



**Evaluación de Medio Término (EMT) del Proyecto GEF-PNUD Proyecto N° 88249  
Apoyo a las iniciativas de la sociedad civil y de la comunidad para generar  
beneficios ambientales globales mediante subvenciones y microcréditos.**

**Proyecto Ministerio de Medio Ambiente (MMA) / GEF-PNUD  
Comunidad Mediterráneas Sostenibles - Proyecto GEF CMS - Chile**

**Período de Ejecución de la EMT: Marzo y Abril de 2017**

***Borrador Informe Final de Evaluación de Medio Término***

***Elaborado por la Consultora Internacional Sandra Cesilini  
y el Consultor Nacional Juan Anjari***

**15 de Abril de 2017**

## **AGRADECIMIENTOS**

*El equipo de la EMT agradece especialmente al Ministerio de Ambiente, a la Unidad de Proyecto y al PNUD su respaldo y apertura para el análisis de todas las cuestiones atinentes al proyecto. Asimismo, se agradece a todos los actores claves entrevistados su disposición para colaborar en el proceso de la evaluación y su contribución en el resultado final de ésta.*

# ÍNDICE

<b>ABREVIATURAS Y SIGLAS – ACRÓNIMOS.....</b>	<b>4</b>
<b>1- RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>5</b>
1.1 CUADRO SINÓPTICO CON INFORMACIÓN DEL PROYECTO.....	5
1.2. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	5
1.3. RESUMEN DE LOS PROGRESOS DEL PROYECTO.....	6
1.4. CALIFICACIONES DE LA EMT Y TABLAS RESUMENES DE LOS PROGRESOS.....	8
1.5. RESUMEN DE CONCLUSIONES DE LA EMT .....	11
1.6. TABLA RESUMEN DE RECOMENDACIONES DE LA EM.....	12
<b>2- INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>16</b>
2.1. PROPÓSITO Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN:.....	16
2.2. ALCANCE Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN:.....	16
2.3. ESTRUCTURA DE LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO:.....	18
<b>3- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y SU CONTEXTO.....</b>	<b>18</b>
3.1. CONTEXTO DE DESARROLLO: AMBIENTALES, SOCIOECONÓMICOS, INSTITUCIONALES Y POLÍTICOS.....	18
3.2. PROBLEMAS QUE EL PROYECTO SE PROPONE RESOLVER:.....	110
3.3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y ESTRATEGIA.....	19
3.4. ARREGLOS DE GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO:.....	20
3.5. TIEMPO Y PRINCIPALES HITOS DEL PROYECTO.....	21
3.6. PRINCIPALES ACTORES INVOLUCRADOS .....	21
<b>4- HALLAZGOS .....</b>	<b>21</b>
4.1. ESTRATEGIA DEL PROYECTO.....	21
4.2. PROGRESO HACIA RESULTADO .....	28
4.3. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO Y MANEJO ADAPTATIVO.....	33
4.4. SOSTENIBILIDAD .....	38
4.5. LECCIONES APRENDIDAS.....	39
<b>5- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>42</b>
5.1. CONCLUSIONES.....	42
5.2. RECOMENDACIONES .....	46
<b>6- LISTADO DE ANEXOS.....</b>	<b>42</b>

## **ABREVIATURAS Y SIGLAS – ACRÓNIMOS**

CATEM: Consejo Asesor Territorial de la Ecorregión Mediterránea

CDP: Consejo Directivo del Proyecto

CDS: Comité Directivo de Socios del Proyecto

CMS: Comunidades Mediterráneas Sostenibles

CONAF: Corporación Nacional Forestal

CORFO: Corporación Nacional de Fomento

CP: Comunidades de Práctica

DEAyPC: División de Educación Ambiental y Participación Ciudadana

DNP: Dirección Nacional del Proyecto

EMT/MTR: Evaluación de Medio Término

EP: Equipo de Proyecto

FMAM: Fondo para el Medio Ambiente Mundial

FPA: Fondo de Protección Ambiental

GEF: Global Environmental Facility (Fondo Mundial para el Medio Ambiente)

