

Evaluación Final del Proyecto “Creación de un Sistema Nacional Integral de Áreas Protegidas para Chile: Estructura Financiera y Operacional”

PRODUCTO 3 INFORME FINAL

José Galindo y Eduardo Fuentes

jose@mentefactura.com
amazonas 3655 y juan pablo sánz; quito - ecuador
+ 593 2 600 0370

ACRÓNIMOS

AMCP	Áreas Marinas y Costeras Protegidas
AP	Áreas Protegidas
BIOFIN	Iniciativa para la Financiación de la Biodiversidad
BNP	Bienes Nacionales Protegidos
CD	Comité Directivo
CI	Consultor Internacional
CN	Consultor Nacional
CONAF	Corporación Nacional Forestal
CORFO	Corporación de Fomento de la Producción
DP	Documento del Proyecto
EF	Evaluación Final
EMT	Evaluación de Medio Término
ESF	Estrategia de Sustentabilidad Financiera
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GEF	Fondo Mundial para el Medio Ambiente
METT	Management Effectiveness Tracking Tool
MMA	Ministerio del Medio Ambiente de Chile
PED	Planes Estratégicos de Desarrollo
PLADECO	Plan de Desarrollo Comunal
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROT	Planes Regionales de Ordenamiento Territorial
RM	Reservas Marinas y Parques Marinos
RS	Revisión Sustantiva después de la Evaluación de Medio Término
SBAP	Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas
SECPLAC	Secretaría Comunal de Planificación y Coordinación
SERNAPESCA	Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura.

SN	Santuarios de la Naturaleza
SNAP	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
SNASPE	Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado
TdR	Términos de referencia
TNC	The Nature Conservancy
UAP	Unidad de Administración del Proyecto
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
USD	Dólar de los Estados Unidos

CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO	7
2. INTRODUCCIÓN	13
2.1. Propósito de la Evaluación	13
2.2. Alcance y Metodología	13
2.3. Estructura del Informe de Evaluación	16
3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y CONTEXTO DE DESARROLLO.....	16
4. DISEÑO DEL PROYECTO	19
4.1. Análisis de MML y Marco de Resultados	19
4.2. Participación de los interesados	22
4.3. Supuestos y riesgos	23
4.4. Lecciones de otros proyectos relevantes	24
4.5. Esquemas o disposiciones de administración.....	25
4.6. Enfoque de replicabilidad	25
4.7. Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector.....	25
5. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	26
5.1. Gestión adaptativa (cambios en el diseño del proyecto y resultados del proyecto durante la ejecución)	26
5.2. Acuerdos y asociaciones con los interesados relevantes involucrados.....	26
5.3. Retroalimentaciones de actividades y Seguimiento y Evaluación utilizadas para gestión adaptativa	28
5.4. Financiamiento del Proyecto (ejecución presupuestaria y cofinanciamientos).....	28
RESULTADO 1	33
RESULTADO 2	33
RESULTADO 3	34
RESULTADO 4	35
5.5. Coordinación de Agencia Implementadora (PNUD) y Agencia de Ejecución (MMA) y aspectos operativos.....	36
6. RESULTADOS Y SOSTENIBILIDAD	38
6.1. Resultados generales.....	38
6.2. Relevancia.....	48
6.3. Efectividad y eficiencia	49
6.4. Apropiación nacional	52
6.5. Impacto	52
6.6. Sostenibilidad	53
7. CONCLUSIONES	55

8. LECCIONES APRENDIDAS	57
9. RECOMENDACIONES	60
10. ANEXOS.....	71
Anexo 1 TdR de la Misión	71
Anexo 2. Lista de documentos a revisados.	88
Anexo 3. Lista cronológica de personas entrevistadas	90
Anexo 4. Ficha Entrevistas.....	92
Anexo 5. Calendario y agenda de entrevistas de la Misión.....	96
Anexo 6: Resumen de cofinanciamiento informado al Proyecto GE SNAP	99
Anexo 7 Comparativo de los Productos Actualizados del Proyecto GEF SNAP (2013-2015).....	100
Plan Plurianual 2013 – 2015 Proyecto GEF SNAP	104

Cuadro Sinóptico del Proyecto			
Título del proyecto:	Creación de un Sistema Nacional Integral de Áreas Protegidas para Chile: Estructura Financiera y Operacional (Proyecto GEF SNAP)		
Identificación del proyecto del FMAM: 00059602		al momento de aprobación (millones de USD)	
Identificación del proyecto del PNUD: 00049076	Financiación del FMAM:	5.000.000	
	IA y EA poseen:		
País: Chile	Gobierno:	14.346.885	
Región:	Otro:	2.242.086	
Área de interés: Medio Ambiente y Energía	Cofinanciación total:	16.588.971	
Organismo de Ejecución:	Ministerio del Medio Ambiente	Gasto total del proyecto: 21.588.971	
Otros socios involucrados:	Firma del documento del proyecto (fecha de comienzo del proyecto):	28 Agosto 2008	
CONAF, SERNAPESCA, SUBPESCA, MBN, SERNATUR / SUBTURISMO, MOP, Municipio de Alhué, TNC, WWF, WCS, Programa Conjunto PNUD-UE Combate contra la Desertificación	Fecha de cierre (Operativo):	Propuesto: 31-10-2015	Real: Enero 2016

1. RESUMEN EJECUTIVO

Este documento contiene la Evaluación Final (EF) del Proyecto “CREACIÓN DE UN SISTEMA NACIONAL INTEGRAL DE ÁREAS PROTEGIDAS PARA CHILE: ESTRUCTURA FINANCIERA Y OPERACIONAL (Proyecto GEF SNAP)”. La evaluación fue desarrollada por José Galindo (Consultor Internacional y líder de la EF), y Eduardo Fuentes (Consultor Nacional), durante el período comprendido entre el 24 de mayo y el 15 de junio de 2016.

Chile quiere transitar desde un sistema de varios tipos de AP públicas, a uno en el cual el conjunto de las AP del país sean gestionadas dentro de un Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP). Se busca consolidar un Sistema Nacional de AP que conserve los ecosistemas de mayor valor de biodiversidad en Chile, a través de AP bajo diferentes modalidades de propiedad y administración, que sean manejadas bajo estándares nacionales unificados para cumplir las metas de conservación del país de manera costo-eficiente. Este contexto motivó el planteamiento e implementación del Proyecto GEFSNAP, abreviación de Proyecto GEF para un Sistema Nacional de Áreas Protegidas.

El SNAP incluiría distintos tipos de áreas protegidas en el país, incluyendo públicas, privadas, terrestres y marinas, bajo distintas formas de gobernanza, así como su financiamiento sustentable. Para lograrlo, el Proyecto contempló cuatro grandes Resultados:

Resultado 1: un marco legal, estratégico y operativo para el financiamiento sustentable del SNAP integral;

Resultado 2: mecanismos de generación de ingresos para aumentar los niveles de financiamiento de las áreas protegidas del SNAP;

Resultado 3: nuevas asociaciones y alianzas con entidades públicas y sectores productivos para compartir los costos de manejo de las áreas protegidas del SNAP; y

Resultado 4: aumento de las capacidades institucionales e individuales para el manejo e inversión costo-efectiva en las áreas protegidas del SNAP.

El Proyecto se implementó en dos fases: la primera comprendida entre agosto de 2008 y diciembre de 2012; y la segunda entre enero 2013 y octubre de 2015. Lo que separa estas dos fases fue la Evaluación de Medio Término (EMT), que sugirió un giro en

aspectos importantes del Proyecto. Cabe señalar también, que la implementación del Proyecto tuvo un a extensión de dos años.

El diseño original del Proyecto llenaba un vacío importante en cuanto a la institucionalidad y gobernanza de las AP en Chile, vacío que desafortunadamente, se mantiene hoy en día con la misma vigencia y pertinencia que hace 10 años. Aunque se reconocen los avances registrados en materia de política de AP, en este contexto las expectativas y resultados resultaron sumamente ambiciosos, considerando el punto de partida de la institucionalidad y conciencia de los actores.

Además, la implementación de la primera fase se propuso un abordaje secuencial, que condicionaba la ejecución de los resultados 2, 3 y 4 al desarrollo del marco legal e institucional previsto en el R1. Esto, planteó un riesgo importante ya que, al dilatarse la aprobación del Proyecto de Ley, se generó un cuello de botella para la implementación. Después de los primeros 4 años se habían ejecutado apenas 35% de los recursos.

Las principales modificaciones de fondo que se plantean en la Revisión Sustantiva (RS) se concentran en los Resultados 1 y 2, en atención a la necesidad de aterrizar y sincerar el alcance de productos que asumían como condición previa la creación de un SNAP. Se abandona la expectativa de tener un SNAP con respaldo legal y en su lugar se plantea proveer herramientas para un rápido despliegue del SNAP una vez aprobada la ley, e insumos y orientación estratégica a las autoridades para el diseño del Proyecto de Ley. En consecuencia, con lo anterior, se revisa la posibilidad de que ciertas herramientas clave, como la Estrategia Financiera, se encuentren en operación al final del Proyecto.

A partir de la RS, se pudo verificar un mayor nivel de compromiso y apropiación de los diferentes socios del Proyecto. Tres factores destacan en este sentido. Primero, la Revisión Sustantiva privilegió una participación amplia y directa de los socios en la reformulación del Proyecto, y los productos se pudieron acercar a las realidades y prioridades de las instituciones nacionales participantes, aunque en ausencia de una real cooperación interinstitucional. Por otro lado, la nueva coordinación y equipo del Proyecto mostró una mayor apertura y actitud positiva hacia el contacto y la participación de los diferentes socios. En tercer lugar, la ejecución de los nuevos productos después de la Revisión Sustantiva contuvo la implementación compartida con las diferentes agencias y socios, quienes se involucraron directamente en la ejecución y, en consecuencia, se generó un mayor compromiso interinstitucional. Con

todo esto, el Proyecto logró salir de su estancamiento inicial, logrando sociedades y acuerdos bilaterales con los diferentes socios.

En cuanto a la apropiación nacional del Proyecto, se puede diferenciar una baja apropiación en la primera etapa, en la que los actores manifestaron que prácticamente no sintieron que fueron tomados en cuenta. Algunos entrevistados expresaron que existió poca posibilidad de incidir en la gobernanza y diseño de actividades, lo que desincentivó la participación y alejó a los socios del Proyecto, produciendo el relativo aislamiento en el que operó el equipo de ejecución antes de la EMT.

El Proyecto no llegó a cumplir con los cuatro Resultados en su formulación inicial, de dejar establecido y probado los diferentes aspectos del SNAP, pero demostró capacidad de gestión adaptativa para ajustar sus productos, presupuestos y tiempos a lo que era posible cumplir en el tiempo remanente, dado el contexto institucional y político del país. A partir de la RS se pueden destacar los siguientes avances:

- Generación de propuesta de objetivos estratégicos del SNAP. Cabe señalar que 3 de los 4 objetivos propuestos fueron incluidos en el Proyecto de Ley del SBAP (junio 2014), actualmente en tramitación en el Senado.
- Generación de propuesta de estructura y costos del SNAP, para la negociación del MMA con DIPRES en relación con la dotación y costos del nuevo Servicio.
- Apoyo a la sistematización de indicaciones al Proyecto de Ley del SBAP. Es importante señalar que el Proyecto ha entregado insumos para las indicaciones referidas, como la definición del SNAP, categorías AP, áreas de soporte, entre otros.
- Numerosas “herramientas” que permitirán un eventual rápido despegue del SNAP una vez que la ley lo permita.
- Elaboración de una Estrategia Financiera 2015-2030 incluida en la agenda de implementación del Comité Nacional de Áreas Protegidas.
- Creación y funcionamiento del Comité Nacional de Áreas Protegidas (casi 2 años antes del término del proyecto), instancia interinstitucional y de transición que ha generado un Plan de Acción 2015 al 2030.

Indudablemente el Proyecto ha logrado instalar la discusión sobre el tema a nivel nacional, y convertirse en referente gracias al desarrollo de estudios pioneros y necesarios. Existen avances notables en cuanto al nivel de capacidad institucional y conciencia sobre la conservación de AP, que son atribuibles directa o indirectamente al Proyecto. Destaca el trabajo desarrollado para homologar y actualizar la

metodología de planificación de AP, misma que tradicionalmente usaba un enfoque y herramientas desactualizadas para el manejo y gestión de AP. Asimismo los productos relacionados a la valoración económica y sostenibilidad financiera son conocidos, valorados y usados por algunos socios y agencias de gobierno, y claramente deberían ser adoptados e implementados formalmente una vez aprobado el Proyecto de ley que crea el SBAP y el SNAP.

En cuanto a la sostenibilidad de los procesos iniciados por el Proyecto y la posibilidad de que los productos y actividades se mantengan en el tiempo, el principal espacio de seguimiento es el Comité Nacional de AP. Este espacio ha asumido formalmente la implementación de varios productos que se derivan del Proyecto, y genera un primer escalonamiento en cuanto a coordinación y participación multisectorial.

Las buenas prácticas transferibles que emergen de GEF SNAP provienen mayoritariamente de lo que se hizo en la segunda fase de implementación como, por ejemplo, acordar entre todos los socios planes multi anuales de tareas, tiempos, presupuestos y responsabilidades; montar buenos planes de monitoreo y evaluación, basados en el plan multi anual; contar con monitoreos por parte del MMA, del PNUD y del Proyecto; trabajar con ONGs internacionales que aportan conocimientos y fondos, buscar dejar instrumentos útiles a los socios en el momento de implementar el SNAP y no suponer la aprobación de instrumentos regulatorios antes de comenzar a preparar esas herramientas; buscar dejar instrumentos tales como la estrategia de largo plazo de AP que puedan continuar la obra después de terminado el Proyecto. Pero además en el GEF SNAP hay lecciones aprendidas de cosas que no debieran hacerse y que son el otro lado de la moneda de las buenas prácticas transferibles.

Del Proyecto emergen, además, numerosas recomendaciones con respecto a diseño de proyectos, su ejecución y monitoreo, y acciones que debieran seguirse a fin de enraizar los logros obtenidos. Otros proyectos e iniciativas con alto potencial de asegurar un seguimiento a las líneas de intervención del Proyecto, incluyen al Proyecto BIOFIN, Programa e-Parques, y el Proyecto PNUD de turismo en AP con la Subsecretaría de Turismo. Todas estas iniciativas, junto con la finalización de los procesos que aún quedan abiertos, constituyen oportunidades para mantener vivos los productos del Proyecto.

Tabla 2 Escala de la evaluación

Calificación de resultados, efectividad, eficiencia, SyE y ejecución de AyE		Calificaciones de sostenibilidad:		Calificaciones de relevancia		Calificaciones de impacto	
6	Muy satisfactorio (MS): no presentó deficiencias	4	Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad.	2	Relevante (R)	3	Significativo (S)
5	Satisfactorio (S): deficiencias menores	3	Algo probable (AP): riesgos moderados.	1	No Relevante (NR)	2	Mínimo (M)
4	Algo satisfactorio (AS)	2	Algo improbable (AI): Riesgos significativos.			1	Insignificante (I)
3	Algo insatisfactorio (AI): deficiencias importantes	1	Improbable (I): Riesgos graves.				
2	Insatisfactorio (I): deficiencias importantes				Calificaciones adicionales donde sea pertinente:		
1	Muy insatisfactorio (MI): deficiencias graves				No corresponde (N/C) No se puede valorar (N/V)		

Tabla 3 Calificación final del proyecto¹.

Calificación del rendimiento del proyecto			
1. Formulación / diseño del proyecto	Calificación	2. Seguimiento y Evaluación	Calificación
Conceptualización / Diseño	S	Diseño de entrada de SyE	S
Apropiación nacional	S	Ejecución del plan de SyE	S
Participación de actores en el diseño	S	Calidad general de SyE	S
Replicabilidad	S		
3. Ejecución de los IA y EA	Calificación	4. Evaluación de los resultados	Calificación

¹ Esta evaluación considera una calificación de consenso del equipo, muestra un balance del desempeño de dos fases de implementación, que fueron muy disímiles entre sí. La calificación otorgada al proyecto tiene una preponderancia a los resultados obtenidos después de la RS

Enfoque de implementación	S		
Calidad de aplicación del PNUD	S	Relevancia	R
Calidad de ejecución: organismo de ejecución	S	Efectividad	S
Calidad general de aplicación y ejecución	S	Eficiencia	S
Participación de actores	S	Calificación general de los resultados del proyecto	S
Planificación financiera	S		
5. Sostenibilidad	Calificación		
Recursos financieros	AP		
Socio-políticos	AP		
Marco institucional y gobernanza	AI		
Ambiental	AP		

2. INTRODUCCIÓN

2.1. Propósito de la Evaluación

El objetivo principal de este documento es presentar la Evaluación Final (EF) del Proyecto “CREACIÓN DE UN SISTEMA NACIONAL INTEGRAL DE ÁREAS PROTEGIDAS PARA CHILE: ESTRUCTURA FINANCIERA Y OPERACIONAL (Proyecto GEF SNAP)” de acuerdo a los estándares de PNUD para estos efectos.

En general se entiende por evaluación, a la recopilación y análisis sistemático de información sobre las características y resultados de un Proyecto, que sirvan de base para mejorar su ejecución y eficacia e informar decisiones de programación actual y futura. En el presente caso, se trata de una evaluación final con enfoque en los resultados y el cómo ellos fueron obtenidos. Permite destacar los logros alcanzados por el Proyecto en el cumplimiento de su marco lógico y metas post EMT, así como identificar las buenas prácticas y lecciones aprendidas en el diseño y la implementación del Proyecto.

2.2. Alcance y Metodología

La EF fue liderada por J. Galindo, en calidad de Consultor Internacional (CI), y apoyada por Eduardo Fuentes, en calidad de Consultor Nacional (CN). La evaluación fue desarrollada durante el período comprendido entre el 24 de mayo y el 22 de junio de 2016. La metodología utilizada para este documento se orienta a lograr los objetivos definidos para la EF por PNUD en sus TdR (Anexo 1).

Durante el proceso hubo una relación e interacción activa entre los consultores, la Oficina en el País de PNUD, el equipo del Proyecto, y otras partes interesadas, a fin de agilizar el proceso de evaluación y posibilitar la retroalimentación oportuna de los hallazgos.

La EF se guió por las directrices definidas en la Guía para Evaluaciones del PNUD y sus cuatro objetivos establecidos. Se usó un enfoque participativo e incluyente, basado en datos derivados de documentos programáticos, financieros y de monitoreo, y un nivel razonable de participación directa de las partes interesadas. El equipo consultor se rigió estrictamente por los estándares de buenas evaluaciones de utilidad, factibilidad, exactitud y neutralidad.

El proceso de evaluación llegó a conclusiones sobre las distintas aristas del Proyecto, las actividades realizadas y su contribución al objetivo central y a los cuatro Resultados propuestos. Se propuso identificar y comprender los factores, retos,

debilidades y fortalezas que contribuyeron a su desenlace final. El análisis se centra en los Productos logrados y su contribución real a los cuatro Resultados meta del Proyecto. En todo este trabajo, la EF tuvo en primer plano el hecho que, luego de la Evaluación de Medio Término (EMT), el Proyecto sufrió un giro importante en su enfoque, pasando de “establecer un SNAP” a un “dejar las condiciones para un rápido despliegue del SNAP una vez que la ley lo permita”.

Como primera tarea clave de la evaluación el equipo consultor revisó la documentación del Proyecto entregada por el contratante, y los socios en la ejecución, que incluye, pero no se limita a el Documento del Proyecto, su Revisión Sustantiva luego de la EMT, los distintos informes de avance, incluyendo las herramientas de seguimiento del área de interés del FMAM; revisiones de presupuesto, informes sustantivos del Proyecto hechos por consultores, documentos nacionales estratégicos y legales, y otros documentos levantados con relación al Proyecto (para una lista más pormenorizada ver Anexo 2). En base a esta revisión, el equipo consultor realizó una descripción del Proyecto a detalle que abarca el problema identificado, los objetivos establecidos, componentes y sus respectivas actividades, siempre teniendo en cuenta el giro del Proyecto luego de la EMT. Este giro obligó a que la EF no se enfocara en el marco lógico inicial del Proyecto, sino en las metas establecidas en el Plan Tri anual detallado en la Revisión Sustantiva (RS), para la comparación de los productos finales y los resultados previstos.

En base a la descripción del Proyecto y el análisis de su marco lógico, se estableció en el segundo paso del proceso, un marco de evaluación que combina preguntas de orientación para los cinco criterios claves de evaluación y las cuatro categorías de evaluación de rendimiento del Proyecto (formulación y diseño del Proyecto, ejecución, seguimiento y evaluación, y resultados). Este ejercicio inicial definió el alcance y los indicadores cualitativos y cuantitativos que son fundamentales para la evaluación de la relevancia, eficiencia, eficacia, e impacto de las intervenciones realizadas para los objetivos propuestos en el marco lógico del Proyecto y su sostenibilidad.

Durante la misión de evaluación se realizaron 32 entrevistas a diferentes actores clave, socios de implementación, equipo del Proyecto, y otros cuyo detalle se muestra en el Anexo 3. Para esto se usó un cuestionario focalizado a la participación de los distintos actores, según su papel en la implementación del Proyecto (Anexo 4). Las entrevistas duraron por lo general menos de una hora cada una, fueron generalmente individuales, semi dirigidas y con actores sociales de diversa índole, indicándoseles a los entrevistados siempre la confidencialidad de sus respuestas. Se buscaron distintas

percepciones frente a situaciones de interés, a fin de “triangular” respuestas y generar visiones menos subjetivas. La Oficina del Proyecto junto con el MMA coordinó el calendario de entrevistas que se realizaron en Santiago, Valparaíso, Antofagasta, Alhué, y Panamá (por Skype) (Anexo 5).

El análisis de esta información posibilitó la formulación y justificación de conclusiones y lecciones aprendidas, que a su vez alimentaron la definición de recomendaciones para futuros Proyectos.

Los hallazgos obtenidos se presentaron en una reunión en el Ministerio del Medio Ambiente el día 9 de junio, en la cual participaron representantes del Organismo Ejecutor (MMA), de la Agencia de Implementación (PNUD) y de la Coordinación del Proyecto GEF SNAP, a saber: Alejandra Figueroa (Directora Nacional del Proyecto y Jefa de la División de Recursos Naturales y Biodiversidad del MMA), Ximena George-Nascimento (en representación del Punto Focal Operativo del GEF en el MMA), Paloma Toranzos (Asistente de Programa de Medio Ambiente y Energía del PNUD), Marta Cozar (Oficial de Monitoreo y Evaluación del PNUD), Diego Flores (Jefe Departamento de Áreas Protegidas) del MMA), Rodolfo Domínguez (Asistente Proyecto GEF SNAP) y Fernando Valenzuela (Coordinador Proyecto GEF SNAP). Por lo tanto, no fue una reunión con la Unidad de Administración del Proyecto (UAP), ya que ella la componen también otras instituciones públicas (miembros permanentes) y ONG's socias (miembros invitados) que no estaba previsto participaran en esta reunión.

La evaluación final considera los resultados obtenidos a lo largo de todo el ciclo de vida del Proyecto, desde su diseño y concepción estratégica hasta la evaluación final, tal y como lo aborda el TdR. Sin embargo, de lo anterior, se debe considerar que la EMT ya recoge una descripción exhaustiva del desarrollo del proyecto en su primera etapa, razón por la cual esta evaluación final dará un peso mayor al avance registrado a partir de la RS. Asimismo y en coherencia con las observaciones al documento Borrador del Informe Final, la calificación otorgada al proyecto tendrá una preponderancia a los resultados obtenidos después de la RS.

De acuerdo a las directrices de PNUD, la evaluación del rendimiento del proyecto, cubrirá mínimamente los criterios de: relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto.

2.3. Estructura del Informe de Evaluación

Este documento se estructura en tres niveles, iniciando con este capítulo inductivo a la evaluación y su proceso metodológico. Un segundo nivel que abarca los capítulos 3, 4 y 5, presenta los resultados de la evaluación para cada etapa del ciclo de vida del Proyecto:

Concepto y Diseño: Marco lógico, supuestos, riesgos, indicadores, presupuesto, contexto del país, apropiación nacional, participación de actores, replicabilidad.

Implementación del Proyecto: enfoque, participación de actores, calidad de la ejecución de instituciones involucradas, planificación financiera, seguimiento y evaluación durante la implementación.

Resultados y sostenibilidad: Efectos, impactos, efecto catalítico de los resultados obtenidos, su integración con otras prioridades del PNUD, así como su sostenibilidad financiera, socio-política, el marco institucional, gobernabilidad y ambiental.

Los principales hallazgos y análisis más relevantes de la evaluación se resumen en los tres capítulos finales, los cuáles presentan conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones.

Agradecimientos: Los evaluadores desean expresar sus agradecimientos al personal y socios del Proyecto, PNUD y del MMA por proveerlos de valiosa información, y por su ayuda en la logística de la EF, y muy especialmente a Elena Aguayo. Los consultores expresan, además, sus agradecimientos a los revisores del borrador de este informe por sus valiosos comentarios y por su redireccionamiento del mismo hacia la segunda parte de la ejecución del Proyecto.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y CONTEXTO DE DESARROLLO

Los diversos ecosistemas de Chile proporcionan servicios críticos para sus sectores productivos, incluidos la agricultura, la silvicultura, la minería, la pesca, la acuicultura y el turismo. Sin embargo, estos sectores también ejercen presiones sobre estos ecosistemas las que se expresan en la eliminación, fragmentación y degradación de hábitats y especies, afectando los servicios que ellos proporcionan y generando amenazas a la biodiversidad. En respuesta a estas presiones, el país ha desarrollado un conjunto de instituciones y normas que tiene el propósito de proteger los recursos naturales, y regular los impactos de los sectores productivos.

En este marco se insertan varios subconjuntos de áreas protegidas (AP), de los cuales el más importante es el Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado (SNASPE), administrado por el Ministerio de Agricultura a través de la Corporación Nacional Forestal (CONAF). Además, están los Santuarios de la Naturaleza (SN, bajo custodia del Ministerio de Medio Ambiente, y que para su creación se debe contar con informe previo del CMN), los Bienes Nacionales Protegidos (BNP, Ministerio de Bienes Nacionales), las Reservas Marinas y Parques Marinos (RM, Ministerio de Economía), y las Áreas Marinas y Costeras Protegidas (AMCP, Ministerio del Medio Ambiente, Ministerio de Defensa Nacional). Es importante destacar que los diversos conjuntos de AP nunca fueron concebidos como parte de un sistema propiamente tal. Más bien fue la historia, las oportunidades y algunos visionarios los que fueron creando AP, y haciendo lo posible por hacerlas efectivas.

Chile se está esforzando para aumentar la cobertura de AP de ecosistemas con baja o nula protección, pero dada su estructura de tenencia de tierras y las restricciones financieras del Estado, la ampliación del SNASPE, no parece ser una opción por sí sola. En lugar de ello, el Gobierno está buscando transitar desde un sistema de varios tipos de AP públicas a uno en el cual el conjunto de las AP del país sean gestionadas dentro de un Sistema Nacional de Áreas Protegidas consolidado y en donde las responsabilidades sean compartidas entre los diferentes actores institucionales involucrados.

Esto incluye a otras instituciones públicas que actualmente administran más de un 7% del país bajo alguna forma de protección. También incluiría la relación con las AP privadas, que son primordiales para cubrir los vacíos de conservación, pero que en la actualidad no cuentan con un mecanismo que posibilite de manera efectiva un reconocimiento oficial. De esta manera, se está buscando consolidar un Sistema Nacional de AP que conserve los ecosistemas de mayor valor de biodiversidad en Chile a través de AP bajo diferentes modalidades de propiedad y administración, que sean manejadas bajo estándares nacionales unificados para cumplir las metas de conservación del país de manera costo-eficiente.

Es recién ahora, que se está visualizando un sistema propiamente tal, que integre todos los tipos de AP y cumpla con un papel fundamental en proteger la biodiversidad del país. Para llegar a ello, Chile debe superar las barreras financieras y operativas críticas para la efectividad de manejo de las AP existentes, incluidas las restricciones para la generación de ingresos, las estructuras y procedimientos operativos deficientes, las débiles capacidades institucionales e individuales para la planificación

y el manejo financiero; y los aportes limitados de las instituciones de desarrollo y de los sectores productivos para el manejo de AP. Los niveles de financiamiento de las AP son inadecuados para garantizar la efectividad de manejo y para disminuir las amenazas, particularmente en las AP más amenazadas de la zona central del país.

Este contexto motiva el planteamiento e implementación del Proyecto GEF SNAP, abreviación de Proyecto GEF Sistema Nacional de Áreas Protegidas. El Proyecto tiene como Agencia de Implementación al PNUD, y el Ministerio del Medio Ambiente de Chile (MMA), como Agencia Ejecutora. Se trata de un esfuerzo por articular, en un nuevo arreglo institucional, las diversas áreas protegidas del país en un solo sistema, y se justifica en los desafíos y condiciones que enfrenta el país para alcanzar los siguientes cuatro Resultados clave:

Resultado 1: un marco legal, estratégico y operativo para el financiamiento sustentable del SNAP integral;

Resultado 2: mecanismos de generación de ingresos para aumentar los niveles de financiamiento de las áreas protegidas del SNAP;

Resultado 3: nuevas asociaciones y alianzas con entidades públicas y sectores productivos para compartir los costos de manejo de las áreas protegidas del SNAP; y

Resultado 4: aumento de las capacidades institucionales e individuales para el manejo e inversión costo-efectiva en las áreas protegidas del SNAP.

El Proyecto GEF SNAP fue planteado para remover las barreras financieras y operativas, y poner en funcionamiento una estructura consolidada para la eficiencia financiera y operativa de las actuales AP, para garantizar el financiamiento sustentable y proporcionar las bases para la ampliación del Sistema de AP de Chile en el futuro.

