Carbono) tiene un solo producto que se encuentra en proceso de ser cumplido. Se considera que este resultado podrá ser cumplido a cabalidad, contemplando además que esta es una prioridad para el país y se cuenta con personal técnico académico. Se está trabajando el cumplimiento de este producto a través de consultoría con personal de la Carrera de Ingeniería Forestal de la UNA. La preocupación sobre este producto radica una vez que el proyecto haya sido concluido, debido a que mediciones siguientes deberán realizarse generalmente a los cinco años de la primera medición. Al respecto, se cuenta con interés de la UNA y de la SEAM de continuar con las acciones una vez terminado el proyecto, lo que puede otorgar bases para la sostenibilidad de este producto específico.

Finalmente, el Resultado 2.3. (MST y MFS) cuenta con 3 productos: proyectos de validación tecnológica, proyectos de demostración y programas de apoyo para cubrir los costos de transición a prácticas de MFS y MST en sitios de demostración seleccionados. Solamente se tienen avances a la fecha en la convocatoria para SP. Es importante poder avanzar con los proyectos de demostración en SP, ya que será uno de las actividades y productos más importantes a ser cumplidos en este país. Se estima que no habría mayores dificultades en el avance de los productos 2.3.1. y 2.3.2. siempre y cuando puedan estar articulados y desarrollados desde una perspectiva articulada y realista para evitar retrasos en la ejecución de los SP.

*Fortaleza:* Una fortaleza de los sitios demostrativos es que están en una zona de fácil acceso, facilidad de comunicación (internet, telefonía) como de recursos. Esta decisión facilita el desarrollo de las actividades, puesto que la zona cuenta con recursos humanos altamente capacitados, infraestructura, centros de experimentación agropecuaria, cooperativas altamente organizadas y tecnificadas, situación favorable que ayudan a la garantía en el cumplimiento de los resultados esperados en un contexto de escasez de tiempo.

El éxito en la culminación en tiempo y forma de las actividades ya dependerá, en gran parte de las ONGs seleccionadas para la ejecución (optimizar los recursos, aprovechar la capacidad existente y en la agilidad de crear sinergias y articulaciones existentes), así como del equipo técnico de la oficina de Paraguay en el seguimiento y monitoreo de las actividades.

*Debilidad:* Una debilidad identificada es desarrollar todos los sitios en un mismo ambiente, lo que no permitirá contar con un patrón de comparación en términos de ambientes diversos (condiciones socio-económicas y ambientales muy diversas) en el Chaco. Otra debilidad identificada es la ausencia en terreno de la SEAM en la zona, lo que podría tener dificultad en el monitoreo y seguimiento en las actividades y en consecuencia el riesgo de retrasos.

*Factibilidad de cumplimiento:* Se considera factible el cumplimiento de las actividades solo si se reduce las actividades y/o la cantidad de sitios. Es fundamental concentrarse en actividades realísticas, no tener retrasos en la ejecución, ejecutar acciones paralelas, alta presencia del equipo en el sitio para el monitoreo y seguimiento de las actividades. Es importante iniciar las acciones de involucramiento de actores, creación de capacidad institucional y gestión de fondos para la sostenibilidad de las mismas.

*Recomendaciones:* Focalizarse en actividades muy puntuales, y que los proyectos sean concretos y no ambiciosos donde las actividades se concentren en las dos áreas propuestas por el informe de evaluación de medio término (recursos hídricos y productores). Dadas las circunstancias y el tiempo restante, es importante que proyectos de demostración en dos sitios distintos puedan ser abordados desde una temática similar, para generar intercambio de experiencias y apoyo en el caso que un proyecto en un sitio específico tenga dificultades. Asimismo, se recomienda profundizar los avances en los convenios entre la SEAM con sub-gobernaciones e Intendencias para tener mayor presencia en terreno.

El Chaco paraguayo es una zona con constante ampliación productiva, sobre todo en producción agropecuaria, por lo cual es importante tener en cuenta la contribución y lecciones aprendidas a partir de las actividades ya llevadas a cabo en los sitios pilotos de Bolivia y Argentina en relación al manejo de bosques nativos, buscando la restauración de las mismas a través de técnicas y validación tecnológica, considerado fundamental con la mantención de la biodiversidad de los hábitats así como para la contribución de sumideros de gases efecto invernadero. Se recomienda consolidar alianzas institucionales con la Universidad dado el fuerte compromiso en llevar a cabo la segunda medición de carbono para tener la brecha de contribución. La calificación es Moderadamente Insatisfactoria (MS).

### **3.3 Logro de Objetivos y Resultados Esperados (Progreso a la fecha)**

El proyecto se encuentra en pleno proceso de implementación para el logro de los objetivos y resultados. Esta sección analiza el logro y desempeño del proyecto en base a tres criterios: i) Relevancia, ii) Efectividad, y iii) Eficiencia

*Relevancia:* El proyecto se considera de relevancia media alta. Contribuye a revertir las tendencias de degradación de la tierra en el Gran Chaco Americano, uno de los ecosistemas más frágiles en Sudamérica, mediante el apoyo a la gestión sostenible de las tierras en el paisaje productivo, así como superar las barreras más importantes para mejorar los impactos ambientales y sociales positivos. Asimismo, se tiene una participación activa e importante de actores locales.

No obstante, dados los desfases descritos anteriormente en relación a los cambios de contextos en los países, se tienen algunos productos que ya no son relevantes, o no son prioritarios para los países y que quedaron desactualizados o descontextualizados, como el caso de la Visión Regional o Manual de Gestión Sustentable del Chaco, con una escasa contribución al logro de resultados. (Ver Figura 1).

**Efectividad:** La efectividad del proyecto se relaciona si los objetivo del proyecto serán alcanzados de acuerdo a los indicadores de logro y cumplimiento de productos del marco lógico. El logro de los resultados, cumplimiento de algunos productos y salidas previstas por el proyecto presentan retrasos, en algunos casos substanciales, en el momento de la EMT. Aunque se avanzó en el cumplimiento de productos, -con distintos grados de avance como se muestra en las Figuras 1 y 2-, todavía no se han cumplido los resultados esperados a nivel país, y menos a nivel regional que depende del adecuado cumplimiento de varios productos país, como se describió en la anterior sección, por lo que los objetivos del proyecto todavía no serían alcanzados. A la fecha, se tiene un 25% de productos que están cumplidos o a punto de ser cumplidos, y un 22% de productos en proceso de cumplimiento y avances positivos, lo que representa un 47% del total de productos. Los avances alcanzados a la fecha han sido producto de la labor de la UCP y los representantes nacionales, apoyada por el resto de los actores relevantes del proyecto, dado el diseño institucional existente. No obstante, se tiene a la fecha aproximadamente un 20% de productos que tienen un mínimo avance y ningún avance en algunos casos, lo que es una preocupación para el proyecto y presenta complejidades dado el tiempo restante. Estos retrasos están directa e indirectamente relacionados con los desfases de tiempo señalados, incluyendo cambios políticos e institucionales en que se ha ejecutado el proyecto hasta la fecha. Esta evaluación se realiza cuando solamente falta un poco más de un año para que se cumpla la fecha establecida para la terminación del proyecto. La efectividad del proyecto es media.

**Eficiencia:** La eficiencia se relaciona con el logro de resultados del proyecto en función a los insumos del mismo. Como se describió en una anterior sección, el proyecto todavía no ha cumplido el logro de resultados a la fecha, especialmente a nivel regional, debido en gran parte a los diversos grados de avance de los productos y a los retrasos existentes. Asimismo, el nivel de ejecución de los fondos asignados es todavía bajo, acorde a los gastos planificados para terminar la ejecución del proyecto hasta Diciembre de 2015, fecha de cierre del proyecto.<sup>3</sup> La ejecución presupuestaria total en el período 2010-2013 asciende solamente a un 27%. Se tienen retrasos preocupantes entre el presupuesto planificado y ejecutado que conlleva a niveles de ejecución bajos, incluyendo el año 2013, en el cual ya se tenían los equipos establecidos después de cambios institucionales en todos los países y con avances en el proceso de implementación de los productos regionales y por país. La eficiencia del proyecto es media baja.

### 3.4 Preparación y Adecuación

El proyecto tiene un diseño ambicioso y una arquitectura institucional compleja con muchas capas institucionales y canales de comunicación, lo que tiene implicaciones sobre la preparación inicial del proyecto, como fue descrito en la sección 3.1. En este sentido, se realizaron actividades de preparación antes de la realización del taller de inicio en agosto de 2011, las cuales tuvieron como objeto poder realizar ajustes y adecuar el marco lógico del proyecto para su implementación.

---

<sup>3</sup> El análisis de ejecución presupuestaria se lo realiza en detalle en la sección 3.8.

El factor de adecuación se convierte en un factor central para lo que resta del proyecto, especialmente debido a las características actuales y retrasos existentes, ya que será necesario tener cursos de acción estratégicos y una gerencia adaptativa (*adaptive management*) para poder priorizar la implementación eficiente y eficaz de los productos que todavía no han logrado ser cumplidos. Esta adecuación será importante para las tres instancias del proyecto, enmarcada dentro de un enfoque de articulación estratégica entre componentes, especialmente en relación con el factor temporal.

A nivel regional los componentes del proyecto, responden a la problemática de la degradación de bosques y tierras con características socioculturales y económico-productivas diferentes; en consecuencia las actividades propuestas se focalizan en revertir impactos de baja productividad y degradación de tierra, pérdida de la biodiversidad entre otras, incorporando herramientas para el desarrollo sustentable, como la capacitación técnica e innovaciones tecnológicas, restauración y manejo del bosque como fundamentos principales del proyecto. Sin embargo, un factor importante para el Gran Chaco Americano, como es agua y recursos hídricos, fue dejado de lado en la preparación del proyecto, lo que debería ser adecuado con más énfasis en el tiempo restante en función a los proyectos de validación tecnológica y de demostración.

En Argentina, se considera que la preparación y adecuación del proyecto es congruente con las necesidades y las prioridades locales, así como la adecuación de las actividades e insumos, respondiendo a la problemática de la degradación de bosques y tierras en áreas de problemas de escasez de agua (incorporado por el proyecto en el transcurso de la ejecución de productos), mejoras en la producción, apicultura y artesanías.

En Bolivia, las actividades para los sitios pilotos fueron ajustadas considerando el nuevo contexto en el que nueva información ha sido originada, principalmente a partir de los planes de desarrollo municipal renovados quinquenalmente, ajustándose a la realidad y necesidad local, así como a las normativas del estado boliviano. Se propone un grupo de prácticas que responden a la problemática de degradación de la tierra en la zona, con técnicas legitimadas por su éxito en otras áreas del Chaco boliviano, lo que no solo pretende experimentar, sino, y sobre todo, fortalecer la cultura local, con mensajes que mejoren el estado de conocimiento y sensibilicen la percepción sobre las capacidades ecosistémicas del bosque chaqueño. No obstante el proyecto aborda resolver los impactos de escasez de agua, degradación de las tierras y mejoras en la producción.

En Paraguay, también se han hecho algunas modificaciones en relación a las actividades de los sitios pilotos, los cuales están ubicados en el Chaco Central, utilizando procesos participativos y el monitoreo como uno de los criterios para la definición de los mismos. Este proceso se encuentra actualmente en preparación. La calificación sobre preparación y adecuación del proyecto es Moderadamente Satisfactoria (MS).

### **3.5 Apropiación**

La evaluación considera que es esencial poder determinar los niveles de apropiación del proyecto en dos ámbitos, dada la estructura institucional: i) a nivel institucional en relación con las prioridades de los países y las respuestas del proyecto a sus demandas e intereses; ii) a nivel local, en relación con la implementación de los proyectos de demostración, validación tecnológica e implementación de los sitios piloto en el Chaco.

**A nivel institucional:** La apropiación tiene ciertas diferencias entre los países, las cuales responden en gran parte al grado de avance y compromiso que se da en cada uno de los países, así como también a los cambios políticos e institucionales.

**Argentina:** se tiene una mayor apropiación institucional por parte de la SADS, tanto a nivel de sus autoridades como de una positiva relación del proyecto con otras direcciones e instancias de gobierno nacional y provincial. Esto se debe al mayor avance y cumplimiento de productos y cadenas de resultados que se tienen en este país, que otorgan asimismo posibilidades de mostrar avances en el corto plazo, lo cual es de utilidad para las autoridades nacionales.

**Paraguay:** Se tiene un compromiso remarcable en las autoridades de la SEAM, desde la ministra hasta funcionarios del equipo, lo que permite esperar una mayor apropiación institucional una vez puedan avanzar con el cumplimiento de los productos dados los retrasos en este país por factores políticos e institucionales.

**Bolivia:** Se tiene un proceso de apropiación en progreso, debido en parte a que recién inicia la implementación de los sitios piloto. El poder avanzar de manera oportuna y satisfactoria con los proyectos de demostración y responder de manera más precisa a las demandas y prioridades de las autoridades nacionales coadyuvará a fortalecer la apropiación institucional.

**A nivel local:** se pudo rescatar en el trabajo de campo las percepciones respecto a los resultados logrados evaluando los proyectos en sus dimensiones sociales, económicas y ambientales, así como las alianzas y el fortalecimiento político institucional logrados con las experiencias.

**Argentina:** Se destaca la apropiación y el conocimiento sobre el proyecto por parte de los actores locales, las autoridades, técnicos, instituciones asociadas y productores, que demuestran estar involucrados en las tareas y las realizan con plena participación. Argentina ha cumplido casi al 100% de sus capacitaciones involucrando y creando sinergias con actores gubernamentales de diferentes niveles (INTA, COFEMA, ONGS, Universidades), con la cual ha asegurado un grado alto de apropiación y permeabilización del mismo.

**Bolivia:** Se percibió en general un escaso conocimiento por parte de las autoridades locales respecto al proyecto. Se identifica como obstáculo los diferentes cambios institucionales locales a la fecha, los retrasos existentes y la facilidad que tiene la población local en percibir beneficios económicos sin contraparte (por ejemplo, regalías de producción de gas). Sin embargo, los productores locales han mostrado un alto interés y participación de las actividades del proyecto.

**Paraguay:** No se ha iniciado la actividad correspondiente a sitios pilotos, pero se consideró por parte del equipo nacional el involucrar actores y/o crear sinergias desde el inicio con otras iniciativas del gobierno nacional, gobiernos locales y organizaciones civiles (MAG, INDERT, INDI e INFONA) con el fin de generar apropiación, difusión, capacidades y garantizar la sustentabilidad del proyecto. La calificación sobre apropiación es Moderadamente Satisfactoria (MS).

### 3.6 Participación de los Actores Sociales y Concientización Pública

La participación de actores sociales se da en función a la implementación de los proyectos de demostración en Sitios Piloto. Como se mencionó en el punto anterior, se tiene una mayor participación en concordancia con los avances en la ejecución de los Sitios Piloto (SP).

**Argentina:** Se ha notado un avance importante en el cumplimiento de los objetivos marcados para el final del Proyecto, superándose hasta la fecha de las entrevistas, las expectativas de indicadores como número de capacitados (99%) involucrando actores de diferentes ámbitos (gobierno, ONGs y productores). La participación es alta, tanto de entes gubernamentales como de productores y beneficiarios, atribuyéndose al hecho que ya han culminado las capacitaciones donde se involucra a los actores.

**Bolivia:** Se están iniciando las actividades en la implementación de los sitios pilotos dados los retrasos, lo que le otorga un nivel todavía inicial de participación con los productores, beneficiarios, los organismos ejecutores y el gobierno. Se estima que al iniciar las actividades de capacitación se alcanzará un mayor nivel de participación.

**Paraguay:** Recién se han iniciado en el 2013 las capacitaciones con algunos actores clave y se encuentra en estudio el documento sobre SP el cual incluyó un proceso de consultas; el nivel de participación aun no es muy alto, debido principalmente a que la implementación de los SP todavía no arrancó. La convocatoria para la ejecución de Sitios Piloto fue lanzada durante el proceso de evaluación y, a la fecha, todavía no comenzó el trabajo en terreno.

Se espera que una vez comience la ejecución de los distintos Sitios Piloto en este país, la participación local también aumentara, lo que incidiera en mayores niveles de participación. Dados los retrasos existentes y el tiempo restante, será importante poder profundizar la participación local a través de las actividades que las organizaciones que sean elegidas para ejecutar los Sitios Piloto realicen, las cuales deberán promover la participación local desde el inicio de actividades en cada Sitio. Esta promoción de la participación local en los diferentes Sitios Piloto también deberá ser considerada y promovida por la SEAM (especialmente en relación con las gobernaciones e intendencias en los Sitios Piloto) y el PNUD, utilizando metodologías y mecanismos de participación local desde el inicio, un dialogo continuo y permanente con los actores locales, identificando sus intereses y prioridades, conjuntamente con la aplicación de mecanismos de participación e información (como cabildos o asambleas) según cada región. El desarrollar actividades de capacitación para fortalecer y construir capacidades locales en los Sitios Piloto también contribuirá a fomentar la participación local.

En relación con concientización pública, se prevé formular una estrategia de comunicación que permita, por un lado, visibilizar los avances del proyecto y por otro dar a conocer los aspectos relacionados con la lucha contra la desertificación de importancia nacional y regional. Esta estrategia se construirá con las instancias encargadas de la comunicación en cada institución contraparte del Proyecto en cada país y buscará la inserción y discusión de los ejes temáticos del proyecto en estas instituciones y en otras instancias claves.

Se implementará un programa de extensión y divulgación en SP para difundir información, tecnologías y sensibilización para promover la adopción y replicación de buenas prácticas de gestión. El programa de extensión comprenderá la difusión de materiales de capacitación e información sobre biodiversidad y cambio climático, participación en programas locales de radio, visitas de intercambio, talleres, y ferias comunitarias. La calificación sobre participación de actores sociales y concientización pública es Moderadamente Satisfactoria (MS).

### 3.7 Sistemas y Mecanismos de Monitoreo y Evaluación

El proyecto ha concluido de manera satisfactoria un Plan de Monitoreo y Evaluación, en base a lo contemplado en el Documento de Proyecto. Se desarrolla otra consultoría a nivel Regional, la cual revisará y complementará el Plan de M&E al final del Proyecto. El monitoreo de impactos se basa en los indicadores especificados en el marco lógico y aplica las indicaciones establecidas en el Documento de Proyecto. Si bien la actividad de monitoreo y evaluación se ha realizado formalmente, su efectividad para influir sobre la marcha del proyecto puede ser enfatizada, especialmente dados los retrasos existentes. Se describe el plan básico de M&E que debería ser implementado para cada sitio piloto en cada uno de los países.

**Tabla 1: Plan básico de M&E**

Actividad	Responsable	Medio de Verificación	Cronograma
Plan Operativo Anual (POA)	RN, ATA, - Instituciones que llevan adelante las actividades en los SP	Documento del POA	Anual
Informes de avance	Instituciones que llevan adelante las actividades en los SP	Informes	Como mínimo 3 veces por año
Visitas de monitoreo	RN, ATA	Reporte de las visitas	Mínimo 2 veces por año.
Intercambio de conocimientos y lecciones aprendidas	RN, ATA, - Instituciones y/u organismos que llevan adelante las actividades en los SP	Informe de la actividad	Mínimo 1 vez antes de la finalización del Proyecto
Informe Final	RN, ATA, - Instituciones y/u organismos que llevan adelante las actividades en los SP	Documento Final	Según el cronograma de Contrato y 3 meses antes de la finalización del Proyecto.

A la fecha, la actividad de monitoreo de las actividades relacionadas a los sitios pilotos se ha desarrollado sólo en Argentina, debido a los mayores avances existentes en terreno, la misma que ha sido ejecutada con calidad por el Coordinador Nacional, actividad favorecida por el hecho que la Oficina se encuentra en las áreas de intervención. Los principales medios que ha utilizado son las visitas de campo, entrevistas y contactos sistemáticos con los ejecutores de los componentes del proyecto y un contacto directo con los productores y grupos de beneficiarios del proyecto.

Se han llevado a cabo un total de 7 visitas de monitoreo a sitios pilotos por el Coordinador Nacional del Proyecto en Argentina, con excepción de Santiago del Estero que realizó solamente un monitoreo. En agosto de 2013, se realizó el primer monitoreo al SP de esta provincia, el cual permitió recorrer algunos de los demostradores y observar las actividades que en ese momento contaba con tres meses de atraso. El resultado es medianamente satisfactorio.

En la provincia del Chaco se llevaron a cabo dos monitoreos al Sitio Piloto; en la primera visita (noviembre de 2012), los pobladores manifestaron el acuerdo a lo planificado para el Sitio Piloto e interés en participar en forma activa. En la segunda visita (agosto de 2013) se comentó los constantes conflictos con los “criollos” que ocupan tierras de las comunidades indígenas, factor que se atrasa las actividades del Proyecto. El resultado fue moderadamente insatisfactorio.

En la provincia de Córdoba se llevó a cabo el primer monitoreo en mayo de 2012, en el cual se observan las instalaciones y el estado de la Reserva confirmando muy acertada la elección del lugar para desarrollar las actividades. La segunda evaluación se llevó a cabo en agosto de 2013, donde los productores manifiestan su conformidad por las tareas y, además, responde a lo planificado para el cuatrimestre. El resultado fue muy satisfactorio.

En la provincia de Formosa se realiza el primer monitoreo en noviembre de 2012, que permitió reconocer lugares dónde se desarrollarán las actividades y hablar con algunos pobladores que estarán involucrados en el Proyecto. El segundo monitoreo se realizó el 22 de agosto de 2013, donde se verifica que las actividades están de acuerdo a lo planificado para el cuatrimestre. El resultado es altamente satisfactorio.

En Bolivia también se han iniciado con las acciones de evaluación y monitoreo para verificar las actividades que se vienen realizando. Las actividades de monitoreo se llevaron a cabo inicialmente en una primera visita de campo a los SP de Yacuiba y Villamontes por parte de personal del PNUD para realizar supervisión y monitoreo de las actividades de implementación, como parte del acuerdo que se tiene con gobierno.

Conjuntamente, la oficina del Responsable Nacional en Bolivia se encuentra situada en el área de intervención (en la ciudad de Yacuiba), lo cual facilita las visitas de campo de monitoreo y supervisión a los Sitios Piloto de la región, visitas que a la fecha el Responsable Nacional contempla como parte de sus funciones, habiendo realizado visitas a los tres Sitios Piloto de Yacuiba, Villamontes y Monteagudo, y habiendo desarrollado, asimismo, un taller de inicio con el Sitio Piloto de Charagua, que es el Sitio que inició actividades recientemente. En este sentido cabe mencionar que se materializaron visitas a todos los sitios, a mayo de 2014, se realizaron dos visitas a Monteagudo, dos a Yacuiba y dos a Villamontes y a la fecha actual se realizaron cuatro visitas a Monteagudo, cinco a Yacuiba y tres a Villamontes.

Las actividades de monitoreo aun no fueron realizadas en los SP correspondientes a Paraguay debido a que, a la fecha de preparación del presente Informe, recién se lanzó la convocatoria para la implementación de los Sitios Piloto; no obstante se llevan a cabo series de reuniones para el ajuste de detalles administrativos y técnicos que permitan desarrollar las actividades de los diferentes componentes tratando de enmarcarse en los cronogramas de trabajo propuestos. La calificación es Moderadamente Insatisfactoria (MS).

### **3.8 Planificación Financiera**

La planificación financiera en el proyecto se circunscribe dentro de la formulación de los planes operativos anuales. El POA es acompañado por un plan de adquisiciones que se realiza generalmente en el último trimestre. El POA incluye y detalla los productos específicos que se van a realizar y la planificación y presupuesto por actividad para ese producto. Asimismo, la OEA, como agencia ejecutora, realiza la presentación de un informe financiero trimestral y estado de cuentas mensuales. Desde el año 2014, el proyecto realiza una previsión mensual de gastos, la cual es presentada en coordinación cercana con la OEA. Se tienen otros criterios de planificación financiera como controles financieros, auditorías, aplicación de normas, diligencias debidas, y procesos de adquisiciones, que se cumplen de una manera adecuada en el proyecto.

El PNUD realiza transferencia de fondos de manera distinta en los 3 países. En Argentina, los fondos son transferidos a la SADS, y en algunos casos, se realizan transferencias

directas del PNUD al gobierno provincial para la ejecución de actividades de Sitios Piloto. En Bolivia, se realiza el financiamiento y transferencias a las organizaciones que implementan los proyectos de Sitios Piloto.

La aprobación de los desembolsos que se realizan, por ejemplo en Argentina cada cuatrimestre, se da a partir de una previa aprobación por el responsable nacional y punto focal del informe técnico financiero que es presentado por el ejecutor del Sitio Piloto (en este caso el gobierno provincial).

Los desfases descritos anteriormente también tuvieron cierta incidencia en la planificación financiera. Al inicio del proyecto, se tiene un año en el proceso de generación de contratos y solicitudes administrativas que ocasionaron pérdidas de tiempo administrativas. El proyecto no tuvo capacitación en procedimientos administrativos y le llevó tiempo a la UCP conocer tales procedimientos, así como aprender e interiorizarse sobre los canales, procesos y prácticas administrativas (incluyendo planillas y formatos distintos). Existen también diversos filtros en el proceso administrativo que incurren en tiempo, especialmente si el inicio de solicitudes o procedimientos administrativos ya tienen retrasos o equivocaciones.