IET: Iniciativas a Escala Territorial

INDAP: Instituto de Desarrollo Agropecuario

LBMA: Ley de Bases del Medio Ambiente

MEFyT: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas

M&E: Monitoreo y Evaluación

MMA: Ministerio del Medio Ambiente de Chile

MML: Matriz de Marco Lógico

MPAS: Mejoras Prácticas Agrícolas Sustentables

MRE: Marco de Resultados esperados

OCs/ONGs: Organizaciones de la Sociedad Civil/Organizaciones No Gubernamentales

ODEPA: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias de Chile

PfNM: Productos Forestales No asociados a la Madera

PGIT: Plan de Gestión Integral Territorial

PGTMA: Plataforma Gestión Territorial Múltiple Actor

PI: Pueblos Indígenas

PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PRODOC: Documento de Proyecto

RSE: Responsabilidad Social Empresarial

SBDAP: Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas

# 1- RESUMEN EJECUTIVO

## 1.1. CUADRO SINÓPTICO CON INFORMACIÓN DEL PROYECTO:

<b>Título del proyecto:</b>	"Apoyo a las iniciativas de la sociedad civil y de la comunidad para generar beneficios ambientales globales mediante subvenciones y microcréditos (Proyecto MMA / GEF-PNUD Comunidad Mediterráneas Sostenibles)".			
Identificación del proyecto del FMAM	N°4939	Financiamiento del Proyecto	<i>Al momento de aprobación (millones de USD)</i>	<i>Al momento de la EMT/MTR (millones de USD)</i>
Identificación del proyecto del PNUD:	N° 88249	Financiación del FMAM:	3.311.614*	681.000,68
País:	Chile	IA y EA poseen:		
Región:	América Latina	Gobierno:	12.119.772**	
Área de interés:	Multi Focal Área	Otros: Beneficiarios PNUD/UE	4.000.000 1.000.000	No se pudo efectuar por desfasaje temporal
Programa operativo:		Cofinanciación total:	17.119.772	Sólo en especies
Organismo de Ejecución:	Ministerio de Medio Ambiente	Gasto total del Proyecto:	20.431.386	
Otros socios involucrados:		Firma del documento del Proyecto (fecha de comienzo del proyecto):		MMA 30.09.14 PNUD 03.10.14 MINREL 06.11.2014
		Fecha de cierre (Operativo) prevista:		

\*Fondos administrados por el PNUD

\*\*Fondos administrados por el MMA a través del Fondo de Protección Ambiental (USD10.000.000).

## 1.2. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

El proyecto GEF Comunidades Mediterráneas Sustentables tiene por el propósito de desarrollar, demostrar e integrar el aporte de beneficios ambientales globales significativos por parte de organizaciones comunitarias en el manejo de territorios seriamente amenazados en la ecorregión mediterránea chilena, a través de los siguientes componentes: 1. Manejo sustentable de territorios para conservar la biodiversidad; 2. Demostración / promoción de la conservación y mejoramiento de las reservas de carbono a través del uso del suelo, cambio en el uso del suelo, silvicultura, y sistemas locales de monitoreo de carbono; 3. Mantenimiento y mejoramiento del flujo de servicios de ecosistemas forestales y agrícolas para mantener el sustento de las comunidades locales y 4. Desarrollo de capacidades comunitarias y gestión de conocimientos.

El proyecto propone un trabajo mancomunado entre los diversos actores público, privado y de la sociedad civil que se vinculan con un territorio, para que realicen proyectos que aborden los problemas del desarrollo local sustentable y generan beneficios ambientales locales y mundiales, los que se incluirán y alinearán en los resultados ecológicos, económicos y sociales en iniciativas de escala territorial, que facilitarán la sinergia entre los proyectos para producir efectos mayores y más perdurables.