El Proyecto se implementó en dos fases: la primera comprendida entre agosto de 2008 y diciembre de 2012; y la segunda entre enero 2013 y octubre de 2015. Lo que separa estas dos fases fue la Evaluación de Medio Término (EMT), que sugirió un giro en aspectos importantes del Proyecto. Para la segunda fase de implementación se realizaron ajustes a nivel de productos, los que se detallan en la Revisión Sustantiva (octubre 2013), y se consensuó con los socios un Plan Plurianual 2013-2015 que orientó la ejecución de las actividades hasta el final. Cabe señalar también, que el Proyecto tuvo un período de extensión en su implementación de 2 años a partir de los resultados de EMT. En la práctica hubo atrasos en la ejecución y la EF se está realizando solo a partir de fines de mayo de 2016.

4. DISEÑO DEL PROYECTO

Dado que la EMT marca una diferencia importante en cuanto al alcance y formulación estratégica del Proyecto, la EF vio la necesidad de analizar diferenciadamente los aspectos relacionados a su diseño, abordando las dos etapas, antes y después de la RS.

4.1. Análisis de MML y Marco de Resultados

El diseño original del proyecto tuvo una influencia importante de las prioridades y áreas de enfoque temático del GEF. Esto se refleja claramente en el énfasis en sistemas y no áreas protegidas individuales del GEF 3, concepto que fue adaptado para enfocarse en el diseño e implementación de un sistema de áreas protegidas para Chile. Al inicio de GEF 4, la ventana disponible para sistemas era sustentabilidad financiera, por lo que se tuvo que ajustar el diseño a este enfoque y enviarlo como un nuevo PIF.

El Proyecto fue originalmente diseñado bajo una institucionalidad distinta para el medio ambiente en Chile, que en ese entonces estaba liderada por la CONAMA, entidad adscrita a la Presidencia de la República que tenía el rol de coordinar la temática ambiental a lo largo de las diferentes instancias del sector público nacional. En aquel entonces, la CONAMA no tenía un rol y mandatos en relación a la gestión y planificación de AP en el país. Pocos años después del inicio del Proyecto, se crea el Ministerio del Ambiente, y con este se genera una primera institucionalidad claramente definida hacia la rectoría y eventual manejo integral de las AP del país.

Si bien es cierto que un sistema integral es muy ambicioso, era lo que planeaba el país en ese momento, y aún se mantiene como prioridad. El cambio de contexto lo hacía aún más complejo, considerando el surgimiento de la nueva institucionalidad ambiental en Chile, los cambios de gobierno y el punto de partida de la conciencia de los actores. La apuesta política del proyecto consistía en traspasar la gestión y rectoría de las AP, desde las instituciones que tradicionalmente han tenido este mandato, hacia una nueva institucionalidad que creaba un Sistema nacional y centralizado de AP bajo el liderazgo del recientemente creado Ministerio del Medio Ambiente.

Efectivamente no se anticiparon suficientemente los riesgos inherentes al cambio de institucionalidad en Chile, particularmente tratándose de instituciones que tienen una trayectoria y presencia importante en la conservación de AP. Los actores que se vieron afectados por la intención del proyecto de ley, demostraron tener un capital

político importante y una capacidad para incidir en los actores políticos y en la opinión pública frente al proyecto de ley planteado. Claramente se subestimó la resistencia al cambio de gobernanza propuesta para un nuevo SNAP, y las consecuentes tensiones entre las instituciones vinculadas. Estas tensiones marcaron la gestión del proyecto y marcaron su espacio de relacionamiento y referencia.

Esto es particularmente notorio en cuanto a la expectativa del R1, que se propuso efectivamente crear un marco institucional, estratégico y operativo para un SNAP respaldado legalmente, lo cual además de encontrarse completamente fuera de su alcance, no advirtió suficientemente la complejidad inherente a un cambio de esa envergadura. El R1 no solamente supone la creación de una nueva ley, sino que además implica en la práctica el transferir las competencias y personal que tradicionalmente han estado encargadas a otras agencias del servicio público chileno.

La implementación de la primera fase se propuso un abordaje secuencial, que condiciona la ejecución de los resultados 2, 3 y 4 al desarrollo del marco legal e institucional previsto en el R1. Efectivamente, esta apuesta aparece lógica y responde al deber ser, sin embargo, plantea un riesgo importante en un proyecto de sólo 5 años, ya que, al dilatarse la aprobación del Proyecto de ley, se genera un cuello de botella para la implementación del resto de resultados del Proyecto. Nuevamente se evidencia una baja adaptabilidad y flexibilidad para reenfocar el direccionamiento estratégico del Proyecto.

El diseño original del Proyecto llenaba un vacío importante en cuanto a la institucionalidad y gobernanza de las AP en Chile, vacío que desafortunadamente, se mantiene hoy en día exactamente con la misma vigencia y pertinencia que hace 10 años, cuando éste fue originalmente diseñado. Al año 2013, después de la EMT la RS coincide en reconocer que los resultados originalmente planificados mantienen su pertinencia y son relevantes para el contexto nacional, sin embargo, la EMT permitió observar que no era posible lograr los resultados como fueron originalmente concebidos. En ese contexto la estrategia de cambiar los productos fue lo más realista, dado que plantear un cambio de los resultados hubiese implicado entre 1 a 2 años de paralización del proyecto lo que habría implicado la dispersión del equipo implementador y probablemente la muerte de la iniciativa.

Lo que tendría que haber hecho de forma más cuidadosa la RS era cambiar las metas de los resultados, con indicadores nuevos que se adapten a la nueva lectura y oportunidad real de ser cumplidos en el corto plazo. Efectivamente la selección de

indicadores sugiere un cierto nivel de ingenuidad y excesivo optimismo, los mismos que no fueron oportunamente modificados en la RS.

A partir de la revisión, se plantea una extensión de dos años al Proyecto, considerando 12 meses de ampliación efectiva de las actividades, 6 meses adicionales para asegurar la continuidad de las acciones del Proyecto por parte de las nuevas autoridades que participarán en la fase final de ejecución, y 6 meses finales para la etapa de cierre del Proyecto. Se pudo haber considerado al menos 12 meses adicionales para mejorar la transferencia y apropiación de los resultados obtenidos. Posiblemente la principal debilidad que se deriva de esta revisión fue la acumulación de actividades y productos en un tiempo relativamente corto. La presión por ejecutar tiene el riesgo de acelerar etapas y dejar poco tiempo para la apropiación y transferencia de las capacidades generadas en los actores beneficiados.

Las principales modificaciones de fondo que se plantean en esta Revisión Sustantiva se concentran en los Resultados 1 y 2, en atención a la necesidad de aterrizar y sincerar el alcance de productos que asumían como condición previa la creación de un SBAP y SNAP. Entre los aspectos más relevantes, la Revisión Sustantiva plantea eliminar el Producto 1.3: Sitios prioritarios para la conservación de la biodiversidad identificados para una futura inclusión en el SNAP, tarea que ya llevaba a cabo el MMA. Se abandona la expectativa de tener un SBAP y SNAP aprobado y en su lugar se plantea proveer insumos y orientación estratégica a las autoridades para el diseño del Proyecto de ley. En consecuencia, con lo anterior, se replantea la posibilidad de que ciertas herramientas clave, como la Estrategia Financiera y una serie de mecanismos de financiamiento, se encuentren en operación al final del Proyecto.

Un aspecto particularmente débil en cuanto al diseño correspondió al R2, dónde no se ve suficiente claridad conceptual y agregación de valor entre los diferentes resultados planteados. Frente a lo anterior, cabe destacar que la Revisión Sustantiva y el Plan Plurianual ajustaron los productos del Resultado 2 siguiendo las primeras propuestas estratégicas que a la fecha se tenían en la construcción de la Estrategia Financiera del SNAP y que luego fueron ratificadas en la versión final de la Estrategia (2014). Ello respondió a la necesidad de no “centralizar” los mecanismos para un SNAP todavía no creado formalmente, sino disponer de herramientas para los diferentes subsistemas (público terrestre y marino, y privado) factibles de ser utilizados en el escenario actual.

Otro cambio sustantivo consiste en reenfocar los proyectos piloto de pago por servicios ambientales, por tres acciones demostrativas en diferentes ecosistemas y regiones. El diseño revisado incorpora de una manera más clara y precisa a nuevos

socios de cooperación, como es el caso de WCS para la generación de estándares de manejo, SERNAPESCA y CONAF para la implementación de acciones demostrativas, Proyecto Regional PNUD-TNC, y otros. El enfoque de implementación de nuevos mecanismos y fuentes de financiamiento es modificado por la generación de condiciones habilitantes e instrumentales, como es el caso de la caja de herramientas. El nuevo diseño incorpora además a las AP privadas y particularmente a las Reservas Marinas, lo cuál ha sido destacado como un aspecto relevante de la RS.

A la mitad del período de ejecución, la Revisión Sustantiva del Proyecto (2013) se hace cargo de dicho contexto y es una evidencia objetiva de la capacidad de adaptación del Organismo Ejecutor, de la Agencia de Implementación y de la Coordinación del Proyecto a los cambios en lo político e institucional. Además, se registran otras estrategias relevantes por parte del Proyecto para dar continuidad a su agenda ante los cambios de gobierno, como el caso de la creación del Comité Nacional de AP durante el gobierno anterior, y la prioridad que otorga el nuevo gobierno a la presentación de un nuevo Proyecto de Ley que crea el Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas, lo que cumplió en junio de 2014.

4.2. Participación de los interesados

Los enfoques y resultados propuestos no eran ajenos a las autoridades chilenas y en su momento motivaron el endoso y apoyo necesario para someter el proyecto al GEF. Si bien el proyecto tenía sentido y mostraba una oportunidad para Chile, los actores entrevistados mencionaron una baja apropiación local en la etapa de diseño del proyecto original. Frente a esto se aclara que una vez aprobado el PIF, se continuó desarrollando el diseño del proyecto con varias oportunidades y reuniones de consulta para obtener el feedback de los diferentes actores involucrados en el diseño. Lamentablemente muchos de los actores que participaron activamente en el diseño original no trabajan hoy día en el Estado de Chile.

Durante la primera etapa de ejecución antes de la EMT, la mayoría de los entrevistados declaran que no existió la suficiente flexibilidad para adaptar el diseño a las nuevas condiciones y retos que enfrentaba la institucionalidad ambiental en el país. Si bien la EMT y RS son muestras de la respuesta de las instituciones para rescatar el proyecto, la RS se publica 4 años después del arranque operativo del proyecto, por lo que queda la impresión de que se pudo actuar antes.

Claramente esta Revisión Sustantiva logra modificar la tendencia encontrada por la EMT y genera una alternativa válida y concertada por las partes, quienes coinciden en

tener mayor participación y apropiación en este diseño. Se pudo verificar que el nuevo ejercicio repercutió en un mejoramiento de la pertinencia y relevancia del Proyecto, asegurando que los objetivos de la intervención del Proyecto para la sostenibilidad de las AP de Chile sean congruentes con el entorno institucional, legal y regulatorio, las necesidades ambientales y socioeconómicas de las mismas, y de las instituciones involucradas. Aun así, los conflictos institucionales motivados por el SBAP, no permitieron una mayor apropiación de actores clave como CONAF.

En cuanto a la gobernanza, apropiación y participación de los actores institucionales clave, se propuso que la Unidad de Administración del Proyecto fuera integrada con los siguientes miembros permanentes: a) un representante del Ministerio del Medio Ambiente, que a su vez es el Director Nacional del Proyecto; b) un representante de la Corporación Nacional Forestal; c) un representante del Ministerio de Bienes Nacionales; d) un representante del Ministerio de Obras Públicas; e) un representante de la Subsecretaría de Turismo; un representante del Servicio Nacional de Turismo; f) un representante de la Subsecretaría de Pesca; g) un representante del Servicio Nacional de Pesca; h) un representante del PNUD; e i) el Coordinador Nacional del Proyecto GEF SNAP.

La Revisión Sustantiva también indica lo siguiente: “La UAP podrá convocar como miembros invitados al Coordinador del Proyecto GEF SIRAP (o a los coordinadores de otros Proyectos GEF según sea pertinente) y a los representantes de las ONG’s socias del Proyecto GEF SNAP (WWF, WCS y TNC” (pág. 24 de la Revisión Sustantiva). Esto es importante porque en la práctica a partir de agosto de 2012 la UAP sesionó siempre con los miembros permanentes y los miembros invitados, lo que favoreció una participación activa de todos los socios en las instancias de preparación del Plan Plurianual 2013-2015 y en el seguimiento de la implementación del Proyecto. También se invitó a participar en esta instancia al Punto Focal Operativo GEF del MMA.

4.3. Supuestos y riesgos

Los supuestos y riesgos del Proyecto no consideraron suficientemente la resistencia y posterior bloqueo a la propuesta de ley, así como la capacidad y recursos que se requieren para gestionar el cambio. A juicio del equipo evaluador se subestimó la complejidad inherente a este resultado. En principio un Proyecto GEF no debería condicionar la aprobación de leyes y reformas, que se encuentran fuera de su ámbito de injerencia.

Efectivamente no se anticiparon suficientemente los riesgos inherentes al cambio de institucionalidad en Chile, particularmente tratándose de instituciones que tienen una trayectoria y presencia importante en la conservación de AP. Los actores que se vieron afectados por la intención del proyecto de ley, demostraron tener un capital político importante y una capacidad para incidir en los actores políticos y en la opinión pública frente al proyecto de ley planteado. Claramente se subestimó la resistencia al cambio de gobernanza propuesto para un nuevo SNAP, y las consecuentes tensiones entre las instituciones vinculadas. Estas tensiones marcaron la gestión del proyecto y definieron su marco de relacionamiento y referencia.

4.4. Lecciones de otros proyectos relevantes

No se hace referencia explícita en entrevistas y documentos del proyecto a lecciones y aprendizajes de otros proyectos relevantes. Se menciona repetidamente al proyecto GEF SIRAP, como un referente que, aunque en diferentes escalas de implementación comparten ciertos componentes clave, como la construcción de una institucionalidad y sus modelos de sostenibilidad financiera. Por otro lado, no se debe dejar pasar la experiencia de la agencia implementadora, particularmente de la oficina regional que durante ese período diseñó y ejecutó proyectos relativamente similares en muchos países de América Latina.

El inicio de la segunda fase de implementación coincidió con el término del Proyecto GEF SIRAP. En dicho período (1 año) y después se realizaron esfuerzos para generar sinergias y aprovechar los insumos generados, destacando lo siguiente: a) catastro de iniciativas de conservación privada en Chile; b) propuesta de formación de Guardaparques (financiado por GEF SIRAP) que constituyó una base conceptual relevante para el programa implementado por GEF SNAP; c) el uso de los insumos y experiencias en áreas de soporte (Paisajes de Conservación, zonas de amortiguación y otros) de ambos proyectos para las guías técnicas elaboradas en conjunto con INDAP y SUBDERE; y d) la habilitación de un espacio en el sitio web del Registro Nacional de AP para el repositorio con los principales resultados del GEF SIRAP.

Otro proyecto que generó aprendizajes y referencias útiles fue el UNDP-GEF “Conservación de la Biodiversidad en Altos de Cantillana, Chile” (PIMS 1668). Este proyecto se enfocó en generar las oportunidades y condiciones para el reconocimiento legal de AP privadas. El proyecto fue útil también para enfocar lo desarrollado en el paisaje de conservación de Alhué.

4.5. Esquemas o disposiciones de administración.

Se subestimó la complejidad inherente a la ejecución y los perfiles técnicos necesarios para llevar a cabo los diferentes componentes del Proyecto. Como muestra de esto, la primera conformación del equipo no operó a tiempo completo, y no se incorporaron perfiles con conocimiento y experiencia específica en materia de biodiversidad y conservación de áreas protegidas. Otra debilidad percibida en este mismo aspecto consistió en la limitación planteada por el PRODOC para que los socios del Proyecto pudieran ser contratados o postular a la ejecución de las diferentes actividades. Dentro de los socios existen organizaciones internacionales con capacidades y experiencia demostrada en el tema, que lastimosamente no pudo ser aprovechada en función del cumplimiento de los objetivos del Proyecto.

La RS formalizó la necesidad de un plan de monitoreo y evaluación del Proyecto, así como una serie de modificaciones relacionadas a los arreglos de implementación, con el fin de dar mayor fluidez y agilidad a la unidad ejecutora.

4.6. Enfoque de replicabilidad

Al término de este proyecto se pueden mencionar algunos productos e iniciativas con alto potencial de replicabilidad, particularmente por la capacidad instalada en las instituciones, por la valoración de los resultados obtenidos, así como la motivación para continuar una vez terminado el proyecto. Entre estos destaca, la metodología de planificación de estándares abiertos, la capacitación a guardaparques, y las capacidades generadas para postular a proyectos de inversión pública. En términos generales, las acciones demostrativas han sido bien evaluadas por las instituciones, por lo que se espera que sean escaladas y replicadas en otras AP.

4.7. Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector

El Proyecto ha atendido la principal prioridad a nivel de política y gestión de las AP en Chile, desde su proceso de diseño en el año 2006 hasta su puesta en marcha en el año 2009. Durante todo este período, el Proyecto ha estado alineado al Ministerio del Ambiente y ha apoyado de manera clara su intención de crear a través de un proyecto de ley un Sistema Nacional Integral de AP .

Asimismo, el proyecto ha desarrollado vínculos con el Proyecto GEF SIRAP, con el programa nacional de combate a la desertificación, Proyecto BIOFIN, entre otras intervenciones relevantes.

5. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

5.1. Gestión adaptativa (cambios en el diseño del proyecto y resultados del proyecto durante la ejecución)

La implementación del Proyecto tuvo dos momentos claramente distintos, antes y después de la EMT. La EMT pidió cambios importantes en la manera cómo se implementaba el Proyecto, como por ejemplo, en las relaciones con los actores (socios), pidiendo su mayor participación, una mayor vinculación con el Ministerio del Medio Ambiente y PNUD, cambio de énfasis desde una perspectiva de instalar un SNAP a dejar una caja de herramientas que permitiera un rápido despliegue del SNAP una vez aprobada la ley, mejoramiento de la utilidad de los Productos y un mayor énfasis en el monitoreo de sus actividades. La Revisión Sustantiva se hizo cargo de las sugerencias de la EMT, demostrando así su capacidad de gestión adaptativa. En general, hubo mayor participación y satisfacción con el Proyecto por parte de los socios en la segunda fase, hubo un Plan Trienal de actividades, gastos y responsabilidades, hubo más y mejor monitoreo por la Coordinación, el MMA, y PNUD, incluso contratándose una persona para ello en la oficina del Proyecto, y además se mejoraron los productos de modo que respondieran a las necesidades efectivas de las instituciones participantes.

5.2. Acuerdos y asociaciones con los interesados relevantes involucrados

En cuanto a la apropiación nacional del Proyecto, se puede diferenciar una baja apropiación de los socios del Proyecto en la primera etapa, que manifestaron que prácticamente no sintieron que fueron tomados en cuenta. Algunos entrevistados habían expresado que existió poca posibilidad de incidir en la gobernanza y diseño de actividades, lo que desincentivó la participación y alejó a los socios del Proyecto, profundizando el relativo aislamiento en el que operó el equipo antes de la EMT. A partir de la Revisión Sustantiva, se pudo verificar un mayor nivel de compromiso, participación y apropiación de los diferentes socios del Proyecto. Tres factores destacan en este sentido, primero que la Revisión Sustantiva privilegió una participación más amplia y directa en la reformulación del Proyecto lográndose así que los productos definidos respondieran a las realidades y prioridades de las instituciones nacionales. Por otro lado, la nueva coordinación y equipo del Proyecto mostró una mayor apertura y actitud positiva hacia el contacto y la participación de los diferentes socios, especialmente como UAP. Cabe mencionar, sin embargo, que la UAP tuvo un papel solamente técnico-administrativo y como no hubo un Comité Directivo funcional, hubo insatisfacción por parte de una ONG y un socio gubernamental, además del

MMA, con la falta de oportunidades para participar en su direccionamiento político interinstitucional. En tercer lugar, la ejecución de los nuevos productos después de la Revisión Sustantiva consideró la implementación compartida con las diferentes agencias y socios, quienes se involucraron directamente en la ejecución y en consecuencia se generó un mayor compromiso interinstitucional. Todo esto ayudó a que el Proyecto lograra salir de su estancamiento inicial y esto se dio de manera simultánea, involucrando a los diferentes socios.

El Proyecto generó así asociaciones eficaces con otros actores e interesados pertinentes, a través de lograr consenso en el plan pluri anual de actividades, y de diseñar y ejecutar aplicaciones prácticas en nueve áreas protegidas públicas y privadas en la Región de Arica y Parinacota (MN Quebrada de Cardones), Región de Antofagasta (RM La Rinconada), Región Metropolitana de Santiago (RN Río Clarillo, SN San Juan de Piche y Paisaje de Conservación de Alhué), Región de Valparaíso (Sitio Ramsar Parque Andino Juncal y PN La Campana), Región de O'Higgins (RN Río Los Cipreses) y Región de Aysén (AMCP-MU Pitipalena-Añihué). Todas estas iniciativas fueron implementadas en alianza con instituciones socias (MMA, WCS, CONAF, SERNAPESCA, Municipio de Alhué, Programa UE-PNUD) y en el marco de procesos institucionales que trascienden la vida del Proyecto. A través de las demostraciones planteadas y ejecutadas por socios del Proyecto estrechó sus vínculos internos y estableció vinculos que ojalá puedan reforzarse en el futuro SNAP.

Un acápite del DP que impedía que las ONGs socias pudieran recibir contratos del Proyecto y así pudieran entregar su experiencia técnica llevó a un desencuentro con las ONGs socias del Proyecto. A las ONG entrevistadas les hubiese gustado haber podido participar más en el Proyecto, incluyendo sus aspectos estratégicos. TNC y WCS participaron, pero sólo en aspectos técnicos luego de levantada la cláusula.

Desafortunadamente también, no se logró integrar los proyectos GEF SNAP y GEF SIRAP en el momento en que este último se encontraba en su fase final de implementación. Nunca hubo acuerdo para discutir en detalle cómo se vincularían las iniciativas de conservación de prioridad regional con las prioridades nacionales, y cómo se financiarían las iniciativas regionales, es decir, cómo se vincularían el GEF SNAP con su foco nacional y el GEF SIRAP con un foco en distintos tipos de AP regionales. Tampoco hubo acuerdo si el sistema nacional emergería como federación de los sistemas regionales, o si habría un sistema nacional independiente de los sistemas regionales, o sería una combinación de ambos. Las AP incorporadas al

SNAP, así como su financiamiento y sustentabilidad serían muy diferentes en ambos casos.

5.3. Retroalimentaciones de actividades y Seguimiento y Evaluación utilizadas para gestión adaptativa

En su primera fase, el Proyecto experimentó trastornos por la falta de monitoreo interno, que mostrara dónde se estaba y qué faltaba con respecto a los compromisos contraídos en el DP, y el monitoreo por parte del gobierno y PNUD tampoco fueron efectivos para encauzar la marcha del Proyecto. En la segunda fase con la RS esto cambió radicalmente. La RS contiene un cronograma acordado que anclaba Productos, Resultados, desembolsos, responsables y tiempos de ejecución. Este Plan Trienal consensuado y por todos conocido, guió la ejecución y el monitoreo de actividades y desembolsos. Este cambio hizo que en la segunda fase se pueda evaluar la implementación del Proyecto contra metas pre-establecidas y desembolsos de dinero. El proyecto contrató en esta segunda fase una persona dedicada al monitoreo del proyecto contra las metas y tiempos del Plan tri anual.

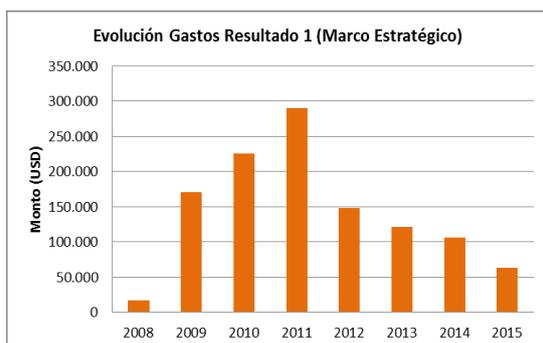
Además, la nueva Directora Nacional del Proyecto pidió y llevó a cabo un monitoreo mensual, a veces incluso con participación del Ministro del Medio Ambiente. En el PNUD también se aumentó la supervisión de la iniciativa por parte del Oficial de Medio Ambiente y Energía y la nueva persona contratada por la Oficina País para monitorear la ejecución de sus proyectos. En la práctica, los instrumentos formales de monitoreo del Proyecto fueron el Plan Tri anual, los PIR, los “scorecards” de GEF, además de los intercambios informales entre los ejecutores, MMA y PNUD. Esto es muy distinto de lo sucedido durante la primera fase de implementación en que prácticamente los PIR eran el único modo de seguimiento. La revisión de los PIR y de la retroalimentación provista en ellos al Proyecto mostró un cambio en la segunda fase reflejando el mayor acuerdo y realismo por todas las partes.

5.4. Financiamiento del Proyecto (ejecución presupuestaria y cofinanciamientos)

Los desembolsos en la primera fase fueron lentos (al momento de la EMT sólo cerca del 35% del presupuesto GEF había sido gastado), en la segunda fase el gasto se aceleró marcadamente. Esto puede verse en la Tabla siguiente:

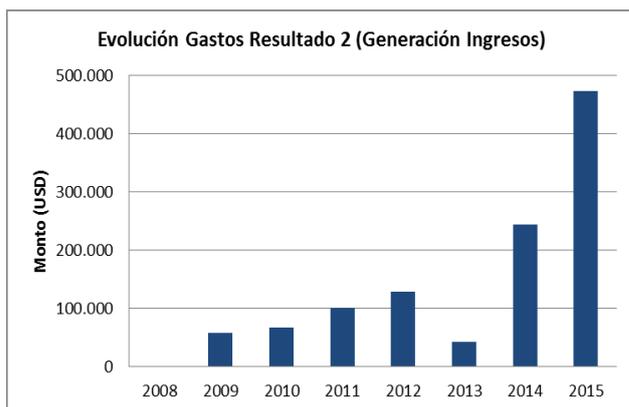
Años	Gastos Reales (USD)	Tasa Anual (%)	Acumulado (USD)	Tasa Acum. (%)	Saldo (USD)
2008	16.672,73	0,33%	16.672,73	0,33%	4.983.327,27
2009	246.400,30	4,93%	263.073,03	5,26%	4.736.926,97
2010	346.945,44	6,94%	610.018,47	12,20%	4.389.981,53
2011	525.141,90	10,50%	1.135.160,37	22,70%	3.864.839,63
2012	631.113,11	12,62%	1.766.273,48	35,33%	3.233.726,52
2013	561.018,60	11,22%	2.327.292,08	46,55%	2.672.707,92
2014	723.003,14	14,46%	3.050.295,22	61,01%	1.949.704,78
2015	1.736.639,48	34,73%	4.786.934,70	95,74%	213.065,30
2016	122.577,63	2,45%	4.909.512,33	98,19%	90.487,67
Total	4.909.512,33				

Además, como se mencionó, en la primera fase la estrategia general de implementación fue la de una lógica secuencial de los cuatro Resultados, con fuerte concentración en el Resultado 1, que no logró concretarse pues se lo hizo depender de la aprobación de un proyecto de ley; en la segunda fase se trabajó simultáneamente en los Resultados 2, 3 y 4 y algunos remanentes del Resultado 1. Esto se reflejó claramente en los patrones de desembolsos por Resultado. El primer gráfico a continuación muestra los desembolsos correspondientes al Resultado 1: Marco legal, estratégico y operativo para el financiamiento del SNAP:

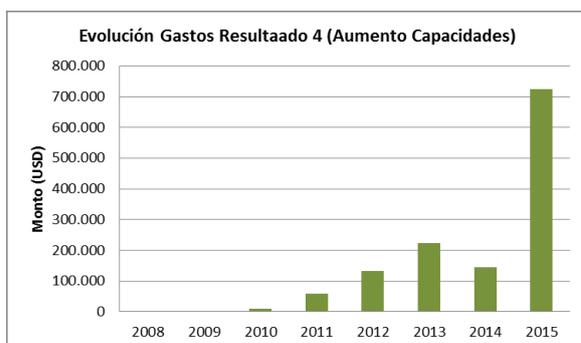


Tal como se había mencionado, los gastos hasta 2012 fueron sustanciales y mucho menores después de la EMT y la Revisión Sustantiva hecha a comienzos de 2013.

Los gastos vinculados al Resultado 2: Mecanismos de generación de ingresos para aumentar el nivel de financiamiento de las áreas protegidas, fueron bajos hasta la EMT y la Revisión Sustantiva, aumentando mucho después de eso:



Algo parecido muestran los gráficos de desembolsos para los Resultados 3 y 4, a saber, Resultado 3: Nuevas alianzas público-privadas para compartir los costos del SNAP; y Resultado 4: Fortalecimiento de capacidades para la planificación y gestión costo-eficiente del SNAP:



Los aportes de cofinanciamiento hechos al Proyecto se muestran en el Anexo 6. Puede verse que a pesar de materializarse sólo el 49% del cofinanciamiento ofrecido, traducido a dólares USA, la tasa de cofinanciamiento fue en promedio de 3:1, es decir, por cada dólar puesto por GEF hubo 3 dólares de cofinanciamiento. Tratándose de un proyecto de áreas protegidas, en que los costos son todos incrementales, una tasa de 3:1 se considera muy buena.