En este sentido, la UCP desarrolló 10 procesos administrativos en coordinación con la Unidad Técnica de la OEA, que fueron validados ya en la ejecución del proyecto. Asimismo, no había un manual de operaciones administrativas específicamente para el proyecto. Dada esta necesidad, el proyecto construyó una Guía de Procedimientos en mayo del 2013, la misma que fue aprobada en octubre de 2013 en Comité Directivo.

Estos procesos administrativos (generación de diferentes tipos de contratos, adquisiciones, pago de pasajes, realización de talleres, etc.) mejoraron pero tomó también tiempo ponerlos en práctica. En ocasiones, algunas dificultades encontradas con carácter de urgencia se solucionaron a través de comunicaciones entre el proyecto y las instancias administrativas, lo que requiere de un factor de voluntades y afinidades poder acelerar procesos administrativos, más que de la claridad en prácticas para poder efectivizar tiempos administrativos.

De igual manera, existen diferentes procesos administrativos en los países que también añaden necesidades de familiarización. En algunas provincias en Argentina se tienen procesos de adquisición y compras muy burocráticos, que incluso se necesita la firma de ministros, lo que tiene incidencia en la implementación oportuna de actividades. Esto conlleva a que en ocasiones se dedique más tiempo en solucionar temas administrativos que en la misma ejecución de productos, donde las realidades exceden las voluntades en la gestión administrativa y financiera del proyecto.

Otro factor significativo que debe ser mejorado es el manejo e intercambio de información financiera, donde la planificación y ejecución presupuestaria de manera conjunta e integral no es conocida o recibida de manera oportuna y actualizada tanto por el proyecto como por los países y las agencias, teniendo presupuestos y ejecución financiera de manera independiente. Tampoco existe sistematización de la contraparte del proyecto.

El presupuesto es dividido entre el PNUD (53%) y el PNUMA (47%), que a su vez consideran un presupuesto por país en ambos casos, y un presupuesto regional específico en el caso particular del PNUMA, debido a la existencia de productos y actividades regionales (Ver Tablas 2 y 3).

**Tabla 2: Presupuesto total GEF (en \$US)**

Presupuesto total GEF		
Agencia	Monto	%
PNUMA	3.249.799	47
PNUD	3.659.292	53
<b>TOTAL</b>	<b>6.909.091</b>	<b>100</b>

**Tabla 3: Presupuesto conjunto por Agencia (en \$US)**

Presupuesto PNUMA/OEA			Presupuesto PNUD		
	Monto	%		Monto	%
Regional	1.486.708	45,8	--	--	--
Argentina	834.921	25,7	Argentina	1.735.328	47,4
Bolivia	434.520	13,3	Bolivia	994.882	27,2
Paraguay	493.650	15,2	Paraguay	929.082	25,4
<b>TOTAL</b>	<b>3.249.799</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>3.659.292</b>	<b>100</b>

La planificación presupuestaria por componente muestra al Componente 2 con la mitad del presupuesto total, mientras el componente 1 representa el 27%. Los dos componentes ascienden a 77.5%, lo que demuestra la importancia de la ejecución de los cinco resultados definidos para el proyecto, y en particular la implementación del resultado 2.3, que representa un 42% del total del proyecto. Retrasos en este resultado específico en especial, así como los resultados del componente 1 (que es más de dos tercios del proyecto), presentará aun más dificultades a la subejecución presupuestaria.

**Tabla 4: Presupuesto por componente y resultado (en porcentaje)**

Componente 1	Componente 2	Componente 3	Componente 4	Componente 5	Total
<b>27.1</b>	<b>50.4</b>	<b>9.6</b>	<b>8.9</b>	<b>4</b>	<b>100</b>
Resultado 1.1: 13.1%	Resultado 2.1: 3.5%				
Resultado 1.2: 14%	Resultado 2.2: 5%				
	Resultado 2.3: 41.9%				

La ejecución presupuestaria del proyecto para las dos agencias, en gran medida, refleja los retrasos y desfases del mismo, particularmente en los primeros años (2010-2012). En el caso del presupuesto PNUMA, la ejecución alcanza casi un 13% y en el caso del PNUD aproximadamente un 9% en este período 2010-2012. La ejecución en el año 2013 tiene un ligero incremento, aunque el total de la ejecución durante los primeros 4 años del proyecto (2010-2013) asciende a 27% y 26.8% para el PNUMA/OEA y PNUD, respectivamente (Ver tablas 5 y 6).

**Tabla 5: Ejecución presupuestaria PNUMA/OEA (2010-2013)**

PNUMA/OEA	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	Ejecutado 2010-2013	%
Regional	23,694	0,7	105,874	3,2	197,026	6	260,967	8	587,561	18,1
Argentina	0	0	0	0	37,383	1,2	148,374	4,5	185,757	5,7
Bolivia	0	0	3,301	0,1	51,850	1,6	27,613	0,9	82,764	2,6
Paraguay	0	0	0	0	0	0	20,209	0,6	20,209	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>23,694</b>	<b>0,7</b>	<b>109,175</b>	<b>3,3</b>	<b>286,259</b>	<b>8,8</b>	<b>457,163</b>	<b>14</b>	<b>876,291</b>	<b>27</b>

**Tabla 6: Ejecución presupuestaria PNUD (2010-2013)**

PNUD	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	Ejecutado 2010-2013	%
Argentina	0	0	0		267,985	7,3	512,710	14	780,695	21,3
Bolivia	0	0	0		12,769	0,3	119,521	3,3	132,290	3,6
Paraguay	0	0	9,569	0,3	27,576	0,8	30,715	0,8	67,860	1,9
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9,569</b>	<b>0,3</b>	<b>308,330</b>	<b>8,4</b>	<b>662,946</b>	<b>18,1</b>	<b>980,845</b>	<b>26,8</b>

El total de la ejecución presupuestaria hasta Mayo de 2104, (fecha de corte antes del inicio de la evaluación) alcanza a casi 34% en los fondos de PNUMA/OEA y 30% en fondos PNUD (Ver Tablas 7 y 8). El saldo presupuestario del proyecto para los dos últimos años representa casi 70% en promedio para el monto total del proyecto, con un ligero avance en el balance presupuestario en el caso de fondos PNUMA, con 6.4% entre Enero y Mayo de 2014, considerando que la implementación de los sitios piloto en Bolivia y Paraguay presentan todavía rezagos importantes en la ejecución presupuestaria y técnica, como fue descrito anteriormente. La calificación es Moderadamente Insatisfactoria (MS).

**Tabla 7: Balance y Saldo presupuestario PNUMA/OEA**

PNUMA/OEA	Ejecutado (Enero a Mayo 2014)	%	Total Ejecutado (2010-Mayo 2014)	%	Total Balance (Junio 2014-15)	%
Regional	87,094	2,7	674,655	20,8	812,053	25
Argentina	58,589	1,8	244,346	7,5	590,575	18,2
Bolivia	19,601	0,6	105,365	3,2	332,155	10,2
Paraguay	43,960	1,3	64,169	1,9	429,481	13,2
<b>TOTAL</b>	<b>209,244</b>	<b>6,4</b>	<b>1,088,535</b>	<b>33,4</b>	<b>2,164,264</b>	<b>66,6</b>

**Tabla 8: Balance y Saldo presupuestario PNUD**

PNUD	Ejecutado (Enero a Mayo 2014)	%	Total Ejecutado (2010-Mayo 2014)	%	Total Balance (Junio 2014-15)	%
Argentina	63,174	1,7	843,869	23	891,459	24,4
Bolivia	22,240	0,6	154,530	4,2	840,352	23
Paraguay	18,344	0,5	86,204	2,4	842,878	23
<b>TOTAL</b>	<b>103,758</b>	<b>2,8</b>	<b>1,084,603</b>	<b>29,6</b>	<b>2,574,689</b>	<b>70,4</b>

### 3.9 Estrategia de Implementación

La estrategia de implementación se enmarca a partir de la formulación y aprobación de un Plan Operativo Anual (POA) del proyecto, que se basa en la preparación de este plan por país y la UCP consolida un POA conjunto. Asimismo, el proyecto tiene un Plan de Ejecución (PEP). En relación a los arreglos institucionales para la implementación de las actividades en los proyectos de demostración, se cuenta con una diversidad de modalidades, dependiendo de la condición país y lugares de implementación.

En Argentina los sitios pilotos son ejecutados mediante una carta acuerdo entre la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable (SAyDS) y el "Organismo de Cooperación", que varía en cada provincia y con la participación de diferentes actores:

- **Provincia de Chaco:** Ministerio de la Producción y Ambiente de la provincia, ejecutado a través de la Dirección de Suelos y Agua Rural de la Provincia del Chaco.
- **Provincia de Córdoba:** Secretaria de Ambiente del Ministerio del Agua, Ambiente y Energía de la Provincia, ejecutado a través de la Jurisdicción de Áreas Protegidas, Bosques y Forestación.
- **Provincia de Formosa:** Centro de Validación Tecnológica y Agropecuaria (CEDEVA).
- **Provincia de Santiago del Estero:** Ministerio de la Producción, Recursos Naturales, Forestación y Tierras de la Provincia, ejecutado a través de Dirección General de Bosques y Fauna.

En Bolivia los sitios pilotos son ejecutados mediante contratos de servicios entre el Ministerio de Medio Ambiente y Agua a través del Viceministerio de Recursos Hídricos y Riego y Organizaciones Civiles y/o Centros de investigación:

- **Charagua:** Centro de Investigación Agrícola Tropical (CIAT).
- **Monteagudo:** Centro de Promoción Agropecuario Campesino (CEPAC)
- **Villamontes:** NATIVA
- **Yacuiba:** PROMETA

En Paraguay, los sitios pilotos serán ejecutados por organizaciones civiles mediante contrato de servicios entre la Secretaria del Ambiente (SEAM) y las Organizaciones. Actualmente se encuentra en proceso la licitación de Servicios de Consultoría para "Implementación de sitios piloto en el Chaco Central Paraguayo". La calificación sobre Estrategia de Implementación es Moderadamente Insatisfactoria (MS).

### 3.10 Supervisión y Apoyo

En la actualidad, el Responsable Nacional en cada país es responsable de la supervisión de los proyectos de demostración conjuntamente con las agencias de ejecución nacionales (la SAyDS en Argentina, el MMA en Bolivia y la SEAM en Paraguay). Los Responsables Nacionales son responsables de todas las acciones del proyecto en un país, sean tanto con financiamiento de PNUD o de PNUMA/OEA por lo que se tiene una supervisión directa de los Responsables Nacionales, apoyado por el Asistente Técnico Administrativo y herramientas como el Plan Operativo Anual, Informes de avance, las visitas de monitoreo y las actividades de intercambio de conocimientos.

De parte de las agencias, el PNUD realiza la supervisión general de los proyectos de demostración que son implementados con fondos PNUD. Al mismo tiempo, la OEA es la agencia de ejecución para los componentes financiados a través del PNUMA, y la OEA realiza también una supervisión administrativa y presupuestaria de los fondos específicos financiados por esta agencia.

El Responsable Nacional reporta e informa al Coordinador Regional sobre las acciones implementadas tanto con fondos PNUMA/OEA como PNUD, donde el Coordinador Regional apoya asimismo en la supervisión. Esto representa la base para la supervisión conjunta. En el caso de Argentina, esta supervisión conjunta avanza de una manera positiva, y con progresos importantes en Paraguay dado que todavía no han empezado la ejecución de Sitios Piloto en este país, por lo que no se tiene una supervisión en terreno todavía. No obstante, ha sido percibido que esta situación no se aplica correctamente en Bolivia donde no se cuenta con una información oportuna y la comunicación entre los responsables de la supervisión no es muy fluida.

El presente informe resalta esta situación, la cual deberá mejorarse y superarse para lograr una supervisión conjunta fortalecida, dados los retrasos existentes en el proyecto. De la misma manera, la supervisión conjunta en Paraguay deberá desarrollarse de una manera coordinada y con coordinación estrecha una vez comiencen las actividades en los Sitio Piloto. A continuación, se incluye un análisis de la supervisión por país en función a los Sitios Piloto en cada uno de ellos.

**Argentina:** La supervisión en los sitios pilotos la lleva a cabo el equipo técnico (conformado por funcionarios de la Secretaria y los contratados por el proyecto GEF) del ente implementador en cada uno de los sitios pilotos, el Ministerio de la Producción (instaladas en la ciudad de Santiago del Estero y Resistencia correspondiente), Secretaria de Ambiente (instalada en la ciudad de Córdoba) y el CEDEVA (instalada en la ciudad de Laguna Yema, Formosa). Se percibe que existe una supervisión y apoyo para el desarrollo en los sitios, en el tiempo adecuado y requerido, criterios que aseguran los buenos resultados de las actividades. Es importante mencionar que, en el caso requerido, existen aportes de fondos propios, apoyo logísticos y de especialistas por parte del gobierno, demostrando el interés y esfuerzo para el cumplimiento de los resultados.

**Bolivia:** La supervisión de las actividades en los SP la lleva a cabo el equipo técnico de la Oficina Nacional instalado en la ciudad de Yacuiba. El PNUD, a solicitud de gobierno a través de la carta acuerdo entre ambas instancias, firmó convenios con las ONGs para la implementación de los sitios piloto, incluyendo la realización de desembolsos en función del cumplimiento de actividades. Aunque el Responsable Nacional se encuentra a cargo de la supervisión de actividades de manera cotidiana, el PNUD realiza asimismo en sus visitas de campo un monitoreo de los sitios piloto.

A pesar del reciente inicio de las actividades de campo con algunas limitaciones en la comunicación y la disponibilidad de vehículos (como en el caso de Monteagudo y Charagua), se percibe un mayor involucramiento de la oficina con el desarrollo de las actividades de campo. Por otra parte, el acompañamiento de las organizaciones civiles implementadoras de las actividades posee una fuerte presencia en campo y un alto reconocimiento de su trabajo en la zona.

**Paraguay:** Aun no se han iniciado las actividades de los SP en Paraguay, por lo que sería importante rescatar las buenas experiencias de implementación de los otros países. Se considera que es importante una fuerte presencia y acompañamiento de las actividades para asegurar el cumplimiento y desempeño de los resultados. Es importante mencionar que el Chaco Central cuenta con recursos humanos altamente capacitados y gran infraestructura empleada para distintos fines; desde centros de experimentación agropecuaria hasta cooperativas altamente organizadas y tecnificadas para la industrialización de los productos agropecuarios de la región, criterios que aportan a la garantía de los resultados esperados en un contexto de limitaciones de tiempo. La calificación sobre Supervisión y Apoyo es Moderadamente Insatisfactoria (MI).

### 3.11 Análisis de Sostenibilidad de los Resultados del Proyecto

A la fecha de la evaluación de medio término, la sostenibilidad de los resultados del proyecto no puede considerarse garantizada y, más bien, se tienen dudas y observaciones de que los resultados puedan ser sostenibles en el tiempo, especialmente debido a los retrasos en el cumplimiento de los mismos.

Como se describió en la sección 3 del presente documento, los resultados del componente 1 y 2 se encuentran dispersos y en gran medida son independientes unos de otros, aunque pueden existir bases para lograr una mayor sostenibilidad en relación con proyectos de demostración que sean efectivos, eficientes y relevantes tanto para los actores locales como para las autoridades de los países. No obstante, tales bases son todavía incipientes dado el diverso grado de avance en los proyectos de demostración en los sitios piloto de Argentina y Bolivia en menor medida, considerando además que todavía no empezó la ejecución de los sitios piloto en Paraguay.

Sin embargo, se tiene una potencialidad importante para el proyecto a través de una óptima y adecuada implementación de los proyectos de demostración en SP, los cuales generen condiciones que ayudarán a mejorar oportunidades de sostenibilidad de los resultados del proyecto, si se enmarcan dentro de criterios estratégicos de cumplimiento y ejecución que a la fecha no existen. Estas condiciones se basan, fundamentalmente, en 4 factores condicionantes que el proyecto debería trabajar de aquí en adelante para asegurar mejores perspectivas para la sostenibilidad de resultados y continuidad de acciones una vez termine el mismo:

i) Fortalecer y profundizar la **participación de los actores locales**, la cual será posible si el proyecto responde de manera oportuna, eficaz y eficiente a sus demandas en relación con mejorar las condiciones de vida y socioeconómicas de la población local del Gran Chaco Americano (de acuerdo a como está descrito en el documento de proyecto, y en la Declaración entre puntos focales nacionales de la UNCDD), mejorando las condiciones en relación con actividades ambientalmente favorables que mitiguen y reduzcan el impacto ambiental y la pérdida de cobertura forestal.

ii) Para ello, es necesario fortalecer la **construcción de capacidades locales** (en relación con el componente 1, aunque el mismo todavía no se ha enfocado de manera más específica en este cometido), lo que ayudará a generar no sólo actores sociales y locales más preparados para continuar con los proyectos de demostración, sino además a superar falencias técnicas que puedan evitar la adecuada implementación de estas actividades una vez termine el proyecto.

Es esencial que el fortalecimiento de capacidades locales se enfoque primordialmente en acciones a ser realizadas dentro de los proyectos de demostración. Asimismo, de esta manera se podrá tener una articulación más clara y estratégica entre el componente 1 y el componente 2.

iii) Por consiguiente, otro factor que ayudará en proveer condiciones de sostenibilidad es desarrollar el **intercambio no sólo de experiencias sino de buenas prácticas y lecciones aprendidas** entre Sitios Pilotos, lo que permitirá mejorar aspectos de los proyectos de demostración que en un sitio específico enfrente dificultades, o que buenas prácticas sean replicadas en otro sitio, fortaleciendo de esta manera también la ejecución de los proyectos de demostración y mejorando el tiempo en la ejecución de los mismos, dados los retrasos existentes. Esto permitirá, consiguientemente, generar oportunidades de replicabilidad dentro del proyecto, que a la fecha tampoco tienen avances.

iv) El fortalecimiento de capacidades más el intercambio de buenas prácticas ayudarán a generar una mayor motivación entre actores locales sociales y, asimismo, se coadyuvará a dar respuestas a las prioridades nacionales y demandas locales que permitirán **fortalecer la apropiación del proyecto** para una mayor sostenibilidad de los resultados del mismo. Como ha sido analizado en la sección 3.5, todavía no se tiene a la fecha una apropiación consolidada del proyecto, en gran parte debido a que la implementación de los proyectos de demostración tiene diversos grados de avance y, en muchos casos, recién están al inicio de su planificación y ejecución.

Es importante considerar que la apropiación del proyecto tiene dos ámbitos que también será importante consolidar para asegurar la sostenibilidad de los resultados. Una apropiación institucional del país y una apropiación local de actores sociales y gobiernos locales/departamentales de los proyectos de demostración y sitios piloto.

El poder dar respuesta por parte del proyecto a estos dos ámbitos (institucional/país y local) a través de proyectos de demostración y validación tecnológica que sean prioritarios para el país y los actores sociales, permitirán completar las condiciones de sostenibilidad de los resultados del proyecto, siendo todos los factores señalados las bases para lograr mejores perspectivas de sostenibilidad en el tiempo restante. En caso de que estos factores no puedan ser fortalecidos y cumplidos, se estima que lograr la sostenibilidad de los resultados será difícil y se tienen menores oportunidades para que los productos cumplidos al cierre del proyecto sean sostenibles.

#### **4 Conclusiones y Calificación**

Las principales conclusiones de la evaluación se detallan a continuación:

- Si bien los objetivos del proyecto son relevantes y buscan contribuir a reducir la degradación de tierras en el Gran Chaco Americano, el diseño del proyecto es ambicioso, lo que refleja que algunos productos e indicadores hayan sido sobredimensionados, e incluso se encuentran enmarcados en un contexto que cambió desde la concepción hasta la ejecución del proyecto, y que no son relevantes en la actualidad. Este elemento fue observado ya en el taller de inicio en Agosto de 2011, en el cual se corrigieron algunos indicadores para Bolivia y Paraguay, lo que demuestra el desajuste en la

formulación de los indicadores que responden al diseño ambicioso. Esto genera dificultades en el adecuado cumplimiento de estos productos.

- Se tiene la existencia todavía de algunos productos e indicadores en los Componentes 1 y 2 que plantean metas ambiciosas, especialmente en el tiempo restante, lo que es un desafío tanto para la UCP como para los países. Ha sido percibido por más de dos tercios de los actores en los 3 países que existe la necesidad de aterrizar de manera más realista en varios de los productos del proyecto.
- El diseño de la arquitectura institucional del proyecto es bastante ambicioso y con muchas capas y escalas institucionales, que involucra la participación de diversos actores (3 agencias, 3 países, diversos ejecutores de los sitios piloto, autoridades locales, etc.), lo que establece, asimismo, dificultades y complejidades incrementales con costos de transacción significativos y procedimientos administrativos distintos. Este diseño ambicioso no resulta satisfactorio y ha sido percibido como uno de los problemas por todas las instancias del proyecto.
- Existen desfases evidentes desde el diseño e idea del proyecto hasta el inicio de la puesta en marcha y ejecución plena. Estos desfases y problemas internos institucionales y externos produjeron que prácticamente se tenga más de un año perdido, el cual va desde la aprobación y primeros desembolsos del proyecto hasta la oficialización del inicio del proyecto a través del taller de inicio realizado en agosto de 2011. Este desfase es considerado como el Año Cero del proyecto que tiene efectos en los retrasos vigentes y donde se tienen distintas fechas de inicio que genera cierta confusión entre las instancias del proyecto.
- Existen diferentes formas de implementación que varían de país a país y entre agencias. Por ejemplo, en el caso del Componente 2, el PNUD tiene una forma de implementación distinta en Argentina, que en Paraguay y Bolivia. Asimismo, se percibe cierta territorialidad sobre la implementación de los componentes, que produce que se tengan a la fecha etapas diferentes y acciones independientes. En muchos casos el proyecto, las agencias y los países no cuenta con la información integral y oportuna de manera conjunta como un único proyecto.
- Estas complejidades han ocasionado que, además de que exista cierta confusión en los roles y responsabilidades, no se haya podido generar canales efectivos de comunicación, lo que ocasiona que existan distintas percepciones sobre temas específicos. Esto resulta en una falta de confianza entre la Unidad de Coordinación del proyecto, los países y las agencias, que en algunos casos producen animadversión, tensiones institucionales y roces entre los actores del proyecto.
- Este factor, sumado a los cambios de personas e instituciones en períodos anteriores, establece que se tenga que volver a comenzar con la coordinación inter-institucional, lo que incurre en tiempo. Aunque se han dado avances en los canales de comunicación a partir del taller en Asunción, todavía es percibido por más del 90 por ciento de los entrevistados que los canales de comunicación continúan siendo complejos y enmarañados, lo que también ocasiona retrasos, resultando que no se tenga a la fecha un manejo e intercambio de información clara, canales de comunicación efectivos, ni mecanismos de coordinación estratégicos entre las instancias del proyecto. Estos son **factores internos** del proyecto.

- Conjuntamente a estos factores internos en la institucionalidad y diseño del proyecto, se tienen además problemas y **factores externos** que se deben al contexto político e institucional, notablemente en Paraguay, pero también en Bolivia y Argentina, que han ocasionado cambios institucionales y políticos que tuvieron incidencia directa e indirecta en el proyecto. En el caso de Paraguay, dados los problemas políticos se tuvieron cambios tanto a nivel de ministros y autoridades; en relación directa con el proyecto se tuvieron 3 representantes nacionales en menos de un año. En Bolivia, destaca la permanencia del Viceministro de Recursos Hídricos como punto focal, aunque también se dieron cambios en el responsable nacional. En Argentina, se produjeron cambios a nivel de autoridades provinciales y también en la SADS.
- Como resultado, el proyecto enfrenta en la actualidad dos problemas principales: i) retrasos significativos, que incluyen la falta de avances de algunos productos y retrasos importantes en la implementación de los proyectos de demostración y validación tecnológica del componente 2; ii) sub-ejecución presupuestaria que está vinculada a los retrasos. Aunque se pueda avanzar en la sub-ejecución en meses siguientes, es importante considerar que la misma pueda ser focalizada de manera estratégica, no sólo en el cumplimiento de productos pendientes o en ejecución, sino además que ayuden a lograr factores de replicabilidad, mayor participación social y apropiación para garantizar la sostenibilidad del proyecto.
- Si bien se cuentan con realidades y dinámicas distintas entre los países del Gran Chaco Americano, dada la diversidad existente y gran extensión territorial, también existen problemáticas comunes dado que es en general un mismo ecosistema. Cada provincia y cada país tiene su propia dinámica, realidades, capacidades diferenciadas, pero es también indudable que se tienen problemáticas comunes a pesar de las diferencias.
- A la fecha, se tiene mayormente avances y cumplimiento de los productos por país, habiendo avanzado en menor medida en el logro de los productos regionales, que es en sí la esencia del proyecto. Uno de los elementos más ambiciosos y difíciles se da en la construcción de una visión regional. Debido a distintos marcos legales, institucionales, y contextos políticos y socioeconómicos, a la hora de aunar esfuerzos no ha sido posible construir todavía una mirada común sobre una región. Es un mejor aporte del proyecto en vez de construir una visión regional que puede quedar archivada una vez finalizado el mismo, a pesar de una inversión de tiempo y recursos, coadyuvar a lograr resolver problemáticas comunes que trasciendan una construcción más formal o institucional para poder apoyar a implementar mejores prácticas para problemas concretos que sean comunes tanto en los diferentes sitios piloto como en los 3 países en su conjunto.
- En este sentido, faltó identificar de manera estratégica en el diseño del proyecto problemáticas comunes, como en el caso de recursos hídricos y su relación con el ecosistema y gestión sostenible de bosques, aspecto que fue planteado en los 3 países por un 90 por ciento de los entrevistados. Este es un tema ineludible e imprescindible en el Gran Chaco Americano que fue tomado casi de manera marginal en la formulación del proyecto. El diseño del proyecto no identificó como abordar estas problemáticas comunes que ayuden tanto a la construcción de sinergias y perspectivas regionales, como a solucionar problemas comunes, que puede dar respuestas a demandas locales y nacionales. En este caso, no sólo se generan condiciones para replicar las buenas prácticas sino también de intercambiar las mismas con el propósito de generar una mayor participación y apropiación. De lo contrario, el proyecto estaría enfocado y podría lograr el cumplimiento de los productos país, pero sin que exista todavía una perspectiva regional.