Las actividades del proyecto se llevarán a cabo en territorios pilotos en la ecorregión mediterránea esta muestra aportará la variedad y escala suficiente a este enfoque territorial para generar experiencias confiables y generación de conocimientos, así como aportes a las discusiones sobre políticas públicas.

El Proyecto GEF CMS apoyará la coordinación de ocho territorios piloto, para asegurar la difusión de conocimientos y las lecciones aprendidas a través de la ecorregión y a nivel nacional donde se establecerá un mecanismo técnico-financiero para la coordinación a nivel institucional por parte del

Ministerio del Medio Ambiente con participación de otras instituciones de gobierno a través de un Comité Directivo de Socios, con arreglos institucionales para su implementación. Este mecanismo incluirá una nueva ventana de financiamiento del Fondo de Protección Ambiental (FPA) del Ministerio del Medio Ambiente, para apoyar directamente a las Iniciativas a Escala Territorial.

El proyecto propone un enfoque gradual de intervención, centrado en el fortalecimiento de las capacidades comunitarias y de sus organizaciones, mejoramiento de la gobernanza y participación, focalizado en el desarrollo de iniciativas de escala territorial que promuevan la resiliencia y sostenibilidad social, económica y ambiental de los territorios.

### **1.3. RESUMEN DE LOS PROGRESOS DEL PROYECTO**

Las actividades del Proyecto en esta primera etapa se han centrado en el asentamiento del proyecto a nivel nacional y territorial para avanzar en la implementación. Tempranamente la gestión fue institucional, estableciéndose el Comité Directivo de Socios y para el acercamiento a los tres territorios, definidos por el Prodoc, se aprovechó la existencia de las plataformas de participación territorial Bosques Modelos (en la Región de la Araucanía y de O'Higgins) y la Comunidad Agrícola Alhué en la Región Metropolitana. En otros dos territorios, de las Regiones del Maule y del Biobío, ha sido a través de la Seremia Regional del MMA, los municipios en el apoyo de las instituciones de gobierno participantes del CDS. Recientemente en un acercamiento preliminar se estudia la posibilidad de realizar una experiencia en el territorio de Ventanas, región de Valparaíso, área de alto interés ambiental.

El progreso hacia resultado es diferencial entre territorios, cumpliendo hitos propuestos por la Estrategia del Proyecto. El fuerte en todos han sido las actividades de fortalecimiento de la participación, las capacidades comunitarias y de sus organizaciones de base, con el propósito de desarrollar las experiencias pilotos. A la fecha el proyecto habla de proyectos pilotos I y II haciendo la distinción entre los 3 primeros territorios enunciados respecto del segundo grupo; sumando un total de 5 territorios abordados por el proyecto de un total de 8 propuestos.

Como parte de la estrategia para el desarrollo territorial sustentable se ha formulado, en un proceso participativo, 3 Plan de Gestión Territorial Integral (PGTI) dos del territorio de Alto Malleco (PGTI de Curacautín y Lonquimay), el otro de Coltauco, Doñihue y las Cabras, y un tercero del territorio de Cayumanque correspondiente a las Regiones de la Araucanía, O'Higgins y del Biobío respectivamente. Respecto a la gestión territorial, el Prodoc propone el establecimiento de Plataformas de Gestión Territorial Múltiples Actores, sin embargo la gestión territorial continúa a través de las plataformas existentes, sin mejoramiento de la gobernanza y el empleo de los PGTI desarrollados como instrumentos en la gestión.