El 49% de cumplimiento promedio de cofinanciamiento tuvo bases muy desiguales. Por un lado, están los extremos de SERNATUR y el Ministerio de Obras Públicas,

cuyo cofinanciamiento fueron de menos del 40% de lo comprometido y, por otro lado, aparecen entidades como WCS y la I. Municipalidad de Alhué aportando casi un 50% más y más del doble de lo comprometido, respectivamente. En los demás casos, se cumplieron las metas o hubo diferencias relativamente menores entre lo comprometido y lo realmente aportado. En los casos de SERNATUR y del Ministerio de Obras Públicas los déficits se debieron a que un préstamo del BID a SERNATUR fue cancelado y en el otro a que una obra vial fue postergada por razones mayores. En ambos casos los aportes eran contingentes a grandes emprendimientos por parte del Estado, que fueron redireccionados por razones totalmente ajenas al Proyecto.

En los dos casos de aportes por sobre lo esperado, se trató del aporte de WCS que fortaleció la ejecución del Proyecto, y en el caso de Alhué se trató de aportes a actividades en terreno de gran interés municipal y para la población. Parece especialmente interesante que la ONG haya hecho un aporte tan relevante a un área de su interés específico y competencia. Lleva a pensar que las tres ONGs socias, a lo mejor, podrían haber hecho aportes muy sustantivos en lo técnico y lo financiero si desde el principio estas ONG pudiesen haber contribuido a la ejecución del Proyecto.

La inversión de dineros (USD) por Resultado, se muestra en la Tabla siguiente:

Resultados	Presupuesto (PRODOC)	Acumulado	Ejecución
Resultado 1 (Marco Estratégico)	1.153.000,00	1.149.821,61	99,72%
Resultado 2 (Generación Ingresos)	1.210.500,00	1.120.305,40	92,55%
Resultado 3 (Nuevas Asociaciones)	845.000,00	801.714,40	94,88%
Resultado 4 (Aumento Capacidades)	1.291.500,00	1.340.716,38	103,81%
Gestión Proyecto	500.000,00	494.273,68	98,85%
Otros (Balance)	0,00	2.680,86	
Totales	5.000.000,00	4.909.512,33	98,19%

Puede verse que, en la práctica, los dineros fueron ejecutados en su totalidad, respetando la distribución propuesta inicialmente. Es decir, los frutos del Proyecto costaron lo comprometido.

El cofinanciamiento por Resultado muestra (ver cuadro inmediatamente a continuación) que aproximadamente el 70% de lo comprometido se materializó, con excepciones en el Resultado 2 (36%) y Gestión del proyecto (119%):

Resultado 1 (Marco Estratégico)	77%
Resultado 2 (Generación Ingresos)	36%
Resultado 3 (Nuevas Asociaciones)	66%
Resultado 4 (Aumento Capacidades)	69%
Gestión Proyecto	119%

Un examen de los aportes de cofinanciamiento a los Productos muestra que la gran caída fue en aportes al Producto 2.5: Acciones demostrativas implementadas para su replicabilidad en el SNAP. Los aportes estuvieron muy por debajo de los esperados, a pesar que, *a priori* se podría haber esperado que fuera una temática en que los aportes fueran más valorados por los socios. No obstante, en la práctica esta baja no afectó significativamente la ejecución de las acciones demostrativas definidas en la RS.

El mayor aporte a la gestión es notable porque habitualmente esta no es una temática a la que los socios de un proyecto prefieran aportar.

A juicio de los evaluadores, los frutos fueron buenos y costo-eficientes. Algunos de los productos más resaltantes obtenidos en los ocho años de implementación, son los siguientes (el detalle de productos se verá en la sección correspondiente a los resultados del Proyecto). Se agregan comentarios en cursiva de los evaluadores:

RESULTADO 1

- *Propuestas de diseño del SNAP. Se usaron algunos elementos aportados por el Proyecto, como por ejemplo, la categorización de AP de IUCN vista más adelante.*
- *El documento "Propuesta de Estrategia Financiera 2015-2030" incluye un Plan Operativo de Corto Plazo (2015-2016) y de Mediano Plazo (2017-2019)¹⁷. Define líneas de acción y mecanismos / instrumentos acotados y factibles para mejorar los niveles de financiamiento del SNAP que en la práctica están siendo utilizados por algunas instituciones a cargo de AP. La Propuesta es un documento extenso que analiza brechas de financiamiento y ofrece opciones para el financiamiento del futuro Sistema Nacional de AP. No ha sido aprobada ínter institucionalmente, logro aún pendiente para el MMA. Por otro lado, CONAF, un socio clave del Proyecto, manifestó que no le era útil para sus fines.*
- *Comité Nacional del Áreas Protegidas. Designado por resolución del Ministerio del Medio Ambiente, está constituido por los organismos públicos participantes en el Proyecto, es un primer paso para darle sostenibilidad y oportunidad para que los logros del Proyecto maduren y se proyecten en un futuro Sistema Nacional de AP y supervigilancia al futuro SNAP.*
- *Estándares abiertos para la planificación del manejo de AP. Reconocidos por todos los socios como un aporte fundamental para mejorar la gestión de AP.*
- *Criterios para homologar categorías de AP a las recomendadas por la UICN. Este elemento fue usado por el Ministerio del Medio Ambiente en la propuesta de ley como manera de racionalizar la gran cantidad de categorías acumuladas en la historia de las AP chilenas.*
- *Registro Nacional de Áreas Protegidas. Ha sido muy elogiado y permitirá una mejor gestión.*

RESULTADO 2

- *Valoración económica de las AP. Documento extenso ya muy usado en justificar ante el Ministerio de Hacienda peticiones de presupuesto y otras tareas. Elogiado y usado por varios socios del Proyecto.*
- *Bases para esquemas de compensación en biodiversidad. Podría ser útil para un futuro Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas.*

- Propuesta de arreglos facilitadores para la generación de ingresos propios. *Podría ser útil para un futuro Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas.*
- Estrategia financiera y plan de inversión para Reservas Marinas. *Capacitación y petición hecha con SERNAPESCA que puede ayudar a proteger AP costero marinas en Chile, tan necesitadas de apoyo.*
- Planes Estratégicos de Desarrollo (PED) para AP del SNASPE. *Han sido de gran utilidad, según los varios actores, como capacitación y obtención de recursos frescos para las AP terrestres.*
- Paisaje de Conservación inserto en Plan de Desarrollo Comunal de Alhué. *Iniciativa con la I. Municipalidad para mejorar la conservación en Chile central basado en un Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) con indicadores de conservación propuestos por la ONG encargada de la consultoría, aunque sin línea de base y sin entrenamiento a gente local para que eventualmente haga esas mediciones, todo lo cual imposible medir eventuales efectos. Es más, el PLADECO es solamente indicativo (no es normativo) y, en opinión del alcalde de Alhué y su equipo técnico, que son los que lo implementarían, sólo tiene injerencia real en el casco urbano, dejando la biodiversidad rural en una situación de tener un plan indicativo, sin posibilidad real de monitoreo y sin que el municipio sienta que puede hacer nada efectivo por ella. (Los líderes del Proyecto consideran, sin embargo, que el hecho que el PLADECO contenga esa referencia a la biodiversidad ya es un avance importante de destacar)*

RESULTADO 3

- Guía Técnica para prácticas productivas que favorecen la conservación de la biodiversidad. *Puede ser útil para productores en áreas contiguas a las AP o en zonas de corredores.*
- Propuesta metodológica para insertar las AP y las áreas de soporte en los PROT. *Documento de gran importancia si se logra que finalmente las AP pasen a formar parte de la infraestructura productiva de las 15 Regiones del país.*
- Diagnóstico y caracterización de las iniciativas de conservación privada. *Podría ser útil para un futuro Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas.*
- Implementación del Programa de Difusión y Sensibilización Ciudadana. *Estos coloquios fueron aplaudidos por socios del Proyecto y podrían darle respaldo político a un futuro Servicio de BD y AP.*

RESULTADO 4

- Fortalecimiento metodológico para la planificación del manejo, la gestión financiera y monitoreo y evaluación de AP del SNASPE, iniciativas de conservación privada y AMCP-MU. *Podría ser muy útil para un futuro Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas.*
- Programa de formación de Guardaparques Instructores y Ejecutores. *Muy reconocido por CONAF y los guardaparques.*
- Programa de educación continua para profesionales del SBAP. *Podría ser muy útil para un futuro Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas.*

El equipo consultor de la EF tuvo acceso a todos los documentos producidos, algunos en forma de libros o folletos muy bien impresos, los estudió para verificar su calidad y relación con la Revisión Sustantiva al DP, y consultó con los entrevistados acerca de su utilidad. La mayoría de estos insumos están además disponibles en la página web del Proyecto. La impresión del equipo consultor es que los documentos producidos son muy profesionales y valiosos, y que muchos ayudarían en la futura implementación del SNAP. Los libros producidos han sido diseminados por el mismo Proyecto y llegaron a manos y estantes de muchos de los entrevistados. Muchos de ellos compartieron la opinión de la utilidad presente y futura de al menos algunos de los textos. Los textos digitales se encuentran alojados en el Registro Nacional de AP: <http://areasprotegidas.mma.gob.cl/>

Para la primera fase de implementación, si se consideran, por un lado, la estrategia de secuenciar la implementación de Resultados, y, por otro lado, los relativamente bajos niveles de ejecución presupuestaria, no podía decir que la implementación haya sido especialmente eficiente y eficaz. Afortunadamente, al momento de la Revisión Sustantiva la mayor parte del presupuesto GEF aún no se gastaba y como se concedieron dos años de gracia para terminar, se lograron todos los avances posibles, en ausencia de una ley que creara el SNAP y el Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas. En opinión de los consultores, la implementación en esta segunda fase ha sido eficaz y eficiente, aunque como se verá, un tanto apurada llevando a que, en algunos casos, en opinión de los ejecutores, los productos no hayan madurado completamente. Por ejemplo, hubo casos en que peticiones de fondos FDNR no pudieron materializarse porque las propuestas no contaban con suficiente información o aprobación regional, o no pudieron materializarse durante la vida del Proyecto porque su tiempo de incubación superaba lo que quedaba de tiempo a la ejecución. Si

estas peticiones se hubieran iniciado a comienzos de la ejecución del Proyecto esto probablemente no habría sido así. Por otro lado, el MMA manifestó que, si bien se cumplió con obtener Productos a tiempo, no le es claro que haya habido tiempo suficiente para un buen nivel de apropiación de esos resultados. Nuevamente, esto requiere de tiempos de maduración e internalización de parte de las instituciones participantes, que desafortunadamente no se dieron.

Llamó la atención de los evaluadores, que los componentes marinos de la implementación no hayan sido más fuertes. A juicio de los evaluadores, dado el desamparo en que se encuentran las AP marinas y costero-marinas del país, quizás habría podido hacerse más. Por ejemplo, podría haberse intentado vincular más las AMCP (MMA y Subsecretaría de Pesca) a los gobiernos regionales y darles instrumentos regulatorios para su gestión. Durante su visita a terreno los evaluadores pudieron verificar que las AMCP no tienen los instrumentos jurídicos o regulatorios que les permitan tener acceso a concesiones terrestres adyacentes y al control de actividades que son fuentes de amenazas. En el caso de la Rinconada, afortunadamente la SEREMI de Economía pudo identificar algunas de esas lagunas y está colaborando voluntariamente a solucionarlas. Pero se trata de un problema genérico, que requiere soluciones más generales y no caso a caso.

5.5. Coordinación de Agencia Implementadora (PNUD) y Agencia de Ejecución (MMA) y aspectos operativos.

El Proyecto, bajo la modalidad de Proyectos de Ejecución Nacional del PNUD-Chile (NEX, ahora llamada NIM), fue ejecutado por CONAMA y luego por el Ministerio del Medio Ambiente de Chile. CONAMA y el Ministerio fueron apoyados por el PNUD como una Agencia de Implementación del GEF. A este fin, la realización de las actividades, así como de la contratación de bienes y servicios, siguen los estándares y procedimientos del PNUD para este tipo de Proyecto. El MMA, como entidad gubernamental, fue responsable de la coordinación, gestión del Proyecto y del monitoreo del plan de trabajo. A pesar de estas pautas, la relación entre el Proyecto y el Ministerio de Medio Ambiente, fue compleja en su primera parte y mejoró notablemente después de la Revisión Sustantiva y del cambio de Coordinador.

La implementación del Proyecto tuvo varios contratiempos. Hubo atrasos iniciales de instalación de las oficinas del Proyecto, donde el Coordinador y su equipo trabajarían. Durante los ocho años de ejecución hubo 3 gobiernos, dos Coordinadores y cuatro Directores del Proyecto. Durante la primera fase de implementación, hasta la EMT, hubo numerosos desencuentros entre el Coordinador del Proyecto, el PNUD, en su

calidad de Agencia de Implementación, y el Ministerio, como ejecutor del Proyecto en Chile, todo lo cual redundó en que las dificultades que no se solucionaron a tiempo. Esto se corrigió después de la EMT con el cambio de Coordinador y el cambio de estrategia de implementación. Este último cambio involucró más a los socios, llevó a trabajar con un plan plurianual consensuado de actividades y desembolsos y el Coordinador tuvo una posición más gerencial y aceptada por los participantes. Una parte importante de los esfuerzos de la Coordinación del Proyecto se destinó a construir confianzas con los socios del Proyecto y se logró al menos obtener aplicaciones prácticas de diferente alcance y propósito en 9 áreas protegidas públicas y privadas.

El organigrama de la ejecución del Proyecto difirió de lo descrito en el DP. Bajo el título Disposiciones de Administración, el DP describe que el Proyecto se ejecutaría por CONAMA (hoy Ministerio del Medio Ambiente, MMA) e implementado por PNUD a través de la modalidad NEX (ahora NIM). La CONAMA (ahora MMA) sería responsable de la dirección del Proyecto y del monitoreo del plan de trabajo. Se dice además que el Proyecto contaría con un Comité Directivo (CD) a nivel ministerial, un Comité Técnico de Apoyo (CT) a nivel de subsecretarías y jefes de servicios, y ONGs; y una Unidad de Administración de Proyecto (UAP) en que participarían sólo los organismos gubernamentales socios del Proyecto. Ni el CD ni el CT se reunieron en ninguna de las dos fases y las tareas técnico administrativas fueron compartidas solamente a nivel de UAP, que sí se reunieron periódicamente. Se debe aclarar, sin embargo, que la UAP, a partir de agosto de 2012, se reunió con la participación de miembros permanentes (socios gubernamentales) y miembros invitados (ONG's y otros Proyectos GEF). Durante la segunda fase la positiva interacción en la UAP fue especialmente mencionada por varios actores, pero solamente para aspectos técnico administrativos. Hubo actores que echaron de menos su participación en el direccionamiento estratégico y político.

De las distintas herramientas utilizadas para recabar información, se extrae que las apreciaciones sobre la efectividad de las partes en la participación en procesos de selección, contratación de personal, expertos, consultores, personal de la contraparte y en la definición de roles y funciones fue mejorada sustancialmente en la segunda fase de implementación. Las quejas fueron frecuentes en la primera fase, pero no se escucharon quejas para la segunda fase. En la primera fase, aunque no se cuestionaba la transparencia en la selección y difusión en estos procesos, algunos interlocutores cuestionaron la definición de los roles, funciones y hasta de los términos de referencia en algunos de estos procesos.

En lo referente a calidad y oportunidad de los insumos de PNUD y del Gobierno de Chile y otros actores responsables de proveer insumos al Proyecto y la manera en que pudieron haber afectado la implementación del Proyecto, hubo quejas en la primera, pero no en la segunda fase. El cambio de la Oficial de Medio Ambiente y Energía de PNUD Chile parece también haber jugado un papel en esto.

6. RESULTADOS Y SOSTENIBILIDAD

La matriz de marco lógico descrita en el DP describe Resultados en términos de procesos ya establecidos y funcionando al final del Proyecto:

Resultado 1. Marco legal, estratégico y operativo para el financiamiento del SNAP

Resultado 2. Mecanismos de generación de ingresos para aumentar el nivel de financiamiento de las áreas protegidas

Resultado 3. Nuevas alianzas público-privadas para compartir los costos del SNAP

Resultado 4. Fortalecimiento de capacidades para la planificación y gestión costo-eficiente del SNAP

6.1. Resultados generales

El diseño original estuvo basado en el supuesto de una aprobación temprana de la ley que crearía el SNAP, lo que no sucedió, ni es probable que suceda en el futuro inmediato. De modo que en la Revisión Sustantiva se mantuvieron los mismos cuatro Resultados, pero en vez de esperar que cada uno de ellos estuviera establecido y funcionando, se cambió a una lógica de generar los instrumentos (herramientas) para que una vez aprobada la ley, estuvieran los insumos necesarios con respecto a R1, R2, R3 y R4 de modo que el SNAP tuviera un rápido despegue.

Este cambio de lógica en la segunda fase de implementación hizo que los indicadores originales fueran reemplazados por indicadores de ejecución de productos y actividades asociadas a esos productos. Así, por ejemplo, se puede ver en el Anexo 7, que para el Resultado 1 (Marco legal, estratégico y operativo para el financiamiento del SNAP) se comprometieron 6 productos y para cada uno hay actividades comprometidas e indicadores de cumplimiento, presupuesto asociado, responsable del cumplimiento y fechas para la actividad. De este modo se planificó, consensuó y luego se implementaron en forma más o menos simultánea todos los productos

comprometidos para cada Resultado. Fue así como en la segunda fase se elevó sustancialmente la velocidad de implementación y el desembolso de recursos antes mostrado. Como consecuencia de este proceso, el Proyecto produjo durante su segunda fase un conjunto de herramientas, que como se comentó, fueron examinados por los evaluadores y elogiados en muchos casos por los usuarios y socios del Proyecto.

Después de la RS se propone un aterrizaje a los productos para que el resultado sea el apoyo y acompañamiento al Proyecto de ley, pero resulta difícil de medir hasta qué punto los productos ejercieron influencia y apropiación local para efectos de la redacción de las versiones definitivas de los dos Proyectos de ley preparados. Indudablemente el Proyecto ha logrado instalar la discusión sobre tema a nivel nacional, y convertirse en referente gracias al desarrollo de estudios pioneros y necesarios, pero no resulta fácil plantear que tan eficiente ha sido el Proyecto en relación al cumplimiento de los objetivos planteados. Se verifican algunos productos que no alcanzaron suficiente relevancia, visibilidad y apropiación por parte de los actores locales, como se analizará posteriormente a detalle.

El diseño original del Proyecto llenaba un vacío importante en cuanto a la institucionalidad y gobernanza de las AP en Chile, vacío que desafortunadamente, se mantiene hoy en día con la misma vigencia y pertinencia que hace 10 años, cuando éste fue originalmente diseñado. La ejecución del Proyecto ha generado un nuevo nivel de capacidad y conciencia en los actores de la conservación de AP, que permite pensar que es precisamente ahora cuando más falta hace el abordar los resultados que se plantea el diseño original del Proyecto. Hoy por hoy, es por ejemplo más evidente que la construcción de una institucionalidad y marcos operativos claros demandan de una aproximación de proceso, y que se trata de retos que se cristalizan en el mediano y largo plazo. Por lo tanto, es fundamental que se incuben nuevos proyectos e iniciativas que le den continuidad a lo logrado hasta el momento.

A continuación, un análisis detallado por cada producto, de acuerdo al documento de planificación de la RS:

Resumen de Productos Obtenidos Resultado 1		
Productos	Avance	Comentarios
<u>Producto 1.1a</u> Insumos para un marco estratégico y legal del SNAP	Completo	<p>Los documentos generados alimentaron la discusión y generaron insumos de referencia, pero no fueron incorporados formalmente en los dos proyectos de ley. Sin duda fueron aportes pioneros y cubren vacíos importantes en cuanto al entendimiento y contexto de la conservación en Chile. El documento mejor valorado es el análisis de la situación jurídica.</p> <p>Otro aporte importante constituyó el análisis de brechas y la estrategia financiera, particularmente la primera, dado que el insumo que define el requerimiento de recursos y análisis económico que acompaña al proyecto de ley.</p>
<u>Producto 1.1b</u> Diseño conceptual del SNAP	Completo	<p>No se puede ver claramente cómo los documentos generados bajo este capítulo incidieron efectivamente en la propuesta de ley. Tampoco han sido mencionados durante las entrevistas, ni asoman como aportes relevantes a la consecución de este resultado</p>
<u>Producto 1.2</u> Propuesta de arreglos institucionales facilitadores para el desarrollo costo-eficiente de los diferentes subsistemas del SNAP	Completo	<p>El Comité Nacional de AP, aparece como el resultado más destacado dentro de este producto. Si bien aún no empieza a implementarse el Plan de Acción, su existencia supone un avance hacia la coordinación de las instituciones encargadas y relacionadas a las AP en Chile. Aún falta mucho camino para que este grupo consiga efectivamente gestiones que incidan en el manejo costo efectivo del sistema, sin embargo, es un primer paso concreto en esa dirección.</p>
<u>Producto 1.3</u> Sitios prioritarios para la conservación de la	Parcial	<p>Este producto no fue priorizado en la Revisión Sustantiva, debido a que el MMA ya lo estaba haciendo.</p>

Resumen de Productos Obtenidos Resultado 1		
Productos	Avance	Comentarios
biodiversidad identificados para una futura inclusión en el SNAP		
<u>Producto 1.4</u> Estrategia de financiamiento para el SNAP y puesta en marcha de un Plan Operativo de corto plazo	Completo	El documento de la estrategia es el producto más conocido, valorado y usado por algunos socios y agencias de gobierno. Claramente deberían ser adoptados e implementados formalmente una vez aprobado el Proyecto de ley que crea el SBAP. El documento incluye un Plan Operativo de corto y mediano plazo. Define líneas de acción, mecanismos e instrumentos acotados y factibles para mejorar los niveles de financiamiento del SNAP.
<u>Producto 1.5</u> Estándares operativos para las categorías del SNAP y para la asignación de recursos humanos, técnicos y financieros a las AP	Completo	Criterios para homologar categorías de AP a las recomendadas por la UICN. Este elemento fue usado por el Ministerio del Medio Ambiente en la propuesta de ley como manera de racionalizar la gran cantidad de categorías acumuladas en la historia de las AP chilenas.
<u>Producto 1.6</u> Sistemas de información para evaluación del costo-beneficio de la conservación de la biodiversidad en el SNAP	Completo	Se presenta por primera vez en Chile un registro unificado y validado de información sobre AP. En la práctica es una herramienta que ahorra tiempo y lleva a Chile un paso adelante en cuanto a actualización de sus herramientas de gestión. El componente financiero y de efectividad de manejo no fue implementado, según las entrevistas sería asumido por la iniciativa e-parques

Resumen de Productos Obtenidos Resultado 2		
Productos	Avance	Comentarios
<u>Producto 2.1a</u> Valoraciones de las AP realizadas	Completo	Este ejercicio posicionó el valor de los ecosistemas asociados a las AP en Chile. Ha sido muy útil para apalancar políticamente al Proyecto y genera una publicación pionera en esa materia en Chile.
<u>Producto 2.1b</u> Mecanismos y estrategias para aumentar las asignaciones del presupuesto público a las AP y al SNAP	Parcial	<p>Se recoge un documento extenso que compila todos los aportes del proceso de la estrategia de sostenibilidad financiera. No se registra una variación significativa en la asignación de recursos a partir de las herramientas generadas por o atribuibles directamente al Proyecto.</p> <p>La Estrategia Financiera 2015-2030 fue terminada en abril de 2014. Luego se realizaron esfuerzos para llevar adelante un plan de incidencia que facilitara la sensibilización de los tomadores de decisión, proceso que coincidió con las negociaciones del Ministerio del Medio Ambiente con DIPRES / Hacienda en relación con el informe financiero del Proyecto de Ley del SBAP. En paralelo, se generaron dos documentos breves acordados con la Gerencia de Administración y Finanzas de CONAF para apoyar el proceso de negociación presupuestaria 2016.</p>
<u>Producto 2.2</u> Mecanismos para aumentar la generación de ingresos propios en las AP públicas	Completo	Para este producto se dispone de una propuesta de arreglos facilitadores para la generación de ingresos propios en AP terrestres y marinas (2015). La consultoría: " <i>Consultoría para la Generación de Coberturas SIG y Criterios Metodológicos para Estudios Complementarios a la Valoración Económica Detallada de las Áreas Protegidas de Chile</i> " (2010), aborda en sus capítulos 3 y 4 temas

Resumen de Productos Obtenidos Resultado 2		
Productos	Avance	Comentarios
		relevantes a tener en cuenta en esquemas de uso sustentable en las AP como fuente de generación de ingresos propios: a) criterios metodológicos y bases técnicas para estudios de uso sustentable de las AP, y b) criterios metodológicos para la aplicación de la capacidad de carga turística en AP.
<u>Producto 2.3</u> Nuevos mecanismos de ingresos definidos para generar fuentes de financiamiento para las AP públicas del SNAP	Parcial	Dentro de este producto destaca la elaboración de propuestas técnicas, tales como las que sientan las bases para esquemas de compensación en biodiversidad, y la propuesta de arreglos facilitadores para la generación de ingresos propios. No se trata de una batería extensa de mecanismos y propuestas, pero si clara y realista para la fase de arranque de un eventual SBAP y SNAP. Se presenta también una propuesta de Fondo de Conservación, el cual sólo alcanzó a ser definido en una etapa preliminar y que se complementa con lo indicado en la Estrategia Financiera del SNAP.
<u>Producto 2.4</u> Nuevos instrumentos para canalizar recursos de forma sostenida a las AP del subsistema privado del SNAP	Parcial	Se presentan 4 documentos: 2 referidos a servicios ecosistémicos, y 2 referidos a esquemas de compensación en biodiversidad.
<u>Producto 2.5</u> Acciones demostrativas de financiamiento implementadas en	Completo	Las acciones demostrativas lograron resultados concretos en el territorio y multiplicaron los socios de implementación del Proyecto, apalancando recursos adicionales de otras fuentes. Lograron diseñar proyectos de inversión para fortalecer

Resumen de Productos Obtenidos Resultado 2		
Productos	Avance	Comentarios
diferentes subsistemas de AP y ecorregiones del país para su replicabilidad en el SNAP		<p>puntualmente a AP públicas. En La Reserva Marina La Rinconada, uno de los tres entrevistados menciona que el producto contratado para la puesta en valor del AP no contenía todo lo que realmente se requería. Esto responde básicamente a la falta de experiencia específica de SERNAPESCA en la ejecución de proyectos de inversión relacionados a la conservación de AP y su falta de conocimiento de lo que faltaba para lograr el objetivo. La iniciativa ha servido para descubrir barreras institucionales existentes a la protección de áreas marinas y costeras protegidas.</p> <p>Paisaje de Conservación inserto en Plan de Desarrollo Comunal de Alhué. Iniciativa para mejorar la conservación en Chile central, basado en un Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) con indicadores de conservación, aunque sin línea de base ambiental y sin que haya habido entrenamiento local para llenar este vacío y el de eventuales monitoreos futuros. Desafortunadamente, el PLADECO es indicativo y no normativo) y, <i>en opinión del alcalde de Alhué y su equipo técnico, que son los que lo implementarían</i>, sólo tiene injerencia en el casco urbano, dejando, en la práctica, la biodiversidad rural en la misma situación que antes del ejercicio².</p>

² De acuerdo a los revisores de esta evaluación “esto es discutible, pues en Chile no existe legalmente ningún instrumento que permita a los Municipios avanzar en conservación en sus territorios, por lo que el hecho que el PLADECO, instrumento formal a nivel comunal, incluya como eje el concepto de paisaje de conservación es de por sí un avance en la descentralización de la gestión de la biodiversidad”.

Resumen de Productos Obtenidos Resultado 3		
Productos	Avance	Comentarios
<p><u>Producto 3.1</u> Directrices para optimizar ingresos desde fondos públicos de desarrollo y fomento para apoyar financiamiento de AP</p>	Completo	Se presenta Guía Técnica para prácticas productivas que favorecen la conservación de la biodiversidad. El producto está en revisión y edición por parte de INDAP para su próxima publicación en línea como parte de una serie de guías técnicas. Tiene potencial para ser usado.
<p><u>Producto 3.2</u> Integración del SNAP y sus subsistemas en las estrategias de desarrollo, superación de la pobreza y mejoramiento de la calidad de vida a nivel nacional y regional</p>	Parcial	<p>Se presenta una propuesta metodológica para insertar las AP y las áreas de soporte en los PROT (Planes de Ordenamiento Territorial, a nivel de regiones político-administrativas del país). Tiene potencial para ser usado.</p> <p>El producto está en revisión y edición por parte de SUBDERE y MMA. Se considera por ambas instituciones un insumo tanto para la definición de metodologías para el diseño de infraestructura ecológica (MMA) como para el diseño de metodologías para el diseño de los PROT (SUBDERE). Además, este producto responde a un compromiso institucional de SUBDERE y MMA en el marco del Plan de Adaptación al Cambio Climático en Biodiversidad, aprobado por el Consejo de Ministros para la Sustentabilidad en julio de 2014.</p>
<p><u>Producto 3.3</u> Grupos de trabajo permanentes del SNAP con promotores de iniciativas de conservación privada, iniciativas regionales</p>	Completo	El Comité Nacional de AP, es uno de los cambios más visibles en cuanto a la articulación interinstitucional. Es posiblemente uno de las principales oportunidades para mantener vivo al Proyecto, y aprovechar todos los documentos y estudios desarrollados.