- Se desarrolló una construcción y fortalecimiento de capacidades a nivel nacional pero no se acompañó en el mismo grado el fortalecimiento de las capacidades provinciales y locales. El poder solucionar problemas y obstáculos en la gestión sostenible de bosques que es importante para los actores locales, en especial desde una perspectiva integral, requiere la construcción y el fortalecimiento de capacidades de actores locales, tanto desde el punto de vista técnico como de procesos administrativos. Este proceso también fortalece la estrategia de salida del proyecto.
- En estos momentos y dada la situación actual y retrasos del proyecto, es esencial poder focalizar y priorizar el plan de acción y la ejecución del mismo en los productos del resultado 2.3. Sin embargo, es importante para el proyecto poder lograr en el tiempo restante la conexión de una manera más clara y fortalecida entre los resultados 2.3 con el resultado 2.1. de biodiversidad y 2.2. de carbono. Esta relación y vínculo en la actualidad es débil.
- En este caso, el poder desarrollar buenas prácticas de MFS y MST en los proyectos de demostración y sitios piloto permitirán avanzar logros en la conservación de la biodiversidad y la reducción de emisiones de carbono. No obstante, el poder desarrollar actividades articuladas en estos otros dos resultados conllevará a tener beneficios ambientales globales y dependerá del efectivo y eficiente cumplimiento de la primera etapa del plan de acción que superen las dificultades existentes, ayudando a mejorar tanto la ejecución presupuestaria como los retrasos existentes. En el caso de que los avances sean satisfactorios, se necesitará de tiempo adicional ya para cumplir con actividades y productos de los resultados 2.1. y 2.2., por lo que la potencial extensión de tiempo se ve aun mas necesaria, siempre y cuando los factores condicionantes descritos sean superados para un adecuado progreso e implementación del plan de acción validado y aprobado por el proyecto y las agencias.
- En relación con la medición de carbono, el proyecto enfrenta retrasos considerables que afectan la idea original de poder medir la línea de base al inicio del proyecto para después volver a medir al final del mismo (en un plazo de cinco años) los impactos de las buenas prácticas de manejo sostenible de tierras y bosques. Este objetivo es imposible de realizar en la actualidad dados los retrasos existentes y que recién a la fecha se están terminando (o terminaron recientemente en algún caso) las actividades de medición de la línea base. Sin embargo, se tienen avances en el relacionamiento institucional con universidades e institutos de investigación que trabajaron las actuales mediciones; este hecho puede representar una base institucional para fortalecer alianzas que permitan cumplir a futuro con los objetivos propuestos para la segunda medición.
- Un problema serio del diseño del proyecto es la estrategia de salida, la cual está diseñada para realizar el intercambio de experiencias y buenas prácticas al finalizar el proyecto. En este caso, puede perderse el valor agregado del intercambio, ya que al final es más un encuentro para contar entre las distintas partes “cómo fueron las cosas”. Se deberían realizar estos procesos de intercambio mucho antes, de tal manera que este proceso sea una herramienta de gestión del proyecto y ayude a identificar problemas, solucionar obstáculos comunes, construir sinergias, fortalecer la participación local, lo que conlleva a construir un factor de replicabilidad e implementación de lecciones aprendidas.
- El proyecto no enfrenta un problema de falta de recursos, sino de cómo ejecutarlos de una manera eficiente y estratégica en el tiempo restante. Es necesario considerar el factor tiempo de una manera realista y evitar asimetrías en el avance de los productos

por país, ya que se pueden generar rezagos entre los productos de cada país, que afectaría el logro y construcción de una perspectiva y productos regionales.

- A pesar de las dificultades de origen señaladas más los cambios políticos e institucionales, el proyecto ha podido lograr avances, más significativos en Argentina aunque con retrasos todavía considerables en Bolivia y Paraguay. La gestión del proyecto ha logrado establecer el funcionamiento de las oficinas del proyecto en 3 países, que cuentan con personal técnico calificado y que dependerá cómo puedan avanzar en el menor tiempo posible y con un mayor nivel de ejecución presupuestaria para lograr efectiva y eficientemente el cumplimiento de los productos y resultados en estos países, que a su vez alimentan en muchos casos productos regionales.
- Retrasos en los productos país en este caso pueden afectar el logro y adecuado cumplimiento de los productos y resultados regionales.
- Es importante resaltar la importancia (y logros en el caso de Argentina) que los proyectos de Sitios Piloto tienen en el contexto del proyecto GEF Chaco; en éstos se concentra la mayor cantidad de recursos financieros, la mayor cantidad de aliados estratégicos y beneficiarios, la oportunidad de intercambio de experiencias y replicabilidad, lo que redonda en la visibilidad del proyecto, que reflejará con mayor intensidad a través de los logros que se puedan alcanzar con estas acciones.
- De manera general se observa una diferencia en la ejecución institucional de los proyectos con base local, que de acuerdo a la información disponible y las visitas realizadas, el éxito de los mismos están en la organización y la visibilización de sus impactos y resultados a nivel de las comunidades beneficiarias.
- A nivel de los países, se percibe que la fortaleza de sitios piloto está dada en la inserción y apropiación del proyecto como parte de la visión de desarrollo país y local, con estrategias y programas consensuados y alineados a los componentes del proyecto y a los arreglos institucionales. Asimismo, la incorporación de la perspectiva de género en actividades económicas ha permitido fortalecer asociaciones de mujeres dedicadas a la generación de ingresos (en muchos casos como cabeza de familia), contribuyendo a mejorar condiciones de vida a partir del manejo sustentable e integral de recursos y la recuperación de áreas degradadas.
- Una de las debilidades identificadas está dada en el retraso de implementación de los proyectos locales, debido a una burocracia administrativa-institucional y política de las instituciones implementadoras y la centralización de las actividades a nivel de gobierno sin una presencia institucional fortalecida, en algunos casos, en los sitios pilotos. Se presentan a continuación las conclusiones principales por país y sitio piloto y, posteriormente, las conclusiones globales de la evaluación:

**Argentina:** Es importante rescatar la alta fortaleza institucional de Argentina, dada por los arreglos institucionales de los actores involucrados, y el acompañamiento de las políticas nacionales y locales en los componentes del proyecto, lo que ha permitido que la implementación sea efectiva y continua (Ley Nacional de Bosques, apoyo de los programas provinciales de apicultura, artesanías, apoyo técnico de otras instituciones como INTA, sinergias con universidades). Se han tenido leves retrasos en casos puntuales:

**1) Córdoba:** Posee dificultades con los desembolsos, por problemas burocrático - administrativo, superados por la voluntad y compromiso del equipo técnico. El sitio concentra todas las actividades en la Reserva Chancani, lo que facilita las visitas de monitoreo. El resultado es altamente satisfactorio.

**2) Chaco:** Posee retrasos importantes en las actividades, debido a problemas burocrático – administrativo para los desembolsos, que están siendo subsanados por el compromiso asumido por el equipo técnico. Adicionalmente, se tienen dificultades en la ejecución de las actividades por conflictos de intereses entre criollos y comunidades indígenas. Una fortaleza es el trabajo que vienen realizando con las mujeres en el componente de artesanía, con un alto potencial de éxito. El resultado es moderadamente insatisfactorio.

**3) Formosa:** Las dificultades presentadas están en relación al clima que retrasó un poco las actividades al inicio del proyecto. La fortaleza de este sitio está en la agilidad de la ejecución debido al modelo de gestión administrativo y el compromiso del equipo técnico. El resultado es altamente satisfactorio.

**4) Santiago del Estero:** Las dificultades presentadas son en relación a la modalidad de desembolsos adoptada y que están siendo subsanados por el equipo técnico. La fortaleza está en las alianzas institucionales y equipo técnico comprometido a recuperar los retrasos de las actividades. El resultado es moderadamente satisfactorio.

**Bolivia:** Si bien se han tenido retrasos en la implementación de las actividades, debido a varios factores de índole institucional, cambios de gestión administrativa y aprobación, (habiéndose iniciado con 11 meses en retraso comparando con Argentina), se está haciendo el esfuerzo en la ejecución y recuperación de las actividades; ya se han iniciado las actividades en los cuatro sitios pilotos y se van subsanando problemas con compromiso de parte del equipo técnico. De los cuatro Sitios Piloto, el sitio de Charagua es el que inicio actividades al último y se encuentra en etapa inicial en la actualidad; los otros tres Sitios restantes ya iniciaron actividades y entregaron los primeros productos, requisito indispensable para la realización del segundo desembolso

La fortaleza de Bolivia es contar con un alto capital social, organizaciones sociales organizadas lo que facilita la implementación, apropiación y sustentabilidad de las actividades en los sitios. Una de las fortalezas técnicas está en las organizaciones ejecutoras de los SP (ONGs y centros de investigación reconocidos y con amplia experiencia local), aunque se considera importante dar mayor seguimiento al proyecto en Villamontes, dadas las dificultades y retrasos que se tienen actualmente.

- 1) Yacuiba: Es el único sitio visitado, están con las actividades inicial del plan de trabajo, la fortaleza esta en un equipo técnico con un alto compromiso y con la ventaja de que la organización implementadora es una organización muy reconocida a nivel local.
- 2) Monteagudo: No se ha visitado el sitio una de sus fortalezas es que considera actividades de gestión de los recursos hídricos en cuencas, tema alto interés para los gobiernos locales, así como de los productores y la comunidad.
- 3) Villamonte: No se ha visitado el sitio, aun se replantean cambios en las actividades acordadas en el plan de trabajo, esto implicaría complicaciones y/retrasos en la ejecución. La organización implementadora tiene mucha experiencia, es reconocida y de mucha llegada a nivel local, lo cual da una cierta garantía técnica las actividades. Posee una gran capacidad de gestión en la identificación de acciones sinérgicas con otras organizaciones tanto del gobierno como con el sector privado (Asociación de ganaderos).
- 4) Charagua: El sitio demostrativo de no fue visitado, en conversación con el equipo técnico, han manifestado algunos inconvenientes en los modos contractuales con el ente ejecutor (CIAT) ya que se realizaba el convenio vía gobernación de Santa Cruz, razón por la cual se vio en retraso el inicio de las actividades.

**Paraguay:** Aun no se han iniciado las actividades en los sitios pilotos, por lo que se tiene la oportunidad de capitalizar las experiencias de Argentina y Bolivia ya que es oportuno tener en cuenta las prácticas exitosas de la implementación en los otros países. Actualmente se encuentra el proceso de convocatoria y licitación, estando previsto implementar todos los sitios en el Chaco Central (1: Colonia 10, Zona Salazar y Naranjal; 2: Filadelfia, Neuland; 3: Laguna Negra; 4: Zona Tte. Montania y Tte. Martínez, Las Palmas). Esto conlleva una ventaja en la ubicación del proyecto, que facilitaría el monitoreo y las sinergias con otras iniciativas y arreglos institucionales para de esta forma asegurar una implementación efectiva y dinámica de las actividades del proyecto y sus actores en esta región.

La siguiente tabla engloba y presenta la calificación para todos los componentes y criterios evaluados del proyecto.

**Tabla 9: Resumen de criterios evaluados y calificación del proyecto**

<b>Criterio/ Indicador</b>	<b>Comentarios</b>	<b>Calificación</b>
Objetivos, supuestos y Enfoque	Los objetivos y enfoque del proyecto son relevantes aunque con cierta amplitud en su planteamiento, que resultaron en un enfoque un tanto ambicioso y sin resultados intermedios	Moderadamente satisfactorio
Diseño	El diseño del proyecto es ambicioso con algunos productos que tuvieron que ser ajustados al inicio y sin una articulación clara entre algunos componentes	Moderadamente Insatisfactorio
Marco cronológico y recursos	Existen desfases desde el inicio, incluso considerando que se tiene un "Año Cero. Estos desfases tuvieron repercusiones en la implementación del proyecto. Se tienen distintas fechas en los Documentos de Proyecto por país. El proyecto no enfrenta un problema de recursos.	Insatisfactorio
Marco institucional	La arquitectura institucional es compleja y ambiciosa con muchas capas institucionales que tienen efectos en la coordinación inter-institucional	Moderadamente Insatisfactorio
Gerencia del proyecto	Oficinas y personal consolidado en los tres países. Mayores avances en años recientes, superando los factores internos y externos, aunque con dificultades notorias en los canales de comunicación y una baja ejecución presupuestaria a la fecha.	Moderadamente insatisfactorio

Identificación de actores sociales y beneficiarios	La identificación de actores sociales y beneficiarios es apropiada y los mismos reconocen los aportes actuales del proyecto en función a Sitios Piloto	Satisfactorio
Logros y cumplimiento de los componentes y productos regionales	Mayores avances en el cumplimiento de productos país, con varios de ellos cumplidos, aunque con retrasos significativos en otros productos. En menor medida, se tiene el logro de productos y resultados regionales. Avances notorios en Argentina, y todavía insuficientes en Bolivia y Paraguay, respectivamente. Se podrán dar avances importantes en estos dos últimos países en función a la implementación eficiente y eficaz de los Sitios Piloto.	Moderadamente insatisfactorio
Preparación y Adecuación	El proyecto tuvo una preparación que buscó adecuar productos e indicadores que quedaron desactualizados o descontextualizados.	Moderadamente satisfactorio
Apropiación	Avances importantes en la apropiación por país y a nivel local, que depende del progreso y logro de resultados. Puede profundizarse en mayor medida si se logra una adecuada ejecución en sitios piloto.	Moderadamente satisfactorio
Participación de los Actores Sociales y Concientización Pública	La participación de los actores sociales y locales puede ser uno de los puntos altos del proyecto. Habrá que analizar los avances en Paraguay y, en menor medida, en Bolivia para el logro adecuado de este criterio	Moderadamente satisfactorio
Sistemas y Mecanismos de Monitoreo y Evaluación	Se dan avances en el Plan de Monitoreo y Evaluación que podrá profundizarse cuando avancen los proyectos de demostración, aunque no se tiene un monitoreo de ejecución presupuestaria considerando los bajos niveles existentes.	Moderadamente insatisfactorio
Planificación y Ejecución Financiera	Se desarrollaron manuales y guías para la planificación financiera; no obstante se tienen retrasos y una baja significativa en la ejecución presupuestaria, que no fue subsanada hasta la fecha. Falta de información oportuna y conjunta entre las instancias del proyecto sobre la ejecución financiera del proyecto.	Moderadamente Insatisfactorio
Estrategia de Implementación	Se tienen instrumentos y planes elaborados para la ejecución del proyecto aunque aparecen distintas formas de implementación. En la implementación práctica, a veces parece que no es un sólo proyecto y más bien dos proyectos independientes con el mismo objetivo.	Moderadamente insatisfactorio
Supervisión y Apoyo	Distintas formas de supervisión en relación a la fuente de financiamiento. Supervisión y apoyo local en función a SP, que dependerá de los avances en su ejecución para fortalecer la misma.	Moderadamente insatisfactorio
Relevancia	El proyecto es relevante para el Gran Chaco Americano aunque con algunos productos que, debido a cambios en el contexto y desfases, no permanecieron relevantes para los países.	Media Alta
Efectividad	El logro de los resultados, cumplimiento de algunos productos y salidas previstas por el proyecto presentan atrasos. Los avances alcanzados a la fecha han sido producto del equipo del proyecto, los representantes nacionales, y oficiales de las agencias	Media
Eficiencia	El nivel de ejecución de los fondos asignados es insuficiente y preocupante. No se dan avances sobre un mayor incremento de ejecución. La ejecución presupuestaria actualmente todavía representa menos de un tercio del monto total del proyecto.	Media Baja
Sostenibilidad	La estrategia de salida está diseñada de una manera inadecuada, aunque se tiene la oportunidad de poder generar condiciones importantes si se profundiza la participación, apropiación, replicabilidad, entre otros factores.	Media Baja
Replicabilidad	Oportunidades interesantes a través de SP Piloto para replicar buenas prácticas, que ayuden al intercambio y sostenibilidad del proyecto. Dependerá del grado de avance en la implementación de SP.	Media
Evaluación Global	Se tienen retrasos, en algunos casos significativos, y una ejecución presupuestaria baja. No obstante, se dan avances en el cumplimiento de varios productos y una positiva recepción a nivel local dada la implementación de sitios piloto, que constituyen un área potencial para lograr mejores avances en el logro de resultados y ejecución presupuestaria y técnica. Si no se cumple este cometido, la tendencia puede ser a la baja en la calificación.	Moderadamente insatisfactoria.

## 5 Lecciones Aprendidas

El proyecto provee lecciones aprendidas específicas que son muy útiles para la gestión y gerencia de proyectos, especialmente dentro de una perspectiva regional. Se detallan a continuación las principales lecciones aprendidas:

- Dadas las características del proyecto en relación a su diseño institucional complejo, es importante tener una arquitectura institucional y mecanismos ágiles y no ambiciosos, especialmente cuando involucra diversos países o una perspectiva regional. Es importante plantear una lógica de “mantener simple” (*Keep it simple*), ya que desarrollar tales esquemas coadyuvará a evitar complejidades que puedan ser posteriormente contraproducentes para una adecuada y oportuna implementación.
- El mantener arquitecturas simples, ágiles y concretas ayuda a mejorar los flujos y canales de comunicación, así como fortalecer los mecanismos de coordinación. Esto permitirá ayudar a construir y generar confianza entre las instancias participantes en el proyecto, lo que también coadyuvará a fortalecer la comunicación e intercambio de información, y evitar retrasos debido a problemas en la coordinación y comunicación.
- En el caso de tener más de una agencia de financiamiento, es necesario poder establecer criterios comunes en cuanto a las fechas de inicio y/o cierre del proyecto. Tener distintas fechas no sólo crea confusión entre las instancias participantes, sino además pueda producir desfases en la implementación de las actividades y planes operativos, especialmente para el cierre del proyecto. Es importante en el caso de existir más de una agencia de financiamiento, que los fondos y ejecución presupuestaria de las distintas agencias participantes puedan ser no sólo difundidas entre todas las instancias, sino tener además una misma matriz de funcionamiento y ejecución presupuestaria.
- El punto anterior también se relaciona con la importancia de evitar desfases desde la concepción y desarrollo de la idea del proyecto hasta el inicio de la implementación, ya que cambios políticos, institucionales y sociales pueden producirse debido a contextos dinámicos que generalmente existen en diversos países de la región.
- El desarrollar capacitaciones sobre metodologías de gestión por resultados al inicio del proyecto entre los participantes y actores clave que intervienen en el mismo, es útil para poder manejar un mismo idioma y comprensión de aspectos metodológicos que coadyuven a estar en una misma sintonía en los marcos lógicos, objetivos y estructura del proyecto a ser implementado, lo que también facilita la comunicación.
- Para proyectos regionales, es importante poder construir desde el inicio, en base a diseños realistas y no ambiciosos, productos factibles de ser alcanzados desde una perspectiva regional, además de los productos país que se puedan tener en el proyecto. De lo contrario, dadas las propias dinámicas y acciones en cada país, proyectos de estas características pueden correr el riesgo de cumplir a cabalidad productos y resultados por país pero descuidando la perspectiva regional.
- En este sentido, es importante evitar incorporar o plantear “listas de deseos” en el diseño del proyecto (*wish lists*), que puedan quedar como buenas intenciones pero irreales en su ejecución, y que no contribuirían al logro estratégico de productos y resultados, siendo luego contraproducentes para la gestión del proyecto. Esto

además ayudará a evitar que se tengan que realizar ajustes de indicadores o actividades y productos en el transcurso del ciclo de vida del proyecto.

- Una realización de ajustes a indicadores, principalmente, en las primeras etapas, refleja la disparidad que existe en el diseño del proyecto con la realidad fáctica para que el mismo pueda ser implementado de manera efectiva y eficiente. Es importante poder desarrollar una lógica de escenarios de lo *posible versus lo deseable*, que ayude a guiar el diseño, planificación e implementación del proyecto.
- Consiguientemente, es importante poder diseñar y desarrollar procesos de Cadena de Resultados, que contribuyan a una ejecución articulada y estratégica de los productos, evitando que hayan acciones independientes en el cumplimiento de productos (y dispersión en la ejecución técnica y presupuestaria), fortaleciendo el logro de resultados, desde un enfoque metodológico de gestión por resultados.
- Es importante en proyectos regionales tener un sistema de monitoreo permanente, que provea información oportuna a la gerencia del proyecto, dada la mayor extensión territorial, mayor cantidad de actores participantes, distintas políticas y realidades, en proyectos regionales. Además, la coordinación regional debe ser el puente entre las agencias y los países.
- Es fundamental poder establecer e identificar factores comunes (*common grounds*) que ayuden a construir sinergias en proyectos regionales, ya que estos ayudarán a construir perspectivas regionales, ya sea para la solución de problemáticas comunes, la reducción de obstáculos o factores de amenazas, internos o externos que afectan determinados ecosistemas a nivel regional. Estos elementos ayudan no sólo a generar condiciones de replicabilidad, sino también ayudan a construir una mayor participación local en escalas regionales y a la apropiación del proyecto por parte de actores locales. Es responsabilidad del proyecto generar condiciones apropiadas que permitirán mejores condiciones para la sostenibilidad por parte de tales actores, una vez el proyecto concluya.
- El establecer intercambios de experiencias, y/o mejores prácticas de los productos desarrollados, y en última instancia de los resultados, deberá ser realizada en el transcurso del proyecto, y no ser diseñada como estrategia de salida. Esto permitirá que se pueda tener una herramienta de gestión y gerencia que coadyuve a generar sinergias, comunes denominadores y confianza entre los participantes. Si se deja como estrategia de salida, se pierde una valiosa oportunidad de tener una herramienta que ayude a solucionar problemas suscitados en la implementación de los productos del proyecto.
- Es importante incorporar productos de comunicación, que no solo visibilicen al proyecto, sino además, en la línea del punto anterior, se vuelvan herramientas de gestión que ayuden a compartir información, experiencias y conocimientos (conjuntamente con lecciones aprendidas) entre los distintos participantes, comunidades, regiones, autoridades, y actores locales. Estos dos últimos puntos son significativos para proyectos o programas regionales.

## 6 Recomendaciones

La sección de recomendaciones de la evaluación contempla, como parte integral de la misma, una propuesta específica que se recomienda pueda ser considerada e implementada a partir de una aceptación tanto por el proyecto, las agencias y los países. Esta recomendación se basa en cuatro criterios relacionados:

- i) Más del 80 por ciento de los informantes clave considera de manera positiva la formulación de esta recomendación como una forma para coadyuvar al proyecto a cumplir con sus objetivos tanto regionales como por país;
- ii) La propuesta emerge dentro del escenario de que no es posible realizar una reingeniería del proyecto o cambios significativos, debido al tiempo que tomaría, considerando asimismo los retrasos como las diversas normas de las agencias y países que harían que este cometido se vuelva muy difícil de ser cumplido en plazos oportunos;
- iii) Las demandas que se conocieron tanto a nivel local como en los países para poder dar mayor atención y respuestas a elementos específicos del proyecto. Esto conlleva a que el mismo pueda dar respuestas efectivas que ayuden a generar mejores condiciones para la sostenibilidad de los resultados.
- iv) Distintas formas de implementación tanto de las agencias como de los proyectos de demostración, ya que tratar de unificar una sola forma tomaría tiempo que no es disponible en la actualidad.

### 6.1 Recomendaciones principales

La principal recomendación de la evaluación de medio término se basa en la priorización y focalización del cumplimiento de los proyectos de demostración en Sitios Piloto de los 3 países. Se plantea que la estrategia de implementación de aquí en adelante y hasta la conclusión del proyecto, se enfoque en priorizar el trabajo en Sitios Piloto (incluyendo proyectos de validación tecnológica, capacitación, intercambios de experiencias), que no sólo ayudará a mejorar los niveles de ejecución presupuestaria (dado el mayor porcentaje en el financiamiento), sino además a vincular de manera estratégica la implementación del proyecto con la articulación entre componentes y la construcción de una perspectiva regional que a la fecha está ausente.