Resumen de Productos Obtenidos Resultado 3		
Productos	Avance	Comentarios
de conservación y sectores productivos relevantes		
<u>Producto 3.4</u> Programa de sensibilización nacional y regional del SNAP	Parcial	<p>El principal producto dentro de esta área son los coloquios, que fueron aplaudidos tanto por miembros de la sociedad civil como por socios del Proyecto y podrían darle respaldo político a un futuro Servicio de BD y AP. La limitante es que dichos espacios aún no han logrado trascender a los actores tradicionales del medio ambiente y la conservación.</p> <p>Este producto es comúnmente comentado como uno de los aportes más prácticos que tuvo el Proyecto, en cuanto a profesionalizar la comunicación estratégica y generar material y productos de calidad audiovisual. Videos, redes sociales y publicaciones de calidad dejan un testimonio de esta gestión.</p>

Resumen de Productos Obtenidos Producto 4		
Productos	Avance	Comentarios
<p><u>Producto 4.1</u> Guías técnicas (o caja de herramientas) para la efectividad de manejo y la sostenibilidad financiera de las AP del SNAP</p>	Parcial	<p>Fortalecimiento metodológico para la planificación del manejo, la gestión financiera y monitoreo y evaluación de AP del SNASPE, iniciativas de conservación privada y AMCP-MU. Podría ser muy útil para un futuro Servicio Nacional de Biodiversidad y Áreas Protegidas.</p> <p>Se presentan documentos técnicos aprobados, pero no se registra un proceso de transferencia o formación formal de capacidad para su aprovechamiento.</p>
<p><u>Producto 4.2</u> Capacitación del personal clave de los subsistemas del SNAP y de las AP para un manejo costo-eficiente y la reducción de las amenazas a la biodiversidad</p>	Completo	<p>Programa de formación de Guardaparques Instructores y Ejecutores. Se estima un total de 350 personas capacitadas en diferentes herramientas y destrezas para la conservación y manejo de AP. Muy reconocido por CONAF y los guardaparques.</p>
<p><u>Producto 4.3</u> Programa de fortalecimiento de capacidades para el SNAP y estrategia de implementación post-Proyecto</p>	Completo	<p>Se presentan informes técnicos para apoyar el proceso de formalización de la carrera de guardaparques, y el diseño de un programa de educación continua para profesionales del SBAP.</p>

Resumen de Productos Obtenidos Producto 4		
Productos	Avance	Comentarios
<p><u>Producto 4.4</u> Sistema de manejo, evaluación y adaptación de conocimientos para el Proyecto</p>	<p>Parcial</p>	<p>La implementación de este producto ha sido parcial, y adolece de herramientas claras para evaluar su cumplimiento. A partir de la EMT se verifica la elaboración de un plan de Monitoreo y Evaluación del proyecto que generó reportes de seguimiento para los años 2013, 2014 y 2015. Así mismo se actualizaron herramientas clave como las Fichas METT, ficha de sostenibilidad financiera y desarrollo de capacidades.</p> <p>No se elaboró un documento o estrategia explícita de salida del Proyecto, aunque se menciona que dicha estrategia se concreta con la creación y funcionamiento del Comité Nacional de AP.</p> <p>No se verifica un proceso de captura y sistematización de los aprendizajes y grandes mensajes fuerza que ha generado esta intervención. Se espera que los “Policy Briefs”, puedan cumplir al menos parcialmente este propósito.</p>

6.2. Relevancia

El diseño original del Proyecto llenaba un vacío importante en cuanto a la institucionalidad y gobernanza de las AP en Chile, vacío que desafortunadamente, se mantiene hoy en día con la misma vigencia y pertinencia que hace 10 años, cuando éste fue originalmente diseñado.

La ejecución del Proyecto ha generado un nuevo nivel de capacidad y conciencia en los actores de la conservación de AP, que permite pensar que es precisamente ahora cuando más falta hace el abordar los resultados que se plantea el diseño original del Proyecto. Hoy por hoy, es más evidente que la construcción de una institucionalidad y marcos operativos claros demandan de una aproximación de proceso, y que se trata de retos que se cristalizan en el mediano y largo plazo. Por lo tanto, es fundamental que se incuben nuevos proyectos e iniciativas que le den continuidad a lo logrado hasta el momento.

6.3. Efectividad y eficiencia

El Proyecto hizo tres veces la encuesta ETT (*Management Effectiveness Tracking Tool*) para ver la eficacia en la gestión de las AP. La primera fue durante la preparación del Proyecto con una muestra pequeña y que los entrevistados contestaron cada uno por su cuenta. En 2006 se aplicó a una muestra de **32** áreas protegidas del SNASPE (12 Parques Nacionales, 16 Reservas Nacionales y 4 Monumentos Naturales). Se realizó durante la preparación del Proyecto y estuvo a cargo de los encargados regionales de áreas protegidas de CONAF³. Por lo tanto, es importante considerar que no fue posible aplicar medidas para controlar posibles sesgos de los encuestados, lo que podría haber influido en los resultados. La segunda fue en 2010 y la tercera en 2015. En las dos últimas instancias se hizo un trabajo presencial con todos los encargados de AP de cada una de las Regiones del país, procurando que la metodología fuese exactamente la misma. La encuesta METT para la gestión de AP obtuvo en 2011 los niveles basales de gestión de las AP, que, tomadas como conjunto, permitirían detectar eventuales desplazamientos de la gestión *modal*.⁴ Sin embargo, cuando se usó el METT en 2015 para evaluar posibles cambios en los niveles modales de gestión, se encontró usando estadísticas no- paramétricas, que éstos no eran estadísticamente significativos ($P >> .05$). Es decir, la encuesta METT no permitió detectar diferencias estadísticamente significativas en la tendencia central en ambas fechas. Esto puede deberse a múltiples razones, incluyendo que el instrumento no pueda detectar pequeñas diferencias como las que podrían haber experimentado las AP encuestadas.

En cualquier caso, los evaluadores quieren dejar claro, que, aunque el METT hubiese mostrado mejores resultados en 2015, esto no hubiese asegurado mayor protección de las AP, puesto que la encuesta sólo recoge opiniones y es silente con respecto a cambios en las amenazas reales que hubiese habido si hubiesen sido medidas independientemente del METT. En tanto no se establezcan correlaciones entre cambios en las respuestas METT y cambios en los niveles de amenazas a las AP, los resultados de la encuesta deben tomarse con mucha precaución.

La segunda herramienta de evaluación usada para medir el impacto del proyecto, corresponde a la Ficha de Puntaje para Sostenibilidad Financiera para Sistemas Nacionales de Áreas Protegidas (Financial Scorecard), que presenta información de

³ PNUD, 2008. *Documento de Proyecto. Anexo 8*. Proyecto MMA / GEF-PNUD Creación de un Sistema Nacional Integral de Áreas Protegidas para Chile: Estructura Financiera y Operacional.

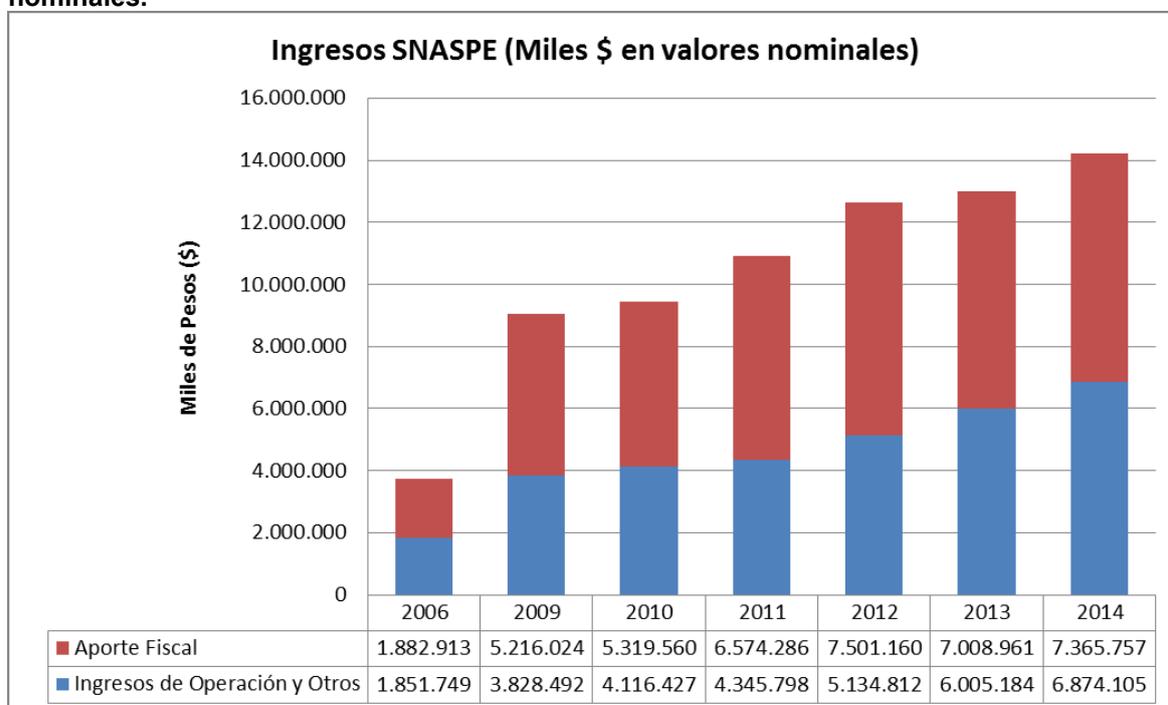
⁴ Para describir lo que sucede con distintos tipos de AP y contrastarlos, se usaron las modas y no los promedios debido al nivel de las mediciones.

los años 2006, 2013 y 2015. El número de áreas protegidas consideradas en el análisis aumentó de 142 en 2006 a 161 unidades en 2015, mientras que la superficie se incrementó prácticamente al doble. Se debe tener en cuenta que el incremento en superficie responde casi exclusivamente a la creación del Parque Marino Motu Motiro Hiva (15 millones de hectáreas).

Respecto de los niveles de financiamiento de las principales instituciones relacionadas con el manejo de AP, se reporta un incremento significativo entre los años 2006 y 2015, debido a al aumento sostenido del aporte fiscal y de la generación de ingresos propios en el SNASPE administrado por CONAF. La meta inicial planteada en el PRODOC (2008) ha sido superada ampliamente, sólo para el SNASPE (que representa más del 90% del presupuesto para áreas protegidas en Chile), el incremento en el período analizado ha sido de 2,8 veces en valores nominales (1,8 veces en valores actualizados al 2014).

Sin embargo y como lo muestra el gráfico a continuación, el principal salto en la evolución del presupuesto corresponde al período de instalación del Proyecto, por lo que es difícil determinar su nivel de incidencia real y/o corresponsabilidad en este logro..

Evolución de los Ingresos del SNASPE (Aporte fiscal e Ingresos Propios) en valores nominales.



Se puede argumentar a favor del Proyecto que su existencia pudo haber sido un elemento habilitante, y que claramente tuvo un rol en instalar dentro del medio nacional la discusión sobre el tema. Sin embargo, los primeros productos y resultados visibles de este trabajo aparecen durante el año 2009, por lo que en el mejor sentido pudieron haber incidido en las asignaciones de los años posteriores. CONAF que concentra la mayor parte del incremento en las asignaciones durante el período, no percibe que el incremento experimentado haya tenido relación directa con el proyecto.

A pesar del incremento experimentado en el período de análisis, la brecha financiera se mantiene, y la situación de buena parte de las AP en el país, a juicio de los encuestadores METT, es todavía crítica. En cuanto a los elementos cualitativos de la ficha de puntaje, se debe mencionar un incremento importante en los puntajes obtenidos para los tres componentes. A diferencia de lo experimentado 10 años atrás, ningún componente presenta un desempeño menor al 20%, sin embargo, ninguno supera el 30% de desempeño. Los aspectos más destacados en términos de evolución han sido los siguientes:

- Valoración económica del sistema de áreas protegidas
- Mejor preparación de presupuestos para los sistemas de AP
- Sistemas para el monitoreo y entrega de informes sobre desempeño del manejo financiero
- Aumento en la cantidad y variedad de fuentes de ingreso usadas en el sistema de AP

Finalmente, la tercera herramienta evaluada corresponde a la Ficha de Puntaje para el Desarrollo de Capacidades. Los resultados obtenidos en la línea base arrojaron que el puntaje promedio más bajo corresponde a la capacidad sistémica (40%), en contraste con las capacidades institucionales (47%) o individuales (48%).

De los resultados generales, se desprende que los niveles de gestión que más mejoraron fueron el Individual y el institucional, llegando a un 85% y 79% de la meta prevista en el PRODOC, respectivamente. El nivel Sistémico presentó mejoras moderadas, llegando a un 59% de la meta.

6.4. Apropiación nacional

En cuanto a la apropiación nacional del Proyecto, se puede diferenciar una baja apropiación de los socios del Proyecto en la primera etapa, que manifestaron que prácticamente no sintieron que fueron tomados en cuenta. Algunos entrevistados expresaron que existió poca posibilidad de incidir en la gobernanza y diseño de actividades, lo que desincentivó la participación y alejó a los socios del Proyecto, profundizando el relativo aislamiento en el que operó el equipo antes de la EMT.

La RS contó con la participación de diferentes actores, quienes tuvieron la oportunidad de incidir en el rediseño y mejorar su nivel del compromiso y apropiación. Claramente el Ministerio del Ambiente es el actor que mayor compromiso y apropiación demostró en esta segunda etapa del proyecto. La participación de las ONGs en la ejecución se vió acotada a TNC y WCS. Esta última aportó con los estándares abiertos para la gestión de AP, un valioso instrumento reconocido por todas las partes. Con más participación de ONGs, podría haber habido valiosas colaboraciones, y una mejor perspectiva de sostenibilidad de las mismas.

6.5. Impacto

Los resultados claves propuestos en el marco lógico original del Proyecto original no fueron cumplidos. Así, por ejemplo, la intención de crear por ley un SNAP, aún permanece en el Congreso Nacional, sin una expectativa suficientemente clara sobre su desenlace y especialmente, sobre el tiempo que tomará su aprobación. El equipo evaluador no considera que esto se deba a un problema o debilidad en la gestión, particularmente después de la EMT, sino más bien a una meta que fue planteada sin una dosis suficiente de realismo, como se discute en el capítulo de diseño.

A pesar de lo anterior, existen avances notables en cuanto al nivel de capacidad institucional, cada una por separado (con escasa integración, salvo el Comité Nacional de AP), y conciencia sobre la conservación de AP, que son atribuibles directa o indirectamente al Proyecto. Destaca el trabajo desarrollado para homologar y actualizar la metodología de planificación de AP, misma que tradicionalmente usaba un enfoque y herramientas desactualizadas para el manejo y gestión de AP. Este resultado tiene la potencia de permear a la identificación de enfoques y prioridades institucionales, incorporando la gestión de las amenazas a la biodiversidad a su gestión, y estandarizando los programas y actividades de manejo de AP. Ciertamente una buena parte de la sostenibilidad del sistema de AP depende de lo rápido que se

implementen estos estándares, aprovechando las experiencias piloto de CONAF y de AP privadas.

Otro resultado particularmente importante, y precisamente una de las piedras angulares del diseño del Proyecto, es incrementar los recursos disponibles para la conservación de AP en Chile. Dicho resultado tampoco fue cumplido, principalmente por la ausencia de un marco jurídico e institucional definido para poder aterrizar y poner en marcha las diferentes herramientas generadas, tales como la ESF y el diseño de algunos mecanismos de financiamiento. Los productos desarrollados bajo este resultado son conocidos, valorados y usados por algunos socios y agencias de gobierno, y claramente deberían ser adoptados e implementados formalmente una vez aprobado el Proyecto de ley que crea el SBAP y el SNAP.

En términos efectivos de financiamiento, las acciones demostrativas estarían cerca de concretar los primeros proyectos de inversión, y han creado capacidades en las instituciones participantes. Dadas las condiciones políticas e institucionales, y particularmente el corto tiempo que tuvieron para ejecutar en la segunda etapa del Proyecto, a criterio del equipo evaluador no se pudo haber hecho más.

Otros cambios relevantes, no necesariamente atribuibles al Proyecto, pero si a la discusión montada alrededor del tema, consiste en un mayor perfil y apropiación de CONAF de sus AP. Es posible que el temor a una inminente aprobación de un SNAP o SBAP, haya motivado una mayor preocupación y prioridad institucional de parte de CONAF, como se evidencia en la creación de una unidad de guardaparques, y por primera vez en varias décadas la capacitación a guardaparques y la organización del Primer Congreso Nacional de Áreas Silvestres Protegidas, a realizarse en el segundo semestre de 2016. Por otro lado, y a raíz de las discusiones inherentes al diseño del sistema y su sostenibilidad, es interesante también ver que los actores de la conservación se vieron motivados a salir de su zona de confort, y a abordar temas nuevos o relativamente lejanos de las agendas tradicionales de la conservación y manejo de AP.

6.6. Sostenibilidad

En cuanto a la sostenibilidad de los procesos iniciados por el Proyecto y la posibilidad de que los productos y actividades se mantengan en el tiempo, se deben mencionar tres espacios e iniciativas. Por un lado, y posiblemente el principal espacio de seguimiento que tiene el Proyecto es el Comité Nacional de AP, conformado por las instituciones relevantes. Este espacio ha asumido formalmente la implementación de

varios productos que se derivan del Proyecto, y genera un primer escalonamiento en cuanto a coordinación y participación multisectorial. El espacio es liderado por el MMA, institución que ha liderado el Proyecto, y se convierte en consecuencia en heredera natural de sus productos y legado.

Otros proyectos e iniciativas con alto potencial de asegurar un seguimiento a las líneas de intervención del Proyecto, incluyen al Proyecto BIOFIN, Programa e-Pparques, y el Proyecto PNUD de turismo en AP con la Subsecretaría de Turismo. Todas estas iniciativas, junto con la finalización de los procesos que aún quedan abiertos, constituyen oportunidades para mantener vivos los productos del Proyecto.

En este sentido es necesario proyectar y apoyar el potencial de replicar los procesos relacionados a mejorar la planificación para la gestión de AP, especialmente la adopción generalizada de los estándares abiertos en todas las AP de CONAF, áreas marinas y en las AP privadas.

Es importante señalar que en 2009 la Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda estableció por primera vez una glosa presupuestaria específica para el SNASPE (Programa 04 de CONAF), lo que ha permitido desde entonces disponer de información detallada del comportamiento del presupuesto anual del SNASPE. No ocurre lo mismo con las demás instituciones, las que, al no tener glosas específicas para las áreas protegidas, es difícil hacer seguimiento año a año de las partidas efectivamente destinadas a la gestión, supervigilancia y/o administración de las áreas protegidas. Lo anterior podrá abordarse en el marco de la implementación del programa e-Parques del Ministerio del Medio Ambiente en alianza con PNUD, particularmente para el caso de los Santuarios de la Naturaleza, Parques Marinos, Reservas Marinas y Áreas Marino-Costeras Protegidas de Múltiples Usos (AMCP-MU).

7. CONCLUSIONES

- Se trata de un Proyecto emblemático para Chile, que ha dejado un legado importante en cuanto a la gestión y diseño de futuros proyectos del portafolio GEF en el país. El MMA está ahora plenamente consciente de su papel en definir el tipo de proyectos a los que quiere postular y de no dejarse llevar por criterios foráneos.
- El diseño original del Proyecto intentaba proveer insumos para completar un vacío importante en cuanto a la institucionalidad y gobernanza de las AP en Chile, vacío que desafortunadamente, se mantiene hoy en día con la misma vigencia y pertinencia que hace 10 años, cuando éste fue originalmente diseñado.
- Las expectativas y resultados resultaron sumamente ambiciosos, considerando el punto de partida de la institucionalidad y conciencia de los actores. Los supuestos y riesgos del Proyecto no consideraron suficientemente la resistencia a la propuesta de ley, así como la capacidad y recursos que se requieren para gestionar el cambio. A juicio del equipo evaluador se subestimó la complejidad inherente a alcanzar en sólo cinco años ese tipo de resultados.
- El Proyecto no llegó a cumplir con los objetivos principales de su formulación inicial, sin embargo demostró capacidad de reacción, gestión adaptativa, para ajustar sus productos a lo que era posible cumplir dado el presupuesto, tiempo disponible, necesidades y el contexto institucional y político del país. Lo anterior no se debe necesariamente a errores en la implementación del Proyecto, sino más bien a expectativas demasiado altas, a la implementación antes de la EMT y a un diseño relativamente ingenuo. Efectivamente no alcanzó a dejar un sistema de AP constituido y en funcionamiento, sin embargo se le atribuye haber instalado en Chile la discusión sobre el tema, y haber contribuido con una serie de herramientas e insumos para el diseño, así como la creación de las condiciones habilitantes para un rápido despegue del SNAP.
- La ejecución inicial del Proyecto estuvo inicialmente ligada a la aprobación del Resultado 1, lo que retrasó la implementación de los demás Resultados y los desembolsos correspondientes. El Resultado 1 estuvo focalizado en la presentación y aprobación de una ley que creara el Servicio de Biodiversidad y

Área Protegidas, que aún después de terminado el Proyecto ha sido aprobada sólo en su primer trámite legislativo: el senado aceptó la idea de legislar al respecto. Después de la EMT el Proyecto tuvo un giro importante enfocado en productos obtenibles en los dos años de plazo que se le dieron. Esta segunda fase de ejecución fue exitosa.

- La falta inicial de un plan plurianual con todos los productos, actividades, responsabilidades y fechas de ejecución, puede haber sido una de las causas que los avances hayan sido pocos en los Resultados 2, 3, y 4. Contar con un Plan Tri anual consensuado con todos los actores para la segunda fase permitió una guía efectiva, no distraer recursos en otros productos y actividades, hacer altos desembolsos en corto tiempo cumpliendo metas preestablecidas con respecto a los 4 Resultados.
- El Proyecto tuvo una Revisión Sustantiva acordada con los actores después de su EMT, en que se cambió el paradigma de uno de “dejar establecido y funcionando el SNAP”, que requería pasar una ley, a uno de “dejar herramientas y capacitaciones” para un rápido despliegue del SNAP una vez aprobada la ley. Para evitar ir al Consejo del GEF con el Proyecto revisado, en la segunda fase de implementación se mantuvieron los cuatro Resultados, pero se cambiaron los Productos siguiendo el cambio de lógica recién mencionado.
- Los productos del Proyecto en sus cuatro Resultados fueron numerosos, de buena calidad a juicio de los evaluadores y mayormente útiles en opinión de los socios del Proyecto. Existieron también algunos productos que no pasaron de un documento técnico, y no mostraron mayor impacto en relación a los resultados originalmente planteados.
- La participación de las ONGs en la ejecución estuvo acotada a TNC y WCS. Esta última aportó con los estándares abiertos para la gestión de AP, un valioso instrumento reconocido por todas las partes. Es posible que con más participación de ONGs, podría haber habido otras valiosas colaboraciones, y una mejor perspectiva de sostenibilidad de las mismas.

- El Proyecto logró sinergias efectivas con otras iniciativas GEF en Chile, como es el caso del Proyecto GEF SIRAP. El inicio de la segunda fase de implementación coincidió con el término del Proyecto GEF SIRAP. En dicho período (1 año) y después se realizaron esfuerzos para generar sinergias y aprovechar algunos los insumos generados, que terminaron siendo resultados importantes del proyecto como es el catastro de AP, la formación de guardaparques, y el enfoque de paisajes de conservación.

Desafortunadamente no se logró integrar suficientemente los proyectos GEF SNAP y GEF SIRAP. Nunca hubo acuerdo para discutir en detalle cómo se vincularían las iniciativas de conservación de prioridad regional con las prioridades nacionales, y cómo se financiarían las iniciativas regionales, es decir, cómo se vincularían el GEF SNAP con su foco nacional y el GEF SIRAP con un foco en distintos tipos de AP regionales. Tampoco hubo acuerdo si el sistema nacional emergería como federación de los sistemas regionales, o si habría un sistema nacional independiente de los sistemas regionales, o sería una combinación de ambos. Las AP incorporadas al SNAP, así como su financiamiento y sustentabilidad serían muy diferentes en ambos casos.

- Se verifican avances notables en cuanto al nivel de capacidad institucional y conciencia sobre la conservación de AP, que son atribuibles directa o indirectamente al Proyecto. Destaca el trabajo desarrollado para homologar y actualizar la metodología de planificación de AP, misma que tradicionalmente usaba un enfoque y herramientas desactualizados para el manejo y gestión de AP.
- La adopción de los estándares abiertos como resultado del Proyecto tiene la potencia de permear a la identificación de enfoques y prioridades institucionales, incorporando la gestión de las amenazas a la biodiversidad, y estandarizando los programas y actividades de manejo de AP.

8. LECCIONES APRENDIDAS

- Las buenas prácticas transferibles que emergen de GEF SNAP provienen mayoritariamente de lo que se hizo en la segunda fase de implementación como, por ejemplo, acordar entre todos los socios planes multi anuales de tareas, tiempos, presupuestos y responsabilidades; montar buenos planes de

monitoreo y evaluación, basados en el plan multi anual; contar con monitoreos por parte del MMA, del PNUD y del Proyecto; trabajar con ONGs internacionales que aportan conocimientos y fondos, buscar dejar instrumentos útiles a los socios en el momento de implementar el SNAP y no suponer la aprobación de instrumentos regulatorios antes de comenzar a preparar esas herramientas; buscar dejar instrumentos tales como la estrategia de largo plazo de AP que puedan continuar la obra después de terminado el Proyecto.

- Pero además hay lecciones aprendidas de cosas que no debieran hacerse y que son mayormente el otro lado de la moneda de las buenas prácticas transferibles. Así, por ejemplo, los proyectos que se proponen cambios profundos en la institucionalidad ambiental deben considerar que se trata de procesos de largo plazo, alta incertidumbre y mucha complejidad. Por esto, un proyecto en sí mismo no debería ser el principio y final del proceso, sino que deben ser enfocados como componentes clave que juegan un rol catalizador, pero que deben ser construidos y articulados estratégicamente con nuevos proyectos e iniciativas a lo largo del tiempo. El CDP de carácter político del proyecto, no debió haberse dejado de lado, contemplando solo un rol central a la UAP.
- Los proyectos ligados a la aprobación de mecanismos fuera de su control, pueden llevar a atrasos en su implementación. Se trata de una apuesta alta, que es necesaria dentro de la construcción de la institucionalidad ambiental de un país, pero a la vez es riesgosa y debería tener expectativas conservadoras.
- La falta de un itinerario inicial detallando qué se quiere hacer a nivel de productos y actividades, desde el año uno, puede distorsionar la ejecución y distraer recursos.
- Se puede hacer mucho más que lo visto en el GEF SNAP desde las agencias implementadora y ejecutora para equipar metodológica y técnicamente a los ejecutores para un arranque rápido, y para el uso de herramientas adecuadas de monitoreo y seguimiento.
- Al atrasar la EMT, se acortó demasiado la ejecución de la segunda fase y los Productos no alcanzaron a madurar suficientemente. Posiblemente un proyecto que muestra problemas en su ejecución, deba proponerse adelantar su EMT

como medida preventiva para otorgar suficiente tiempo para ejecutar las correcciones necesarias para reencaminarlo.

- Debe velarse porque el PRODOC no excluya ejecución por parte de ONGs, que, con su experiencia, especialmente internacional, pueden ayudar a lograr objetivos sin tener que “redescubrir la rueda”. El PRODOC tampoco tiene que ser inflexible. Debiese permitir ciertos márgenes de movimiento, en especial cuando se trata de proyectos que intentan modificar institucionalidad. Se pudo haber sacado mucho más provecho de ellas especialmente a su asistencia técnica y capacidad de movilización de recursos.
- Los proyectos GEF no pueden ser islas. El PNUD como Agencia Implementadora y los ministerios correspondientes, deben insistir en la relación entre sus Proyectos GEF y sus demás actividades y programas. En general, se pudo hacer mucho más también para promover el intercambio y la cooperación sur-sur con otros países de la región que simultáneamente ejecutaron proyectos similares.
- El diseño de proyectos debe considerar suficientemente la gestión del cambio, y no subestimar la complejidad inherente a la resistencia de las personas y las instituciones a cambiar. La conformación técnica de los equipos y su tiempo de dedicación debería ser coherente con esta complejidad.

9. RECOMENDACIONES

Destinatario	Recomendación	Marco Temporal
<p>PNUD como Agencia de Implementación del GEF y de otros proyectos similares en otros países.</p> <p>Gobierno de Chile para futuros proyectos de cambio institucional</p>	<p>El Proyecto se propuso metas bastante ambiciosas, tales como vencer las resistencias institucionales a fundirse en un SNAP único y fuera de la tutela de la organización que desde hace cerca de 40 años gestiona la mayor parte de las AP del país (CONAF), y que eso podría plasmarse tempranamente en la vida del Proyecto en una ley, y que aún hubiera suficiente tiempo remanente como para alcanzar a capacitar a esa nueva institución en los cinco años originalmente pensados. Es posible que una propuesta alternativa, que hubiese tenido una mejor acogida y menos resistencia, fuera que en lugar de un servicio único que involucra el traspaso de las AP al Ministerio del Medio Ambiente, y la consecuente pérdida de competencias por parte de actores tan importantes como CONAF, se pudo plantear, al menos inicialmente, un sistema tipo federado. Es decir, un proceso donde cada actor conserva su competencia de manejo de sus AP, mientras se crea una superestructura de rectoría, control y fomento de las AP. Se crearía entonces una superestructura que le da carácter de sistema al conjunto de AP, pero las AP siguen siendo administradas por sus gestores originales. Si con el tiempo se dan las condiciones, podría darse un segundo paso que es transferir las AP a una entidad única gestora del sistema. Podría ser recomendable que en futuros proyectos de cambios de institucionalidad se pensará en procesos institucionales por etapas.</p>	<p>De ahora en adelante, según la situación</p>
<p>PNUD como Agencia de</p>	<p>No es conveniente atar un proyecto a la</p>	<p>Para nuevos proyectos a</p>

Destinatario	Recomendación	Marco Temporal
<p>Implementación del GEF y de otros proyectos similares en otros países.</p> <p>Gobierno de Chile para futuros proyectos de cambio institucional</p>	<p>aprobación de leyes o marcos regulatorios que no es capaz de modificar, por más atractivo que eso pueda parecer en papel al momento de plantearse el proyecto. Si es necesario vincularlo con leyes a regulaciones por aprobar, podría ser sólo en uno de varios escenarios posibles, que el Proyecto debiera plantear desde un inicio.</p>	<p>partir de ahora</p>
<p>PNUD como Agencia de Implementación del GEF y de otros proyectos similares en otros países.</p> <p>Gobierno de Chile para futuros proyectos de cambio institucional</p>	<p>En proyectos de duración tan limitada como los proyectos GEF (generalmente 5 años), resulta inconveniente ejecutar los Resultados comenzando por R1 y terminando en el último. Se pierde valioso tiempo que algunos productos pueden requerir para madurar. Nuevamente aquí se debe mostrar mayor iniciativa y flexibilidad para adaptarse rápidamente a los desafíos que plantea un entorno altamente dinámico.</p>	<p>Para nuevos proyectos de duración limitada y que requieren tiempos de maduración.</p>
<p>PNUD como Agencia de Implementación del GEF y de otros proyectos similares en otros países.</p> <p>Gobierno de Chile para futuros proyectos de cambio institucional</p>	<p>Las capacitaciones requieren de tiempo para madurar y no pueden limitarse a hacer cursos y charlas, debe además medirse si hubo cambios en las conductas de las personas. Los indicadores deben ser de conductas cambiadas y no de asistencia a cursos o charlas.</p>	<p>Para nuevos proyectos de capacitación</p>
<p>PNUD como Agencia de Implementación del GEF y de</p>	<p>PNUD y la Dirección Nacional del Proyecto deben tener un buen sistema de monitoreo día a día de la marcha del proyecto y deben usar los</p>	<p>Para nuevos proyectos</p>

Destinatario	Recomendación	Marco Temporal
<p>otros proyectos similares en otros países.</p> <p>Gobierno de Chile para futuros proyectos de cambio institucional;</p> <p>Servicio Nacional de Pesca, Subsecretaría de Pesca</p>	<p>mecanismos en su poder para imprimirle los giros necesarios a la ejecución, a fin de mantenerlos dentro de lo originalmente planteado. Esperar hasta la EMT para hacerlo, puede ser una pérdida de valiosos recursos humanos, financieros y de tiempo.</p>	
<p>PNUD como Agencia de Implementación del GEF y de otros proyectos similares en otros países.</p> <p>Gobierno de Chile para futuros proyectos de cambio institucional</p>	<p>Como mostró esta evaluación, no es conveniente atrasar la EMT y así acortar la segunda fase del Proyecto, que debe tener tiempo para corregir faltas de la primera fase y madurar los cambios.</p>	<p>Para nuevos proyectos</p>
<p>PNUD como Agencia de Implementación del GEF y de otros proyectos similares en otros países.</p> <p>Gobierno de Chile para futuros proyectos de cambio institucional</p>	<p>Parece muy conveniente que a comienzos del Proyecto y quizás hasta la EMT, se consensúe con los socios del Proyecto y PNUD un plan multi anual de productos, actividades, actores responsables, indicadores, presupuesto asignado y fechas de término. Estos planes parecen ser una valiosa guía, a la vez que ayudan a evitar distracciones en el uso de los recursos humanos, financieros y de tiempo.</p>	<p>Para proyectos en ejecución y nuevos proyectos</p>

Destinatario	Recomendación	Marco Temporal
<p>PNUD como Agencia de Implementación del GEF y de otros proyectos similares en otros países.</p> <p>Gobierno de Chile para futuros proyectos de cambio institucional</p>	<p>Las ONGs y especialmente las internacionales tienen mucho saber acumulado y además aportan valioso cofinanciamiento. Por lo tanto, los proyectos no debieran atarse las manos para usar ese saber y debieran ser libres de hacerlas socias y participantes en la ejecución.</p>	<p>Para el diseño de nuevos proyectos</p>
<p>PNUD como Agencia de Implementación del GEF y de otros proyectos similares en otros países.</p> <p>Gobierno de Chile para futuros proyectos de cambio institucional</p>	<p>PNUD como Agencia de Implementación, en colaboración con los ministerios correspondientes, debieran asegurarse tempranamente en el diseño y ejecución de los proyectos, que éstos se vinculan efectivamente con otras iniciativas que sean complementarias y potencien así los logros de sus portafolios. Dejar ese papel en manos de Coordinadores puede prestarse para que por diferencias de personalidades ese intercambio no se produzca.</p>	<p>Para la ejecución de nuevos proyectos y proyectos ya en ejecución</p>
<p>MMA y PNUD</p>	<p>Resulta fundamental apoyar el éxito del Comité Nacional de AP, para lo cual se verifica claramente la necesidad de buscar nuevas iniciativas y proyectos que den seguimiento a lo conseguido hasta ahora, y aseguren que los productos y resultados principales se mantengan vivos. Se recomienda que este Comité desarrolle un portafolio de proyectos para el mediano y largo plazo, en todo el rango de temas de un SNAP (planificación y despliegue, gestión y manejo efectivos, monitoreo, fiscalización, financiamiento, etc). Aprobar, inter-institucionalmente el borrador</p>	<p>A partir de ahora</p>

Destinatario	Recomendación	Marco Temporal
	<p>del Plan de Acción Nacional de AP (2015-2030) es fundamental en aquello. Para ello podría ser conveniente que hubiera preocupación y apoyo a nivel ministerial o de Jefe de Servicio al menos por la marcha del Plan de Acción.</p>	
<p>MMA, SERNAPESCA, SUBPESCA, PNUD</p>	<p>La situación actual de las AP marinas y marino-costeras es ciertamente crítica. Claramente es el espacio más débil que tiene actualmente la conservación de AP del país, y uno de los que mayor presión recibe a la integridad de sus recursos. SERNAPESCA y MMA deberían trabajar para repetir en otras regiones lo que se está trabajando en la II Región a fin de vincular las AP marinas con los gobiernos regionales y así facilitar la reducción de amenazas.</p> <p>Existen espacios clave como el Cuarto Congreso Mundial de Conservación Marina (IMPAC4), en la que Chile es sede, que sería una oportunidad de colaboración de SUBPESCA, SERNAPESCA, PNUD y MMA y debería generar visibilidad y motivación política para actualizar y equipar adecuadamente a la conservación marina y marino-costera en el país.</p>	<p>Las vinculaciones debieran hacerse desde ahora, el Congreso será el próximo año 2017.</p>
<p>MMA, CONAF, SERNAPESCA, SUBPESCA, PNUD</p>	<p>Las herramientas desarrolladas por el Proyecto constituyen un activo importante para fortalecer la capacidad negociadora de los actores de la conservación, frente a las instancias nacionales que tienen poder de decisión en cuanto a la alocación de recursos para las AP. Estas herramientas merecen ser usadas,</p> <p>Por esto, se recomienda invertir en armar y</p>	<p>Corto y mediano plazo</p>

Destinatario	Recomendación	Marco Temporal
	<p>equipar equipos negociadores en las diferentes instituciones relacionadas a AP, que tengan la capacidad de usar estas herramientas y ponerlas en función de incrementar el presupuesto público dedicado a las AP. Estos equipos podrían eventualmente ser parte de la estructura y operación del Comité Nacional de AP.</p>	
<p>MMA</p>	<p>El MMA tiene una Unidad de Información y Economía Ambiental. Idealmente, esta unidad podría incorporar dentro de sus prioridades el seguimiento y aprovechamiento del instrumental que deja el Proyecto.</p> <p>En el transcurso del tiempo es fundamental que las diferentes herramientas desarrolladas sean actualizadas y revisadas periódicamente. No se debe dejar que pierdan su vigencia, ya que el objetivo trazado considera que estén disponibles para garantizar un ágil despegue del Sistema una vez aprobado el proyecto de ley. Este rol estaría dentro del alcance y posibilidades de la Unidad de Información y Economía Ambiental.</p>	<p>A partir de ahora</p>
<p>MMA, CONAF, SERNAPESCA, SUBPESCA, PNUD</p>	<p>Los presupuestos que se desarrollan para AP difícilmente pueden ser aprovechados para sustentar y justificar nuevas asignaciones frente a actores como DIPRES.</p> <p>Los estándares abiertos son un primer paso para transparentar la adicionalidad y los impactos de las inversiones en conservación. Sin embargo es necesario fortalecer el ciclo de planificación financiera mostrando resultados en términos de conservación, de impacto económico y costo efectividad de las inversiones en AP.</p>	<p>Mediano plazo</p>

Destinatario	Recomendación	Marco Temporal
<p>MMA, CONAF, SERNAPESCA, SUBPESCA</p>	<p>La asignación de recursos financieros del estado, en última instancia es una manifestación de la prioridad política que otorga un país a la conservación. Por lo tanto se recomienda mantener una línea permanente de comunicación estratégica y conciencia pública sobre la importancia de mantener las AP. El Proyecto ha desarrollado múltiples herramientas de comunicación, pero no las ha implementado en su totalidad, por lo que se esperaría que las diferentes instituciones y particularmente el Comité Nacional de AP retomen prioritariamente estas líneas dentro del seguimiento a este Proyecto.</p>	<p>Mediano plazo</p>
<p>MMA, CONAF, SERNAPESCA, SUBPESCA,</p>	<p>El Proyecto ha identificado un menú amplio de opciones de financiamiento para los diferentes actores de la conservación en Chile. Sin embargo, se recomienda focalizar el esfuerzo de implementación en aquellos mecanismos y herramientas que involucran un mayor volumen de recursos. Se recomienda evitar la dispersión en opciones que consumen energía, recursos, y tienen finalmente un impacto relativamente bajo en términos de movilización de recursos.</p> <p>En prácticamente toda la región, la primera prioridad de los países consiste en elevar el gasto público, tanto del gobierno central como de los gobiernos locales y seccionales. El punto de partida es considerablemente bajo, prácticamente se debería duplicar la asignación actual para llegar a niveles básicos de consolidación, y en las AP marinas la brecha estimada es del 97%. Por esta razón se sugiere focalizar las energías y</p>	<p>Mediano plazo</p>

Destinatario	Recomendación	Marco Temporal
	<p>recursos en este nivel.</p> <p>Otro mecanismo prometedor en términos de volumen de nuevos recursos para las AP consiste en los esquemas de compensación, lo cuál a pesar de su complejidad, resulta particularmente interesante por la participación de actores privados, que generalmente no están presentes como actores del financiamiento de las AP.</p>	
<p>MMA, CONAF, SERNAPESCA, SUBPESCA,</p>	<p>La sostenibilidad financiera considera un balance entre generar más recursos y mejorar la calidad y eficiencia del gasto. El Proyecto propone un modelo de gestión basado en cluster de áreas protegidas, que podría generar economías de escala y reducir los costos adicionales requeridos para la conservación de la biodiversidad y el control de amenazas, consolidando el uso de estándares comunes para la planificación del manejo y aumentando la cobertura territorial de las medidas de protección efectiva.</p> <p>Se recomienda desarrollar un piloto o actividad demostrativa que motive posteriormente su escalonamiento a las 48 áreas protegidas públicas terrestres y 86 iniciativas de conservación, que potencialmente podrían conformar clusters de áreas protegidas en función de objetos de conservación y amenazas comunes.</p>	<p>Mediano plazo</p>
<p>MMA, CONAF, SERNAPESCA, SUBPESCA</p>	<p>La sostenibilidad de algunos de los elementos más destacados de la Estrategia de Sostenibilidad Financiera, descansan en tres proyectos: Proyecto BIOFIN, Programa e-Parques, y el Proyecto PNUD de turismo en AP</p>	<p>A partir de ahora</p>

Destinatario	Recomendación	Marco Temporal
	<p>con la Subsecretaría de Turismo. Estas iniciativas constituyen oportunidades para mantener vivos los productos del Proyecto.</p> <p>En este sentido es necesario proyectar y apoyar el potencial de replicar los procesos relacionados a mejorar la planificación para la gestión de AP, especialmente la adopción generalizada de los estándares abiertos en todas las AP de CONAF, áreas marinas y en las AP privadas.</p>	
MMA	El Ministerio debiera diseñar y luego implementar un plan de seguimiento y maduración de los principales productos del GEF SNAP	
MMA	Como continuación de los esfuerzos del Proyecto, el Ministerio debiera emprender una campaña de sensibilización de la importancia y necesidades de las AP y del sistema de AP, entre parlamentarios, gobiernos regionales y municipalidades a fin de asegurar la protección de las AP, y la aprobación de la ley y de futuros incrementos de presupuestos.	
MMA, SUBDERE, Municipalidades	Es sumamente importante que las AP sean formalmente incorporadas a los PROT y PLADECOS, como parte de los acervos con los que se cuenta y que se debe proteger. No basta que estén indicados en los mapas. Debe lograrse compromisos regionales y municipales con ellas, al ser vistas como polos del desarrollo humano y atractor de visitantes.	
MMA	El programa de formación de guarda parques en sus distintas especialidades debiera continuar como iniciativa del Ministerio. El Ministerio debiera llegar a ser reconocido por todos	

Destinatario	Recomendación	Marco Temporal
	<p>generador de un escalafón de guarda parques y como agente de formación de guarda parques en todos sus niveles.</p>	
<p>MMA</p>	<p>En vistas de la incapacidad del PLADECO de Alhué para realmente lograr cambios en la gestión del componente comunal rural, se recomienda que el MMA regional emprenda un trabajo de consulta con los propietarios privados de la Comuna para ver si se logran aunar objetivos con respecto a la fisionomía deseada del paisaje, y luego emprender las acciones necesarias para lograrla. Entre estas últimas debe estar la capacitación para diseñar los indicadores y monitorear los resultados que se vayan obteniendo. Esto podría ser replicado en otras comunas, por ejemplo en las que hay áreas protegidas costero-marinas, algunas bajo tuición formal del MMA, y que tanta necesidad de apoyo tienen.</p>	
<p>MMA</p>	<p>El Ministerio debería adoptar los estándares abiertos de gestión, para identificar prioridades institucionales y de financiamiento, e incorporar formalmente protocolos para la gestión de las amenazas a la biodiversidad, y estandarizando los programas y actividades de manejo de AP. Asimismo debieran buscarse las relaciones entre resultados METT y amenazas a la biodiversidad en las AP.</p>	
<p>PNUD, MMA, Subsecretaría de Turismo</p>	<p>PNUD Chile debería internalizar las lecciones del GEF SNAP y usarla para guiar futuros Proyectos vinculados a biodiversidad y áreas protegidas, como por ejemplo, el Proyecto para introducir turismo en áreas protegidas del país. El PNUD y</p>	<p>Proyectos de turismo en AP actualmente en curso</p>

Destinatario	Recomendación	Marco Temporal
	<p>el MMA debieran cautelar los intereses de largo plazo de las AP del país en un ambiente de maximización de ganancias e inversiones de corto plazo.</p>	
<p>PNUD como Agencia de Implementación del GEF y de otros proyectos similares en otros países.</p> <p>Gobierno de Chile para futuros proyectos de cambio institucional</p>	<p>Sería muy interesante para la futura cartera de Proyectos, que PNUD hiciera una evaluación en cinco años más para averiguar qué productos y lecciones de GEF SNAP han sido efectivamente transferidas al SNAP y por qué algunos no lo hicieron. La encuesta METT (estado de las AP), y los Scorecards para desarrollo de Capacidades y Estado Financiero podrían ser algunos instrumentos a usar, pero se además sugiere agregar preguntas directamente vinculadas al GEF SNAP, tales como por ejemplo, si se logró la transferencia de todas las AP al MMA, y si no fue así cuáles fueron las trabas y cómo podrían eliminarse en futuros proyectos de este corte. En ese mismo tenor, debiera averiguarse si la Estrategia Financiera se pudo aplicar, en qué grado y las razones para ello.</p>	<p>A aplicarse en 2021</p>

10. ANEXOS

Anexo 1 TdR de la Misión

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



INVITACIÓN A PRESENTAR CURRÍCULUM VITAE N° 057/2015

Modalidad Contratista Individual (IC)

Proyecto N° 59602

"CREACIÓN DE UN SISTEMA NACIONAL INTEGRAL DE ÁREAS PROTEGIDAS PARA CHILE:
ESTRUCTURA FINANCIERA Y OPERACIONAL"

TÉRMINOS DE REFERENCIA

I. Información general

Título del cargo:	Consultor-A Internacional Para La Evaluación Final Del Proyecto "Creación De Un Sistema Nacional Integral De Áreas Protegidas Para Chile: Estructura Financiera Y Operacional"
Lugar de trabajo:	Ciudad de Santiago, Región Metropolitana.
Fecha de Inicio del Contrato:	Mayo 2016 (inicio a la firma del contrato)
Duración del contrato:	35 días corridos desde la fecha de la firma del contrato
Documentación a enviar para la postulación electrónica:	<p>i. Carta confirmación de interés y disponibilidad debidamente firmada (Anexo I) y oferta financiera (Anexo II), según formato adjunto. La propuesta financiera debe indicar el precio fijo requerido por la totalidad de la consultoría. Por favor revisar la sección VII. Condiciones generales, donde se especifica aquellos ítems que se deben incluir como suma alzada en la propuesta económica y aquellos que no se incluyen y serán sufragados por el proyecto GEF SNAP. La suma alzada deberá ser respaldada con el desglose de costos correspondiente. El precio será fijo indistintamente de los cambios que puedan existir en los componentes de los costos y deberá ajustarse al formato adjunto. La moneda de la propuesta podrá ser en Pesos Chilenos (CLP).</p> <p>ii. Propuesta Técnica, en no más de 5 páginas, con la descripción de la metodología y plan de trabajo propuesto para el logro de los productos esperados en la presente consultoría.</p> <p>iii. Curriculum ingresado en Formulario P11 adjunto (Anexo III). Se solicita completar el formulario, ingresando información para cada uno de los campos registrados, incluyendo al menos 3 referencias comprobables, con correo electrónico y número telefónico (Si las referencias resultaran ser no favorables, la oferta del consultor será rechazada). <u>El Formulario P11 debe estar firmado.</u></p> <p>iv. Declaración Jurada Simple (Anexo IV), completa y firmada según formato adjunto.</p>

Av. Dag Hammarskjöld 3241 Casilla 19006 Vitacura Santiago Tel: (+56) 2 2654 1000 Fax: (+56) 2 2654 1099
www.unud.cl 1

1



II. Antecedentes

Los diversos ecosistemas de Chile proporcionan servicios que son críticos para sus sectores productivos, incluidos la agricultura, la silvicultura, la minería, la pesca, la acuicultura y el turismo. Sin embargo, estos sectores también ejercen presiones sobre estos ecosistemas las que se expresan en la eliminación, fragmentación y degradación de hábitats y especies, afectando los servicios que ellos proporcionan y generando amenazas a la biodiversidad, considerando que una parte relevante de ella tiene importancia a nivel mundial. En respuesta a estas presiones, el país ha desarrollado un conjunto de instituciones y normas que tienen el propósito de proteger los recursos naturales, y regular los impactos de los sectores productivos. En este marco se inserta una variedad de sub-sistemas de áreas protegidas (AP), entre los cuales se encuentran el Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado (SNASPE), los Santuarios de la Naturaleza, los Parques y Reservas Marinas, Áreas Costero-Marinas Protegidas, y un conjunto de iniciativas de conservación privada.

Chile está avanzando en el aumento de los esfuerzos para cubrir ecosistemas con baja o nula protección, para lo cual el Estado está buscando transitar desde un sistema de varios tipos de AP públicas a uno en el cual el conjunto de las AP del país sean gestionadas dentro de un Sistema Nacional Integral de Áreas Protegidas (SNAP) consolidado y en donde las responsabilidades sean compartidas entre los diferentes actores institucionales involucrados. Esto incluye, en la actualidad, a instituciones públicas tales como el Ministerio del Medio Ambiente, CONAF y SERNAPESCA, y también incluiría la relación con iniciativas de conservación privada, que pueden contribuir de manera importante a cubrir vacíos de conservación y/o a generar nuevos mecanismos de financiamiento y gobernanza de las AP terrestres y marinas. De esta manera, se busca promover AP bajo diferentes modalidades de propiedad y administración, que sean manejadas bajo estándares nacionales unificados para cumplir las metas de conservación del país de manera costo-eficiente. Sin embargo, antes de que se pueda ampliar un sistema consolidado y efectivo para cubrir los vacíos de representatividad de los ecosistemas prioritarios, Chile debe superar las barreras financieras y operativas críticas para la efectividad de manejo de las AP existentes, incluidas las restricciones para la generación de ingresos, las estructuras y procedimientos operativos deficientes, las débiles capacidades institucionales e individuales para la planificación y el manejo financiero; y los aportes limitados de las instituciones de desarrollo y de los sectores productivos para el manejo de AP.

El proyecto, financiado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF) a través del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y cuya agencia de ejecución es el Ministerio del Medio Ambiente en coordinación con las instituciones públicas y privadas que participan en la gestión de AP, busca remover estas barreras financieras y operativas y poner en funcionamiento una estructura consolidada para la eficiencia financiera y operativa de las actuales AP para garantizar el financiamiento sustentable en el corto plazo y proporcionar las bases para la ampliación del Sistema de AP de Chile en el futuro.

Introducción

De acuerdo con las políticas y los procedimientos de SyE del PNUD y del FMAM, todos los proyectos de tamaño mediano y regular respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM deben someterse a una evaluación final una vez finalizada la ejecución. Estos términos de referencia (TdR) establecen las expectativas de una Evaluación Final (EF) del Proyecto N° 59602 MMA / GEF-PNUD "Creación de un Sistema Nacional Integral de Áreas Protegidas para Chile: Estructura Financiera y Operacional" (en

Av. Dag Hammarskjöld 3241 Casilla 19006 Vitacura Santiago Tel: (+56) 2 2654 1000 Fax: (+56) 2 2654 1099

www.pnud.cl 2

adelante, Proyecto GEF SNAP).

A continuación, se presentan los aspectos esenciales del proyecto que se deben evaluar:

Cuadro Sinóptico Del Proyecto				
Título del proyecto: Creación de un Sistema Nacional Integral de Áreas Protegidas para Chile: Estructura Financiera y Operacional (Proyecto GEF SNAP)				
Identificación del proyecto del FMAM:			al momento de aprobación (millones de USD)	al momento de finalización (millones de USD)
Identificación del proyecto del PNUD:		Financiación del FMAM:	5.000.000	
País:	Chile	IA y EA poseen:		
Región:		Gobierno:	31.536.500	
Área de interés:	Medio Ambiente y Energía	Otro:	2.242.086	
Programa operativo:		Cofinanciación total:	33.778.586	
Organismo de Ejecución:	Ministerio del Medio Ambiente	Gasto total del proyecto:		
Otros socios involucrados:		Firma del documento del proyecto (fecha de comienzo del proyecto):		28 Agosto 2008
	CONAF, SERNAPECA, SUBPESCA, MBN, SERNATUR / SUBTURISMO, MOP, Municipio de Alhué, TNC, WWF, WCS, Programa Conjunto PNUD-UE Combate contra la Desertificación	Fecha de cierre (Operativo):	Propuesto: 31-10-2015	Real: Enero 2016

Objetivo y Alcance

El proyecto se diseñó para apoyar la creación e implementación inicial de un Sistema Nacional Integral de Áreas Protegidas (públicas, privadas, terrestres y marinas) financieramente sustentable. Para ello, el Proyecto contempla cuatro grandes resultados:

- Resultado 1: un marco legal, estratégico y operativo para el financiamiento sustentable del SNAP integral;
- Resultado 2: mecanismos de generación de ingresos para aumentar los niveles de financiamiento de las áreas protegidas del SNAP;
- Resultado 3: nuevas asociaciones y alianzas con entidades públicas y sectores productivos para compartir los costos de manejo de las áreas protegidas del SNAP; y



- d) Resultado 4: aumento de las capacidades institucionales e individuales para el manejo e inversión costo-efectiva en las áreas protegidas del SNAP.

El Proyecto GEF SNAP se implementó en dos fases: la primera comprendida entre agosto de 2008 y diciembre de 2012; y la segunda entre enero 2013 y octubre de 2015. Cabe señalar que el Proyecto GEF SNAP tuvo un periodo de extensión en su implementación de 2 años a partir de los resultados de la Evaluación de Medio Término (EMT) realizada en agosto de 2012. Para la segunda fase de implementación se realizaron ajustes a nivel de productos, los que se detallan en la Revisión Sustantiva (octubre 2013) y en el correspondiente Plan Plurianual 2013-2015 que orientó la ejecución de las actividades hasta el final del Proyecto.

El objetivo y los resultados del Proyecto GEF SNAP son relevantes, pertinentes y estratégicos para Chile, lo más aun considerando que su implementación ha contribuido a un proceso histórico de modernización de la institucionalidad ambiental del país, el que incluye la discusión e implementación a partir de 2010 de un conjunto de reformas de gran importancia para el marco político-estratégico de los esfuerzos de conservación de la biodiversidad y de la creación y puesta en marcha de un SNAP financieramente sustentable. Los hitos más relevantes son la aprobación de la Ley 20.417 que crea el Ministerio del Medio Ambiente la que incluyó un artículo transitorio que establece que en el plazo de un año después de aprobada la ley el Ejecutivo deberá presentar un Proyecto de Ley que crea el Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas y el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (presentado al Congreso Nacional en enero de 2011 y reemplazado por un nuevo Proyecto de Ley en junio de 2014, el cual se encuentra aprobado en general y en la etapa de discusión de indicaciones); y la aprobación de la Ley 20.423 del Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo, que crea la Subsecretaría de Turismo (dependiente del Ministerio de Economía) y que incluye un sistema de concesiones turísticas en áreas protegidas del Estado.

La EF deberá tomar en cuenta el escenario político-institucional descrito en el párrafo anterior, particularmente las condiciones dadas por los cambios de gobierno (3 durante la ejecución del Proyecto) y sus implicancias en las políticas públicas de largo plazo en materia de áreas protegidas y conservación de la biodiversidad. Asimismo, la EF se realizará según las pautas, normas y procedimientos establecidos por el PNUD y el FMAM, según se establece en la Guía de Evaluación del PNUD para Proyectos Financiados por el FMAM.

Los objetivos de la evaluación analizarán el logro de los resultados del proyecto y extraerán lecciones que puedan mejorar la sostenibilidad de beneficios de este proyecto y ayudar a mejorar de manera general la programación del PNUD.

III. Objetivos del servicio de consultoría

El objetivo principal de la presente consultoría es liderar, con el apoyo del consultor nacional, la Evaluación Final para el proyecto denominado "CREACIÓN DE UN SISTEMA NACIONAL INTEGRAL DE ÁREAS PROTEGIDAS PARA CHILE: ESTRUCTURA FINANCIERA Y OPERACIONAL (PROYECTO GEF SNAP)".

IV. Metodología y arreglos de ejecución

Enfoque y Método de Evaluación

Se ha desarrollado con el tiempo un enfoque y un método general para realizar evaluaciones finales de proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM. Se espera que el/la evaluador/a enmarque el trabajo de evaluación utilizando los criterios de relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto, según se define y explica en la Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM. Se redactó una serie de preguntas que cubre cada uno de estos criterios incluidos en estos TdR (ver Anexo C y Anexo I). Se espera que el/la evaluador/a modifique, complete y presente esta matriz como parte de un informe inicial de la evaluación, y la incluya como anexo en el informe final.