**Perspectiva regional:** A la fecha, el proyecto podría estar en condiciones de cumplir los productos país e implementación de sitios piloto en cada país. No obstante, este cumplimiento no genera las bases para la construcción de una perspectiva regional en base a factores y problemáticas comunes. Como se describió anteriormente, existen problemas comunes en los 3 países que el proyecto puede ayudar a responder, creando sinergias y bases para el intercambio de experiencias.

**Enfoque:** Se recomienda en este sentido, y fundamentalmente dado el tiempo restante, poder enfocar la implementación de los proyectos de demostración en sitios piloto en dos áreas: recursos hídricos y productores locales. Estas dos áreas fueron ampliamente abordadas, sugeridas y planteadas por aproximadamente el 80 por ciento de las personas entrevistadas, tanto a nivel local como a nivel nacional, como una necesidad importante para que el proyecto pueda apoyar y ayudar a superar los obstáculos y problemas existentes en cada país. El poder abordar estas dos áreas incluye la oportunidad de poder desarrollar tanto

factores de replicabilidad y lecciones aprendidas, así como el intercambio de experiencias y buenas prácticas, que representa uno de los componentes centrales del proyecto.

Se recomienda precisar el trabajo en los proyectos de demostración y sitios piloto enfocados en estas dos áreas y no ampliar más a otras áreas o actividades que de por sí puedan ser muy amplias, como ganadería sostenible, debido fundamentalmente al factor tiempo. En caso de que se otorgue una extensión en la fecha de cierre del proyecto (en base al análisis y consideraciones planteados en un punto posterior), se podría ver de incluir ya otras temáticas que sean de interés para los actores sociales y los países.

**Recursos hídricos:** Se recomienda enfocarse en recursos hídricos como parte del recurso del ecosistema dentro de la gestión y manejo de ecosistema y bosques para solucionar un problema común, enfocado desde la perspectiva de manejo racional y sostenible del recurso. Este planteamiento se enmarca dentro de la sostenibilidad del ecosistema forestal y la integración del bosque en el manejo de recursos hídricos, y no necesariamente desde una perspectiva de salud pública o consumo humano.

**Productores Locales:** Esta área de acción ya se desarrolla en los sitios piloto de Argentina, y se encuentra en proceso de incorporación en Bolivia y con propuestas en Paraguay. Este enfoque profundizaría las acciones planteadas y en ejecución, que van desde apicultura, artesanías, sistemas productivos hasta el manejo del recurso forestal, enfatizando el trabajo con productores locales y actores sociales, y ya no se enfocaría en reuniones regionales de supraestructuras, lo que puede producirse posteriormente para difundir resultados de la implementación en sitios piloto, sobre algo tangible y con una perspectiva regional que estaría en proceso de construcción.

El cambio de enfoque ayudaría a cambiar la dinámica entre los componentes, posibilitando una mayor y mejor articulación entre los mismos, considerando que el enfoque en Sitios Piloto desarrollaría una articulación y coordinación de actividades que se realicen en los Sitios Piloto. Esto significa que las actividades de los otros productos y componentes (fuera del producto 2.3) pueden ayudar a fortalecer la implementación del Sitio Piloto y complementen las actividades de los proyectos de demostración de una manera integral.

En este caso, el criterio de Sitio Piloto tiene una connotación un poco más amplia que los proyectos de demostración propiamente dichos, ya que incluirá los proyectos de demostración establecidos en el producto 2.3. y los definidos como sub-proyectos para cada Sitio, conjuntamente con otras actividades y productos de los otros componentes del proyecto. Por ejemplo, proyectos de validación tecnológica, fortalecimiento de capacidades, e incluso medición de carbono (en una etapa posterior, como se detallará en una sección siguiente sobre la Operacionalización del Plan de Acción) pueden ser llevados a cabo en un mismo Sitio Piloto, fortaleciendo las acciones y dinámicas de abajo hacia arriba ("*bottom-up approach*"), que daría un mayor arraigo y, por lo tanto, mayor oportunidad a los impactos del proyecto una vez concluya el mismo.

Este cambio de enfoque ayudaría no sólo a cambiar sino a fortalecer las dinámicas en la apropiación a nivel local, y el intercambio de experiencias intra e inter Sitios Pilotos, que ayudaría también a generar un intercambio de experiencias y buenas prácticas entre Sitios Piloto de los tres países, fortaleciendo la replicación de buenas prácticas y lecciones aprendidas a una mayor escala ("*upscaling*") regional. Esta es una oportunidad del proyecto porque solamente el trabajar en Sitios Piloto en localidades o poblaciones específicas sin

una articulación entre los diferentes sitios y proyectos de demostración, ni tampoco entre componentes, tiende a ser en cierta manera un proyecto focalizado solamente a nivel local.

El escalar a una perspectiva y escala mayor con replicabilidad en un sólo enfoque integral permite fortalecer la dinámica entre componentes y ayuda a generar las bases para un enfoque común integral (a través de la implementación de un Plan de Acción común y conjunto) que puede ayudar a construir una visión integral de buenas prácticas para el manejo sostenible del ecosistema transfronterizo del gran Chaco Americano. Esto a su vez puede generar bases para lograr manejo sostenible de bosques y tierras, que conlleven a mejorar el estado de conservación de la biodiversidad y del ecosistema y evitar emisiones de carbono, que contribuirá de una manera positiva a la gobernanza tripartita entre Argentina, Bolivia y Paraguay de los recursos y funciones ecosistémicas en esta región.

**Articulación y cadena de resultados:** Los SP son la concentración de los resultados del componente 2 y pueden articularse de manera positiva y estratégica con el fortalecimiento de capacidades con énfasis a nivel local (componente 1), que ayudará a la construcción de capacidades técnicas en relación directa con la implementación de los proyectos de demostración enfocadas a las dos áreas propuestas (recursos hídricos y productores) para una adecuada implementación de los SP; conjuntamente con un efectivo intercambio de experiencias y buenas prácticas (Componente 3), enfocado como una herramienta de gestión actual y no desde una perspectiva de estrategia de salida que resulta inapropiada. El proyecto puede aprovechar de una manera positiva los avances en los sitios piloto de Argentina, para intercambiar experiencias y proveer lecciones aprendidas a Paraguay y Bolivia, y de esta manera, también trabajar un sistema de Monitoreo de SP que ayude a la gestión del proyecto y a aprender y corregir problemas (componente 5).

**Cooperación sur-sur:** En este sentido, los Sitios Piloto pueden constituirse en un punto de unión regional donde se trabajen proyectos de innovación tecnológica a nivel regional, que pueden ser enmarcados y enfatizados para el aprovechamiento de capacidades de los 3 países dentro de un proceso de cooperación Sur-Sur e integración regional entre los mismos países en una sola unidad de paisaje. Se recomienda el enfatizar de manera más clara en el proyecto de cooperación Sur-Sur e integración

**Estrategia de salida:** Se recomienda que el componente 3 de estrategia de salida sea rediseñado a un componente de intercambio de experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas, el cual comience a ser implementado a la brevedad en base a los avances y también problemas que se dan en la ejecución de los sitios piloto, tomando como un punto de partida los avances en Argentina, dado el mayor porcentaje de ejecución, para comenzar con un intercambio de conocimientos y buenas prácticas que ayuden a construir la perspectiva regional.

Se recomienda que el intercambio de experiencias y buenas prácticas se realice de una manera *inter e intra* regional, de tal forma que se produzca un intercambio positivo entre los diferentes SP de un mismo país, que incluso puedan ayudar a fortalecer la ejecución del SP más retrasado, sumado al intercambio entre los SP de los 3 países.

Se recomienda que la estrategia de salida para futuros proyectos GEF sea reconsiderada en esta perspectiva para que sea implementada como intercambio de experiencias y se vuelva una herramienta importante de gestión del proyecto antes de la finalización del proyecto. Si se mantiene una estrategia de salida para antes del final de un proyecto, las condiciones

para apropiación y replicabilidad son menores desde la perspectiva del intercambio positivo de experiencias.

***Difusión y visibilización:*** Se recomienda el desarrollo de productos de comunicación y difusión que apoyen al proyecto en dos ámbitos: i) una mayor visibilización del proyecto, tanto a nivel local como nacional; y ii) productos enfocados en la implementación de los proyectos en los sitios piloto que estén dirigidos para los actores sociales (aspecto que no fue tomado muy en cuenta en el diseño del proyecto). Esto coadyuvará a que estos productos de comunicación se vuelvan herramientas de mejores prácticas, intercambio de información y conocimientos y sean de utilidad para los actores en los SP, tanto durante el tiempo restante del proyecto como una vez que termine el mismo y las actividades continúen siendo implementadas por los actores locales. Esto no sólo conllevaría a tener una mayor difusión y visibilización del proyecto y de las instancias participantes, sino además se podrán utilizar productos de comunicación como un instrumento de gestión. Se recomienda reformular e incorporar mayores recursos para productos de comunicación e intercambio de experiencias, dado que el monto del componente 3 asciende a un 9% del total.

***Operacionalización:*** Se recomienda el diseño, formulación y desarrollo de un plan de acción estratégico para la implementación de los Sitios Piloto y proyectos de demostración en los 3 países hasta que finalice el proyecto. Este plan deberá ser trabajado de una forma común, y consensuado y aprobado por las tres instancias. Este plan debería ser validado en la próxima reunión de Comité Directivo, y dar un plazo real pero efectivo para que sea presentado a detalle para su consenso y aprobación final. Se recomienda que este trabajo no exceda 45 días para poder tener un plan a ser validado y aprobado en Noviembre de 2014 como máximo, de tal manera que este plan operativo de implementación de Sitios Piloto consensuado se ejecute hasta Diciembre de 2015.

El desarrollo e implementación de este Plan de Acción ayudará a que las 3 instancias tengan la misma información, contribuyendo de manera oportuna en la provisión de información técnica y financiera, situación que al momento no se da y que representa un cuello de botella importante en la ejecución eficiente y eficaz del proyecto. Asimismo, ayudará a mejorar los canales de comunicación e información, estableciendo que las 3 instancias y todos los actores del proyecto conozcan el plan a detalle, sus actividades, líneas presupuestarias, información del proyecto, de tal manera que “hablen el mismo idioma”, resultando en mejoras en la comunicación y manejo de información, el cual es otro problema interno en la actualidad. Esto ayudará a que se mejoren la coordinación interinstitucional y, por lo tanto, también las relaciones inter-personales y construcción de confianza, mejorando el clima del proyecto, el cual es otro problema identificado y señalado por las 3 instancias.

Se recomienda que este plan lo trabaje la UCP conjuntamente con los equipos, puntos focales y las agencias en cada país. No sería favorable ni estratégico tener consultores externos o una firma consultora que realice este plan, ya que no conocen todos los detalles, circunstancias y problemática del proyecto, y el conocer estos elementos tomará tiempo. Asimismo, el trabajar de manera conjunta en la construcción y desarrollo de este plan será un indicador significativo e imparcial de que se pudieron solucionar las dificultades existentes, y se puede tener mejores perspectivas y condiciones para concluir la ejecución del plan, y por ende, del proyecto de una manera integral. No obstante, este es un trabajo que puede ser demandante y el tener apoyo imparcial y externo puede ser favorable en la construcción de este plan. Se recomienda se tenga un apoyo técnico como un asesor técnico para que contribuya al equipo que trabaje este plan.

Se recomienda que el equipo para la formulación de este plan esté integrado por el coordinador regional y el equipo de la UCP, los responsables nacionales, las agencias de ejecución (SAyDS; SEAM; MMA; OEA) y las agencias de implementación de GEF (PNUMA y PNUD – (Oficinas Regional y Nacional, los ATA, y el apoyo técnico a ser contratado.

Se recomienda que se realice una reunión entre el proyecto y las 3 agencias, incluyendo los oficiales del PNUD en los tres países, para coordinar acciones, pasos, mecanismos y procedimientos administrativos, que pueda facilitar la implementación del plan de acción, solucionar dudas, reformular líneas presupuestarias y fortalecer la comunicación.

**Ejecución presupuestaria:** El ejecutar de manera eficiente los SP significa ejecutar más del 50% del presupuesto que ésta planteado en los proyectos de demostración. Asimismo, si se articulan líneas presupuestarias de los Componentes 1, 3 y 5 (tales como capacitación, difusión y extensión, proyectos de validación tecnológica, materiales, UPEAS) en función a los SP, como fue señalado en el punto anterior, significaría la oportunidad de ejecutar mas del 60% del saldo presupuestario en cada país.

**Replicabilidad en SP:** El desarrollo de este plan de acción, articulando el fortalecimiento y construcción de capacidades a nivel local, el intercambio de experiencias y mejores prácticas en bases a temáticas concretas e importantes para los 3 países y una mayor visibilización y productos de comunicación coadyuvan y generan condiciones para fortalecer tanto la replicabilidad de mejores prácticas en los 3 países, y de esta manera construir bases sólidas de una perspectiva y visión regional en base a problemáticas concretas y precisas y no abstractas, como es actualmente percibido. Esta replicabilidad e intercambio ayudarán también a fortalecer la participación local de productores y gobiernos locales, que conjuntamente apoyará a la apropiación del proyecto, lo que ayudará a que el proyecto construya bases para la sostenibilidad de sus resultados, lo que a la fecha es incipiente.

Por el factor temporal se recomienda priorizar en enfocarse en sostener la apropiación de los sitios piloto por actores locales y la interacción, intercambio de experiencias y cooperación regional con otros actores locales en los otros sitios en los 3 países. De esta manera, el diferencial del proyecto es realísticamente posible de alcanzar, cumpliendo el objetivo de la interacción regional de actores y productores locales en los 3 países. Si el proyecto logra este cometido, contribuirá de una manera relevante, efectiva y eficaz a ayudar a resolver problemas comunes y concretos en los tres países, y logrará pasar del cumplimiento de productos por país a un cumplimiento de producto regionales, sentando bases para una mejor construcción de perspectivas regionales en el Gran Chaco Americano. No obstante, esta priorización por el factor temporal en Sitios Piloto no significa dejar de lado los otros resultados del proyecto 2.1 y 2.2.

**Resultados en biodiversidad y cambio climático:** La recomendación principal del Informe de Evaluación considera la priorización del Resultado 2.3. enfocado en la implementación de los Sitios Piloto y Proyectos de Demostración desde una perspectiva integral y articulada con los otros componentes. Este se debe, como es analizado en esta sección, para poder avanzar de manera oportuna en la ejecución presupuestaria debido a que el presupuesto global para este resultado es más del 40% del total del presupuesto del proyecto. Asimismo, esta focalización se debe a los retrasos existentes en la implementación de los Sitios Piloto, especialmente en Bolivia y Paraguay, respectivamente, así como para fortalecer las oportunidades y avances en el logro de los criterios de participación, replicabilidad, intercambio de experiencias y lecciones aprendidas. De esta manera, a partir de la implementación de este resultado se coadyuvará en dar respuestas tanto a las demandas

locales y nacionales, que manifestaron un interés creciente y notorio en poder avanzar en las áreas de enfoque incluidas en el presente informe, coadyuvando a fortalecer capacidades técnicas e institucionales a nivel local que permitan asegurar la continuidad de actividades y sostenibilidad una vez el proyecto concluya.

Dada la carga de trabajo y retrasos existentes, es importante poder avanzar en el cumplimiento de este resultado de manera prioritaria, pero sin eliminar o ignorar los resultados 2.1 (en relación con biodiversidad) y 2.2. (en relación con carbono). No obstante, no se considera que pueda ser viable en este momento poder ejecutar todos los resultados al mismo tiempo, por consiguiente la evaluación recomienda el criterio de priorización y de formulación de etapas para el desarrollo e implementación del Plan de Acción. Sin embargo, una vez que se haya avanzando de manera efectiva y eficiente en el cumplimiento de las actividades del Resultado 2.3 en una primera etapa y en función del Plan de Acción conjunto que el informe recomienda, será importante continuar con las actividades y productos de los otros dos resultados en una etapa subsiguiente. De esta manera, se puede asimismo fortalecer el vínculo y relación entre los resultados e impactos del proyecto, logrando beneficios a nivel de biodiversidad, carbono y mejores prácticas de manejo forestal sostenible y tierras, dado que en la actualidad no se tiene un vínculo y relación sólido.

Las actividades que se realicen para promover mejores prácticas manejo sostenible de tierras y bosques tienen una relación para proveer resultados sobre biodiversidad y carbono, ya que al implementar de manera positiva tales mejores prácticas conllevaran a una mejor conservación del ecosistema y de la biodiversidad y a tener menos emisiones de carbono. Estas relaciones causales en la actualidad son débiles y no tienen un avance significativo, que se da en gran parte, por los retrasos y problemas analizados en el presente documento. El MST y MFS, biodiversidad y cambio climático, tienen que estar conectadas para poder rendir resultados con beneficios ambientales globales que complementaran de una manera muy positiva los resultados a nivel local que se puedan conseguir con la implementación de proyectos de demostración. En caso de que el proyecto pueda lograr ambos resultados, se podrá considerar en la evaluación final como un proyecto que pudo lograr ambos cometidos de manera satisfactoria.

Esta articulación entre resultados que esté enfocada en lograr resultados con beneficios ambientales globales en las áreas de biodiversidad, cambio climático y desertificación y manejo sostenible de bosques y tierras ha tenido una debilidad inicial sin que se haya planteado de una manera clara las relaciones causales entre estas temáticas, lo cual todavía continua en la actualidad. Dados los problemas del proyecto en relación con los retrasos y baja ejecución presupuestaria descritos, no ha sido posible avanzar en las relaciones entre los Resultados 2.1, 2.2. y 2.3.

En ese sentido se considera la incorporación y trabajo en detalle de estos resultados en una segunda etapa que esté vinculada con una potencial extensión de tiempo del proyecto (aspecto que se analiza y detalla en una sección siguiente), una vez se implemente de una manera adecuada el Plan de Acción recomendado, con lo que se logrará reducir los problemas identificados y descritos en este documento en relación con los bajos niveles de ejecución presupuestaria, canales de comunicación, coordinación entre todas las instancias para avanzar con las actividades de manera conjunta.

Es importante resaltar que el cumplir con los factores condicionantes descritos al inicio de esta sección, permitirán tener mayor solidez para cumplir con los otros dos resultados, ya que si no es posible superar los cuellos de botella y retrasos existentes, será también difícil

poder avanzar con el cumplimiento de los otros resultados, ya que continuaría la misma situación que el proyecto enfrenta en la actualidad. Este planteamiento se lo detalla en la estructura del Plan de Acción a continuación.

**Estructura Plan de Acción:** Se recomienda que el plan de acción contenga los siguientes tópicos generales mínimos, los cuales se enmarcan dentro de áreas temáticas en dos etapas con los siguientes pasos generales:

#### **Etapas 1:**

##### **a) Planificación de Actividades**

- Identificación y Priorización de actividades y sub-proyectos por sitio piloto enmarcados en las áreas de enfoque propuestas (recursos hídricos y productores locales).
- Identificación de vacíos, cuellos de botella o problemas en cada SP que afecta su ejecución y planteamiento de propuestas de intervención y/o actividades de mitigación de problemas, según el caso (en el caso de Argentina, particularmente relacionado con la provincia del Chaco; en el caso de Bolivia, especialmente relacionado a Villamontes, y a los dos SP que comenzaron sus actividades posteriormente: Monteagudo y Charagua. En el caso de Paraguay, como a la fecha no comenzó la implementación en los cuatro Sitios Piloto identificados, la identificación de vacíos potenciales puede ser desarrollada).
- Planificación de actividades a ser ejecutadas en terreno por cada SP con los Responsables Nacionales y con el PNUD en cada país; En este punto se trabajaría en detalle a partir de los sub-proyectos o actividades que se realizan en cada Sitio Piloto para incluir la planificación integral relacionados con los otros componentes: Fortalecimiento de capacidades, proyectos de validación tecnológica, intercambio de experiencias, productos y herramientas de comunicación, talleres con actores y comunidades locales e indígenas, etc.).
- Plan de monitoreo de cada SP y en su conjunto.

##### **b) Planificación Financiera**

- Estimación de costos e inversiones a ser realizadas en cada SP para el cumplimiento de las actividades planificadas
- Reunión entre el proyecto y las 3 agencias para el análisis y formulación presupuestaria
- Identificación y determinación de líneas presupuestarias para cada actividad de los diferentes componentes del proyecto en función a cada sitio piloto (por ej, capacitación, productos de comunicación, proyectos de validación tecnológica intercambios, monitoreo);
- Elaboración de un presupuesto conjunto por cada Sitio Piloto que es la base para el presupuesto integral del Plan de Acción.

##### **c) Definición de roles y responsabilidades administrativas y técnicas de todas las instancias participantes;**

- Definición del equipo para cada SP (y necesidad de contratación, según el caso);
- Definición y determinación de quien va hacer qué y cuándo.

##### **d) Cronograma**

- Cronograma conjunto de actividades tanto para fondos PNUMA/OEA como fondos PNUD, que incluya planificación de ejecución presupuestaria conjunta;

- e) Diseño de un canal de comunicación y mecanismos de intercambio de información para el Plan de Acción conjunto que incluya el siguiente proceso y flujo de comunicación de manera integral para que todas las instancias puedan recibir, tener y acceder a la misma información de manera simultánea y sepan lo que está sucediendo en cada SP a tiempo real, lo que ayudará a solucionar los problemas de comunicación e información existentes (se recomienda que la estructura del flujo de comunicación sea lo más simple posible, lo que requiere un compromiso y voluntad de todas las partes de proveer, compartir, administrar y almacenar la información disponible y existente de manera oportuna):
- Provisión de información técnica y de la ejecución de actividades por parte las ONGs e institutos que implementación cada Sitio Piloto al Responsable Nacional.
  - A partir de este último y el ATA (para la información financiera y de gastos ejecutados): revisión, análisis y provisión de información y reporte al Coordinador Regional y al PNUD en cada país (de manera integral y simultánea).
  - El Coordinador Regional revisa, analiza y socializa la información con la UCP para su almacenamiento e insumos para los informes mensuales, e informa ya a todas las agencias, puntos focales y al Director Regional.
  - Esta información luego es transmitida a la persona o entidad que realizará el monitoreo de tal manera de recopilar la información para todos los Sitios Piloto y su contraste, verificación y medición en terreno (según el caso), de tal manera de detectar anomalías, problemas o situaciones que merecen especial atención.
  - Este monitoreo retroalimenta la información tanto al Coordinador Regional (quien retroalimenta al Director Regional, agencias y puntos focales) como al Responsable Nacional (quien retroalimenta a las ONGs implementadoras de cada Sitio Piloto) y al PNUD en cada país, que a su vez retroalimenta la información al PNUD regional.
  - En este caso, se recomienda que el proyecto en coordinación con los Responsables Nacionales puedan desarrollar una herramienta de intercambio y acceso de información oportunidad y conjunta a través de un sistema de Intranet, donde todos los actores puedan acceder a la información que será almacenada y subida al sistema.
- f) Reportes y Evaluación Interna
- Realización de informes mensuales de avance técnico de actividades y de ejecución presupuestaria;
  - Informe de evaluación al cumplir el primer semestre de ejecución del Plan de Acción para determinar si se cumplieron con las actividades programadas y toma de decisión de extensión de tiempo.