La evaluación debe proporcionar información basada en evidencia que sea creíble, confiable y útil. Se espera que el/la evaluador/a siga un enfoque participativo y consultivo que asegure participación estrecha con homólogos de gobierno, en particular con los Puntos Focales Operativo y Político del GEF en el Ministerio del Medio Ambiente, la Oficina en el País del PNUD, el equipo del proyecto, el Asesor Técnico Regional del FMAM/PNUD e interesados clave. Se espera que el evaluador realice una misión de campo en Chile, incluidos los siguientes sitios del proyecto: Santiago, Alhué, Valparaíso y Antofagasta. El evaluador internacional, en estrecha coordinación con el evaluador nacional, deberá considerar la preparación y ejecución de un plan de entrevistas a actores clave. Para ello, deberá cubrir todas las instituciones y organizaciones que se listan a continuación, siendo 25 el número mínimo de entrevistas a realizar (individuales o grupales):

Instituciones	Personas Clave
Ministerio del Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pablo Badenier, Ministro ▪ Alejandra Figueroa, Jefa División Recursos Naturales y Biodiversidad y Directora Nacional Proyecto GEF SNAP (2014-2015) ▪ Diego Flores, Jefe Departamento de Áreas Protegidas ▪ Roberto Villablanca, Secretario Regional Ministerial (S) de Medio Ambiente, Región de Antofagasta ▪ Germán Venegas, Jefe Recursos Naturales y Biodiversidad SEREMI Medio Ambiente Región Metropolitana de Santiago
Corporación Nacional Forestal (CONAF)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aarón Cavieres, Director Ejecutivo ▪ Fernando Aizman, Gerente de Áreas Silvestres Protegidas ▪ Maximiliano Sepúlveda, Jefe de Planificación y Desarrollo de Áreas Silvestres Protegidas ▪
Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura (SERNAPESCA)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erika Silva, Jefa Departamento Gestión Ambiental ▪ Mauricio Bringas, Encargado Reserva Marina La Rinconada, Región de Antofagasta
Subsecretaría de Pesca y Acuicultura	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Francisco Ponce, Profesional División Administración Pesquera ▪ Gustavo San Martín, Profesional Unidad de Biodiversidad

Av. Dag Hammarskjöld 3241 Casilla 19006 Vitacura Santiago Tel: (+56) 2 2654 1000 Fax: (+56) 2 2654 1099

www.unud.cl 5



Ministerio de Bienes Nacionales	<ul style="list-style-type: none"> Francisca Poblete, Profesional Estudios Territoriales
Subsecretaría de Turismo y Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR)	<ul style="list-style-type: none"> María Magdalena García, Jefa Unidad Sustentabilidad y Desarrollo Arlette Levy, Profesional Departamento Planificación SERNATUR
Wildlife Conservation Society (WCS Chile)	<ul style="list-style-type: none"> Bárbara Saavedra, Directora Melissa Camody, Encargada de Planificación para la Conservación
World Wildlife Fund (WWF)	<ul style="list-style-type: none"> Rodrigo Catalán, Director de Conservación
The Nature Conservancy (TNC)	<ul style="list-style-type: none"> Maryann Ramírez, Representante en Chile Alfredo Almonacid, Gerente Reserva Costera Valdiviana
Ilustre Municipalidad de Alhué	<ul style="list-style-type: none"> Roberto Torres, Alcalde Gonzalo Aránguiz, Director SECPLAC Maryl Placencia, Encargada de Medio Ambiente
Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP)	<ul style="list-style-type: none"> Claudio Beck, Profesional División Gestión Estratégica
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE)	<ul style="list-style-type: none"> Carmen Schlotfeldt, Asesora División Políticas y Estudios
Programa Conjunto PNUD-UE Combate contra la Desertificación	<ul style="list-style-type: none"> Alejandra Alarcón, Coordinadora
BIOFIN Chile	<ul style="list-style-type: none"> Andrea Cabezas, Coordinadora Leonel Tapia, Consultor PNUD / Ministerio de Hacienda
Consejo Nacional de Producción Limpia	<ul style="list-style-type: none"> Juan Ladrón de Guevara, Director Ejecutivo
Dirección Nacional Proyecto GEF SNAP	<ul style="list-style-type: none"> Leonel Sierralta, Director Nacional (2010-2013)
Coordinación Nacional Proyecto GEF SNAP	<ul style="list-style-type: none"> Rafael Asenjo, Coordinador (2008-2012) Fernando Valenzuela, Coordinador (2013-2015)
PNUD Chile	<ul style="list-style-type: none"> Antonio Molpeceres, Representante Residente Ignacia Holmes, Oficial de Programa Medio Ambiente y Energía Helen Negret, Regional Technical Advisor UNDP GEF Centro Regional PNUD-LAC

El/la evaluador/a revisará todas las fuentes de información relevantes, tales como el documento del proyecto, los informes del proyecto, incluidos el IAP/IEP anual y otros informes, revisiones de presupuesto del proyecto, examen de mitad de periodo, informes de progreso, herramientas de seguimiento del área de interés del FMAM, archivos del proyecto, documentos nacionales estratégicos y legales, y cualquier otro material que el evaluador considere útil para esta evaluación con base empírica. En el Anexo B de los TdR de estos Términos de Referencia se incluye una lista de documentos que el equipo del proyecto proporcionará al evaluador para el examen.

Criterios y Calificaciones de la Evaluación

Se llevará a cabo una evaluación del rendimiento del proyecto, en comparación con las expectativas que se



Alianza
de las personas
y las naciones

establecen en el Marco lógico del proyecto y el Marco de resultados (*consulte el Anexo A*), que proporciona indicadores de rendimiento e impacto para la ejecución del proyecto, junto con los medios de verificación correspondientes. La evaluación cubrirá minimamente los criterios de: relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto. Las calificaciones deben proporcionarse de acuerdo con los siguientes criterios de rendimiento. Se debe incluir la tabla completa en el resumen ejecutivo de evaluación. Las escalas de calificación obligatorias se incluyen en el Anexo D de los TdR.

A continuación, se expone una tabla útil para incluir en el informe de evaluación.

Calificación del rendimiento del proyecto	
Criterios	Comentarios
Seguimiento y Evaluación: Muy satisfactorio (MS), Satisfactorio (S), Algo satisfactorio (AS), Algo insatisfactorio (AI), Insatisfactorio (I), Muy Insatisfactorio (MI)	
Calidad general de SyE	(califique con una escala de 6 puntos)
Diseño de SyE al comienzo del proyecto	(califique con una escala de 6 puntos)
Ejecución del plan de SyE	(califique con una escala de 6 puntos)
Ejecución de los IA y EA: Muy satisfactorio (MS), Satisfactorio (S), Algo satisfactorio (AS), Algo insatisfactorio (AI), Insatisfactorio (I), Muy Insatisfactorio (MI)	
Calidad general de la aplicación y ejecución del proyecto	(califique con una escala de 6 puntos)
Ejecución del organismo de aplicación	(califique con una escala de 6 puntos)
Ejecución del organismo de ejecución	(califique con una escala de 6 puntos)
resultados: Muy satisfactorio (MS), Satisfactorio (S), Algo satisfactorio (AS), Algo insatisfactorio (AI), Insatisfactorio (I), Muy Insatisfactorio (MI)	
Calidad general de los resultados del proyecto	(califique con una escala de 6 puntos)
Relevancia: relevante (R) o no relevante (NR)	(califique con una escala de 2 puntos)
Efectividad	(califique con una escala de 6 puntos)
Eficiencia	(califique con una escala de 6 puntos)
Sostenibilidad: Probable (P), Algo probable (AP), Algo improbable (AI), Improbable (I).	
Probabilidad general de los riesgos para la sostenibilidad:	(califique con una escala de 4 puntos)
Recursos financieros	(califique con una escala de 4 puntos)
Socioeconómico	(califique con una



Alianza
de las personas
y las naciones

Calificación del rendimiento del proyecto		
	escala de 4 puntos)	
Marco institucional y gobernanza	(califique con una escala de 4 puntos)	
Ambiental	(califique con una escala de 4 puntos)	
Impacto: Considerable (C), Mínimo (M), Insignificante (I)		
Mejora del estado ambiental	(califique con una escala de 3 puntos)	
Reducción de la tensión ambiental	(califique con una escala de 3 puntos)	
Progreso hacia el cambio de la tensión y el estado	(califique con una escala de 3 puntos)	
resultados generales del proyecto	(califique con una escala de 6 puntos)	

FINANCIACIÓN / COFINANCIACIÓN DEL PROYECTO

La evaluación valorará los aspectos financieros clave del proyecto, incluido el alcance de cofinanciación planificada y realizada. Se requerirán los datos de los costos y la financiación del proyecto, incluidos los gastos anuales. Se deberán evaluar y explicar las diferencias entre los gastos planificados y reales. Deben considerarse los resultados de las auditorías financieras recientes, si están disponibles. Los evaluadores recibirán asistencia de la Oficina en el País (OP) y del Equipo del Proyecto para obtener datos financieros a fin de completar la siguiente tabla de cofinanciación, que se incluirá en el informe final de evaluación.

Cofinanciación (tipo/fuente)	Financiación propia del PNUD (millones de USD)		Gobierno (millones de USD)		Organismo asociado (millones de USD)		Total (millones de USD)	
	Planificado	real	Planificado	real	Planificado	real	real	real
	do							
Subvenciones								
Préstamos/concesiones								
Ayuda en especie								
Otro								
Totales								

INTEGRACIÓN

Los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM son componentes clave en la programación nacional del PNUD, así como también en los programas regionales y mundiales. La evaluación valorará el grado en que el proyecto se integró con otras prioridades del PNUD, entre ellos la reducción de la pobreza, mejor gobernanza, la prevención y recuperación de desastres naturales y el género. Además, la evaluación se incluirá en el plan de evaluación de la oficina en el país.



IMPACTO

Los evaluadores valorarán el grado en que el proyecto está logrando impactos o está progresando hacia el logro de impactos. Los resultados clave a los que se debería llegar en las evaluaciones incluyen si el proyecto ha demostrado: a) mejoras verificables en el estado ecológico, b) reducciones verificables en las presiones sobre los ecosistemas, y/o c) un progreso demostrado hacia el logro de estos impactos. Debe considerarse que para este Proyecto en particular, el punto (c) es de mayor importancia debido a que el objetivo y resultados del Proyecto apuntan a establecer lineamientos operativos y financieros, tanto a nivel de políticas como a nivel técnico en las áreas protegidas públicas, privadas, terrestres y marinas. La medición de impactos, por lo tanto, deberá considerar cómo la adopción y uso de las propuestas de políticas, técnicas y herramientas pueden favorecer o promover impactos en el estado ecológico (a) y la reducción de presiones (b). Asimismo, para lo anterior, se deberá tomar en cuenta las recomendaciones realizadas en el marco de la Evaluación de Medio Término.

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES

El informe de evaluación debe incluir un capítulo que proporcione un conjunto de conclusiones, recomendaciones y lecciones.

ARREGLOS DE APLICACIÓN

La responsabilidad principal para gestionar esta evaluación radica en la OP del PNUD en Chile. La OP del PNUD contratará a los evaluadores y asegurará el suministro oportuno de viáticos y arreglos de viaje dentro del país para el equipo de evaluación. El Equipo del Proyecto será responsable de mantenerse en contacto con el equipo de Evaluadores para establecer entrevistas con los interesados, organizar visitas de campo, coordinar con el Gobierno, etc.

PLAZO DE LA EVALUACIÓN

La duración total de la evaluación será de 26 días de trabajo durante 5 semanas de acuerdo con el siguiente plan (a partir del 25 de Mayo de 2016).

Actividad	Período	Fecha de finalización
Preparación	5 días	29-05-2016
Misión de evaluación	9 días	07-06-2016
Borrador del informe de evaluación	8 días	15-06-2016
Envío de comentarios al Evaluador y aclaraciones (puede incluir teleconferencia)	9 días	24-06-2016
Informe final	4 días	28-06-2016

V. Productos y resultados esperados

Los productos mínimos esperados del presente contrato son los siguientes:



Asociación
de las personas
y las naciones

Resultado final	Contenido	Plazos de Entrega	Responsabilidades
Informe inicial	El/la evaluador/a proporciona aclaraciones sobre los periodos y métodos	A los 5 días de iniciado el contrato	El/la evaluador/a lo presenta a la OP del PNUD
Presentación	Resultados iniciales	Fin de la misión de evaluación (a los 14 días de iniciado el contrato)	A la gestión del proyecto, OP del PNUD
Borrador del informe final	Informe completo, (por plantilla anexada) anexos	A los 22 días de iniciado el contrato	Enviado a la OP, revisado por los ATR, las PCU, los CCO del FMAM.
Informe final*	Informe revisado	A los 35 días de iniciado el contrato	Enviado a la OP para cargarlo al CRE del PNUD

*Cuando se presente el informe final de evaluación, también se requiere que el evaluador proporcione un 'itinerario de la auditoría', donde se detalle cómo se han abordado (o no) todos los comentarios recibidos en el informe final de evaluación.

Por su parte, los pagos se realizarán de la siguiente manera:

%	Hito
10 %	Informe Inicial
40 %	Después de la presentación y aprobación del primer borrador del informe final de evaluación.
50 %	Después de la presentación y aprobación (OP del PNUD y ATR del PNUD) del informe final definitivo de evaluación.

VI. Perfil del(a) Consultor(a)

El (la) Consultor(a) Internacional deberá asegurar que la evaluación se lleve a cabo de manera objetiva al proporcionar una perspectiva externa al ambiente inmediato del proyecto, en consideración a sus experiencias nacionales en políticas públicas para la gestión ambiental y la conservación de la biodiversidad. En términos generales, el (la) Consultor(a) Internacional trabajará conjuntamente con el (la) Consultor(a) Nacional y ambos tendrán las siguientes funciones comunes:

- Evaluar la relevancia del proyecto y el progreso hacia los objetivos y resultados establecidos.
- Evaluar los diferentes aspectos del proyecto como sostenibilidad, apropiación, seguimiento y evaluación, eficiencia, consecución de impactos, sostenibilidad financiera y capacidad institucional, entre otros.
- Realizar las recomendaciones e identificar las lecciones aprendidas, buenas prácticas y acciones específicas para la sostenibilidad futura de los resultados del proyecto.
- Compartir antecedentes, información, insumos y apoyarse mutuamente en la redacción final y ajustes solicitados hasta el cierre del proceso de evaluación.
- Preparar y editar conjuntamente el Informe Final.



Asociación
de las personas
y las naciones

- Específicamente el (la) Consultor(a) Internacional será el (la) **líder del equipo** y tendrá a su cargo las siguientes funciones: Revisar la calidad técnica de los productos del Proyecto y determinar su relevancia tanto para Chile y la Región como a nivel global.
- Verificar el uso de información, lecciones aprendidas y recomendaciones a nivel internacional e identificar innovaciones posibles de replicar o promover en contextos similares.
- Incluir en las recomendaciones ejemplos de otros países que pueden ser relevantes para el caso chileno para seguir avanzando en la consolidación del Sistema Nacional de Áreas Protegida y la sustentabilidad de los logros post-proyecto.

Perfil requerido: se requiere contratar a un consultor individual a tiempo completo que cumpla los siguientes requerimientos mínimos:

- Experiencia profesional relevante de 10 años como mínimo
- Conocimiento sobre el PNUD y el FMAM
- Experiencia previa con las metodologías de seguimiento y evaluación con base empírica
- Conocimiento técnico sobre las áreas de interés previstas
- Dominio de las directrices internacionales para la conservación de la biodiversidad a nivel de la Convención de Biodiversidad (CBD), Plan de Trabajo sobre Áreas Protegidas (PoWPA) y recomendaciones de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (IUCN) para el manejo y gobernanza de áreas protegidas.
- Amplio conocimiento de sistemas, políticas y herramientas de gestión de áreas protegidas a nivel internacional (particularmente países OCDE y de América Latina), especialmente en aspectos de financiamiento, gobernanza y técnico-operativos.
- Deseable conocimiento de la historia e institucionalidad de las áreas protegidas en Chile, con énfasis en gestión, fortalecimiento de capacidades y gobernanza.

ÉTICA DEL EVALUADOR/A

Los/as consultores/as de la evaluación asumirán los más altos niveles éticos y deberán firmar un Código de Conducta (Anexo E) al aceptar la asignación. Las evaluaciones del PNUD se realizan de conformidad con los principios que se describen en las 'Directrices éticas para evaluaciones' del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).

VII. Condiciones generales

- El/la profesional será seleccionado por los mecanismos que establece el PNUD para este tipo de contratos.
- Los honorarios serán con cargo al proyecto, previa certificación de pago validada por el Coordinador Nacional del Proyecto GEF 59602 SNAP y la Oficial de Programa de Energía y Medio Ambiente de PNUD.



- El/la consultor/a deberá presentar una propuesta económica (según formulario entregado en Anexo I), a suma alzada, que incluya todos los ítems de gastos que el (la) consultor (a) estime necesarios para la realización de sus labores. Por tanto, el (la) consultor(a) deberá incluir:
 - sus honorarios profesionales;
 - pasajes del lugar de origen y regreso de residencia del (a) consultor(a);
 - viáticos; y,
 - los gastos operativos para la realización de reuniones, impresión de documentos y materiales de trabajo.

No obstante, no deberá incluir en la propuesta económica:

- los costos asociados a la organización y logística de los talleres y seminario final, viajes y viáticos de los participantes,
- pasajes y traslados del (la) consultor(a) al interno del país.

Esos ítems serán de cargo del Proyecto GEF SNAP – PNUD. Todos los valores serán expresados en Pesos Chilenos (CLP) y/o dólares americanos (USD).

- El/la profesional contratado deberá tratar toda la información relacionada con el desarrollo de su trabajo en forma confidencial, no pudiendo comunicarla a otros sin la autorización escrita del Representante Residente del PNUD.
- El contrato es en modalidad Individual Contract. Para mayores detalles ver Anexo V Contrato para Servicios de Contratista Individual y Anexo VI Condiciones Generales del Contrato IC.

VIII. Lugar de trabajo y programa de reuniones

Las funciones específicas del cargo no requieren asistencia permanente a las oficinas del PNUD ni al Ministerio del Medio Ambiente en Santiago. Se espera que el (la) consultor(a) cumpla con los productos acordados, en el plazo estipulado. Asimismo, tal y como se señala en el punto IV Metodología y Arreglos de Gestión, se espera que el/la evaluador/a realice una misión de campo en Chile, incluidos los siguientes sitios del proyecto: Santiago, Alhué, Valparaíso y Antofagasta. En el caso de presentarse algún tipo de retraso que no sea de responsabilidad del/la consultor/a, dichos productos podrán ser revisados en forma conjunta con la Contraparte Técnica.

IX. Beneficios

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

X. Criterios de evaluación

El proceso competitivo se difundirá a través del sitio www.pnud.cl– licitaciones en proceso.

Una vez recibidas las postulaciones, serán examinadas por una comisión evaluadora integrada por representantes del PNUD y del Ministerio de Medio Ambiente.



De acuerdo a las normas para contratación y teniendo en cuenta tanto la especificidad del trabajo solicitado, se utilizará un proceso de evaluación basado en el método combinado de puntuación, con una distribución de 70%-30% para la propuesta técnica y financiera, respectivamente.

El proceso de evaluación consta de dos etapas:

- Una primera centrada en la revisión de antecedentes curriculares (contenidos en el modelo de CV Formulario P11 adjunto) y la evaluación de la Propuesta de Trabajo presentada por el Consultor (mencionado en el apartado I. Información General, Documentación a enviar para la postulación electrónica) que recibe un puntaje técnico (PT) máximo posible de 100 puntos.
- Una segunda etapa a la que accederán sólo aquellos/as candidatos/as que alcanzaron 70 puntos del puntaje técnico máximo y que consiste en la evaluación de las propuestas económicas de los oferentes. El puntaje económico (PE) se calculará usando la siguiente fórmula:

$$PE_i = 100 \times [OE_m / OE_i]$$

Donde, PE_i - Puntaje Económico del consultor i
 OE_m - Menor oferta económica
 OE_i - Oferta económica del consultor i

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

$$PF_i = 0.7 \times PT_i + 0.3 \times PE_i$$

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

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

La evaluación de los antecedentes se hará conforme a la tabla de puntaje que se encuentra a continuación:

Criterios	Indicadores	Puntuación Máxima
Formación Profesional	Título Profesional universitario en ciencias ambientales (biología, geografía, ingeniería, recursos naturales o especialidades afines) económicas o del ámbito de la gestión y administración pública: 10 puntos Título profesional en otra área o sin estudios profesionales: 0 puntos	10
Conocimientos y Experiencia Específica	Experiencia profesional de al menos 10 años en el ámbito de la gestión ambiental y/o conservación de la biodiversidad: 10 puntos Experiencia profesional entre 5 y 10 años en el ámbito de la gestión ambiental y/o conservación de la biodiversidad: 5 puntos Experiencia profesional de menos de 5 años en el ámbito de la gestión ambiental y/o conservación de la biodiversidad: 0 puntos	10

Criterios	Indicadores	Puntuación Máxima
	Dominio de las directrices internacionales para la conservación de la biodiversidad a nivel de la Convención de Biodiversidad (CBD), Plan de Trabajo sobre Áreas Protegidas (PoWPA) y recomendaciones de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (IUCN) para el manejo y gobernanza de áreas protegidas: 10 puntos Sin conocimientos ni experiencia calificada y/o demostrada: 0 puntos	10
	Amplio conocimiento de sistemas, políticas y herramientas de gestión de áreas protegidas a nivel internacional (particularmente países OCDE y de América Latina), especialmente en aspectos de financiamiento, gobernanza y técnico-operativos: 10 puntos Sin conocimientos ni experiencia calificada y/o demostrada: 0 puntos	10
	Experiencia previa de evaluación de proyectos GEF; Al menos 4 proyectos GEF evaluados: 10 puntos Al menos 2 proyectos GEF evaluados: 5 puntos Menos de 2 proyectos GEF evaluados: 0 puntos	10
	Conocimiento de la historia e institucionalidad de las áreas protegidas en Chile, con énfasis en gestión, fortalecimiento de capacidades y gobernanza: 5 puntos Sin conocimientos ni experiencia calificada y/o demostrada: 0 puntos	5
Propuesta Técnica	¿La metodología y el plan de trabajo propuesto por el (la) consultor (a) logrará los productos y resultados esperados, es capaz de demostrar amplio conocimiento de la experiencia desarrollada por Chile en el ámbito de las áreas protegidas y la conservación de la biodiversidad? <ul style="list-style-type: none"> - Excelente: La Metodología y el plan de trabajo es claro, coherente y apropiado para cumplir satisfactoriamente con los productos y servicios esperados, y demuestra un amplio conocimiento de la experiencia desarrollada por Chile en el ámbito de las áreas protegidas y la conservación de la biodiversidad: 45 puntos - Bueno: La Metodología, el plan de trabajo y la presentación de los conocimientos de la experiencia desarrollada por Chile en el ámbito de las áreas protegidas y la conservación de la biodiversidad presentan algunas deficiencias menores, por lo que se estima permitirá cumplir satisfactoriamente más del 50% de los productos y resultados esperados: 35 puntos - Regular: La Metodología, el plan de trabajo y la presentación de los conocimientos de la experiencia desarrollada por Chile en el ámbito de las áreas protegidas y la conservación de la biodiversidad presentan deficiencias relevantes, por lo que se estima permitirá cumplir satisfactoriamente con menos del 50% de los productos y resultados esperados: 15 puntos - Deficiente: La Metodología y el Plan de Trabajo se considera inadecuado para las necesidades del proyecto, por lo que se estima que no permitirá cumplir satisfactoriamente con ninguno de los productos o resultados esperados, tampoco demuestra conocimiento de la experiencia 	45



Alianza
de las personas
y las naciones

Criterios	Indicadores	Puntuación Máxima
	desarrollada por Chile en el ámbito de las áreas protegidas y la conservación de la biodiversidad: 0 puntos	
	TOTAL	100



XI. Plazos, informes y Calendario de Pagos

Se considera un plazo máximo de 35 días para completar la consultoría. Los productos deberán ser reportados a través de Informes (productos entregables). A continuación se indican los Informes, su contenido y fecha de entrega. Junto con la entrega, el Consultor deberá efectuar una presentación del mismo a la Contraparte Técnica.

Los productos mínimos esperados del presente contrato son los siguientes:

resultado final	Contenido	Periodo	responsabilidades
Informe inicial	El/la evaluador/a proporciona aclaraciones sobre los periodos y métodos	A los 5 días de iniciado el contrato	El/la evaluador/a lo presenta a la OP del PNUD
Presentación	Resultados iniciales	Fin de la misión de evaluación (a los 14 días de iniciado el contrato)	A la gestión del proyecto, OP del PNUD
Borrador del informe final	Informe completo, (por plantilla anexada) anexos	A los 22 días de iniciado el contrato	Enviado a la OP, revisado por los ATR, las PCU, los CCO del FMAM.
Informe final*	Informe revisado	A los 35 días de iniciado el contrato	Enviado a la OP para cargarlo al CRE del PNUD

*Cuando se presente el informe final de evaluación, también se requiere que el evaluador proporcione un 'itinerario de la auditoría', donde se detalle cómo se han abordado (o no) todos los comentarios recibidos en el informe final de evaluación.

Por su parte, los pagos se realizarán de la siguiente manera:

%	Hito
10 %	Informe Inicial
40 %	Después de la presentación y aprobación del primer borrador del informe final de evaluación.
50 %	Después de la presentación y aprobación (OP del PNUD y ATR del PNUD) del informe final definitivo de evaluación.



Informe (Producto entregable)	Contenido*	Fecha de entrega	Porcentajes de Pago
PRODUCTO 1	Informe Inicial, el/la evaluador/a proporciona aclaraciones sobre los periodos y métodos	A los 5 días de iniciado el contrato	10%
PRODUCTO 2	Presentación de resultados preliminares y borrador inicial del informe final	A los 22 días de iniciado el contrato	40%
PRODUCTO 3	Después de la presentación y aprobación (OP del PNUD y ATR del PNUD) del informe final* definitivo de evaluación.	A los 35 días de iniciado el contrato	50%

*Cuando se presente el informe final de evaluación, también se requiere que el evaluador proporcione un 'itinerario de la auditoría', donde se detalle cómo se han abordado (o no) todos los comentarios recibidos en el informe final de evaluación.

La entrega de los Informes será en forma digital mediante correo electrónico para revisión de la Contraparte Técnica. La versión final del Informe Final deberá ser presentada en dos copias impresas en papel tamaño carta, encuadernadas mediante anillo o espiral, y su correspondiente versión digital (CD).

Será requisito para el pago, la aprobación de cada Informe por las personas e instituciones designadas de acuerdo al cuadro de aprobación establecido en la sección V. Productos y Resultados Esperados. La Contraparte Técnica dispondrá de 5 días corridos para revisión y formulación de observaciones. Posteriormente a este plazo el (la) consultor(a) contará con 5 días corridos para realizar las modificaciones y/o correcciones que le hayan sido solicitadas. En caso de persistir las observaciones, se repetirá el procedimiento de revisión antes señalado.

Sólo una vez que la contraparte establezca que los respectivos productos cumplen con los estándares de calidad solicitados, se procederá a la aprobación de los mismos y liberación de los pagos correspondientes.

Documentación a presentar por el consultor elegido:

- Fotocopia de Cédula de Identidad, DNI o Pasaporte del consultor elegido.
- Certificado de Antecedentes emitido por el Servicio de Registro Civil e Identificación.
- Declaración jurada simple que no es funcionario público (sea adjunta modelo)
- Fotocopia simple del título profesional
- N° Cuenta Cte. y Banco donde realizar los pagos al consultor.

Nota: PNUD no realizará pagos a una cuenta corriente bancaria de un titular distinto al consultor adjudicado para realizar el presente trabajo.

Anexo 2. Lista de documentos a revisados.

- ProDoc, y Revisión Sustantiva del ProDoc después de la Evaluación de Medio Término, plan Tri anual de Actividades, Planes de Trabajo Anual (POAs), PIRs, Plan Tri anual de trabajo post EMT, Informes de la Unidad de Ejecución del Proyecto.
- Presentación inicial de la EF por el Coordinador del Proyecto
- Informe Inicial de Proyecto o equivalente del taller de lanzamiento del Proyecto,
- Plan de Monitoreo y Evaluación y/o otros documentos de monitoreo producidos
- Documento validado de diseño conceptual del SNAP;
- Consultorías financiadas por el Proyecto, especialmente en lo relativo a su sostenibilidad financiera.
- Análisis Estratégico Experiencia Internacional AP;
- Presentaciones Power Point del Taller de Financiamiento de Sistemas de AP organizado en mayo 2012.
- Scorecards, incluyendo explicación de cálculo de entradas,
- Documento de recopilación sobre fondos disponibles CORFO, FDNR, y FPA para AP,
- Documento de Estrategia Financiera SNAP,
- Documento de Generación Oportunidades Estratégicas para PSE,
- Análisis de Requerimientos de Capacidades;
- Auditorías financieras.
- Tablas de costos reales por Resultado (1-4, más gestión) y co-financiamientos. % de lo comprometido para los Resultados 1-4 y gestión, cofinanciamiento ofrecidos versus reales, cofinanciamiento por Resultado.
- Tabla actualizada de indicadores de avance: Inicial vs. Medio Término.
- Información actualiza de avance de los dos Sub-Proyectos Pilotos
- Otros documentos en papel del Proyecto, relacionados a él o que lo hayan afectado y que puedan servir para entender sus procesos, tales como: Propuesta de criterios de homologación de AP y categorías propuestas por IUCN, Propuesta de Objetivos Estratégicos y Metas para el SNAP, Diagnóstico y caracterización de iniciativas de conservación privada en Chile, Sitios Ramsar de Chile, Aves Rapaces de la RM, Análisis, adaptación y sistematización de estándares para la planificación del manejo de iniciativas de conservación privada y áreas marinas costeras protegidas de múltiples usos, Análisis de la evolución de indicadores del proyecto GEFSNAP, Catálogo de Publicaciones.

- Proyecto GEF Creación de un Sistema Nacional Integral de Áreas Protegidas para Chile: Estructura Financiera y Operacional. 2008-2015, Resumen Desarrollo de Capacidades, Presupuesto SNASPE 2001-2016, Acción Demostrativa: Apoyo al Diseño e Implementación Inicial de una Estrategia de Inversión en el Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado (SNASPE) Proyecto GEF SNAP / Corporación Nacional Forestal (CONAF), Acción Demostrativa: Plan de Gestión y Financiamiento de Paisajes de Conservación en la Comuna de Alhué (Ecorregión Mediterránea) Proyecto GEF SNAP / Municipio de Alhué / Ministerio del Medio Ambiente, Acción Demostrativa: Apoyo a la Implementación del Plan General de Administración de la Reserva Marina La Rinconada, Región de Antofagasta Proyecto GEF SNAP / Subsecretaría de Pesca y Acuicultura / Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura
- Además de los siguientes informes internet:
- http://bdrnap.mma.gob.cl/recursos/privados/Recursos/CNAP/GEF-SNAP/DT_Objetivos_Estrat%C3%A9gicos_SNAP_Web.pdf
- http://bdrnap.mma.gob.cl/recursos/privados/Recursos/CNAP/GEF-SNAP/Informe_estructura_costos_SNAP_2014.pdf;
- http://bdrnap.mma.gob.cl/recursos/privados/Recursos/CNAP/GEF-SNAP/CID_2015.pdf
- http://www.dipres.gob.cl/595/articles-124651_doc_pdf.pdf
- http://www.dipres.gob.cl/595/articles-72394_doc_pdf.pdf
- http://bdrnap.mma.gob.cl/recursos/privados/Recursos/CNAP/GEF-SNAP/Saieh_2015.pdf
- http://bdrnap.mma.gob.cl/recursos/privados/Recursos/CNAP/GEF-SNAP/Toledo_2015.pdf y
- http://bdrnap.mma.gob.cl/recursos/privados/Recursos/CNAP/GEF-SNAP/Yurisch_2015.pdf
- http://bdrnap.mma.gob.cl/recursos/privados/Recursos/CNAP/GEF-SNAP/Melo_2016.pdf
- http://bdrnap.mma.gob.cl/recursos/privados/Recursos/CNAP/GEF-SNAP/Bagnados_2015.pdf
- http://bdrnap.mma.gob.cl/recursos/privados/Recursos/CNAP/GEF-SNAP/Bagnados_2015b.pdf.
- http://bdrnap.mma.gob.cl/recursos/privados/Recursos/CNAP/GEF-SNAP/Alonso_2012.pdf

- http://bdrnap.mma.gob.cl/recursos/privados/Recursos/CNAP/GEF-SNAP/CIT_UAI_2015.pdf
- http://bdrnap.mma.gob.cl/recursos/privados/Recursos/CNAP/GEF-SNAP/CAPES_2015_b.pdf
- http://bdrnap.mma.gob.cl/recursos/privados/Recursos/CNAP/GEF-SNAP/UChile_2015_anexo_f.pdf
- CEO endorsement aprobado por el Consejo del GEF (2008)
- Ficha de sustentabilidad financiera de PNUD con datos de Chile (basal y final)
- Informes de las dos evaluaciones METT hechos por el Proyecto.
- Auditorías Externas.
- Background Information on Chile SNAP Project formulation /inception (H Negret)
- Productos del Proyecto incluyendo evidencias de capacitación real (evaluaciones que permitan verla como outcomes).
- PLADECO 2014-2020 de Alhué, e Informe de Avance 2 del Plan de Gestión del Paisaje de Conservación de Alhué.

Anexo 3. Lista cronológica de personas entrevistadas

1. Marta Cózar, (M&E PNUD, Chile)
2. Fernando Valenzuela, (Coordinador del Proyecto)
3. Danisa Moya, (Equipo GEF SNAP)
4. Rodolfo Domínguez (Equipo GEF SNAP)
5. Alejandro Ramírez (Encargado GEF SNAP de Acción Demostrativa RM La Rinconada)
6. Andrea Cabeza (BIOFIN)
7. Alejandra Figueroa (Directora Nacional Proyecto)
8. Ximena George-Nascimento (Punto Focal Operativo GEF / MMA)
9. Diego Flores (Encargado AP, MMA)
10. Germán Venegas (SEREMI RMS MMA)
11. María Eliana Álvarez (MMA)
12. Ricardo Cárdenas (Encargado Guardaparques CONAF)
13. Juan Ladrón de Guevara (ex Consultor GEF SNAP)
14. Fernando Aizman (Gerente AP CONAF)
15. Magdalena García (Subturismo)
16. Bárbara Saavedra (WCS)

17. Gina Michea y Jorge Naranjo (CONAF RMS)
18. Ignacia Holmes (Oficial de Programa Medio Ambiente y Energía, PNUD) y Paloma Toranzos (PNUD)
19. Aarón Cavieres (Director Ejecutivo CONAF)
20. Leonel Sierralta (Ex Director Nacional de Proyecto)
21. Marly Placencia (Encargada Medio Ambiente, I Municipalidad Alhué)
22. Fabio Gonzáles (I Municipalidad Alhué)
23. Mauricio Bringas (SERNAPESCA, Antofagasta)
24. Gabriela Gómez (SEREMI Economía)
25. Carlos Herrera (Director Regional SERNAPESCA)
26. Erika Silva (SERNAPESCA, Valparaíso)
27. Gustavo San Martín (Subsecretaría de Pesca, Valparaíso)
28. Roberto Torres (Alcalde de Alhué) y Gonzalo Aranguiz (SECPLAC Alhué).
29. Gonzalo Aránguiz (I Municipalidad Alhué)
30. Isabel Barraza (I Municipalidad Alhué)
31. Alejandra Alarcón (Coordinadora Programa PNUD-UE Combate a la Desertificación)
32. Helen Negret (RTA PNUD)

Anexo 4. Ficha Entrevistas

1 Contacto de Persona Entrevistada

Nombre

Cargo

Papel en el Proyecto

Organización

Dirección Electrónica

Teléfono

2 Conceptualización y Diseño

1. ¿el Proyecto es relevante para Chile? ¿Fue bien diseñado y conceptualizado? ¿Qué habría hecho diferente?

2. ¿Sigue vigente ese diseño o es necesario cambiarlo dados los cambios experimentados en Chile y que queda sólo la mitad del tiempo de ejecución?

3. ¿El cronograma de actividades y logros era realista? ¿Qué habría que cambiar ahora?

4. Los socios del Proyecto fueron los adecuados? ¿Sobraron o faltaron?

5. ¿Había una buena estructura que asegurara la buena participación de todos los socios?

6. ¿Las responsabilidades entre socios fueron bien diseñadas y distribuidas?

7. ¿Estaban contentos los socios con sus responsabilidades?

8. ¿Los riesgos y supuestos del Proyecto fueron adecuados? ¿Cuáles faltaron?

9. ¿El financiamiento y co-financiamiento fueron bien calculados? ¿Qué debiera haber sido diferente?

3 Implementación

10. ¿Ha habido una estrategia de implementación?

11. ¿Cómo se asignaron las responsabilidades entre socios en la implementación?

12. ¿Cuál ha sido el papel de PNUD en la implementación?

13. ¿Cuál ha sido el papel (CO y RO) en el monitoreo de la implementación?

14. ¿Cuál ha sido el papel del Comité Técnico Ampliado en la implementación?

15. ¿Cuál ha sido el papel del Director del Proyecto en la implementación y especialmente el monitoreo?
16. ¿Qué impactos tuvo el cambio de gobierno y de Director en la implementación?
17. Describa los tipos comunicación entre Coordinador y socios, entre PNUD, y entre Director del Proyecto y Coordinador del Proyecto,
18. Describa las relaciones del Proyecto con otros proyectos GEF u otros
19. ¿Cómo han sido los apoyos de los socios al Proyecto?
20. ¿Hubo gestión adaptativa?
21. ¿Hay un plan de monitoreo con indicadores y líneas de base para medir el avance y eventual impacto del Proyecto?
22. ¿Ha habido apropiación del Proyecto por sus socios, Ministerios y PNUD?
23. ¿El marco lógico del Proyecto: se comunica correctamente y se utiliza como instrumento de gestión durante la ejecución del Proyecto a nivel de país?
24. Liste cualquier cambio en el marco lógico, la razón del cambio, y cómo el cambio ha sido informado y reflejado en los planes de trabajo
25. Consistencia de la implementación con el cronograma acordado
26. ¿Qué indicadores de implementación e impacto usa el Proyecto? ¿Son adecuados?
27. Describa cómo los planes de trabajo para la gestión de las actividades (POAs) del Proyecto fueron sistemáticamente desarrollados y actualizados.
28. Describa las tecnologías de la información electrónica utilizadas para apoyar la aplicación, la participación y monitoreo, así como otras actividades de Proyecto (incluido el intercambio con los actores del Proyecto global). (por ejemplo web-based formación, videoconferencias, correo electrónico, etc.)
29. Describa si y cómo las relaciones operacionales generales entre las instituciones involucradas han contribuido a la aplicación efectiva y el logro de los objetivos del Proyecto.
30. Describa las capacidades técnicas asociadas con el Proyecto y su papel en el desarrollo de Proyectos, gestión y logros.
31. Describa si y cómo se ha realizado la supervisión periódica de las actividades durante la ejecución.
32. ¿La información generada por el Proyecto, está correctamente difundida a nivel país? ¿Cómo?
33. ¿Cuáles son las organizaciones no gubernamentales que realmente participaron en el diseño e implementación del Proyecto? Por favor, especificar

34. ¿Estas organizaciones no gubernamentales participaron en la toma de decisiones durante la ejecución?
35. Desde su punto de vista, cómo se podría mejorar la participación de las ONG.
36. ¿Cómo se han establecido la asociación y relaciones de colaboración desarrollados por el Proyecto con las entidades locales, nacionales e internacionales, y qué efectos han tenido en la ejecución del Proyecto?
37. ¿Cuales instituciones de Gobierno participaron en la ejecución del Proyecto?
38. ¿Cómo participaron en la ejecución del Proyecto las instituciones de Gobierno?
39. ¿En qué medida el Gobierno apoya (o no apoya) el Proyecto?
40. Describa las capacitaciones (individuales, institucionales y sistémicas) que pueden atribuirse al Proyecto
41. ¿Cuáles han sido los principales logros del Proyecto?
42. ¿Qué logros esperaría para la segunda etapa?
43. ¿Qué impactos ha tenido el Proyecto?
44. ¿Qué impactos debiera tener el Proyecto a su fin?
45. ¿Va el Proyecto en la dirección correcta para lograr esos impactos?
¿Qué cambiaría?
46. ¿Cómo ha sido en la práctica el cofinanciamiento en especies y en dinero? ¿Cómo ha afectado esto al Proyecto?
- 5 Modalidades de la ejecución e implementación Respuesta
47. Describa cómo se realiza la selección, contratación, asignación de expertos, consultores y personal de contraparte
48. Describa cómo el PNUD CO y Gobierno colaboran juntos en la ejecución de las tareas anteriores
49. Describa cómo se asignan las tareas y responsabilidades entre las partes interesadas de Proyecto
50. Calidad y oportunidad de contribuciones del PNUD regional y local para el Proyecto y la medida en que esto puede haber afectado la ejecución del Proyecto
51. Calidad y oportunidad de inputs por parte del Gobierno (MMA y otros) para el Proyecto y la medida en que esto puede haber afectado la ejecución del Proyecto
52. Describa cómo la promulgación de legislación necesaria / permisos pueden haber afectado la implementación de la sostenibilidad del Proyecto

53. Describa cómo la modalidad de créditos presupuestarios puede haber positiva o negativamente afectados aplicación y sostenibilidad del Proyecto

6 Sostenibilidad

54. ¿Ha habido una estrategia de sostenibilidad aplicada / prevista? Descríbala brevemente

55. ¿Han sido establecidos instrumentos económicos y financieros para sostener el sistema de áreas protegidas?

7 Lecciones aprendidas recomendaciones

56. Enumere lo que a su juicio pueden ser lecciones aprendidas y que deban/puedan corregirse en la segunda fase del Proyecto o en otros Proyectos similares a futuro

57. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la ejecución, resultados o impactos del Proyecto?

Anexo 5. Calendario y agenda de entrevistas de la Misión

Actividades	Días en mayo y junio de 2016																													
	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Contacto inicial e inicio de la coordinación																														
Entrega de documentación del proyecto por parte del contratante y los socios implementadores																														
Revisión de la información entregada																														
Descripción del proyecto y análisis del marco lógico del proyecto																														
Finalización del diseño de evaluación																														
Diseño de las herramientas de levantamiento de información																														
Entrega Producto 1 Informe Inicial																														
Revisión y retroalimentación del informe inicial por el contratante y socios implementadores																														
<u>Misión de evaluación</u>																														
Presentación del informe inicial a la OP del PNUD en Chile																														
Entrevistas a las instituciones implementadoras, socias y beneficiarias																														
Visitas a los sitios de implementación de los proyectos piloto, entrevistas a los actores locales																														
Análisis preliminar de información levantada																														
Entrega Producto 2: Presentación de resultados iniciales																														
Formulación de conclusiones y lecciones aprendidas																														
Formulación de recomendaciones para acciones correctivas para cumplir con las metas del marco lógico																														
Entrega de Producto 3: Borrador del informe final																														
Retroalimentación del contratante y de los socios implementadores																														
Incorporación de los comentarios y observaciones por parte de los socios implementadores																														
Entrega Producto 4 informe final																														

1. PLAN DE TRABAJO PARA LA MISIÓN 30 DE MAYO - 9 DE JUNIO

Mayo		Junio				
Lun	Mar	Mié	Jue	Vie	Sáb	Dom
<p>30 Viaje a Santiago Consultor Internacional</p>	<p>31 Lugar: PNUD (Dag Kammarskjöld 3241, Vitacura)</p> <p><u>10:00 – 14:30 horas</u> Revisión PdT, Agenda de Entrevistas y Contexto General del Proyecto (Marta Cózar, M&E PNUD; y Equipo GEF SNAP: Fernando Valenzuela, Danisa Moya, Rodolfo Domínguez)</p> <p><u>14:30 horas:</u> Alejandro Ramírez (Encargado GEF SNAP de Acción Demostrativa RM La Rinconada)</p> <p><u>16:00 horas:</u> Andrea Cabeza (BIOFIN)</p>	<p>1 Lugar: MMA (San Martín 73)</p> <p><u>09:00 horas:</u> Alejandra Figueroa (Directora Nacional Proyecto, Piso 7, Cel. 982938421)</p> <p><u>10:30 horas:</u> Ximena George-Nascimento (Punto Focal Operativo GEF / MMA, Piso 6 Sala B, Cel. 995511469)</p> <p><u>12:00 horas:</u> Diego Flores (MMA, Piso 7, Cel. 992643871)</p> <p><u>16:00 horas:</u> Germán Venegas (SEREMI RMS MMA) y María Eliana Álvarez (MMA, Piso 4)</p>	<p>2 <u>10:30 horas:</u> Ricardo Cárdenas (Encargado Guardaparques CONAF, Bulnes 285, Oficina 703)</p> <p><u>13:00 horas:</u> Juan Ladrón de Guevara (ex Consultor GEF SNAP y Director Ejecutivo CNPL, Amanda Labarca 124 Piso 2, ex A.Gotuzzo)</p> <p><u>15:00 horas:</u> Fernando Aizman (Gerente AP CONAF, Cel. 961578069, por Skype desde Bulnes 285)</p> <p><u>16:00 horas:</u> Magdalena García (Subturismo) y Arlette Levy (SERNATUR), (Alameda 1449, Torre 2, Piso 10)</p>	<p>3 <u>09:30 horas:</u> Bárbara Saavedra (WCS, Guardia Vieja 490, Oficina C, Providencia)</p> <p><u>10:45 horas:</u> Gina Michea y Jorge Naranjo (CONAF RMS, San Pío X N°2475, Providencia)</p> <p><u>12:00 horas:</u> Ignacia Holmes (Oficial de Programa Medio Ambiente y Energía, PNUD) y Paloma Toranzos (PNUD)</p> <p><u>15:00 horas:</u> Aarón Cavieres (Director Ejecutivo CONAF, Bulnes 285)</p> <p><u>17:00 horas:</u> Leonel Sierralta (Ex Director Nacional de Proyecto y Executive Director Southern Andes TNC, Marchant Pereira 367, Oficina 801,</p>	<p>4 Lugar: Alhué Contacto: Rodolfo Domínguez (Cel. 968990805)</p> <p><u>07:00 horas</u> Salida de Santiago</p> <p><u>10:00 – 16:00 horas</u> Entrevistas con actores municipales, locales y visita a áreas de interés (dependiendo de condiciones climáticas)</p> <p><u>16:00 horas</u> Regreso a Santiago</p> <p>Coordinación de la Agenda y Traslados: Rodolfo Domínguez (GEF SNAP)</p>	<p>5 Viaje a Antofagasta</p> <p>Salida desde Santiago: <u>13:55 horas (LAN134)</u></p> <p>Llegada a Antofagasta: <u>15:55 horas</u></p>

				Metro Pedro de Valdivia, Cel. 993099512)		
<p>6</p> <p>Lugar: Antofagasta</p> <p>Contacto: Mauricio Bringas, SERNAPESCA (Cel. 991613469)</p> <p><u>09:00 – 12:00 horas:</u> Entrevistas con Gabriela Gómez (SEREMI Economía), Carlos Herrera (Director Regional SERNAPESCA) y Mauricio Bringas (Encargado RM La Rinconada, SERNAPESCA). Dirección: Av. José Miguel Carrera N° 01701, Piso 3, Edificio de Fomento Productivo CORFO, Antofagasta</p> <p><u>12:00 – 16:00 horas</u> Visita a RM La Rinconada (Traslados: SERNAPESCA)</p> <p><u>Viaje a Santiago</u></p> <p>Salida desde Antofagasta: <u>19:35 horas (LAN139)</u></p> <p>Llegada a Santiago: <u>21:30 horas</u></p>	<p>7</p> <p><u>07:30 horas</u> Viaje a Valparaíso</p> <p>Contacto: Traslado: Conductor Héctor Vades (Cel. 985962044)</p> <p><u>09:30 horas:</u> Erika Silva (SERNAPESCA, Victoria 2832, Valparaíso, Tel. 322819266)</p> <p><u>11:00 horas:</u> Gustavo San Martín (Subsecretaría de Pesca, Bellavista 168, Piso 14, Valparaíso, Tel. 322502730)</p> <p><u>12:30 horas</u> Regreso a Santiago</p> <p><u>16:00 horas:</u> Roberto Torres (Alcalde de Alhué) y Gonzalo Aranguiz (SECPLAC Alhué). <u>Lugar:</u> Ministerio del Medio Ambiente (San Martín 73, Piso 6, Sala 1)</p> <p><u>17:00 horas:</u> Alejandra Alarcón (Coordinadora Programa PNUD-UE Combate a la Desertificación, Sala 1, Piso 6, San Martín 73)</p>	<p>8</p> <p><u>10:00 – 12:00 horas</u> Presentación Resultados Preliminares (PNUD y MMA) -</p> <p>Lugar: Ministerio del Medio Ambiente (San Martín 73, Piso 9)</p> <p><u>14:00 horas:</u> Regreso Consultor Internacional</p>	<p>9</p> <p><u>10:00 horas:</u> Teleconferencia con Helen Negret (RTA PNUD), Sala 2° Piso PNUD</p>			

Anexo 6: Resumen de cofinanciamiento informado al Proyecto GE SNAP

RESUMEN DE COFINANCIAMIENTO INFORMADO AL PROYECTO GEF SNAP (en US\$)													
PERÍODO 2009 - 2015 (Actualizado al 07.06.2016)													
Institución	Cofinanciamiento Comprometido			Cofinanciamiento Informado									%
	Cash	In-Kind	Total	Cash			In-Kind			Totales			
				Agosto 2008 - Junio 2010 (*)	Julio 2010 - Mayo 2012 (**)	Junio 2012 - Diciembre 2015 (***)	Enero 2009 - Junio 2010 (*)	Julio 2010 - Mayo 2012 (**)	Junio 2012 - Diciembre 2015 (***)	Cash (A)	In-Kind (B)	Total (A)+(B)	
CONAMA / MMA	\$ 2.000.000	\$ 1.225.000	\$ 3.225.000	\$ 1.290.000	\$ 0	\$ 238.327	\$ 462.532	\$ 370.547	\$ 360.387	\$ 1.528.327	\$ 1.193.466	\$ 2.721.793	84%
CONAF	\$ 2.052.521	\$ 1.746.479	\$ 3.799.000	\$ 1.615.406	\$ 416.350	\$ 0	\$ 198.000	\$ 198.200	\$ 271.786	\$ 2.031.756	\$ 667.986	\$ 2.699.742	71%
Ministerio de Bienes Nacionales (1)	\$ 0	\$ 1.822.160	\$ 1.822.160	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 514.485	\$ 596.654	\$ 0	\$ 1.111.139	\$ 1.111.139	61%
Ministerio de Obras Públicas (2)	\$ 12.500.000	\$ 2.111.930	\$ 14.611.930	\$ 384.000	\$ 1.693.000	\$ 2.730.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 4.807.000	\$ 0	\$ 4.807.000	33%
SERNATUR (3)	\$ 6.590.000	\$ 1.322.400	\$ 7.912.400	\$ 648.611	\$ 656.811	\$ 520.742	\$ 432.408	\$ 540.784	\$ 223.770	\$ 1.826.164	\$ 1.196.962	\$ 3.023.126	38%
TNC	\$ 315.000	\$ 985.000	\$ 1.300.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 396.751	\$ 0	\$ 454.752	\$ 0	\$ 851.503	\$ 851.503	66%
WWF	\$ 0	\$ 160.000	\$ 160.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 160.000	\$ 0	\$ 160.000	\$ 160.000	100%
WCS	\$ 0	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 48.573	\$ 0	\$ 100.620	\$ 0	\$ 149.193	\$ 149.193	149%
SERNAPESCA (4)	\$ 0	\$ 30.510	\$ 30.510	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 33.034	\$ 0	\$ 33.034	\$ 33.034	108%
Subsecretaría de Pesca (4)	\$ 0	\$ 135.500	\$ 135.500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 135.500	\$ 0	\$ 135.500	\$ 135.500	100%
Municipio de Alhué (4)	\$ 0	\$ 112.086	\$ 112.086	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 326.941	\$ 0	\$ 326.941	\$ 326.941	292%
Programa Conjunto UE-PNUD (4)	\$ 0	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 420.000	\$ 0	\$ 420.000	\$ 420.000	100%
PNUD (1)	\$ 0	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 150.000	\$ 0	\$ 150.000	\$ 150.000	100%
Totales	\$ 23.457.521	\$ 10.321.065	\$ 33.778.586	\$ 3.938.017	\$ 2.766.161	\$ 3.489.069	\$ 1.538.264	\$ 1.624.016	\$ 3.233.444	\$ 10.193.247	\$ 6.395.724	\$ 16.588.971	49%

(*) Fuente: 2010 Project Implementation Report (PIR). La información disponible se encuentra agregada, por lo que su distribución por productos es estimativo.
(**) Fuente: Oficios y/o reportes vía correo electrónico de las instituciones, disponibles al 29 de junio de 2012.
(***) Fuentes: Cartas con reportes de cofinanciamiento de las instituciones y/o reportes parciales disponibles informados por contrapartes.

(1) Reporte oficial de co-financiamiento pendiente
(2) Inversión programada en Ruta 11-CH tuvo problemas importantes de ejecución en el período. La inversión total (cerca de \$ 30.000 millones) sólo podrá ser ejecutada a partir de 2016.
(3) Compromisos de cofinanciamiento estaban sujetos a aprobación de Crédito BID Programa Fomento al Turismo, el cual fue cancelado en 2010.
(4) Compromisos de cofinanciamiento fueron asumidos en 2013, a partir de la Revisión Sustantiva del Proyecto GEF SNAP.

Anexo 7 Comparativo de los Productos Actualizados del Proyecto GEF SNAP (2013-2015)

Cuadro 1. Comparativo de los Productos Actualizados del Proyecto GEF SNAP (2013-2015)				
Productos Originales (según PRODOC)	Productos Actualizados y [Observaciones] (según Anexo 1)	Recomendación EMT (según Anexo 2)	Presupuesto GEF 2013-2015 (USD)	Co-Financiamiento
<i>Resultado 1. El marco legal, estratégico y operativo están en funcionamiento para el financiamiento sustentable de un nuevo Sistema Nacional Integral de Áreas Protegidas (SNAP)</i>				
Producto 1.1 Marco legal y regulatorio desarrollado y aprobado para apoyar la implementación y financiamiento del SNAP	Producto 1.1a Insumos para un marco estratégico y legal del SNAP [Ajustes en enfoques según contexto político-institucional]	Rec4, Rec5	25.000	MMA, CONAF
	Producto 1.1b Diseño conceptual del SNAP [Ajustes en enfoques según contexto político-institucional]	Rec4, Rec5, Rec18	40.000	MMA, CONAF, MBN, SERNATUR, TNC, WWF, WCS
Producto 1.2 Reformas institucionales para compartir las responsabilidades y recursos del SNAP	Producto 1.2 Propuesta de arreglos institucionales facilitadores para el desarrollo costo-eficiente de los diferentes subsistemas del SNAP	Rec5	30.000	MMA, CONAF

Cuadro 1. Comparativo de los Productos Actualizados del Proyecto GEF SNAP (2013-2015)				
Productos Originales (según PRODOC)	Productos Actualizados y [Observaciones] (según Anexo 1)	Recomendación EMT (según Anexo 2)	Presupuesto GEF 2013-2015 (USD)	Co-Financiamiento
	[Ajustes en enfoques según contexto político-institucional]			
<u>Producto 1.3</u> Sitios prioritarios para la conservación de la biodiversidad identificados para una futura inclusión en el SNAP	<u>Producto 1.3</u> Sitios prioritarios para la conservación de la biodiversidad identificados para una futura inclusión en el SNAP [Producto no priorizado para segunda fase de implementación, pero MMA continuará desarrollando acciones en este ámbito]	Rec27	–	MMA
<u>Producto 1.4</u> Estrategia de manejo financiero del SNAP definido y Plan Operativo a corto plazo en implementación	<u>Producto 1.4</u> Estrategia de financiamiento para el SNAP y puesta en marcha de un Plan Operativo de corto plazo	Rec5	70.000	MMA, CONAF, MBN, SERNATUR, TNC, WWF, WCS, SERNAPESCA
<u>Producto 1.5</u> Estándares operativos definidos para las categorías del SNAP y para la asignación de recursos financieros y humanos a las AP	<u>Producto 1.5</u> Estándares operativos para las categorías del SNAP y para la asignación de recursos humanos, técnicos y financieros a las AP	Rec5, Rec18	70.000	MMA, CONAF, TNC, WWF, WCS
<u>Producto 1.6</u> Sistemas de manejo de información para los beneficios y costos de la biodiversidad	<u>Producto 1.6</u> Sistemas de información para evaluación del costo-beneficio de la conservación de la biodiversidad en el SNAP	Rec26	15.000	MMA, PNUD/TNC
<i>Resultado 2. Los mecanismos de generación de ingresos han aumentado los niveles de financiamiento de las AP del SNAP</i>				
<u>Producto 2.1</u> Valoraciones de las AP realizadas y usadas para aumentar las asignaciones de presupuesto público a las AP	<u>Producto 2.1a</u> Valoraciones de las AP realizadas [Producto ya obtenido y publicado en 2010] <u>Producto 2.1b</u> Mecanismos y estrategias para aumentar las asignaciones del presupuesto público a las AP y al SNAP [Ajuste en estrategia mediante alianza con Proyecto PNUD/TNC]	Rec21, Rec22	23.000	PNUD/TNC, MMA, CONAF
<u>Producto 2.2</u> Nuevos mecanismos de ingresos definidos para generar fuentes de financiamiento para el SNAP en el mediano y largo plazo	<u>Producto 2.2</u> Mecanismos para aumentar la generación de ingresos propios en las AP públicas [Focalización en fortalecimiento de instrumentos disponibles y	Rec23, Rec24	30.000	PNUD/TNC, MMA, CONAF, Subsecretaría Turismo

Cuadro 1. Comparativo de los Productos Actualizados del Proyecto GEF SNAP (2013-2015)				
Productos Originales (según PRODOC)	Productos Actualizados y [Observaciones] (según Anexo 1)	Recomendación EMT (según Anexo 2)	Presupuesto GEF 2013-2015 (USD)	Co-Financiamiento
	condiciones habitantes para su desarrollo eficiente]			
<u>Producto 2.3</u> Replicabilidad de mecanismos de ingresos para generar nuevos recursos de financiamiento para el SNAP	<u>Producto 2.3</u> Nuevos mecanismos de ingresos definidos para generar fuentes de financiamiento para las AP públicas del SNAP [Producto modificado para focalizar acciones en nuevos instrumentos para AP públicas]	Rec23	210.000	MMA, CONAF
<u>Producto 2.4</u> Tarifas por concepto de visitas y concesiones probadas en las AP públicas	<u>Producto 2.4</u> Nuevos instrumentos para canalizar recursos de forma sostenida a las AP del subsistema privado del SNAP [Producto modificado para focalizar acciones en instrumentos para AP privadas]	Rec17	210.000	TNC, WWF, WCS
<u>Producto 2.5</u> Demostraciones de pagos por servicios ambientales hídricos (PSA)	<u>Producto 2.5</u> Acciones demostrativas de financiamiento implementadas en diferentes subsistemas de AP y ecorregiones del país para su replicabilidad en el SNAP [Producto modificado para reemplazar pilotos originales por tres acciones demostrativas en diferentes subsistemas y ecorregiones]	Rec17	352.000	<u>Piloto Marino:</u> SUBPESCA, SERNAPESCA <u>Piloto SNASPE:</u> CONAF, MOP <u>Piloto Paisaje Conservación:</u> MMA, Municipio de Alhué, Programa UE-PNUD
<i>Resultado 3. Nuevas asociaciones en funcionamiento para compartir los costos de manejo del SNAP con entidades públicas de financiamiento y sectores productivos</i>				
<u>Producto 3.1</u> Directrices y capacitación para optimizar el ingreso de fondos públicos de desarrollo para apoyar las unidades del AP del SNAP	<u>Producto 3.1</u> Directrices para optimizar ingresos desde fondos públicos de desarrollo y fomento para apoyar financiamiento de AP	Rec14, Rec15	150.000	MMA, CONAF, SERNATUR
<u>Producto 3.2</u> Integración del SNAP a las Estrategias de Desarrollo Regional	<u>Producto 3.2</u> Integración del SNAP y sus subsistemas en las estrategias de desarrollo, superación de la pobreza y mejoramiento de la calidad de vida a nivel nacional y regional	Rec14, Rec15	110.000	MMA, CONAF, SERNATUR
<u>Producto 3.3</u> Grupos de trabajo permanentes del	<u>Producto 3.3</u> Grupos de trabajo permanentes del	Rec16	70.000	TNC, WWF, WCS