#### **Etapas 2:**

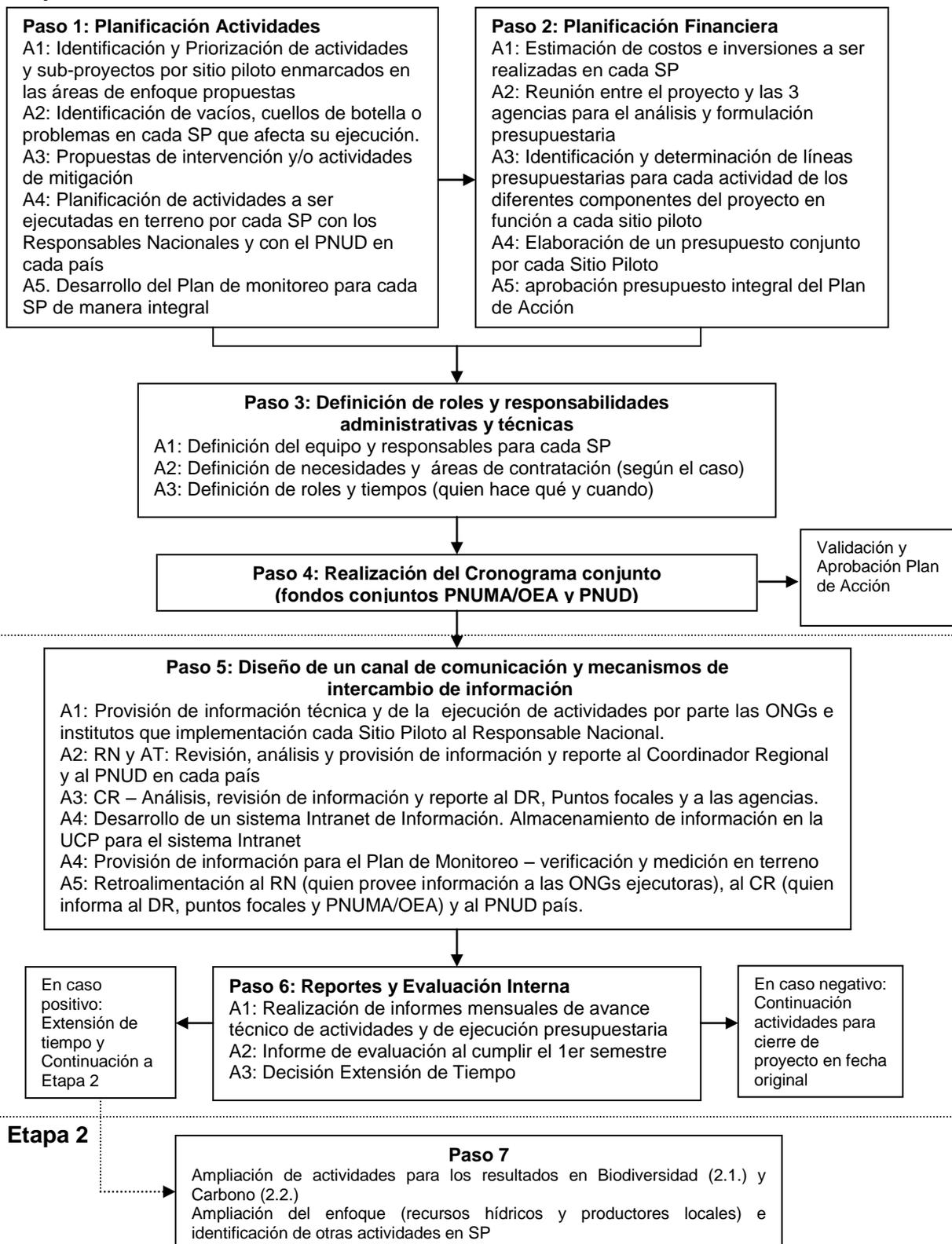
- En el caso que se hayan cumplido de manera positiva y satisfactoria las actividades, sub-proyectos y productos del Resultado 2.3, tanto presupuestaria como técnica en el primer semestre, preparación de la ampliación de actividades para los resultados en Biodiversidad (2.1.) y Carbono (2.2.)
- Consideración de ampliación del enfoque (recursos hídricos y productores locales) e identificación de otras actividades en SP si es que se han cumplido de manera satisfactoria la ejecución. Estas otras actividades deberían contribuir al logro de beneficios ambientales globales, las cuales podrán ser definidas también en base a la demanda de actores locales y de los países.

Se adjunta a continuación un esquema en forma grafica que sirva como guía para la implementación del plan de acción en función a las etapas y pasos descritos anteriormente.

**Figura 3: Ruta Crítica Plan de Acción**

**Contenidos Mínimos Generales**

**Etapa 1**



**Riesgos:** Para lograr esta propuesta, es necesario que se puedan reducir las dificultades y cuellos de botella identificados y planteados por los actores del proyecto. De lo contrario, el poder efectivizar el cumplimiento de esta propuesta no tendría muchas oportunidades de una conclusión satisfactoria si los problemas y cuellos de botella persisten, especialmente dado el escaso tiempo restante. El riesgo de que no pueda construirse de manera ágil y conjunta el plan de acción propuesta, indicaría que no se solucionarían los cuellos de botella existentes, sin que haya voluntad de poder avanzar en el tiempo restante. En cierta manera, esta sería una prueba que el proyecto tiene para poder adecuar el mismo. Asimismo, es importante tener en consideración que se tienen procesos electorarios en Bolivia en 2014 y en Argentina en 2015, que puede tener un riesgo debido a potenciales cambios institucionales.

El riesgo de que no se produzcan avances considerables en corto tiempo en Bolivia y Paraguay, también representa un riesgo que pudiera tener efectos y afectar a la oportunidad de lograr este cometido, desde una perspectiva integral

No obstante, si no se toman medidas adaptativas en este momento para enfrentar de manera proactiva estos problemas, el otro escenario se traduce en lograr los productos que están en ejecución en la actualidad, sin que se pueda completar algunos de ellos, y especialmente sin poder avanzar en el logro de productos regionales, y simplemente ir terminando actividades y productos hasta fines de 2015, lo que no incidiría en una mejora la actual calificación del proyecto.

## **6.2 Recomendaciones específicas**

Se recomienda que los responsables nacionales de Bolivia y Paraguay tengan un apoyo técnico para la implementación de los sitios piloto, dada la extensión territorial y cobertura de 4 sitios piloto en estos países. Este apoyo técnico deberá coordinar de manera estrecha tanto con el coordinador regional como las agencias implementadoras en cada país.

Se recomienda que los ATAs en los tres países continúen hasta la finalización del proyecto, dada la importancia en su rol y apoyo administrativo en lo que queda del proyecto para la implementación adecuada del plan de acción

Se recomienda que el coordinador regional tenga un rol de puente entre los países y las agencias de manera de agilizar comunicación, información y mejorar la coordinación

Se recomienda que los implementadores de Sitios Piloto con mayor avance (por ejemplo Córdoba, Formosa) realicen el intercambio de experiencias. Esto genera asimismo mayor motivación, compromiso, replicabilidad. El reconocimiento para actores locales que pueden participar y compartir sus experiencias y lecciones aprendidas, fortalece la participación local y ayuda a generar mejores condiciones para la apropiación local y, por consecuencia, para la sostenibilidad del proyecto.

Se recomienda establecer y poner en marcha un sistema de monitoreo para los Sitios Piloto que comience al mismo de la implementación del Plan de Acción, que permitirá también ser un sistema de monitoreo del Plan de acción. El monitoreo, especialmente debido a las circunstancias del proyecto, deberá ser oportuno, continuo y brindar información oportuna sobre problemas, retrasos, condiciones cambiantes y factores significativos en la implementación de los proyectos de demostración, coadyuvando a detectar problemas

técnicos en la implementación de los proyectos de demostración de una manera oportuna y a tiempo real.

Esta información deberá ser comunicada tanto al coordinador y equipo del proyecto, como a las agencias responsables por la supervisión de los SP y a las organizaciones que implementan los mismos, lo que ayudará a mejorar no sólo la comunicación y el manejo de información entre la coordinación del proyecto, los gobiernos locales, las agencias y los implementadores de los SP, sino también a fortalecer el gerenciamiento del proyecto en su conjunto. Esto deberá ser enmarcado dentro de una perspectiva integral en el manejo, intercambio de información y comunicación, factor esencial que no se presenta de manera satisfactoria en la actualidad.

Se recomienda generar al inicio de actividades un mecanismo de capacitación sobre gestión por resultados de proyectos, tanto a nivel de los equipos de los países como en las provincias y departamentos, con el objetivo de fortalecer las capacidades, identificar problemas (tanto comunes como específicos) que también permita realizar un intercambio de experiencias. Esto puede ayudar a tratar algunos problemas en una perspectiva dual: en conjunto para problemáticas comunes pero también individualmente, que en algunos casos provean lecciones aprendidas para otros casos similares.

Se recomienda apoyar la presencia del SEAM en terreno a través de los convenios con subgubernaciones e intendencias. Será importante tener y fortalecer la presencia institucional y visibilización en terreno para la implementación de los Sitios Piloto.

Se recomienda fortalecer las alianzas y relaciones institucionales con universidades e institutos de investigación en los países para su participación, apoyo técnico y construcción de capacidades para el trabajo y continuidad de medición carbono en los tres países. Esto es imprescindible para poder lograr determinar los resultados y tener continuidad para el trabajo en esta temática, ya que la segunda medición y determinación del impacto y resultados no podrá ser realizado en el tiempo de vida del proyecto, ya que a la fecha recién esta culminándose (o recientemente se concluyó) con la medición de carbono en los tres países.

En este sentido, el proyecto tiene que mínimamente media la línea base en los tres países, como se lo esta haciendo dados los retrasos, y asegurar la construcción de alianzas, compromisos y relaciones interinstitucionales con las universidades e institutos de investigación con los cuales ya se esta trabajando para la medición de carbono, para que las universidades e institutos realicen el segundo monitoreo que será efectuado una vez el proyecto haya concluido (incluso si se de una potencial extensión de tiempo), lo que podrá generar bases no sólo para el trabajo técnico en la medición y determinación del impacto de las practicas de manejo sostenible de bosques y tierras por parte de las universidades e institutos de investigación, sino además generar una sostenibilidad para la continuidad de acciones pro parte de estos socios importantes para el proyecto.

Consiguientemente, y de manera complementaria, las alianzas con estos socios también pueden ayudar a generar un apoyo académico y técnico para el desarrollo de actividades en Sitios Piloto en cada país, que ayudara a fortalecer y complementar la relación interinstitucional del proyecto con los socios. Se recomienda en este tipo de proyectos dar énfasis al inicio del mismo para realizar un proceso de aprendizaje de procedimientos administrativos que no consuma el tiempo efectivo del proyecto con el objeto de evitar retrasos y tener al personal del proyecto ya familiarizado con procesos, normas y procedimientos administrativos.

### 6.3 Potencial Extensión de Tiempo

Durante el proceso de entrevistas en los tres países, quedó constatado que en ningún país se tiene una fecha de inicio común, considerando lo que se denominó en este documento como el “Año Cero” del proyecto, y el taller de inicio del proyecto realizado en Agosto de 2011.

En la práctica, se tendría un poco más de un año para la ejecución y finalización de los proyectos de demostración en SP, considerando los retrasos y desfases existentes que responden tanto a factores internos como externos. Como se señala en este documento, los SP representan en la actualidad la oportunidad de construir una perspectiva regional y un mejor porcentaje de ejecución presupuestaria.

A pesar de estos factores que tuvieron implicación sobre algunos retrasos en la ejecución del proyecto, la evaluación considera que una extensión de tiempo solamente por el tiempo, es decir, otorgar una extensión del plazo para la finalización del proyecto debido a los retrasos existentes y sub-ejecución no ameritaría una consideración, si es que las condiciones y actividades continuaran de la misma manera mas allá del plazo de cierre del proyecto. No obstante, este punto, puede tener elementos específicos de análisis en el caso particular y la notable excepción de Paraguay por la situación y contexto político e institucional.

En el caso del proyecto en su conjunto, se consideran tres criterios y factores condicionantes que deberían ser cumplidos antes de otorgar inicialmente una extensión de tiempo al proyecto:

- i) La formulación, adopción y aprobación de un plan de acción estratégico una vez concluida la evaluación, en el cual se enfoque las actividades y productos a ser implementados con énfasis en los proyectos de demostración como factor estratégico para la focalización y concentración de actividades, como ha sido descrito anteriormente.
- ii) La aprobación de un cronograma de actividades para el resto del proyecto que contenga, asimismo, un presupuesto conjunto y fechas comunes de ejecución y finalización para todos los componentes y Documentos de Proyecto. Este plan deberá tener los insumos tanto de la UCP, de las agencias participantes y de los países, con el objeto que estas tres instancias tengan la misma información, hablen el mismo idioma y tengan claridad en la ejecución de las actividades incluidas en el plan. Esta situación todavía no se da en el proyecto, y la contribución de las tres instancias coadyuvará a mejorar el manejo e intercambio de información, así como la comunicación.
- iii) La aprobación del plan estratégico por las tres instancias donde se defina con mayor precisión los roles y responsabilidades de cada una de las partes. Se pudo analizar que en muchos casos todavía los roles específicos no están claramente definidos, y se tiene la percepción identificada en las entrevistas que las 3 instancias, consideran que la definición imprecisa de roles alimenta la confusión, y por lo tanto, afecta los flujos de comunicación e información. Esta situación constituye otra causa de retrasos en la implementación de productos y actividades.

El poder lograr el consenso, compromiso, definición de roles y acuerdos correspondientes en un corto período de tiempo, representa un indicador y una prueba del cambio en las condiciones, por lo que se daría un paso significativo para poder tener mejores condiciones y

mejoras en algunos cuellos de botella y factores internos que tuvieron efecto en la correcta implementación del proyecto hasta la fecha.

Estos roles tendrán que ser trabajados en mayor detalle en la elaboración del plan, y pueden seguir los siguientes lineamientos generales que se plantean sobre la base de la información recolectada:

*Implementación de los proyectos de demostración:* En Bolivia, estará a cargo de las ONGs y el Centro de Investigación ya detallados anteriormente. En Paraguay, la implementación estará a cargo de las organizaciones que sean aprobadas en la convocatoria recientemente realizada. En el caso de Argentina, se continuará con la implementación en las 4 provincias, con énfasis en el seguimiento al Chaco, y en Santiago del Estero.

*Coordinador del proyecto:* Realizar el proceso de coordinación de manera estrecha con los países y las agencias para la articulación de los otros componentes del proyecto con los proyectos de demostración (por ejemplo, fortalecimiento de capacidades para los proyectos, intercambio de experiencias, productos de comunicación, monitoreo de sitios piloto, etc.). Este rol será importante para además para el seguimiento de la implementación del plan de acción, para poder podrá informar de manera oportuna a los puntos focales, a las agencias y al director regional de proyecto.

*Responsables Nacionales:* Velar por el oportuno, eficiente y efectivo cumplimiento en terreno de los proyectos, dando apoyo técnico e intercambio de información a las agencias y a la UCP, en coordinación con los Asistentes Técnicos Administrativos.

*Puntos Focales:* Realizar la toma de decisiones oportunas e intercambio de información, en casos que se requieran.

*Agencias:* El PNUD tendrá un rol de supervisión directa a las organizaciones que implementan en la implementación de los SP en los 3 países, aunque con énfasis en Bolivia y Paraguay por la situación actual. Esto se realizará en coordinación estrecha con los responsables nacionales, los puntos focales, en Argentina con la Secretaría del Ambiente y Desarrollo Sostenible, y con el coordinador del proyecto, lo que permitirá superar el obstáculo existente en el manejo oportuno de la información. Intercambio de información con el PNUMA/OEA y la UCP.

*PNUMA/OEA:* Apoyo administrativo y supervisión de la ejecución de las actividades del Plan de Acción en relación al presupuesto y productos regionales, como aquellos productos de los otros componentes que se articulen en la implementación de los SP de una manera integral. Intercambio de información con el PNUD y la UCP.

*Monitoreo:* Un rol específico de monitoreo permanente y continuo sobre la implementación de sitios piloto es relevante, de tal manera que identifiquen en tiempo real problemas, situaciones imprevistas, desvíos y/o retrasos en las actividades planteadas en el plan de acción, que permita corregir cursos de acción y proveer información oportuna tanto a los responsables nacionales, agencias y al coordinador del proyecto. En este caso, convendría tener una persona específica que realice el monitoreo en sitios piloto, de tal manera de apoyar tanto al coordinador de proyecto como a los responsables nacionales y agencias, ya que si esta tarea es realizada por el responsable nacional y/o el coordinador del proyecto, se añade una bastante carga de trabajo, dada la extensión territorial y diversidad de sitios piloto.

En este caso, se recomienda fijar una fecha en el plan de acción (por ejemplo, el primer semestre), en la cual las tres instancias evalúen el progreso y cumplimiento del plan de acción. En el caso de que se tenga un efectivo y eficiente cumplimiento de las actividades, y por tanto, avances importantes en la ejecución del plan de acción, se recomendaría otorgar una extensión en la fecha de cierre del proyecto de 18 a 24 meses, que permita el cumplimiento y finalización de las actividades con mayor precisión, incluyendo algunas otras actividades que no fueron priorizadas.

Esto permitirá tener un fortalecimiento de dos criterios importantes para el conjunto del proyecto que todavía no han sido desarrollados: i) que se trata de un solo proyecto en la práctica (mas allá de los planteamientos teóricos al respecto que no han podido ser implementado de esa manera), y ii) la construcción de un trabajo conjunto e integral desde la perspectiva regional de manera coordinada, que conduciría a mejoras en la comunicación y en la coordinación entre las instancias del proyecto.

## ANEXO I: Marco Lógico

### Obtención de Productos y Cumplimiento de Actividades: Marco Lógico

La evaluación realiza un análisis del cumplimiento a la fecha de los productos del Marco Lógico en base a tres criterios principales: i) Determinación del grado de avance en el cumplimiento de los productos establecidos; ii) Identificación de los productos que no tienen avance y que tienen retrasos considerables con una consiguiente priorización dado el factor tiempo restante; y iii) Identificación de la contribución en el cumplimiento de los productos para el logro de los resultados planteados en el marco lógico, ya que al encontrarse el proyecto en plena etapa de implementación (incluyendo primeras etapas en el caso de Paraguay), el factor temporal representa una condicionante para el cumplimiento de los resultados. Este análisis se lo realiza tanto a nivel de los productos regionales como de los productos país, el cual está enmarcado dentro de la estructura de Marco Lógico establecida en el Documento de Proyecto.

#### *Logros de los componentes y productos regionales*

---

##### **1. Componente 1 Regional. Fortalecimiento Institucional**

**Resultado 1.1: Capacidades institucionales fortalecidas a nivel regional, nacional y local para aplicar marcos normativos de MST y MSB. Este resultado cuenta con dos productos específicos:**

**Producto 1.1.1:** *Desarrollo de una propuesta para una visión regional del Gran Chaco y desarrollo de políticas que integren temas de MFS y MST, BD y CC.*

Se acordó en Comité Directivo de Octubre de 2013 que este producto no se realizará; refleja el diseño ambicioso que no pudo aterrizar en un producto concreto.

**Grado de Avance y cumplimiento:** Sin avances.

**Producto 1.1.2:** *Fortalecimiento de los mecanismos regionales de colaboración y coordinación*

Se desarrollaron 2 reuniones de Comité Directivo y un Taller de Inicio regional. No se realizó ninguna reunión de la Comisión Trinacional

**Grado de Avance y cumplimiento:** En progreso (25-50 por ciento).

**Perspectivas de cumplimiento Resultado 1.1:** Moderadamente insatisfactorio.

Aunque se realizan reuniones de Comité Directivo, todavía no se realizó ninguna reunión de la Comisión Trinacional.

**Priorización:** Será importante poder construir una visión regional en base a la implementación de los Sitios Piloto, lo cual también puede ser articulado con el fortalecimiento de un mecanismo regional de coordinación para la implementación de sitios piloto desde una perspectiva regional, dado el cambio en el producto 1.1.1. Estos potenciales avances pueden ser presentados en una futura reunión de Comisión Trinacional en el caso de un apropiado cumplimiento. Este punto se lo detalla en la sección de recomendaciones.

**Resultado 1.2: Políticas de MFS y MST , así como herramientas técnicas y prácticas desarrolladas e incorporadas en el nivel regional, nacional y local, tomando en consideración variables de cambio climático y de conservación de la biodiversidad. Este resultado cuenta con cinco productos:**

**Producto 1.2.1:** *Base de datos y SIG del Gran Chaco desarrollados y funcionando*

Consultorías realizadas en los 3 países incluyendo el trabajo concluido sobre el SIG regional. Se encuentra pendiente el taller de capacitación y la definición institucional sobre la administración y mantenimiento del SIG.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 90 por ciento.

**Producto 1.2.2:** *Un conjunto de estándares y criterios regionales comunes para el desarrollo de herramientas e instrumentos de MFS/MST: i) unidades productivas sólidas tanto económica como productivamente, ii)*

servicios ambientales, iii) planes de ordenamiento territorial, iv) monitoreo de los cambios en el uso de la tierra.

Tres talleres a nivel país y un taller regional realizado para definir los criterios sobre UPEAs, y un taller regional sobre OT. Consultoría de ordenamiento territorial se encuentra en ejecución en Paraguay. Criterios sobre servicios ambientales se encuentra pendiente, así como el trabajo sobre monitoreo a nivel regional.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 60 por ciento.

**Producto 1.2.3:** *Estrategia regional para fortalecer y articular sistemas de alerta temprana de eventos climáticos extremos e incendios voraces*

Sistemas de alerta temprana en proceso en Paraguay y Argentina. Se encuentra pendiente avances en Bolivia y el diagnóstico para la estrategia regional.

**Grado de Avance y cumplimiento:** En progreso (25-50 por ciento).

**Producto 1.2.4:** *Identificación y sistematización del uso de tecnologías de MST y MFS tanto nuevas como tradicionales*

Consultoría concluida y se realizaron talleres, seminarios y cursos sobre el uso de tecnologías.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 100 por ciento.

**Producto 1.2.5:** *Manual para la Gestión Sustentable del Gran Chaco desarrollado*

**Grado de Avance y cumplimiento:** Sin Avances.

**Perspectivas de cumplimiento Resultado 1.2:** Moderadamente satisfactorio. Varios de los productos de este resultado dependen de la finalización efectiva y oportuna de los productos pendientes a nivel país; en caso de que no se realicen de esta manera, se puede retrasar y afectar el cumplimiento del resultado en su conjunto.

## 2. Componente 2 Regional. Aplicación en campo de los protocolos (MFS) y (MST).

**Resultado 2.1. Se habrá fortalecido un núcleo crítico de áreas prioritarias para la biodiversidad por medio de actividades de MFS y MST.**

**Resultado 2.2: Se capturará CO<sub>2</sub> y se evitarán las emisiones por medio de prácticas de MFS y MST.**

**Nota:** Estos dos resultados son implementados a nivel nacional. Se realiza la evaluación del cumplimiento de estos dos resultados en las siguientes secciones.

**Resultado 2.3: Para el final del proyecto, el número de productores y el área en la cual se aplican las prácticas de MFS y MST alcanzarán un umbral que, en ausencia de barreras institucionales de importancia, permitirán una mayor adopción de prácticas de MFS y MST que se volverán auto-sostenibles (este umbral constituye un mínimo requerido para que las prácticas de MFS y MST sean reconocidas como alternativas viables por parte de los que no participan del proyecto). Este resultado cuenta con dos productos:**

**Producto 2.3.1:** *Criterios para el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de proyectos de validación de tecnología desarrollados*

Consultoría en ejecución. Consultoría sobre Monitoreo y Evaluación concluida.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 80 por ciento.

**Producto 2.3.2:** *Proyectos de validación de tecnología y proyectos de demostración evaluados y los resultados sistematizados*

Este producto es considerado para el quinto año del proyecto.

**Grado de Avance y cumplimiento:** Sin avances.

**Perspectivas de cumplimiento Resultado 2.3:** Moderadamente insatisfactorio. Será necesario priorizar los dos productos desde una perspectiva estratégica y articulada en la implementación de los proyectos de

demostración para lograr el cumplimiento de productos y resultado regional y no sólo por país. La falta de avances de los resultados 2.1. y 2.2. a nivel país afectará las perspectivas de cumplimiento de este resultado. Este punto se lo detalla en la sección de recomendaciones.

### 3. Componente 3 Regional. Estrategia de salida del proyecto (extensión y divulgación).

**Resultado 3.1: Para el final del proyecto se dejará en marcha un mecanismo para asegurar la sustentabilidad de las estructuras y de los programas apoyados por el proyecto que resultará en la adopción a gran escala de MFS y MST en el Gran Chaco.**

*Producto 3.1.1: Eventos nacionales y regionales para la difusión de los resultados/lecciones aprendidas e intercambio de experiencias*

*Producto 3.1.2: Integración y adopción de la visión regional, política, mejores prácticas de MFS/MST y un conjunto de indicadores de desempeño y sustentabilidad incorporados en el Plan de Acción Subregional para el Desarrollo Sustentable del Chaco (SRAP).*

**Grado de Avance y cumplimiento:** Ambos productos están diseñados como parte de la estrategia de salida del proyecto.

**Perspectivas de cumplimiento Resultado 3.1:** Es considerado por la evaluación como inapropiado realizar este componente al final del proyecto. Este análisis se lo realiza en la secciones de recomendaciones y análisis de sostenibilidad. Será importante priorizar estos productos regionales en base a la articulación con los sitios pilotos de manera estratégica, otorgando mayores recursos de otros productos no priorizados, lo que permitirá el cumplimiento de un producto y resultado regional.

#### Logros de los componentes y productos por país: Argentina

---

##### Componente 1 Argentina. Fortalecimiento Institucional

**Resultado 1.1: Capacidades institucionales fortalecidas a nivel regional, nacional y local para aplicar marcos normativos de MST y MSB. Este resultado cuenta con cuatro productos específicos:**

El Gobierno de Argentina se comprometió a institucionalizar el Proyecto PAS Chaco a través de los arreglos institucionales internos entre la SADS, las instancias locales de ejecución (Ministerio de Producción, Recursos Naturales, Forestación y Tierras de Santiago del Estero, Subsecretaría de Recursos Naturales de Chaco, Subsecretaría de Ambiente de Córdoba y CEDEVA de Formosa) y cartas de aprobación del parlamento: Cámara de Senadores y Cámara de Diputados de la Nación en Noviembre de 2007.

*Producto 1.1.1: Establecimiento de la oficina, equipada y con presupuesto asignado*

Argentina ha cumplido con el establecimiento e instalación de la oficina SRAP la cual está equipada y con presupuesto de personal asignado, y funciona en la provincia de Santiago del Estero, a través de un acuerdo a partir del año 2012.entre la SADS con la Provincia de Santiago del Estero.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 100 por ciento.