Cuadro 1. Comparativo de los Productos Actualizados del Proyecto GEF SNAP (2013-2015)				
Productos Originales (según PRODOC)	Productos Actualizados y [Observaciones] (según Anexo 1)	Recomendación EMT (según Anexo 2)	Presupuesto GEF 2013-2015 (USD)	Co-Financiamiento
SNAP con asociaciones del sector productivo	SNAP con promotores de iniciativas de conservación privada, iniciativas regionales de conservación y sectores productivos relevantes [Ajustes para abordar los grupos de trabajo en vinculación iniciativas de conservación privada, con acciones demostrativas, acciones habilitantes y transferencia de experiencias]			
<u>Producto 3.4</u> Programa de sensibilización nacional y regional sobre el SNAP	<u>Producto 3.4</u> Programa de sensibilización nacional y regional del SNAP	Rec13	440.000	SERNAPESCA, CONAF, MMA, SERNATUR, WWF, TNC, UE-PNUD
<i>Resultado 4. Aumento de las capacidades institucionales e individuales para la planificación, manejo e inversión de los fondos de manera eficiente en cuanto a los costos en las AP del SNAP</i>				
<u>Producto 4.1</u> Planes de manejo para todas las AP dentro del SNAP	<u>Producto 4.1</u> Guías técnicas (o caja de herramientas) para la efectividad de manejo y la sostenibilidad financiera de las AP del SNAP [Producto modificado para focalizar acciones en generación de herramientas para la formulación de planes de manejo y de financiamiento]	Rec19, Rec25	135.000	MMA, CONAF, UE-PNUD, PNUD/TNC
<u>Producto 4.2</u> Planes de financiamiento para las AP seleccionadas dentro del SNAP				
<u>Producto 4.3</u> Creación de capacidades de la Unidad de Coordinación del SNAP y personal seleccionado de las AP para nuevas funciones y procedimientos	<u>Producto 4.2</u> Capacitación del personal clave de los subsistemas del SNAP y de las AP para un manejo costo-eficiente y la reducción de las amenazas a la biodiversidad [Integración de productos 4.3 y 4.4 originales]	Rec6, Rec25	700.000	GEF SIRAP, CONAF, MMA, UE-PNUD
<u>Producto 4.4</u> Personal de las unidades de AP capacitado en manejo eficiente en cuando a costos				
	<u>Producto 4.3</u> Programa de fortalecimiento de capacidades para el SNAP y estrategia de implementación post-proyecto [Producto nuevo para asegurar sustentabilidad futura de la implementación del SNAP]	Rec6	80.000	MMA, CONAF,
<u>Producto 4.5</u> Sistemas de	<u>Producto 4.4</u> Sistema de		85.000	MMA, TNC, WWF

Cuadro 1. Comparativo de los Productos Actualizados del Proyecto GEF SNAP (2013-2015)				
Productos Originales (según PRODOC)	Productos Actualizados y [Observaciones] (según Anexo 1)	Recomendación EMT (según Anexo 2)	Presupuesto GEF 2013-2015 (USD)	Co-Financiamiento
manejo, evaluación y adaptación de los conocimientos para el Proyecto	manejo, evaluación y adaptación de conocimientos para el Proyecto			
<i>Gestión del Proyecto</i>			210.000	MMA

Plan Plurianual 2013 – 2015 Proyecto GEF SNAP

Proyecto Creación de un Sistema Nacional
Integral de Áreas Protegidas para Chile:
Estructura Financiera y Operacional



PLAN PLURIANUAL 2013-2015

PROYECTO GEF SNAP

Elaborado por

Coordinación Nacional y Unidad de Administración del Proyecto GEF SNAP

Santiago, noviembre 2012

PLAN PLURIANUAL 2013 - 2015						
RESULTADO 1: MARCO LEGAL, ESTRATÉGICO Y OPERATIVO DE UN NUEVO SNAP FINANCIERAMENTE SUSTENTABLE						
PRODUCTOS Y ACTIVIDADES DEL RESULTADO 1						
Productos	Actividades	Indicadores de Cumplimiento	Responsable	Presupuesto GEF (US\$)	Plazos	
					Inicio	Término
Producto 1.1.a Insumos para un marco estratégico y legal del SNAP	1.1.a.1 Definición de objetivos nacionales de conservación y metas de representatividad para el SNAP	Documento validado	UAP	\$ 5.000	ene-13	mar-13
	1.1.a.2 Creación de condiciones, acompañamiento y retroalimentación técnica para la formalización legal del SNAP (Proyecto de Ley Marco)	Registro de talleres / reuniones / seminarios y participación del Proyecto en proceso formal de discusión de la Ley Marco	UAP	\$ 30.000	ene-13	oct-15
Producto 1.1.b Diseño conceptual del SNAP	1.1.b.1 Sistematización y validación de los acuerdos institucionales sobre qué es y cómo se estructura el SNAP de acuerdo a los factores estratégicos identificados en la agenda estratégica del diseño del SNAP: (i) desarrollo de la política de conservación; (ii) aseguramiento del uso de los servicios ecosistémicos aportados por las AP; (iii) representatividad de las AP en relación al patrimonio nacional; (iv) integración efectiva de las AP privadas; (v) desarrollo de la institucionalidad y tipologías de las AP; y (vi) desarrollo de la capacidad de gestión y financiamiento	Documento validado	UAP	\$ 5.000	ene-13	mar-13
	1.1.b.2 Definición y puesta en funcionamiento del rol de cada uno de los subsistemas del SNAP en la perspectiva de avanzar en su pleno desarrollo futuro (se busca "darle vida" al SNAP de manera simultánea a la discusión y/o aprobación de la Ley que lo crea)	Registro de talleres / reuniones / seminarios del SNAP y subsistemas	UAP	\$ 15.000	abr-13	oct-15
	1.1.b.3 Definición de tipologías únicas de AP considerando realidad actual en Chile y su equivalencia con las recomendaciones de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) en relación a objetivos de gestión, categorías y formas de gobernanza	Documento validado	Consultor	\$ 25.000	ene-13	mar-13
Producto 1.2 Propuesta de arreglos institucionales facilitadores para el desarrollo costo-eficiente de los diferentes subsistemas del SNAP	1.2.1 Desarrollo, discusión y validación de arreglos institucionales facilitadores para el funcionamiento sistémico de los diferentes subsistemas del SNAP (Subsistema SNASPE, Subsistema Santuarios de la Naturaleza, Subsistema Marino, Subsistema Privado, Subsistemas Regionales y Locales)	Documento validado	Consultor	\$ 20.000	abr-13	jun-13
	1.2.2 Elaboración de propuestas sobre funciones de la unidad de dirección político-estratégica del SNAP, de la unidad ejecutiva y operativa del SNAP a nivel central y regional, y de las unidades individuales de AP	Documento validado	Consultor	\$ 10.000	jul-13	oct-13
Producto 1.3 Identificación de sitios prioritarios para la conservación de la biodiversidad y definición de estrategias para su inclusión en el SNAP	No se identifican nuevas actividades (EMT recomendó no priorizar este producto)					
Producto 1.4 Estrategia de financiamiento para el SNAP y puesta en marcha de un plan operativo de corto plazo	1.4.1 Elaboración y validación de una propuesta de Estrategia Financiera del SNAP para el corto y mediano plazo, considerando objetivos y líneas de acción para un escenario básico y un escenario óptimo	Documento validado y publicado, seminario internacional realizado	Consultor	\$ 60.000	ene-13	jun-13
	1.4.2 Aprobación y apropiación institucional de un Plan Operativo de Corto Plazo de la Estrategia, para asegurar su puesta en marcha antes que termine el Proyecto	Documento validado, adoptado por la institucionalidad y en implementación	UAP	\$ 10.000	abr-13	dic-13
Producto 1.5 Estándares operativos para las categorías del SNAP y para la asignación de recursos humanos, técnicos y financieros a las AP	1.5.1 Desarrollo de estándares de gestión para cada categoría de AP del SNAP y elaboración de un Manual Operativo	Manual Operativo publicado	Consultor	\$ 60.000	abr-13	sep-13
	1.5.2 Definición y aplicación de criterios de homologación de las AP existentes (núcleo básico de AP más otras áreas de protección que pueden ser de interés por su rol potencial como áreas de conectividad, zonas de amortiguación y esquemas de paisajes de conservación) en relación con las tipologías de AP definidas para el SNAP	Criterios validados y propuesta de homologación aplicada	UAP	\$ 10.000	oct-13	dic-13
Producto 1.6 Sistemas de información para evaluación del costo-beneficio de la conservación de la biodiversidad en el SNAP	1.6.1 Actualización y administración de sistema de información y registro nacional de áreas de alto valor para la conservación, áreas protegidas terrestres y marinas, y sitios prioritarios	Reportes semestrales de actualización del sistema de información	MMA		ene-13	oct-15
Total				\$ 250.000		

PLAN PLURIANUAL 2013 - 2015						
RESULTADO 2: MECANISMOS DE GENERACIÓN DE INGRESOS PARA AUMENTAR NIVEL DE FINANCIAMIENTO DE LAS AP DEL SNAP						
PRODUCTOS Y ACTIVIDADES DEL RESULTADO 2						
Productos	Actividades	Indicadores de Cumplimiento	Responsable	Presupuesto GEF (US\$)	Plazos	
					Inicio	Término
Producto 2.1 Mecanismos y estrategias para aumentar las asignaciones del presupuesto público a las AP y al SNAP	2.1.1 Elaboración, validación y publicación de un Documento Técnico-Político para sensibilizar a autoridades del Ejecutivo y del Legislativo para aumentar el presupuesto público para el SNAP (a nivel sistémico y a nivel de cada uno de los subsistemas) en conformidad a la Estrategia de Financiamiento y su Plan de Acción de Corto Plazo (Producto 1.4)	Documento validado y publicado	Consultor	\$ 13.000	jul-13	sep-13
	2.1.2 Diseñar e implementar una estrategia de sensibilización e incidencia para facilitar el aumento de las asignaciones del presupuesto público a las AP y al SNAP	Estrategia implementada, registros de la discusión de Ley de Presupuesto de la Nación	Consultor	\$ 10.000	jul-13	dic-13
Producto 2.2 Mecanismos para aumentar la generación de ingresos propios en las AP públicas	2.2.1 Desarrollo de propuestas de incentivos, arreglos o adecuaciones institucionales, legales o reglamentarias para perfeccionar los instrumentos vigentes para la gestión de ingresos propios por turismo en las AP públicas terrestres y marinas (sistema de concesiones turísticas, política de tarifas de entradas, cobros a prestadores de servicios turísticos y operadores de turismo), vinculado con acción demostrativa 2.5.3 en AP seleccionadas del SNASPE	Informe Técnico aprobado	Consultor	\$ 20.000	jul-13	dic-13
	2.2.2 Desarrollo de un estudio que sistematice información sobre la generación de ingresos propios en las AP marinas y elabore propuestas de arreglos o adecuaciones institucionales, legales o reglamentarias para su perfeccionamiento y consolidación; vinculado con acción demostrativa 2.5.2 en AP seleccionadas del Subsistema Marino	Informe Técnico aprobado	Consultor	\$ 10.000	jul-13	dic-13
Producto 2.3 Nuevos mecanismos de ingresos definidos para generar fuentes de financiamiento para las AP públicas del SNAP	2.3.1 Diseño de herramientas de política para esquemas de pago por servicios ecosistémicos (PSE) por provisión de agua en el marco de la Ley de Servicios Sanitarios, creación de condiciones y diseño de una aplicación piloto para ser implementada y financiada en una cuenca viable del país después del Proyecto (*)	Informe Técnico aprobado, Proyecto Piloto diseñado y fuentes de financiamiento obtenidas	Subcontrato	\$ 80.000	jul-13	jun-14
	2.3.2 Evaluación, análisis técnico y desarrollo de propuestas de esquemas de PSE aplicables en ecosistemas mediterráneos, desérticos y costero-marinos, que se incorporen en la Estrategia y Plan Operativo para el financiamiento del SNAP (asociado con Producto 1.4)	Informe Técnico aprobado	Consultor	\$ 50.000	jul-13	sep-13
	2.3.3 Desarrollo de una propuesta de adecuación de mecanismos de compensación de biodiversidad (Bancos de Hábitat, entre otros) para la obtención de nuevas fuentes de financiamiento de las AP públicas	Informe Técnico aprobado	Subcontrato	\$ 80.000	ene-14	jun-14
Producto 2.4 Nuevos instrumentos para canalizar recursos de forma sostenida a las AP del subsistema privado del SNAP	2.4.1 Elaboración y caracterización de un catastro con la oferta disponible y potencial en la actualidad en Chile y a nivel internacional de mecanismos e instrumentos para el desarrollo y financiamiento de iniciativas de conservación privada	Informe Técnico aprobado	Consultor	\$ 30.000	oct-13	dic-13
	2.4.2 Elaboración de propuestas legales y arreglos facilitadores para la recepción de recursos por parte de las iniciativas de conservación privada, incluyendo aspectos tales como incentivos tributarios, servidumbres y focalización de instrumentos de fomento para la conservación y reducción de amenazas a la biodiversidad; vinculado con acción demostrativa 2.5.4 en áreas de alto valor para la conservación de la Zona Mediterránea de Chile (Región Metropolitana)	Informe Técnico aprobado	Consultor	\$ 80.000	jul-13	dic-13
	2.4.3 Desarrollo de una propuesta técnica y legal para la creación de un Fondo Público de AP, criterios de elegibilidad y de asignación de recursos, y que permita, además del aporte basal del presupuesto regular del Estado, captar donaciones con fines de conservación	Informe Técnico aprobado	Subcontrato	\$ 100.000	ene-14	jun-14

Producto 2.5 Acciones demostrativas implementadas en diferentes subsistemas de AP y ecorregiones del país para su replicabilidad en el SNAP	2.5.1 Elaboración de la justificación, diseño detallado y bases técnicas de las acciones demostrativas contempladas, en conjunto con las instituciones asociadas, para ser aprobadas por CD y PNUD-GEF antes de la contratación de las actividades	Documentos elaborados y aprobados	UAP	\$ 2.000	ene-13	abr-13	
	2.5.2 Apoyo a la implementación de Planes Generales de Administración de 2 áreas marinas protegidas a seleccionar para: (i) reforzar la estimación de brechas financieras del subsistema marino; (ii) sustentar el incremento de las asignación de presupuesto público; y (iii) desarrollar propuestas de arreglos o adecuaciones institucionales facilitadoras para generación de ingresos propios y la obtención de nuevas fuentes de ingreso (**).	Informe Técnico aprobado, 2 Planes Generales de Administración en implementación	Subcontrato	\$ 150.000	abr-13	mar-14	
	2.5.3 Sistematización y documentación de experiencias exitosas en obtención de financiamiento para la inversión en infraestructura en AP del SNASPE, generando un manual con lecciones aprendidas, metodologías y criterios para el desarrollo de un modelo de uso público y desarrollo de infraestructura para las AP, incluyendo su aplicación en el diseño de proyectos de inversión en 2 AP del SNASPE a seleccionar en el centro-sur y norte del país y que serán postulados a fondos regionales (FNDR) (***)	Informe Técnico aprobado, Manual publicado, 2 Proyectos diseñados para postulación a FNDR	Subcontrato	\$ 100.000	abr-13	mar-14	
	2.5.4 Apoyo al desarrollo de 2 experiencias demostrativas de paisajes de conservación en la ecosistemas mediterráneos (Región Metropolitana de Santiago) mediante la generación de planes de gestión y planes de negocios que permitan obtener financiamiento y promover el desarrollo de esquemas de conservación público-privados en el marco de la Estrategia Regional de Biodiversidad actualmente en elaboración (****)	Informe Técnico aprobado, 2 Planes de Gestión y 2 Planes de Financiamiento en implementación	Subcontrato	\$ 100.000	abr-13	mar-14	
Total				\$ 825.000			

(*) El estudio realizado por Figueroa (2012) identifica a PSE por provisión de agua como un mecanismo atractivo para generar ingresos, pero con asimetrías importantes de información para avanzar en su desarrollo. El proyecto ha prospectado las oportunidades para que en conformidad a lo previsto en el PRODOC se desarrollen gestiones de alto nivel para crear condiciones favorables para este tipo de instrumentos, en particular en el ámbito de la Ley de Servicios Sanitarios. Se cuenta con un documento técnico de análisis de escenario y carta de manifestación de interés de la SISS. Es importante señalar que, tal como lo indica la MTE, el piloto previsto originalmente no tiene viabilidad de ser ejecutado durante la vida del proyecto, por lo que se plantea el levantamiento de fondos y compromisos institucionales para su realización una vez el Proyecto GEF SNAP logre generar las condiciones habilitantes a nivel de las políticas públicas sobre servicios sanitarios.

(**) Siguiendo las recomendaciones de la EMT, se busca obtener formas de cálculo real de protección efectiva de la conservación aplicándolas en AP particulares (en este caso, marinas) para obtener una estimación apropiada de la brecha financiera para alcanzar escenarios básico y óptimo de financiamiento. Una de las conclusiones del estudio de Figueroa (2012) es que a pesar de las iniciativas ya realizadas en Chile en el ámbito marino, aún no es posible disponer de información robusta para el cálculo de las brechas financieras en el subsistema marino. De acuerdo a la información proporcionada por la Subsecretaría de Pesca y SERNAPESCA, actualmente en Chile sólo existe un Plan General de Administración (modalidad de Plan de Manejo en el ámbito marino) aprobado, mientras que otros planes están elaborados y cuenta con resolución de calificación ambiental favorable; todos ellos aún en fases muy iniciales de operación. Lo que la acción demostrativa busca es apoyar la aplicación práctica de PGdA en 1 o 2 áreas marinas para de esa manera obtener datos significativos para la estimación de costos a nivel de AP para luego extrapolar al conjunto del subsistema marino. Además, esta acción piloto se vincula con la Actividad 2.2.2. que busca identificar y probar mecanismos de generación de ingresos en el subsistema marino. Cabe señalar que la Ficha de Sostenibilidad Financiera en su versión 2012 muestra que en todos los componentes y elementos de análisis, el subsistema marino no supera el 10% del puntaje máximo posible, lo que evidencia que los avances en esta materia no son significativos a la fecha, a pesar de las iniciativas ya desarrolladas (por ejemplo, proyecto GEF Marino).

(***) El levantamiento de información realizado por Figueroa (2012) y Juan Ladrón de Guevara (2011) han evidenciado el importante rol que los recursos del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) han tenido en los últimos años en el financiamiento de inversión en infraestructura en las AP. Sin embargo, estos aportes son puntuales y muchas veces obedecen a iniciativas locales y no a una planificación sistemática en el marco de programaciones presupuestarias estables en el tiempo. CONAF ha estimado una brecha de financiamiento para inversión en infraestructura básica en sus AP del orden de \$ 55 mil millones (unos US\$ 115 millones). La experiencia ha mostrado que la infraestructura es clave para el desarrollo del turismo sostenible y para el incremento de ingresos por tarifas de entradas debido al mejoramiento sustantivo de la experiencia turística de los visitantes. En el Proyecto GEF SIRAP se han realizado experiencias interesantes para obtener recursos del FNDR para financiar acciones sostenibles en las áreas de amortiguación de las AP, lo que demuestra también el potencial del FNDR para disminuir las brechas de financiamiento del SNAP. En este contexto, la UAP ha acordado sistematizar las experiencias exitosas en un manual operativo que permita aplicarlo en 2 casos concretos de diseño de proyectos de inversión para obtener su financiamiento del FNDR. Las AP a seleccionar estarán en las mismas zonas previstas originalmente en el PRODOC (zona norte y centro del país) y serán seleccionadas una vez CONAF disponga de un plan general de prioridades de inversión en infraestructura previsto para enero de 2013. Esta actividad se vincula con la Actividad 2.2.1. y también con el Producto 3.2 (Inserción del SNAP en ERD).

(****) De acuerdo a las recomendaciones de la EMT, es relevante la consideración de esquemas novedosos para Chile para abordar los problemas de déficit de financiamiento y de representatividad del SNAP en territorios de gran prioridad para la conservación de la biodiversidad como es el caso de la Zona Mediterránea, hotspot a nivel mundial, con altos niveles de endemismo y con fuertes presiones sobre los ecosistemas naturales en hábitats fragmentados y con predominancia de propiedad privada de la tierra. Para ello, las recomendaciones de la EMT y la experiencia desarrollada en el Proyecto GEF SIRAP, han mostrado la importancia de probar en el país la categoría V de la UICN (paisajes de conservación), que permitiría generar alianzas público-privadas para compartir los costos de la conservación en zonas de alto valor para la biodiversidad. Para ello, se ha acordado con la UAP apoyar los esfuerzos que el MMA está llevando a cabo para generar experiencias concretas en la Región Metropolitana, dado que se está definiendo la Estrategia Regional de Biodiversidad y se dispone de privados dispuestos a participar en este tipo de iniciativas. El Proyecto GEF SNAP apoyará la elaboración de un Plan de Gestión y un Plan de Negocios para el financiamiento de los paisajes de conservación, a la par que probará los mecanismos que sean identificados en la Actividad 2.4.2.

PLAN PLURIANUAL 2013 - 2015						
RESULTADO 3: NUEVAS ASOCIACIONES CON ENTIDADES PÚBLICAS Y SECTORES PRODUCTIVOS PARA COMPARTIR COSTOS DEL SNAP						
PRODUCTOS Y ACTIVIDADES DEL RESULTADO 3						
Productos	Actividades	Indicadores de Cumplimiento	Responsable	Presupuesto GEF (US\$)	Plazos	
					Inicio	Término
Producto 3.1 Directrices para optimizar ingresos desde fondos públicos de desarrollo y fomento para apoyar financiamiento de AP	3.1.1 Desarrollo y transferencia de Guías Técnicas para la focalización de recursos de fondos públicos (CORFO-INNOVA, INDAP, FIC, otros) para financiamiento de AP y acciones en áreas de amortiguación, esquemas de conectividad, paisajes de conservación y prácticas productivas sostenibles (ganadería, agricultura, turismo y otros) para reducir amenazas a las AP	Guías Técnicas aprobadas y transferidas	Consultor	\$ 100.000	abr-13	dic-13
	3.1.2 Diseñar y transferir modelos de postulación a los fondos públicos para diferentes tipologías de proyectos de manejo de AP y su entorno	Modelos de Postulación a Fondos aprobados y en uso	Consultor	\$ 50.000	ene-14	jun-14
Producto 3.2 Integración del SNAP y sus subsistemas en las estrategias de desarrollo, superación de la pobreza y mejoramiento de la calidad de vida a nivel nacional y regional	3.2.1 Análisis estratégico del nivel de inserción de la biodiversidad, áreas protegidas y servicios ecosistémicos en las Estrategias Regionales de Desarrollo (ERD) y en Planes de Desarrollo Comunal seleccionados	Informe Técnico aprobado	Consultor	\$ 10.000	ene-13	mar-13
	3.2.2 Elaboración y transferencia de una Guía Técnica para inserción de los objetivos nacionales de conservación, las AP y servicios ecosistémicos en la implementación de las ERD y en los Planes Regionales de Ordenamiento Territorial (PROT)	Guía Técnica aprobada y transferida	Consultor	\$ 100.000	abr-13	dic-13
Producto 3.3 Grupos de trabajo permanentes del SNAP con promotores de iniciativas de conservación privada, iniciativas regionales de conservación, y sectores productivos relevantes	3.3.1 Puesta en marcha y funcionamiento de un Grupo de Trabajo sobre Iniciativas de Conservación Privada (ICP) para generación y validación de propuestas sobre el rol de las AP privadas en el SNAP	Grupo de Trabajo conformado y en funcionamiento	UAP	\$ 30.000	abr-13	oct-15
	3.3.2 Puesta en marcha y funcionamiento de Grupos de Trabajo específicos con sectores productivos asociados a las acciones demostrativas (asociado a Productos 2.3 y 2.5)	Grupos de Trabajo conformados y en funcionamiento	CTA - UAP	\$ 30.000	abr-13	oct-15
	3.3.3 Definición y aplicación de modalidad de transferencia de lecciones aprendidas y experiencias regionales sistematizadas desde Proyecto GEF SIRAP al SNAP	Modalidad de transferencia aplicada	UAP - PNUD	\$ 10.000	ene-13	sep-13
Producto 3.4 Programa de sensibilización nacional y regional sobre el SNAP	3.4.1 Consenso interinstitucional sobre objetivos y funciones del SNAP, obteniendo una imagen corporativa única para el SNAP	Imagen corporativa del SNAP diseñada y validada	Consultor - UAP	\$ 30.000	ene-13	mar-13
	3.4.2 Diseño del programa de sensibilización nacional y regional del SNAP identificando indicadores de resultados	Programa e indicadores definidos	Consultor	\$ 10.000	ene-13	mar-13
	3.4.3 Sensibilización ciudadana sobre biodiversidad, patrimonio natural y cultural asociado de Chile	Publicación de gigantografías e insertos ejecutada	Subcontratos	\$ 100.000	abr-13	jun-13
	3.4.4 Sensibilización y difusión de áreas protegidas de Chile (productos audiovisuales multimedia, alianzas con instituciones)	Libro, video viral y material gráfico y educativo publicados; concursos fotográficos ejecutados	Subcontratos	\$ 200.000	ene-13	abr-15
	3.4.5 Información sobre la importancia y el rol del SNAP en la conservación de la biodiversidad y el patrimonio natural y cultural asociado	Folleto informativo publicado, video viral difundido y jornadas regionales de acercamiento a AP realizadas	Subcontratos	\$ 100.000	ene-13	abr-15
Total				\$ 770.000		

PLAN PLURIANUAL 2013 - 2015							
RESULTADO 4: AUMENTO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES E INDIVIDUALES PARA MANEJO E INVERSIÓN COSTO-EFETIVA EN AP DEL SNAP							
PRODUCTOS Y ACTIVIDADES DEL RESULTADO 4							
Productos	Actividades	Indicadores de Cumplimiento	Responsable	Presupuesto GEF (US\$)	Plazos		
					Inicio	Término	
Producto 4.1 Guías Técnicas (o Caja de Herramientas) para la efectividad de manejo y la sostenibilidad financiera de las AP y del SNAP	4.1.1 Guía técnica para solicitar recursos a Hacienda para el SNAP, AP y conservación de la biodiversidad	Guía Técnica aprobada	Consultor	\$ 30.000	abr-13	sep-13	
	4.1.2 Guía técnica para elaboración de Planes de Gestión y Planes de Financiamiento de AP individuales y a nivel regional	Guía Técnica aprobada	Consultor	\$ 30.000	abr-13	sep-13	
	4.1.3 Guía Técnica sobre protocolos de monitoreo para las diferentes categorías de AP, para reducción de amenazas, seguimiento y adaptación a los efectos del cambio climático, e impactos generados por actividades productivas e especies invasoras en el entorno o en las AP	Guía Técnica aprobada	Consultor	\$ 75.000	jul-13	jun-14	
Producto 4.2 Capacitación del personal clave de los subsistemas del SNAP y de las AP para un manejo costo-eficiente y la reducción de las amenazas a la biodiversidad	4.2.1 Organización y ejecución del Segundo Encuentro del Consejo Nacional de Guardaparques para fortalecimiento de capacidades y del rol del Consejo para el proceso de adecuación institucional del SNAP	Taller Nacional ejecutado con 100 Guardaparques del país	Subcontrato	\$ 60.000	ene-13	abr-13	
	4.2.2 Curso de capacitación (nivel MBA o similar) para personal institucional del nivel directivo de subsistemas de AP con prioridad en planificación y evaluación estratégica; planificación, manejo y coordinación financiera; y prevención y resolución de conflictos	Curso realizado con al menos 20 personas capacitadas	Subcontrato	\$ 200.000	jul-13	dic-14	
	4.2.3 Programa de formación de capacitadores y replicabilidad en cursos macrozonales para Guardaparques y administradores de AP, con prioridad en diseño, implementación y evaluación de Planes de Manejo y Planes de Financiamiento; competencias en educación ambiental, conservación y monitoreo de la biodiversidad, usos sustentables, programas para visitantes y participación de la comunidad local	Programa realizado con al menos 30 capacitadores formados y 200 personas capacitadas en cursos macrozonales	Subcontrato	\$ 340.000	jul-13	dic-14	
	4.2.4 Curso de capacitación para apoyar desarrollo de iniciativas de conservación privada (ICP) y uso y postulación a fondos e instrumentos y mecanismos financieros y técnicos disponibles o en elaboración en el marco de los Resultados 2 y 3	Curso realizado con al menos 30 personas capacitadas	Subcontrato	\$ 100.000	ene-14	mar-14	
Producto 4.3 Programa de fortalecimiento de capacidades para el SNAP y estrategia de implementación post Proyecto	4.3.1 Desarrollo de perfiles laborales personal de nivel sistémico, institucional e individual para asumir nuevas funciones del SNAP	Informe Técnico aprobado	Consultor	\$ 30.000	jul-14	dic-14	
	4.3.2 Diseño y validación de un programa de fortalecimiento de capacidades a nivel sistémico, institucional e individual para la consolidación efectiva del SNAP (post Proyecto) en función de las adecuaciones institucionales y recursos incrementales necesarios a partir de los Resultados 1 y 2	Informe Técnico aprobado	Subcontrato	\$ 50.000	oct-14	abr-15	
Producto 4.4 Sistema de manejo, evaluación y adaptación de conocimientos para el Proyecto	4.4.1 Diseño e implementación de una Plan de Monitoreo y Evaluación con indicadores de implementación para todos los productos	Plan M&E aprobado y ejecutado	CNP	\$ 30.000	ene-13	abr-15	
	4.4.2 Definición de una estrategia de salida del Proyecto	Estrategia de Salida diseñada	CNP - UAP	\$ 5.000	ene-13	mar-13	
	4.4.3 Implementación de una encuesta nacional sobre conservación de la biodiversidad y AP para seguimiento de percepción ciudadana	Encuesta aplicada e Informe Técnico aprobado	Subcontrato	\$ 30.000	abr-13	jun-13	
	4.4.4 Actualización del METT, Ficha Financiera y Ficha Desarrollo de Capacidades (al final del Proyecto)	Informes Técnicos aprobados	Consultor	\$ 20.000	jul-14	dic-14	
Total				\$ 1.000.000			

META
 Conservación y gestión sustentable de la diversidad biológica, el patrimonio natural y cultural asociado, y los bienes y servicios ecosistémicos que soportan el desarrollo local, regional y nacional

PROPÓSITO
 Diseño e implementación inicial de un Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SNAP) financieramente sustentable