*Producto 1.1.2: Mecanismos de coordinación interinstitucional entre los actores clave fortalecidos.*

Se han establecido los mecanismos de coordinación inter-institucional entre los agentes claves (COFEMA-INTA-ONG-SADS) para su fortalecimiento. Tanto el gobierno nacional como provincial y otras instituciones vinculadas (INTA, CEDEVA, Organizaciones Civiles, asociaciones de productores) han llevado a cabo talleres y materiales de difusión para fortalecer estos mecanismos de coordinación.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 80 por ciento.

*Producto 1.1.3: Cantidad de instrumentos legales, técnicos y financieros identificados, diseñados, validados y adoptados para la aplicación de MST y MFS.*

20 instrumentos legales, técnicos y financieros armonizados y validados con las partes interesadas, así como nuevos instrumentos legales. A la fecha se llevó a cabo la contratación de consultores para el fortalecimiento institucional en relación al análisis para las mejoras del marco normativo existente y talleres

de consultas, cumpliendo con el objetivo un documento de relevamiento de las normativas provinciales y una propuesta para llenar los vacíos legales existentes.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 100 por ciento.

**Producto 1.1.4:** *Cantidad de Personal Capacitado*

Se ha desarrollado e implementado un programa de fortalecimiento de las capacidades para afianzar los instrumentos técnicos y financieros de MST y MFS del personal tanto público como privado que están a cargo de la administración de recursos naturales (gobierno, ONGs, organizaciones de base) en temas específicos de MFS/MST, biodiversidad cambio climático, marco legal y sistemas de información y alerta temprana, y gestión del riesgo, entre otros.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 65 por ciento.

**Perspectivas de cumplimiento Resultado 1.1:** Muy satisfactorio. Solamente faltaría establecer formalmente los mecanismos de coordinación para la etapa final del proyecto, y la armonización del marco político y regulatorio.

**Resultado 1.2: Políticas de MFS y MST , así como herramientas técnicas y prácticas desarrolladas e incorporadas en el nivel regional, nacional y local, tomando en consideración variables de cambio climático y de conservación de la biodiversidad. Este resultado cuenta con 6 productos:**

**Producto 1.2.1:** *Sistemas de información a nivel Departamental y Municipal fortalecidos*

Se llevó a cabo el establecimiento de una red de información que vincule las diferentes instituciones y fuentes de información en la región para hacer un uso más efectivo del SIG/base de datos entre los entes nacionales y provinciales. Se cuenta con un SIG a 1:100000 (Departamental) y SIG a 1:50000 (Municipal) y una base de datos consensuada funcionando. Se han desarrollado Consultoría sobre el Sistema de Información Geográfica y base de datos para el Chaco Argentino, una Consultoría Nacional para el Diseño y Elaboración de un Sistema de Información Geográfica y base de datos, y para el establecimiento de sistemas de información y alerta temprana, incluyendo SIG portable.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 100 por ciento.

**Producto 1.2.2:** *Se habrá identificado y validado una unidad productiva sólida tanto económica como ambientalmente compatible con MST y MFS.*

Se han identificados las unidades productivas sustentables en base a la Ley de Bosques Nativos) como base de unidades productivas con MST y MFS. Se definieron los diferentes escenarios óptimos para una producción económica viable y una sustentabilidad ambiental según las subregiones y los sistemas de país. Se cuenta con el desarrollo de una Consultoría Regional de UPEAS en ejecución; se ejecutarían las UPEAS a en el país luego de la finalización de la consultoría regional. Los 3 países deben analizar y definir qué es lo que se espera de este producto y cuál será su alcance en función, además, del presupuesto asignado.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 40 por ciento.

**Producto 1.2.3:** *Se habrá identificado y determinado el valor de los servicios ambientales en el Chaco*

Se planteó la realización de un estudio que proporcionaría insumos para enriquecer los planes de ordenamiento territorial y datos específicos sobre el Chaco sobre pago de servicios ambientales que, a su vez, generará propuestas para esquemas de compensación.

**Grado de Avance y cumplimiento:** Sin avances

**Producto 1.2.4:** *Se habrá armonizado la estrategia y el plan de acción para el desarrollo de planes de ordenamiento territorial con la ley nacional.*

Este producto tiene en cuenta la legislación Nacional y Provincial, el ordenamiento realizado por el ministerio de Planificación Federal, los documentos de OT provinciales y los criterios definidos en la Ley 26331 de Bosques Nativos. . Este producto ha sido logrado anticipadamente en relación a la promulgación de la Ley de Bosques, aunque en la actualidad falta la provincia de Córdoba y Santa Fe.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 50 por ciento.

**Producto 1.2.5:** *Se habrán desarrollado los instrumentos para el monitoreo de los cambios en el uso de la tierra dentro del marco de ordenamiento territorial.*

Se desarrolló un manual que incluye herramientas y criterios basados en la metodología de evaluación de la degradación de la tierra en zonas secas (LADA) que sirven de utilidad para el Observatorio Nacional de Degradación de Tierras y Desertificación, con el objeto de homogeneizar los métodos utilizados para medir los procesos de degradación de tierras/desertificación. Se ha desarrollado la consultoría sobre Desarrollo de normas y criterios para el monitoreo del Cambio de Usos de la Tierra en el Gran Chaco Argentino.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 100 por ciento.

**Producto 1.2.6:** *Se habrá desarrollado una estrategia para ofrecer incentivos a los usos alternativos del bosque.*

Se plantea la sistematización de información generada por la herramienta de financiamiento al uso sustentable o conservación de los bosques nativos, Ley Nacional, y adecuar el actual sistema de carga de datos para asegurar la disponibilidad de información para el fomento de prácticas de MST y MFS y la puesta en conocimiento de los planes de ordenamiento territorial existentes para las 4 provincias donde se implementan Sitios Pilotos. Se llevaron a cabo dos talleres de consulta como parte del proceso de armonización del marco legal. Esta actividad es cubierta por la Ley Nacional de Bosques Nativos 26331.

**Grado de Avance y cumplimiento:** En progreso: 15 por ciento.

**Perspectivas de cumplimiento Resultado 1.2:** Moderadamente satisfactorio; deberá darse mayor atención al producto de identificación y valoración de servicios ambientales, al desarrollo de instrumentos técnicos sobre producción ambiental, al desarrollo de la estrategia de incentivos a los usos alternativos del bosque y a la difusión y accesibilidad a los datos contenidos en los sistemas de información desarrollados por el proyecto.

#### **Componente 2 Argentina. Aplicación en campo de los protocolos (MFS) y (MST).**

**Resultado 2.1. Se habrá fortalecido un núcleo crítico de áreas prioritarias para la biodiversidad por medio de actividades de MFS y MST Planes de Administración y Equipamientos para Áreas Protegidas. Este resultado cuenta con 3 productos:**

En 2012 se firmaron cartas acuerdos con todas las provincias y SADS, firma efectivizada con un desfase de tiempo (2006-2011) por lo que en Santiago del Estero se tuvo que hacer un cambio de actividades.

**Producto 2.1.1 Estudios técnicos para el Parque Provincial Copo, Reserva de Uso Múltiple Copo y Reserva de Uso Múltiple Los Porongos.**

Este producto brinda apoyo a los estudios en el Parque Provincial y Reserva de Uso Múltiple de Copo, la Reserva Provincial de Uso Múltiple de Laguna de los Porongos así como una propuesta para implementar reservas privadas dentro de la Reserva de Biósfera Teuquito. Las actividades y presupuesto están incluidos dentro de Proyectos de Sitios Piloto de las provincias de Formosa y Santiago del Estero. Debido a que muchas de las actividades previstas se cubrieron con la Ley Nacional de Bosques Nativos N° 26.331, el cual incluyó la creación y fortalecimiento de la Reserva Copo, la provincia de Santiago del Estero a cambio propuso el cambio de actividades a la zona del bañado de Figueroa, donde se decreta Área de Conservación.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 70 por ciento

**Producto 2.1.2: Plan de Administración y equipamiento para el Parque Provincial y la Reserva de Uso Múltiple Copo (Figueroa).**

Se diseñan los planes de gestión para las áreas protegidas para el Parque Provincial y Reserva de Uso Múltiple de Copo. Este componente fue cubierto por la Ley de Bosques, la cual crea y fortalece la Reserva Copo (Ley 6843 Parque Provincial Copo). En cuanto a la Reserva del Bañado Figueroa, está previsto hacer la limitación del área de Reserva; ya fueron los técnicos a campo para ver la limitación del área para adelantar, relevamiento socio-ambiental, inventario de aves e inventario de flora-fauna; muchas actividades se ejecutan con fondos de la provincia.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 30 por ciento.

**Producto 2.1.3:** *Propuesta para la implementación de reservas privadas dentro de la Reserva de Biosfera Teuquito.*

El producto es una propuesta de implementación de un área de reserva de usos múltiples que incorpore a los montes en galerías del sistema de Riachos Monte Lindo Grande y Monte Lindo Chico. Es necesario lograr acuerdos a los efectos de conformar una reserva mixta privada. Se encuentra en desarrollo un análisis para la propuesta de implementación de un área de reserva privada de usos múltiples para las distintas zonas del oeste Formoseño incorporando en la matriz de prueba piloto los distintos ambientes característicos de esta zona, que la realiza la Fundación Gran Chaco, y han entregado un primer informe conteniendo las características ecológicas y de flora, socio-económico, así como el relevamiento predial de flora y su mapeo.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 50 por ciento

**Perspectivas de cumplimiento Resultado 2.1:** Muy satisfactoria. Muchas de las actividades de este resultado fue cubierto por la Ley Nacional de Bosques Nativos, pudiendo el proyecto enfocarse a otras productos del componente 2. Habría que darle seguimiento a las actividades que incluyen la propuesta de manejo y de gestión para las áreas protegidas, actividad que se estima será cumplida.

**Resultado 2.2: Se capturará CO<sub>2</sub> y se evitarán las emisiones por medio de prácticas de MFS y MST. Este resultado cuenta con 1 producto:**

**Producto 2.2.1:** *Medición y monitoreo del modelo de balance de CO<sub>2</sub> y de existencias de carbono.*

Se cuenta con el informe de consultoría "Medición y monitoreo del contenido de carbono en parcelas bajo manejo forestal sustentable y manejo sustentable de tierras en el Chaco Argentino" culminado y aprobado en fecha diciembre 2013. El mismo fue llevado a cabo por un equipo de profesionales de la Universidad Nacional de Formosa (UNaF).

**Grado de Avance y cumplimiento:** 100 por ciento.

**Perspectivas de cumplimiento Resultado 2.2:** Muy satisfactoria. La preocupación sobre este producto radica una vez que el proyecto haya sido concluido, debido a que mediciones siguientes deberán realizarse generalmente a los cinco años de la primera medición.

**Resultado 2.3: Para el final del proyecto, el número de productores y el área en la cual se aplican las prácticas de MFS y MST alcanzarán un umbral que, en ausencia de barreras institucionales de importancia, permitirán una mayor adopción de prácticas de MFS y MST que se volverán auto-sostenibles (este umbral constituye un mínimo requerido para que las prácticas de MFS y MST sean reconocidas como alternativas viables por parte de los que no participan del proyecto). Este resultado cuenta con 3 productos:**

**Producto 2.3.1** *Proyectos de validación de tecnología diseñados e implementados*

Los proyectos de validación tecnológica y de investigación diseñados se están ejecutando en Córdoba, Santiago del Estero y Formosa, y en esta última también se hará la impermeabilización de tajamares. Existen retrasos importantes en la provincia del Chaco.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 80 por ciento.

**Producto 2.3.2** *Proyectos de demostración diseñados e implementados*

Los proyectos demostrativos fueron diseñados a través de procesos participativos, asegurando una adecuada representatividad de los actores interesados (beneficiarios así como también instituciones y organismos que implementan iniciativas en estas áreas) para reforzar una articulación más eficiente de todas las iniciativas y de sus recursos. Se desarrollan proyectos en 4 provincias (Córdoba, Chaco, Formosa y Santiago del Estero). Se cuentan con Acuerdos Marco con los organismos ejecutores y ya están en avances importantes a excepción la provincia del Chaco, debido a dificultades con gestiones administrativas y de conflictos entre los beneficiarios (criollos y aborígenes).

**Grado de Avance y cumplimiento:** En progreso (50-75 por ciento). En el Chaco se tiene un progreso de 0-25 por ciento (mayor detalle consultar Anexo I Informe Sitios Pilotos)

**Producto 2.3.3** *Programas de apoyo para cubrir los costos de transición a prácticas de MFS y MST en sitios de demostración seleccionados.*

Consiste en la búsqueda de sinergias de otras iniciativas para cubrir los costos de transición de las prácticas de MST y MFS implementadas en los sitios pilotos, para promover y asegurar una coordinación interinstitucional con el fin de apalancar recursos dentro de un marco estratégico de MFS/MST para una inversión más eficiente por parte de los programas públicos y privados. A la fecha, la provincia de Formosa es la que maneja algunas alternativas pero aun no concretadas.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 45 por ciento.

**Perspectivas de cumplimiento Resultado 2.3:** Satisfactorias. Se han culminado importantes avances en relación a los sitios de demostración implementados y la validación de tecnología en 3 provincias, por lo que será importante realizar un seguimiento para evitar dificultades en general y en el caso particular de la provincia del Chaco habría que reflexionar en acotar las actividades en aquellas potenciales al cumplimiento. Respecto la continuidad del financiamiento, aun no se cuenta con nada en concreto, pero tienen como objetivo iniciar la búsqueda de financiamiento para no cortar el apoyo y seguimiento a las actividades, dado que consideran que tres años es bastante poco, más aun si ocurren problemas como la sequía que se sufrió durante prácticamente la primera mitad del Proyecto.

### Componente 3 Argentina. Estrategia de salida del proyecto (extensión y divulgación).

**Resultado 3.1:** Para el final del proyecto se dejará en marcha un mecanismo para asegurar la sustentabilidad de las estructuras y de los programas apoyados por el proyecto que resultará en la adopción a gran escala de MFS y MST en el Gran Chaco.

**Producto 3.1.1** *Replicación y ampliación de las mejores prácticas a través de la sensibilización y difusión de los hallazgos en el Chaco Argentino.*

**Grado de Avance y cumplimiento:** En progreso (60 por ciento).

**Producto 3.1.2** *Incorporación y adopción de las mejores prácticas e indicadores en MFS/MST incorporados en el Plan de Acción Nacional (PAN) y en las políticas públicas para el desarrollo del Chaco Argentino.*

**Grado de Avance y cumplimiento:** Ambos productos están contemplados para la finalización del proyecto

**Perspectivas de cumplimiento Resultado 3.1.** Se estima que este resultado puede ser alcanzado con éxito en función al grado alto de avance en el resultado 2.3 y fundamentalmente si es que la replicabilidad e intercambio de buenas prácticas y experiencias se realizan antes de la finalización del proyecto. Asimismo, es importante poder desarrollar no solo difusión de estas prácticas sino además productos de comunicación que ayuden al intercambio de experiencias. Este punto se analiza con mayor detalle en la sección 3.11.

### Logros de los componentes y productos por país: Bolivia

---

#### Componente 1 Bolivia. Fortalecimiento Institucional

**Resultado 1.1:** Capacidades institucionales fortalecidas a nivel regional y nacional para formular y aplicar políticas, marcos normativos y prácticas disponibles de MFS y MST (con aumento de las asignaciones presupuestarias o de las inversiones), tomando en cuenta las variables de cambio climático y de conservación de la biodiversidad. Este resultado cuenta con 4 productos:

**Producto 1.1.1:** *Oficina SRAP del Chaco establecida y en funcionamiento dentro del organigrama del Viceministerio de Recursos Hídricos y Riego.*

A la fecha, se cuenta con una oficina equipada y se ha establecido el equipo técnico, compuesto por el Responsable Nacional, un Asistente Técnico Administrativo y un Asistente Administrativo Contable contratado en el presente trimestre. Asimismo, se espera la recontractación de un técnico de contraparte del

Punto Focal. El equipo del proyecto muestra disposición para avanzar con el cumplimiento de las actividades del proyecto en el país. No obstante, existen limitaciones en las comunicaciones y en la disponibilidad de vehículos para el desarrollo de las actividades y se manifiesta una sobrecarga de trabajo. Será importante priorizar actividades, como lo están realizando, para poder avanzar con los compromisos en tiempo y forma.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 90 por ciento.

**Producto 1.1.2:** *Mecanismos de coordinación interinstitucional entre los participantes clave fortalecidos*

Se ha realizado el taller Organización de “Implementación de mecanismos de Coordinación interinstitucional en la Región del Chaco boliviano”. El mismo sirvió para reflexionar sobre los niveles de coordinación interinstitucional en esta región y, mejorar los mecanismos de relacionamiento entre instancias públicas, privadas y académicas. Esto permitió la toma de contacto entre los diferentes actores y el establecimiento de acuerdos. Se contó con la participación de organizaciones indígenas, organización de productores, gobiernos municipales, sub-gobernaciones, ONGs y otros actores locales.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 60 por ciento

**Producto 1.1.3:** *El marco regulatorio existente armonizado y mejorado mediante la incorporación de temas específicos de MST, MFS, biodiversidad y cambio climático y una propuesta para una ley de ordenamiento territorial desarrollada.*

El producto de Ley de Servicios y Funciones Ambientales fue cambiado por un estudio de desarrollo del Marco Normativo para la gestión de los recursos naturales en el Chaco, donde se determina del valor de las funciones ecosistémicos y determinado su valor no económico, en el marco de las actuales políticas y posiciones del gobierno boliviano. A la fecha no se tiene avances en el cumplimiento de este producto, pero se tiene reprogramadas para su ejecución en el segundo semestre del 2014.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 25 por ciento.

**Producto 1.1.4:** *Programas de fortalecimiento de las capacidades*

Las actividades han sido reprogramadas para el segundo semestre de 2014

**Grado de Avance y cumplimiento:** 30 por ciento.

**Perspectivas de cumplimiento Resultado 1.1:** Moderadamente insatisfactorio. A la fecha, se tienen dos productos para ser cumplidos a cabalidad y con avances importantes. No se tienen avances en fortalecimiento de capacidades y la armonización del marco regulatorio.

**Priorización:** Específicamente en relación con el producto 1.1.3., será importante el poder desarrollar programas de fortalecimiento de capacidades en articulación con el Componente 2 y sitios piloto, coadyuvando a subsanar deficiencias existentes y a responder a necesidades y demandas planteadas durante la evaluación de medio término. Este punto se desarrolla en la sección de recomendaciones.

**Resultado 1.2: Herramientas y prácticas de MFS y MST desarrolladas e incorporadas a nivel regional, nacional y local, tomando en cuenta las variables de cambio climático y conservación de la biodiversidad. Se cuenta con 6 productos:**

**Producto 1.2.1:** *Los SIG del Viceministerio de Recursos Hídricos y Riego, las Gobernaciones y gobiernos municipales armonizados.*

Se ha finalizado la consultoría sobre SIG y la consultoría para el sistema de alerta temprana. La carga de metadatos se está realizando. Queda pendiente taller de capacitación, el cual esta reprogramado para el segundo trimestre del 2014.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 90 por ciento.

**Producto 1.2.2:** *Una unidad productiva sólida desde el punto de vista ambiental y económico compatible con MFS/MST identificada y validada*

Se está desarrollando el Servicio de Consultoría Regional actualmente.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 10 por ciento.

**Producto 1.2.3** *Servicios ambientales identificados y evaluados*

Se propuso cambiar esta actividad por una *norma relacionada a la gestión* de los recursos naturales, donde se determina del valor de las funciones ecosistémicas y determinado su valor no económico, en el marco de las actuales políticas y posiciones del gobierno boliviano.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 90 por ciento

**Producto 1.2.4** *Propuesta de aprobación por ley y estrategia de implementación de los planes de ordenamiento territorial desarrollado y validado por las partes interesadas claves.*

Consultoría concluida sobre instrumentos de Ordenamiento Territorial. Está pendiente la sensibilización y capacitación a nivel de municipios y otras instituciones que se realizará en el segundo trimestre de la gestión 2014.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 90 por ciento.

**Producto 1.2.5** *Instrumentos para monitorear los cambios en el uso de la tierra dentro del marco de los planes de ordenamiento territorial desarrollados.*

Se finalizó con el trabajo de consultoría de herramientas para el monitoreo del cambio de uso de la tierra y promover la implementación y aplicación de los instrumentos de ordenamiento territorial (POT, PMOT, PMRZT, PLANCHACO, PLUS y otros). Se encuentra pendiente un taller de capacitación que ha sido reprogramado para el segundo trimestre de 2014.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 90 por ciento.

**Producto 1.2.6** *Una estrategia desarrollada para el establecimiento de incentivos económicos para el uso alternativo del bosque*

Este producto estaría desactualizado en base a la posición del gobierno boliviano.

**Grado de Avance y cumplimiento:** Sin avances.

**Perspectivas de cumplimiento Resultado 1.2:** Moderadamente insatisfactorio. A la fecha, el principal producto de este resultado se relaciona con el desarrollo del SIG, instrumentos de Ordenamiento Territorial y la herramienta para el monitoreo del cambio de uso de la tierra. Se terminó la consultoría sobre determinación del valor de las funciones ecosistémicas, determinando su valor no económico. En cuanto a la sanción de la Ley de Servicios Ambientales se hizo el cambio en la Consultoría de LB y se propuso una norma relacionada a la gestión de los recursos naturales.

**Priorización:** Llevar a cabo los talleres de capacitación pendientes a nivel de municipios y otras instituciones en monitoreo del cambio de uso de la tierra e instrumentos de Ordenamiento Territorial. Dado la posición internacional de Bolivia sobre incentivos económicos, se dieron cambios ya en el Taller de Inicio sobre estos productos; se priorizaría actualizar estos productos en relación con una norma.

**Componente 2 Bolivia. Aplicación en campo de los protocolos (MFS) y (MST).**

**Resultado 2.1:** Se habrá fortalecido un núcleo crítico de áreas prioritarias para la biodiversidad por medio de actividades de MFS y MST. Este resultado cuenta con 2 productos:

**Producto 2.1.1:** *Estudios técnicos y propuesta para incorporar la Reserva del Quebracho Colorado "Cabo Juan" en el SERNAP y preparación del plan de manejo para la Reserva Aguaraque.*

No se cuenta con avances a la fecha, está previsto reanudar las conversaciones con el SERNAP para efectivizar los objetivos trazados.

**Grado de Avance y cumplimiento:** Sin avances.

**Producto 2.1.2** *Desarrollo de un estudio y de una propuesta de incentivos económicos para la conservación en propiedades privadas.*

**Grado de Avance y cumplimiento:** Sin avances. No se aplica a Bolivia

**Perspectivas de cumplimiento Resultado 2.1:** Insatisfactorio. Este resultado tiene avances mínimos en los productos hasta el momento, la debilidad institucional hace difícil la tarea de incluir áreas adicionales de conservación en el plazo del proyecto, en el contexto de las prioridades y políticas actual del país.

**Priorización:** Reanudar las conversaciones con el SERNAP para efectivizar los objetivos trazados en el producto 2.1.1.

**Resultado 2.2: Se capturará CO<sub>2</sub> y se evitarán las emisiones por medio de prácticas de MFS y MST. Este resultado cuenta con 1 producto:**

**Producto 2.2.1:** *Medición y monitoreo del modelo de balance de CO<sub>2</sub> y de existencias de carbono*

Hasta el presente trimestre se entregaron dos productos culminados al 100%, de los cuatro totales y un avance importante del 70% del tercer producto. Se aprovechó la reunión de concertación con distintas entidades y actores del Chaco boliviano donde se desarrolló un trabajo de coordinación con las ONG's implementadoras de los Sitios Piloto, así como con organizaciones de base y el IBIF para consolidar las actividades pendientes de la investigación. En el desarrollo de este producto se vinculará al *Carbon Benefits Project* (GEF-PNUMA), especializado en metodologías para el monitoreo de CO<sub>2</sub> (particularmente en tierras en proceso de degradación); de este modo, se tendrá el beneficio de utilizar metodologías técnicas ya probadas.

**Grado de Avance y cumplimiento:** En progreso 70 por ciento.

**Perspectivas de cumplimiento Resultado 2.2:** Moderadamente satisfactorio. Se considera que este resultado podrá ser cumplido y se cuenta con personal técnico calificado que realiza la medición. A la fecha se entregaron dos productos completos, el plan de trabajo y el documento conteniendo los criterios técnicos, identificación y selección de lotes de medición, herramientas, instrumentos y metodología para el desarrollo del trabajo; y el tercero esta en un avance del 70%. La preocupación sobre este producto radica una vez que el proyecto haya sido concluido, debido a que mediciones siguientes deberán realizarse generalmente a los cinco años de la primera medición.

**Resultado 2.3: Para el final del proyecto, el número de productores y el área en la cual se aplican las prácticas de MFS y MST alcanzarán un umbral que, en ausencia de barreras institucionales de importancia, permitirán una mayor adopción de prácticas de MFS y MST que se volverán auto-sostenibles (este umbral constituye un mínimo requerido para que las prácticas de MFS y MST sean reconocidas como alternativas viables por parte de los que no participan del proyecto). Este resultado cuenta con 3 productos:**

**Producto 2.3.1** *Proyectos de validación de tecnología diseñados e implementados*

Realización de acuerdos con las universidades de Chuquisaca y Tarija para la implementación de parcelas demostrativas con Water Box. Se generarán alianzas con fundaciones, universidades, INIAF y otras instituciones.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 0 por ciento.

**Producto 2.3.2** *Proyecto de demostración diseñados e implementados*

A la fecha se cuenta contratadas las organizaciones implementadoras de las actividades de los proyectos demostrativos en los 4 sitios: Yacuiba (PROMETA), Monteagudo (CEPAC), Villa Monte (NATIVA) y Charagua (CIAT) y enmiendas firmados por modificaciones a las actividades (post actualización línea base). Poseen mayores avances los sitios de Yacuiba y Monteagudo, donde ya se han iniciado las actividades de cercamiento y asesoramiento técnicos en la mejora de la producción y fortalecimiento de las comunidades y organizaciones. En Villamonte también han iniciado las actividades, es importante mencionar que poseen varias observaciones por parte del CN. El Acuerdo con el CIAT ha sido complejo debido al estatus institucional de una entidad estatal descentralizada, que si bien maneja recursos de manera autónoma, depende legal e institucionalmente del Estado, lo que retrasó las actividades de Charagua. Otro punto

importante es que las entidades de los sitios: Yacuiba, Villamontes y Monteagudo ya recibieron el segundo desembolso el 5/08/14.

**Grado de Avance y cumplimiento:** En progreso (25-50 por ciento).(mayor detalle consultar Anexo I Informe Sitios Pilotos)

**Producto 2.3.3 Programas de apoyo para cubrir los costos de transición a prácticas MFS y MST en sitios de demostración seleccionados**

**Grado de Avance y cumplimiento:** Sin avances; se prevé crear sinergias con fondos de la gobernación o municipios locales, donde ya se efectuaron reuniones con autoridades locales (alcaldes, dirigentes, Jefes de Unidades Académicas.). Se aplica el convenio de cooperación con el Gobierno Autónomo Regional del Chaco Tarijeño – Yacuiba.

**Perspectivas de cumplimiento Resultado 2.3:** Moderadamente insatisfactorio. Este resultado será uno de los más importantes en el cumplimiento de actividades y productos en Bolivia. Se estima que no habría mayores dificultades en el avance de los productos 2.3.1 y 2.3.2 siempre y cuando puedan estar articulados y desarrollados desde una perspectiva estratégica para evitar retrasos en la ejecución de los sitios piloto. Las actividades de los SP han sufrido algunas modificaciones y enmiendas por lo que se han realizado conversaciones electrónicas así como otras en vivo, para aclarar algunos detalles técnicos de los proyectos y evitar retrasos.

**Priorización:** Es fundamental poder avanzar con los proyectos demostrativos en los sitios piloto. Asimismo, sería importante si los proyectos de demostración tienen una temática similar lo que puede ser un punto para el intercambio de experiencias y, a su vez, sinergias y apoyo en el caso que un proyecto en un sitio específico tenga dificultades. Se recomienda que dadas las circunstancias y el tiempo restante se priorice esta actividad. Este punto se detalla en la sección de recomendaciones.

### Componente 3 Bolivia. Estrategia de salida del proyecto (extensión y divulgación).

**Resultado 3.1:** Para el final del proyecto se dejará en marcha un mecanismo para asegurar la sustentabilidad de las estructuras y de los programas apoyados por el proyecto que resultará en la adopción a gran escala de MFS y MST en el Gran Chaco.

**Producto 3.1.3:** *Replicación y rediseño de las mejores prácticas por medio de la sensibilización y difusión de los resultados en el Chaco Boliviano*

**Producto 3.1.2:** *Integración y adopción de las mejores prácticas de MFS/MST y de indicadores en el PAN para el desarrollo del Chaco Boliviano*

**Grado de Avance y cumplimiento:** Ambos productos están contemplados para la finalización del proyecto.

**Perspectivas de cumplimiento Resultado 3.1:** Se estima que este resultado será alcanzado, aunque la evaluación considera (en función al análisis realizado para el resultado 2.3.) que es fundamental poder avanzar en la replicabilidad de buenas prácticas e intercambio de experiencias antes de la finalización del proyecto. Asimismo, es esencial poder desarrollar no sólo difusión de estas prácticas sino además productos de comunicación que ayuden al intercambio de experiencias.

### Logros de los componentes y productos por país: Paraguay

#### Componente 1 Paraguay. Fortalecimiento Institucional

**Resultado 1.1:** Capacidades institucionales fortalecidas a nivel regional y nacional para formular y aplicar políticas, marcos normativos y prácticas disponibles de MFS y MST (con aumento de las asignaciones presupuestarias o de las inversiones), tomando en cuenta las variables de cambio climático y de conservación de la biodiversidad. Este resultado cuenta con 4 productos:

**Producto 1.1.1:** *Oficina SRAP del Chaco establecida y en funcionamiento dentro del organigrama del SEAM.*

A la fecha, se cuenta con una oficina equipada y se ha asignado personal de la SEAM para el seguimiento de las actividades del proyecto y se cuenta con un equipo técnico designado. El equipo del proyecto aparece comprometido y dedicado para avanzar con el cumplimiento de las actividades del proyecto en el país. No obstante, existen limitaciones presupuestarias que hacen difícil que se pueda lograr establecer una línea presupuestaria específica para la oficina. Todavía no se cuenta con una línea presupuestaria específica que provenga del Presupuesto General de Gastos.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 90 por ciento.

**Producto 1.1.2:** *Mecanismos de coordinación interinstitucional entre los participantes clave fortalecidos*

A pesar que no se desarrollaron mecanismos de coordinación hasta el año pasado, debido en gran parte a los cambios políticos e institucionales, en la actualidad se tienen avances en la coordinación con las diferentes reparticiones de la SEAM y en la difusión interinstitucional del proyecto. Se pudo constatar el notorio compromiso e interés que van desde la Ministra hasta la disposición y voluntad del equipo técnico. Asimismo, existen mejoras en la coordinación interna entre la Direcciones, la Oficina del Proyecto, el PNUD (en relación a los proyectos de demostración) y la UCP. Se tienen inicios potencialmente positivos para la coordinación con la Gobernación de Boquerón e Intendencias en el Chaco, que son favorables para la implementación de actividades.

**Grado de Avance y cumplimiento:** En progreso (25-50 por ciento).

**Producto 1.1.3:** *El marco regulatorio existente armonizado y mejorado mediante la incorporación de temas específicos de MST, MFS, biodiversidad y cambio climático y una propuesta para una ley de ordenamiento territorial desarrollada*

A la fecha no se tiene avances en el cumplimiento de este producto sin tener todavía claridad sobre la propuesta de una propuesta de ley en desarrollo sobre ordenamiento territorial.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 20 por ciento.

**Producto 1.1.4:** *Programas de fortalecimiento de las capacidades para afianzar los instrumentos técnicos y financieros de MST y MFS desarrollados e implementados.*

Debido a los cambios políticos e institucionales en el país, recién se tiene el 2013 como el primer año efectivo real de implementación del proyecto. Este producto se encuentra en pleno proceso de ejecución, teniendo de manera significativa convenios con la Universidad Nacional de Asunción, para la implementación de cursos en dos ámbitos: con la Facultad de Ciencias Agrarias, a través de la Carrera de Ingeniería Forestal y con la Dirección de Post-Grado de la misma Facultad. En la actualidad se tiene en desarrollo un curso de Restauración de Ecosistemas.

**Grado de Avance y cumplimiento:** En progreso 60 por ciento.

**Perspectivas de cumplimiento Resultado 1.1:** Moderadamente insatisfactorio. Debido a los cambios políticos e institucionales, a la fecha se tiene un producto para ser cumplido a cabalidad y con avances en el producto sobre fortalecimiento de capacidades. No se tienen avances en otros dos productos.

**Priorización:** Específicamente en relación con el producto 1.1.4., este último podría ser el producto a ser priorizado que permita no sólo tener un cumplimiento a cabalidad de los productos específicos, sino además a contribuir al fortalecimiento de capacidades en relación con proyectos de demostración, coadyuvando a subsanar deficiencias existentes y a responder a necesidades y demandas planteadas durante la EMT.

**Resultado 1.2: Herramientas y prácticas de MFS y MST desarrolladas e incorporadas a nivel regional, nacional y local, tomando en cuenta las variables de cambio climático y de conservación de la biodiversidad. Este resultado cuenta con 6 productos:**

**Producto 1.2.1:** *Los SIG del SEAM, del Instituto de Meteorología y del Instituto Geográfico Militar armonizados e integrados en una red*

Se ha desarrollado el SIG y la consultoría para el sistema de alerta temprana. La carga de metadatos se está realizando. Se cuenta con la Membrecía del GEOSS. Asimismo, se ha vinculado además el proyecto con otros de nivel regional como REGATTA/PNUMA.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 90 por ciento.

**Producto 1.2.2:** *Una unidad productiva sólida desde el punto de vista ambiental y económico compatible con MFS/MST identificada y validada.*

**Grado de Avance y cumplimiento:** En inicio (0-25 por ciento)

**Producto 1.2.3:** *Servicios ambientales identificados y evaluados*

Este producto se realiza a través de una consultoría con personal de la Universidad Nacional de Asunción (UNA).

**Grado de Avance y cumplimiento:** 80 por ciento.

**Producto 1.2.4** *Propuesta de aprobación por ley y estrategia de implementación de los planes de ordenamiento territorial de los Departamentos de Boquerón, Alto Paraguay y Presidente Hayes desarrollado y validado por las partes interesadas claves.*

Se considera la actualización de los planes de OT y aprobación de estos planes a través de las Gobernaciones. Se tiene coordinación entre el SEAM y la gobernación de Boquerón.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 25 por ciento.

**Producto 1.2.5** *Instrumentos para monitorear los cambios en el uso de la tierra dentro del marco de los planes de ordenamiento territorial desarrollados*

**Grado de Avance y cumplimiento:** En progreso (50-75 por ciento).

**Producto 1.2.6** *Una estrategia desarrollada para el establecimiento de incentivos económicos para el uso alternativo del bosque*

**Grado de Avance y cumplimiento:** Ninguno.

**Perspectivas de cumplimiento Resultado 1.2:** Moderadamente satisfactorio. A la fecha, el principal producto de este resultado se relaciona con el desarrollo del SIG y sistemas de alerta temprana, y la valoración de estudio de servicios ambientales.

**Priorización:** Completar la identificación y evaluación de servicios ambientales y los planes de OT, dados los avances en la coordinación con las gobernaciones.

## Componente 2 Paraguay. Aplicación en campo de los protocolos (MFS) y (MST).

**Resultado 2.1:** Se habrá fortalecido un núcleo crítico de áreas prioritarias para la biodiversidad por medio de actividades de MFS y MST. Este resultado cuenta con 2 productos:

**Producto 2.1.1** *Estudios técnicos para áreas de conservación en propiedades privadas para establecer el Corredor Biológico Teniente Enciso-Defensores del Chaco-Médanos del Chaco*

**Grado de Avance y cumplimiento:** Ninguno

**Producto 2.1.2** *Desarrollo de un estudio y de una propuesta de incentivos económicos para la conservación en propiedades privadas*

Se trabaja en la validación de la propuesta de incentivos económicos y su incorporación a la Ley de servicios ambientales. Este producto es relevante para la SEAM.

**Grado de Avance y cumplimiento:** 5 por ciento.

**Perspectivas de cumplimiento Resultado 2.1:** Moderadamente insatisfactorio. Este resultado tiene avances mínimos en los productos hasta el momento y se considera que lograr el resultado en el tiempo restante presenta dificultades, especialmente en relación con el indicador que señala que aproximadamente 50.000 hectáreas adicionales bajo el dominio privado se incorporarán al SINASIP. La consultoría de monitoreo califica de alto riesgo el poder cumplir con este indicador y resultado para el último año del proyecto.

**Priorización:** Completar el estudio y propuesta de incentivos económicos para la conservación en propiedades privadas

**Resultado 2.2: Se capturará CO<sub>2</sub> y se evitarán las emisiones por medio de prácticas de MFS y MST. Este resultado cuenta con 1 producto:**

*Producto 2.2.1: Medición y monitoreo del modelo de balance de CO<sub>2</sub> y de existencias de carbono*

Se está trabajando el cumplimiento de este producto a través de consultoría con personal de la Carrera de Ingeniería Forestal de la UNA.

**Grado de Avance y cumplimiento:** En progreso (50-75 por ciento).

La preocupación sobre este producto radica una vez que el proyecto haya sido concluido, debido a que mediciones siguientes deberán realizarse generalmente a los cinco años de la primera medición.

**Perspectivas de cumplimiento Resultado 2.2:** Moderadamente satisfactorio. Se considera que este resultado podrá ser cumplido a cabalidad, contemplando además que esta es una prioridad para el país y se cuenta con personal técnico académico calificado que realizará la medición. La preocupación sobre este producto radica una vez que el proyecto haya sido concluido, debido a que mediciones siguientes deberán realizarse generalmente a los cinco años de la primera medición. Al respecto, se cuenta con interés de la UNA y de la SEAM de continuar con las acciones una vez terminado el proyecto, lo que puede otorgar bases para la sostenibilidad de este producto específico.

**Resultado 2.3: Para el final del proyecto, el número de productores y el área en la cual se aplican las prácticas de MFS y MST alcanzarán un umbral que, en ausencia de barreras institucionales de importancia, permitirán una mayor adopción de prácticas de MFS y MST que se volverán auto-sostenibles. Este resultado cuenta con 3 productos:**

*Producto 2.3.1 Proyectos de validación de tecnología diseñados e implementados*

**Grado de Avance y cumplimiento:** Sin avances.

*Producto 2.3.2 Proyecto de demostración diseñados e implementados*

A la fecha, se tenía la preparación de la convocatoria para presentar proyectos de demostración en 4 sitios piloto en el Chaco Central.

**Grado de Avance y cumplimiento:** En proceso de inicio (10 por ciento).

*Producto 2.3.3 Programas de apoyo para cubrir los costos de transición a prácticas MFS y MST en sitios de demostración seleccionados*

**Grado de Avance y cumplimiento:** Ninguno.

**Perspectivas de cumplimiento Resultado 2.3:** Moderadamente insatisfactorio. Este resultado será uno de los más importantes en el cumplimiento de actividades y productos en este país. Se estima que no habría mayores dificultades en el avance de los productos 2.3.1. y 2.3.2. Siempre y cuando puedan estar articulados y desarrollados desde una perspectiva estratégica y realista para evitar retrasos en la ejecución de los SP.

**Priorización:** Es importante poder avanzar con los proyectos de demostración en SP, aunque se recomienda que dadas las circunstancias y el tiempo restante, éstos sean proyectos focalizados y muy concretos (no ambiciosos). Es importante que proyectos de demostración en dos sitios distintos puedan ser abordados desde una temática similar, para generar intercambio de experiencias y apoyo en el caso que un proyecto en un sitio específico tenga dificultades. Paraguay tiene interés en realizar proyectos de innovación tecnológica

con la especie de Palo Santo, que es una prioridad del país. El considerar desarrollar un proyecto que esté vinculado con un SP, permitiría no solo articular sinergias entre productos además de dar respuesta a esta prioridad.

### Componente 3 Paraguay. Estrategia de salida del proyecto (extensión y divulgación).

**Resultado 3.1: Para el final del proyecto se dejará en marcha un mecanismo para asegurar la sustentabilidad de las estructuras y de los programas apoyados por el proyecto que resultará en la adopción a gran escala de MFS y MST.**

***Producto 3.1.3:** Replicación y rediseño de las mejores prácticas por medio de la sensibilización y difusión de los resultados en el Chaco Paraguayo*

***Producto 3.1.2:** Integración y adopción de las mejores prácticas de MFS/MST y de indicadores en el PAN para el desarrollo del Chaco Paraguayo*

**Grado de Avance y cumplimiento:** Ambos productos están contemplados para la finalización del proyecto

**Perspectivas de cumplimiento Resultado 3.1:** Se estima que este resultado será alcanzado, aunque la evaluación considera (en función al análisis realizado para el resultado 2.3.) que es fundamental poder avanzar en la replicabilidad de buenas prácticas e intercambio de experiencias antes de la finalización del proyecto. Es importante realizar no sólo la difusión de estas prácticas sino además productos de comunicación que ayuden al intercambio de experiencias.

## **ANEXO II: Fichas Sitios Pilotos**

Para la evaluación del estado de las actividades desarrolladas en los sitios pilotos, se llevaron a cabo las visitas a las áreas demostrativas, las mismas se llevaron a cabo en predios de los productores adheridos al proyecto específicamente en Bolivia (Yacuiba) y Argentina (Formosa, Santiago del Estero y Córdoba), las que fueron complementadas con una serie de entrevistas a actores claves como el Coordinador Regional, Puntos Focales, Responsables Nacionales y Asistentes Técnicos, Técnicos en diversos componentes de las actividades de los sitios así como las organizaciones civiles y productores. (Anexo II)

Las entrevistas fueron semiestructuradas, en base a una guía de preguntas en función al Marco Lógico del Proyecto. La misma tiene con fin disponer de información para poder apreciar el estado de avance al marzo 2014, considerada por esta evaluación, valuando en forma integral la situación (participación de actores, involucramiento, capacidad institucional, pertenencia, entre otros) y finalmente dar una factibilidad de cumplimiento a las actividades programadas, así como una calificación del estado de avance de cada sitio piloto visitado.

Además se han utilizado los diferentes tipos de informes facilitados por los responsables tanto a nivel nacional como regional, cedidas por la coordinación regional.



## *Grado de avance Argentina*

---

La visita en las provincias argentinas de Córdoba (Chancaní) y Santiago del Estero (Santos Lugares) se llevó a cabo del 17 al 23 de junio de 2014, donde se pudo ver el avance de las actividades de los productores demostrativos. Mientras que del 7 al 9 de julio de 2014, se llevó a cabo la visita de los sitios pilotos correspondientes a las Provincias de Formosa (Ramón Lista y Laguna Yema) y en la provincia de Chaco solo se llevaron a cabo entrevistas con actores claves del equipo técnico, no así la visita al sitio demostrativo.

Es importante mencionar que en el caso de Argentina se ha notado un avance importante en el cumplimiento de los objetivos marcados para el final del Proyecto, superándose, hasta la fecha de las entrevistas, las expectativas de indicadores como número de capacitados (99%) involucrando actores de diferentes ámbitos (gobierno, ONGs y productores), así como la culminación al 100% de la consultoría de Medición y Monitoreo del contenido de Carbono en parcelas bajo manejo forestal sustentable y manejo sustentable de tierras en el Chaco Argentino.

La participación es alta, tanto por entes gubernamentales, así como los productores y beneficiarios, atribuyéndose al hecho que ya han culminado las capacitaciones donde se involucra a los actores. En conversación con los productores ellos reconocen los beneficios en relación al aumento en la producción y mejoramiento de la calidad de vida, a través de un manejo integrado de sus medios de vida. Se considera que la preparación y adecuación del proyecto es congruente con las necesidades y las prioridades locales, así como la adecuación de las actividades e insumos, respondiendo a la problemática de la degradación de bosques y tierras en áreas de problemas de escasez de agua, mejoras en la producción, apicultura y artesanías.

En Argentina se destaca la apropiación y el conocimiento sobre el proyecto por parte de los actores locales, tanto las autoridades, técnicos, instituciones asociadas y productores, que demuestran estar involucrados en las tareas y las realizan con plena participación. Argentina ha cumplido casi al 100% de sus capacitaciones involucrando y creando sinergias con actores gubernamentales de diferentes niveles (INTA, COFEMA, ONGS, Universidades), con la cual ha asegurado un grado alto de apropiación y permeabilización del mismo. El gobierno de Argentina trabaja con un alto involucramiento de actores institucionales y sociales articulando la ejecución de las actividades y la instalación de capacidad en la zona así como en la de sus instituciones (INTA, tesistas y pasantes de la UNAF y la UNNE, asociaciones y cooperativas, Bosques Modelo, Fundación Gran Chaco).

La supervisión en los SP la lleva a cabo el equipo técnico (conformado por funcionarios de la Secretaria y los contratados por el proyecto GEF) del ente implementador en cada uno de los sitios pilotos, el Ministerio de la Producción (instaladas en la ciudad de Santiago del Estero y Resistencia correspondiente), Secretaria de Ambiente (instalada en la ciudad de Córdoba) y el CEDEVA (instalada en la ciudad de Laguna Yema –Formosa). Se percibe existe una supervisión y apoyo para el desarrollo en los sitios, en el tiempo adecuado y requerido, criterios que aseguran los buenos resultados de las actividades. Adicionalmente es importante mencionar que en caso requerido existen aportes de fondos propios, apoyo logísticos y de especialistas por parte del gobierno, demostrando el interés y esfuerzo para el cumplimiento de los resultados.

A continuación se presenta unas fichas por cada sitio piloto con las características de cada uno, sub-proyectos, el avance, logros, limitaciones, fortalezas y potencialidades. Una vez presentada la información en las fichas para cada sitio piloto, se evalúa las dificultades, la fortaleza, la factibilidad de cumplimiento, las recomendaciones y una calificación en base a esos criterios de evaluación.

**Tabla 10: Ficha de las actividades sitio piloto Argentina**

País	Características	Actividades	Avances, logros, limitaciones, fortalezas y potencialidades
<b>Provincia de Córdoba</b>		Fecha de acuerdo con la Secretaria de Ambiente del Ministerio del Agua, Ambiente y Energía de la Provincia en fecha 04.07.2012, ejecutado a través de la Jurisdicción de Áreas Protegidas, Bosques y Forestación con un presupuesto igual a USD 279.079.	
<b>ARGENTINA</b>	Zona de amortiguación de la Reserva Natural de Chancaní de 4.960 ha (Departamento de Pocho). Objetivo: Implementar un plan de desarrollo sustentable aplicando técnicas de producción adecuadas para el uso racional recursos forestales, forrajeros y faunísticos nativos en la zona rural de Chancaní, Dto. Pocho, Provincia de Córdoba	Sub-proyecto 1. Desarrollar prácticas participativas en el manejo sustentable de los recursos forestales y forrajeros nativos, a través de talleres y de transferencia de las experiencias con otros productores del área	Las actividades que corresponden en a los 10 sub-proyectos comprometido en este sitio de Chancaní han sido ejecutados en forma y tiempo. Se han llevado a cabo la selección de los sitios demostrativos en forma participativa, en un taller, donde queda confirmada que las temáticas de mayor interés y las cuales requieren un enfoque prioritario. Se comprende que el objetivo a perseguir es que los pobladores que trabajan dentro del Sitio Piloto Chancaní, deben volver a interesarse en poner en marcha actividades sustentables que han dejado de desarrollarse de manera habitual (actividad caprina, apícola, ovina y de Manejo de Bosques). Los productores visitados cuentan con el cercamiento eléctrico, el equipamiento de almacenamiento y distribución de agua, las parcelas de forrajes siendo que ya se han distribuido las semillas y asesoramiento para pastura, maíz y algarroba para elaborar los suplementos. Independientemente se visitaron los 3 apiarios ya en funcionamiento y se pudieron ver los waterbox para la validación tecnológica en varios cultivos (sandía, zapallos y arboles como el algarrobo) y se pudo apreciar la mejora en la producción de los cabritos. Por otro lado se han cumplido con las capacitaciones técnicas de i) manejo sustentable de los recursos naturales forestales y forrajeros nativos, ii) en mejoras de la eficiencia del ganado caprino a través del mejoramiento de la sanidad, iii) la alimentación y la selección genética apropiada. iv) Seguimiento y asesoramiento brindado en lotes intervenidos para la mejora de la producción de frutos y follajes en especies leñosas. v) Capacitación a productores apícolas para la realización de miel y puesta en marcha de Salas de Extracción. vi) Capacitación a productores en asociativismo y cooperativismo. Así como es importante mencionar el asesoramiento y asistencia permanente de los técnicos hacia los productores.
		Sub-proyecto 2. Mejorar la producción de frutos y follaje de especies leñosas aptas para el consumo por el ganado caprino, a través de módulos demostrativos en los campos de los productores.	
		Sub-proyecto 3. Mejorar la eficiencia del ganado caprino a través del mejoramiento de la sanidad, la alimentación y la selección genética apropiada.	
		Sub-proyecto 4. Mejorar la oferta de forraje herbáceo a través de técnicas de manejo del monte nativo, tendientes a aumentar la cantidad y calidad de las pasturas, y disminuir los arbustos indeseables.	
		Sub-proyecto 5. Valorar el efecto de la suplementación forrajera invernal sobre la producción ganadera, evaluando los porcentajes de preñez, de parición, destete y peso final.	
		Sub-proyecto 6. Capacitar en apicultura para la diversificación de producción y el uso integral del sistema	
		Subproyecto 7. Capacitar en la manufactura de productos lácteos, dulces de frutos silvestres, conservas de la fauna local y curtiembre artesanal	
		Subproyecto 8. Fortalecer la asociación o agrupamiento de los productores a fin de establecer mecanismos de comercialización de la producción	
		Subproyecto 9. Estudio de mercado de los productos generados y producidos localmente	
		Subproyecto 10. Mejorar el sistema de distribución y almacenamiento de agua para uso animal y riegos eventuales.	

**Tabla 11: Ficha de las actividades sitio piloto Argentina (cont.)**

País	Características	Actividades	Avances, logros, limitaciones, fortalezas y potencialidades
<b>Provincia de Santiago del Estero</b>		Fecha de acuerdo con el Ministerio de la Producción, Recursos Naturales, Forestación y Tierras de la Provincia 21.12.2012, ejecutado a través de la Dirección General de Bosques y Fauna, con un presupuesto igual aUSD 324.659.	
<b>ARGENTINA</b>	Santos Lugares y Garza. Zona de 3.500 ha. El objetivo general es generar capacidades para el desarrollo sustentable y conservación de la biodiversidad para los pobladores de la zona de Santos Lugares y Garza y fortalecer las áreas protegidas de la Provincia.	Subproyecto 1. Mejorar la producción de frutos y follaje de especies leñosas y herbáceas, mediante técnicas de manejo del monte nativo, para aumentar la cantidad y calidad de alimentos para consumo humano y animal.	Entre los criterios de elegibilidad de las 5 parcelas demostrativos fue el dar seguimiento a las actividades dentro del Proyecto PIARFÓN (Proyectos de Investigación Aplicada a los Recursos Forestales Nativos), experiencias desde el año 2003, en el marco del Proyecto Bosques Nativos y Áreas Protegidas (BIRF). Se ha llevado a cabo una amplia participación mediante talleres para consensuar las acciones y los cronogramas para alcanzar los objetivos establecidos en el Proyecto, en las cuales han tenido participación toda la comunidad de la zona de influencia, que incluye a los miembros de la UPPSAN. Posteriormente se ha iniciado las actividades de cercamiento y limpieza selectiva de las parcelas con el objetivo de mejorar la producción de frutos y follaje de especies leñosas y herbáceas y la siembra de pasturas y plantines de algarroba para recuperar áreas degradadas mediante el enriquecimiento del bosque con especies nativas. Para acompañar esas actividades se han llevado a cabo talleres de recuperación en áreas degradadas mediante el enriquecimiento del bosque con especies nativas y cursos de capacitación en agrupamiento de productores. Por otra parte se han comprado los insumos y materiales para la instalación de las colmenas, para lo cual se piensa hacer alianza con el colegio técnico de la zona, además de las capacitaciones faltantes. Es importante focalizarse en las actividades atrasadas relacionadas a mejorar la calidad del ganado caprino y ovino a través de la atención sanitaria, adecuada alimentación y la selección genética apropiada y la captación, el suministro de agua destinada a la producción, así como el relevamiento ambiental y socio-económico del Área Natural Bañado de Figueroa que estaban previsto para el 3er cuatrimestre. Por otra parte acompañar las capacitaciones en esas actividades e iniciar a la par las relacionadas con mejoramiento de la producción e industrialización de algarroba e identificar los mecanismos de comercialización de la producción..
		Subproyecto 2. Mejorar la calidad del ganado caprino y ovino a través de la atención sanitaria, adecuada alimentación y la selección genética apropiada	
		Subproyecto 3. Mejorar la captación y el suministro de agua destinada a la producción	
		Subproyecto 4. Fortalecer la industrialización de la harina de algarroba.	
		Subproyecto 5. Fortalecer la actividad apícola	
		Subproyecto 6. Recuperar áreas degradadas mediante el enriquecimiento del bosque con especies nativas	
		Subproyecto 7. Fortalecer el asociativismo de los productores	
		Subproyecto 8. Establecer mecanismos de comercialización de la producción	
		Subproyecto 9.- Relevamiento ambiental y socio-económico del Area Natural Bañado de Figueroa	
		Subproyecto 10. Fortalecer las capacidades operativas del Area Natural Bañado de Figueroa	

**Tabla 12: Ficha de las actividades sitio piloto Argentina (cont.)**

País	Características	Actividades	Avances, logros, limitaciones, fortalezas y potencialidades
	<b>Provincia de Formosa</b>	Fecha de acuerdo con el Centro de Validación Tecnológica y Agropecuaria (CEDEVA) en 17.07.2012 con un presupuesto de USD 348.060, ejecutado a través de la Cooperadora del Proyecto de Desarrollo del Centro Oeste Formoseño (PRODECO)	
<b>ARGENTINA</b>	<b>Reserva de Biósfera Riacho Teuquito. Área de 25.000 ha en la zona de amortiguación de la Reserva de Biósfera. El objetivo general es generar capacidades para el desarrollo sustentable y conservación de la biodiversidad para los pobladores de la zona</b>	<b>Subproyecto 1.</b> Desarrollar prácticas en el manejo sustentable de los recursos naturales forestales y forrajeros nativos, a través de talleres con los participantes y talleres de transferencia de las experiencias hacia otros productores del área.	La provincia de Formosa ha desarrollado las actividades que incluyen a los subproyectos comprometidos en forma y tiempo. Se han llevado a cabo las selección de los sitios demostrativos en forma participativa, en un taller, donde participaron además de los técnicos involucrados del Centro de Validación de Tecnologías Agropecuarias (CEDEVA), otros organismos que actuaran como “socios territoriales” con el objetivo de potenciar el desarrollo del Proyecto en el área seleccionada. Originalmente el área del Proyecto se restringía a aquellos pobladores dentro de la reserva de Biósfera del Riacho Teuquito, se ha decidido proponer ampliar a través de la ubicación de los 10 módulos demostrativos distribuidos en los 3 departamentos del oeste de Formosa (Bermejo, Matacos y Ramón Lista). Los productores visitados cuentan con actividades completas relacionadas al cerramiento, la limpieza selectiva de monte, el enriquecimiento de bosque nativo, la dotación de una huerta comunitaria, la recuperación de especies forrajeras nativas o siembra de forrajeras implantadas y el manejo de caprino y ovino. Se pudieron apreciar los waterbox para la validación tecnológica en algarrobo, la instalación de una estación de información meteorológica y la mejora en la producción de los cabritos. Por otro lado se han cumplido con las capacitaciones técnicas de i) manejo sustentable de los recursos naturales forestales y forrajeros nativos, ii) en mejoras de la eficiencia del ganado caprino a través del mejoramiento de la sanidad, iii) la alimentación y la selección genética apropiada iv) Capacitación a productores en apicultura . v) Capacitación a productores en asociativismo y cooperativismo. vi) manejo sustentable del agua. Así como es importante mencionar el asesoramiento y asistencia permanente de los técnicos hacia los productores en producción y sanidad
		<b>Subproyecto 2.</b> Mejorar la producción de frutos y follaje de especies leñosas aptas para el consumo por el ganado, a través de módulos demostrativos en los campos de	
		<b>Subproyecto 3.</b> Mejorar la eficiencia del ganado menor (ovinos, porcinos y caprinos) a través del mejoramiento de la sanidad, la alimentación y la selección genética apropiada.	
		<b>Subproyecto 4.</b> Mejorar la oferta de forraje herbáceo a través de técnicas de manejo del monte nativo, tendientes a aumentar la cantidad y calidad de las pasturas.	
		<b>Subproyecto 5.</b> Valorar el efecto de la suplementación forrajera invernal sobre la producción ganadera, evaluando los porcentajes de preñez, de parición, destete y	
		<b>Subproyecto 6.</b> Fortalecer la industrialización de la harina de algarroba	
		<b>Subproyecto 7.</b> Fortalecer la actividad apícola	
		<b>Subproyecto 8.</b> Recuperar áreas degradadas mediante la restauración del bosque nativo con especies nativas	
		<b>Subproyecto 9.</b> Mejorar la calidad de vida de los productores involucrados	
		<b>Subproyecto 10.</b> Fortalecer el asociativismo de los productores	
		<b>Subproyecto 11.</b> Fortalecer la producción	
		<b>Subproyecto 12.</b> Fortalecer el sistema de alerta temprana de eventos climáticos: déficit o excesos de agua, heladas, inundaciones.	
		<b>Subproyecto 13.</b> Formulación proyecto para implementar un área de reserva en propiedades privadas	

**Tabla 13: Ficha de las actividades sitio piloto Argentina (cont.)**

País	Características	Actividades	Avances, logros, limitaciones, fortalezas y potencialidades
<b>Provincia del Chaco</b>		Fecha de carta acuerdo con el Ministerio de la Producción y Ambiente de la provincia en fecha 15.08.2012. Presupuesto igual a USD 241.530, ejecutado a través de la Dirección de Suelos y Agua Rural.	
<b>ARGENTINA</b>	Desarrollo Integrado del <b>Interflujo Teuco-Bermejito</b> territorio aborigen (Toba y Wichi). Propiedad comunitaria Asociación Meguesoxochi con 140.000 ha.	<b>Subproyecto 1.</b> Consolidación de la producción de miel de calidad en la comunidad aborigen con la instalación de colmenas, mediante la capacitación en el manejo de colmenas y adquisición de equipamiento y elementos necesarios para las actividades	La provincia del Chaco lleva retrasos considerables en sus actividades, en relación al Sub-proyecto 1 se han adquirido los materiales apícola y/o equipamiento, el vehículo adaptado al traslado de colmenas, los insumos y se han llevado a cabo las primeras capacitaciones en técnicas de manejo apícola. El sub-proyecto 2 es donde ha tenido mayores avances con las actividades relacionadas a la identificación de saberes propios, técnicas y recursos utilizados, establecer criterios para el control de calidad de los productos Articulación con Megursoxochi, Municipio y Programa Desarrollo de Áreas Rurales (PRODEAR) para obtener consenso e inclusión y capacitaciones en a) Aspectos organizacionales y de administración de las comunidades como los formato de informes, solicitud de fondos, rendición de gastos, planillas de encargos. b) Estrategias de ventas y marketing: Definición de líneas de productos, acuerdos de precios y estrategias de ventas, búsqueda de mercados y calendarios de ferias. Así ya están participando en ferias nacionales como internacionales y se menciona una alta
		<b>Subproyecto 2.</b> Fortalecimiento de las actividades artesanales, de ecoturismo y culturales, mediante la valorización del trabajo de las mujeres, identificando los saberes propios, las técnicas y los recursos utilizados, identificación de los aspectos problemáticos y mejorar el trabajo de las mujeres.	
		<b>Subproyecto 3.</b> Usos maderables del bosque, identificación de los sitios de medición y clasificación de los bosques existentes. Capacitación en muestreo, utilización de herramientas, equipos de medición e la identificación de las prácticas silviculturales que aseguren la sustentabilidad del bosque	<b>Ultima rendición: 1er Cuatrimestre</b>

(\*) Es importante aclarar que no se ha visitado el sitio piloto en la provincia, sin embargo se ha tenido conversación con el equipo técnico y las autoridades de la provincia.

## *Grado de avance Bolivia*

---

Entre el 12 y el 16 de Julio se llevó a cabo la visita al sitio piloto correspondiente a Yacuiba en Bolivia. Adicionalmente se mantuvo entrevista con el responsable de la organización implementador de Villa Monte. En la visita los productores manifiestan la importancia del apoyo por parte del proyecto para poder mejorar su producción y calidad de vida a través del manejo integral de sus medios de vida. En cuanto a las sinergias con actores sociales se trabaja con Centros de Investigación (CIAT, CEPAC) y organizaciones civiles reconocidas (PROMETA, NATIVA). Se recomienda focalizar esfuerzos en identificar acciones con instancias de gobiernos locales (Gobernación y Municipios) como aliados fundamentales para potenciar el proyecto GEF y asegurar su sustentabilidad.

En Bolivia las actividades para los sitios pilotos, fueron ajustados en el considerando el nuevo contexto en el que nueva información ha sido originada, principalmente a partir de los planes de desarrollo municipal renovados quinquenalmente, ajustándose en forma lógica a la realidad y necesidad local así como a las normativas del estado boliviano. Se propone un grupo de prácticas que responden a la problemática de degradación de la tierra en la zona, con técnicas legitimadas por su éxito en otras áreas del Chaco boliviano, no solo pretende experimentar, sino, y sobre todo, fortalecer la cultura local, con mensajes que mejoren el estado de conocimiento y sensibilicen la percepción sobre las capacidades ecosistémicos del bosque chaqueño. No obstante el proyecto aborda resolver los impactos de escasez de agua, pérdida de biodiversidad, degradación de las tierras y mejoras en la producción.

En general se percibió un escaso conocimiento por parte de las autoridades locales y entidades gubernamentales respecto al proyecto considerando su importancia. Se identifica como obstáculo los diferentes cambios políticos a la fecha y la facilidad que tiene la población local en percibir beneficios económicos sin contraparte. (Royalties de producción de gas). No así los productores locales han mostrado un alto interés y participación de las actividades del proyecto.

Si bien no se han visto avances significativos en la implementación de los sitios pilotos, se han iniciado las actividades lo que le otorgada un nivel de participación con los productores, beneficiarios, los organismos ejecutores y el gobierno. Se estima que al iniciar las actividades de capacitación se alcanzara un mayor nivel de participación.

La supervisión de las actividades en los sitios pilotos en el país la lleva a cabo el equipo técnico de la Oficina Nacional instalado en la ciudad de Yacuiba, a pesar de su reciente inicio de las actividades de campo y algunas limitaciones en la disponibilidad de vehículos, se percibe un alto involucramiento de la oficina con el desarrollo de las actividades de campo. Por otra parte el acompañamiento de las organizaciones civiles implementadoras de las actividades posee una fuerte presencia en campo y un alto reconocimiento de su trabajo en la zona.

**Tabla 14: Ficha de las actividades sitio piloto Bolivia**

País	Características	Actividades	Avances, logros, limitaciones, fortalezas y potencialidades
<b>Municipio de Yacuiba</b>		El proyecto se ejecuta con el Viceministerio de Recursos Hídricos y Riego, a través de un convenio de cooperación institucional con la Organización denominada PROMETA con un presupuesto igual a USD 150.198	
<b>Bolivia</b>	Yacuiba, en los Distritos 6 y 7 del Municipio. Objetivo general es la mediante tecnologías tradicionales e introducidas, replicables en áreas de El Chaco boliviano con similares características, a través de modelos agroforestales y silvopastoriles.	Sub-proyecto a) Promover y apoyar el fortalecimiento institucional, organizativo y desarrollo de capacidades técnicas a nivel de las instituciones y comunidades involucradas en el área del sitio piloto, para la aplicación y adopción de prácticas de MST y MSB.	El único sitio visitado en Bolivia fue el sitio demostrativo de Yacuiba, en el mismo se pudieron ver los primeros avances de las actividades que consisten en el cercamiento eléctrico en los potreros con el fin de dar tiempo de regeneración y recuperación de la vegetación, de este modo se puede hacer la rotación del ganado. La electricidad para los cercamientos son llevados a cabo a través de equipos de energía solar dotados para las parcelas de monte diferido en el perímetro instalados para la producción de forrajeras (anuales, arbustivas y arbóreas) y protección del sobrepastoreo. En la visita se constató el entusiasmo de productores por las actividades y la posibilidad de poder contar con el apoyo y la asistencia técnica para la mejora de su producción, tanto en el manejo de sus fincas así como en la sanización y mejora en la producción. De igual forma se ha podido ver los tajamares para el almacenamiento de agua y su manejo adecuado. Adicionalmente se han finalizado el documento de diagnóstico sobre la organización de las comunidades del Sitio Piloto y se cuenta con avances significativos de la sistematización sobre las medidas de adaptación al Cambio Climático y la Guía sobre MSB/MST/Cambio Climático para el Municipio de Yacuiba. Así como los cultivos de frejol dentro del sistema de rotación con leguminosas y las semillas mejoradas (papa)
		Sub-proyecto b) Establecer una línea base ambiental, sobre: recursos naturales, sistemas productivos, aspectos socioculturales, e instrumentos como: planes de desarrollo, Planes de acción ambiental y mapeo de actores de desarrollo local, para su aplicación en los procesos de planificación, gestión territorial y desarrollo local estableciendo criterios para el monitoreo de eventos provenientes del Cambio Climático, que permita establecer procesos de investigación, mitigación y adaptación en el Municipio.	
		Sub-proyecto c) Educar y sensibilizar a los habitantes del Sitio Piloto Yacuiba sobre la problemática de la degradación de tierras y bosques; capacitar técnicamente a los productores agropecuarios en prácticas MST/MSB.	
		Sub-proyecto d) Implementar prácticas de MSB/MST, validando tecnologías locales e introducidas que en un futuro próximo, permitan recomendar su extrapolación hacia áreas similares de El Chaco boliviano.	<b>En ejecución: fondos del 1er Cuatrimestre</b>

**Tabla 15: Ficha de las actividades sitio piloto Bolivia**

País	Características	Actividades	Avances, logros, limitaciones, fortalezas y potencialidades
<b>Municipio de Monteagudo</b>		EL proyecto se ejecuta con el Viceministerio de Recursos Hídricos y Riego, a través de un convenio de cooperación institucional con la Organización denominada Centro de Promoción Agropecuario Campesino (CEPAC) con un presupuesto igual a USD 150.198.	
<b>Bolivia</b>	Monteagudo, en la Microcuenca Sauces Zapallar. Objetivo general: implementar prácticas de MST y MSB mediante tecnologías tradicionales e introducidas, asumiendo a la cuenca hidrográfica como unidad de planificación y gestión	Sub-proyecto a) Fortalecer las capacidades del CGCRB en los aspectos: normativo, institucional y técnico para el logro de su autogestión, mejorando la articulación interinstitucional local y el desarrollo de mecanismo financieros integrados para el MSB y MST a nivel de cuenca.	Este sitio no se ha visitado, pero en base a documento proveídos y en conversacion con el CN y el ATA se verifico el avance de informes y documentos en relacion al diagnóstico del estado de la organización del CGCRB, el informe correspondiente al de flujograma de información y del proceso de toma de decisiones así como la propuesta metodologica de las capacitaciones, además se inicio algunas actividades del segundo producto, aun con observaciones (documento de mapeo de actores sociales e institucionales y el informe de Línea Base Ambiental sobre MSB/MS). Entre los avances de actividades con los productores se cuenta con 5 ha de frejol dentro del sistema de rotación con leguminosas implementadas y 2 ha de Semillas mejoradas de: cumanda, maní, frejol y hortalizas bajo riego sembradas. Es importante resaltar que en este sitio se promueve el manejo de los recursos hidricos en la cuenca del río Bañado, microcuenca Sauces Zapallar, componente fundamental para el sitio y toda la region como un modelo de desarrollo.
		Sub-proyecto b) Sistematizar la información sobre MSB/MST en el Municipio de Monteagudo, sobre: recursos naturales, sistemas productivos, aspectos socioculturales, e instrumentos como: planes de desarrollo, Planes de acción ambiental y mapeo de actores de desarrollo local, para su aplicación en los procesos de planificación, gestión territorial y, desarrollo local estableciendo criterios para el monitoreo de eventos provenientes del Cambio Climático, que permita establecer procesos de investigación, mitigación y adaptación en el Municipio.	
		Sub-proyecto c) Educar a diferentes sectores de la población sobre la problemática de la degradación de tierras a través de la difusión y promoción por diferentes medios, concienciado a la población sobre la vulnerabilidad de la degradación de tierras en áreas con pendiente y la importancia de la gestión eficiente del agua, considerando a la cuenca hidrográfica como unidad territorial apropiada para planificar la gestión ambiental del territorio.	
		Sub-proyecto d) Instalar prácticas de MSB/MST en fincas de campesinos líderes, aplicando y validando tecnologías locales e introducidas, monitoreando el proceso de implementación del proyecto, que permita recomendar su potencial extrapolación hacia áreas similares de El Chaco boliviano.	<b>En ejecución: fondos del 1er Cuatrimestre</b>

**Tabla 16: Ficha de las actividades sitio piloto Bolivia**

País	Características	Actividades	Avances, logros, limitaciones, fortalezas y potencialidades
<b>Municipio de Villamonte</b>		El proyecto se ejecuta con el Viceministerio de Recursos Hídricos y Riego, a través de un convenio de cooperación institucional con la Organización denominada NATIVA con un presupuesto igual a USD 150.198.	
<b>Bolivia</b>	Villa Monte, en los Distritos 8 y 10 del Municipio. Objetivo general; aplicación de tecnologías tradicionales e introducidas para contribuir a la reversión de la degradación de tierras y generar condiciones que permitan mejorar los ingresos económicos de los productores ganaderos.	Sub-proyecto a) Promover y apoyar al fortalecimiento institucional, organizativo y desarrollo de capacidades técnicas de la Federación de Ganaderos de Villa Montes a nivel de las instituciones y comunidades involucradas en el área del sitio piloto, para la aplicación y adopción de prácticas de MST y MSB.	Este sitio no se ha visitado, pero en base a la documentación proveida y en conversacion con el CN, el ATA y el responsable de la organización ejecutora NATIVA, se ha conocido los avances de las actividades. El mismo cuenta con avances de los informes referentes al diagnóstico del estado actual de la organización de la Federación de Ganaderos del Gran Chaco, flujograma de información, propuesta de fortalecimiento y metodología de capacitación. Además ha iniciado los informes sobre Línea Base Ambiental sobre MSB/MST, mapeo de actores sociales, sistematización sobre las medidas de adaptación al Cambio Climático. En campo se ha iniciado las actividades del cercamiento eléctrico de los prateros, que se considera implementar en 6-7 productores para realmente tener un modelo sustentable que pueda servir de modelo exitoso, con 4 productores comprometidos. Por una parte muestra una interesante alianza con iniciativas de la gobernación, quien les proveera de sistema de agua (tanque australiano y tuberías de distribución) como contraparte. Cabe mencionar que tanto las actividades de gabinete como las llevadas en campo han tenido observaciones ya que no se adecuaban a la forma acordada.
		Sub-proyecto b) Sistematizar la información existente sobre los recursos ambientales en la zona de llanura de Villa Montes, sistemas productivos, aspectos socioculturales e instrumentos como: planes de desarrollo, Planes de acción ambiental y mapeo de actores de desarrollo local, para su aplicación en los procesos de planificación, gestión territorial y desarrollo local.	
		Sub-proyecto c) Educar, concienciar y capacitar en técnicas MSB/MST a los ganaderos de la llanura chaqueña, para mejorar la gestión ambiental y territorial.	
		Sub-proyecto d) Implementar prácticas de MST/MSB y manejo de agua, validar y revalorizar los conocimientos ancestrales y prácticas locales.	<b>En ejecución: fondos del 1er Cuatrimestre</b>

**Tabla 17: Ficha de las actividades sitio piloto Bolivia (cont.)**

País	Características	Actividades	Avances, logros, limitaciones, fortalezas y potencialidades
	<b>Municipio de Charagua</b>	El proyecto se ejecuta a través del Viceministerio de Recursos Hídricos y Riego, a través de un convenio de cooperación institucional con la Organización denominada Centro de Investigación de Agricultura Tropical (CIAT) con un presupuesto de USD 140.286.	
<b>Bolivia</b>	<p>Distrito Indígena Parapitiguasu ubicado en el Municipio Charagua 26.000 ha.                      Objetivo general: Implementar prácticas de MST y MSB con la aplicación de tecnologías tradicionales e introducidas, para contribuir a la reversión de la degradación de tierras y generar condiciones que permitan superar los actuales niveles de pobreza.</p>	<p>Subproyecto a) Promover y apoyar el fortalecimiento institucional, organizativo y desarrollo de capacidades técnicas a nivel de las instituciones y comunidades involucradas en el área del sitio piloto, para la aplicación y adopción de prácticas de MSB y MST</p> <p>Subproyecto b) Sistematizar la información de la Capitanía Parapitiguasu existente sobre: recursos naturales, sistemas productivos, aspectos socioculturales, e instrumentos como: planes de desarrollo, Planes de acción ambiental y mapeo de actores de desarrollo local, para su aplicación en los procesos de planificación, gestión territorial y, desarrollo local.</p> <p>Subproyecto c) Educar, sensibilizar, capacitar técnicamente y fortalecer la identidad cultural de la Capitanía Parapitiguasu, para mejorar la gestión ambiental y territorial.</p> <p>Subproyecto d) Implementar prácticas de MST/MSB y manejo de agua, validar y revalorizar los conocimientos ancestrales y prácticas locales.</p>	<p>Este sitio no se ha visitado, recientemente se ha suscrito el convenio de cooperación con CIAT para la implementación de las actividades. Esta entidad recibió el desembolso en fecha 9/07/14 debido a que al tratarse de una entidad pública tuvieron que realizar una serie de trámites burocráticos propios de este tipo de instituciones para la apertura de una cuenta fiscal para el desembolso, mismos que demoraron poco más de dos meses. Se encuentra en elaboración el documento de diagnóstico del estado actual de la organización de la Capitanía Parapitiguasu elaborado, que incluya la metodología de elaboración del diagnóstico.</p> <p><b>En ejecución: fondos del 1er Cuatrimestre</b></p>