Paralelamente el Proyecto ha desarrollado 5 Proyectos Pilotos I (3 en el territorio de la Araucanía con participación indígena Mapuche Pehuenche y no indígena); 1 en la región de O'Higgins y 1 uno en la Región Metropolitana). De estos proyectos tres de ellos están en etapa de ejecución preliminar con transferencia de fondos. Además, se suman 5 Proyectos Pilotos II en etapa de elaboración participativa (1 en la Región de la Araucanía, 2 en la Región del Maule, 2 en la Región del Biobío). El fortalecimiento de capacidades comunitarias y fortalecimiento organizacional, se ve reflejado en la participación, elaboración y comienzo de los proyectos pilotos I y II. Se destaca como experiencia del Proyecto el avance a la formalización de una organización comunitaria correspondiente al Territorio de Cayumanque, quienes lideran la formulación de un PGTI y la elaboración de los 2 proyectos pilotos.

El proyecto complementariamente, ha establecido articulación y un plan de trabajo con 3 Comunidades de Práctica denominadas: Apícola de Lefuco con disminución en su funcionamiento (localizada en la Región de la Araucanía); una Agroecológica de San Nicolás en activo funcionamiento; y una tercera de Género y Medio Ambiente (Región del Biobío) descontinuada.

Se ha realizado una gestión interna en el Ministerio específicamente en el fortalecimiento del Fondo de Protección Ambiental, incorporando el enfoque de participación local y comunitaria en la gestión de iniciativas para la sostenibilidad ambiental, con la creación de un nuevo concurso para el año 2017: "Concurso de Proyectos Sostenibles del FPA (2017-2018)".

La implementación del proyecto por el enfoque gradual, propuesto en la estrategia, centrado en fortalecimiento de las capacidades comunitaria y el desarrollo de pilotos, el abarcar varios y distintos territorios, la limitada posibilidades del propio proyecto y la ausencia de una estrategia operativa efectiva, el esfuerzo por el Equipo de Proyecto y los logros a la fecha, develan un lento avance hacia resultado respecto de las elevadas metas propuestas en el Prodoc. Sin embargo, se destaca que la experiencia en la gestión territorial implementada está generando lecciones y aprendizajes que demandan ser sistematizados, con el propósito de fortalecer la gestión y avanzar hacia el logro de resultados previo replanteamiento de metas al real alcance de la iniciativa.

Respecto a las **Lecciones aprendidas (LA)**, se pueden sintetizar en las siguientes, respecto a :a) Criterios y enfoques metodológicos: i) Es fundamental la gestión adaptativa aplicada a los diferentes sitios de trabajo, planteando soluciones a desafíos diferenciales en cada una de ellos; ii) Es de suma importancia el rol de Áreas Piloto. Los criterios metodológicos de selección para las áreas a incorporarse en programas de carácter nacional deben sistematizarse a partir de la evaluación de las experiencias piloto. iii) el tiempo que demanden los procesos en las experiencias piloto, demoras prolongadas tienen un significativo efecto negativo sobre los involucrados, generando desconfianza y poniendo en riesgo la sustentabilidad de las acciones LA. b) Participación e involucramiento de actores i) Participación de la sociedad civil y sus organizaciones en las diferentes instancias del Proyecto. De esta forma se establecen modalidades de gestión sostenible que, en la medida que logran generar una tradición institucional; ii) la importancia del papel del sector privado. Cuando se trabaja en temas de biodiversidad en un territorio donde la tierra es privada, resulta fundamental contar con instancias locales de coordinación entre pequeños productores y grandes corporaciones que interactúan en el mismo territorio; iii) Las instituciones educativas involucradas en los proyectos aseguran cambios de conciencia y sensibilización en los jóvenes. c) Demandas del trabajo a escala de paisaje: i) a escala de paisaje, requieren ser abordadas de manera sistemática durante la ejecución del Proyecto, dado que no se trata de un enfoque de común de aplicación. d) La lógica de proceso y el anclaje en la institucionalidad ambiental: i) estrategia del proyecto como un proceso cuyo fin es instalar una política pública de mediano y largo plazo, anclado a la institucionalidad e instrumentos de gestión ambiental tradicionales y económicos., valuando el rol de los gobiernos descentralizados y la comunicación social como apoyo; e) Diseño de proyecto, metas e indicadores de resultados y estrategia de implementación: Este aspecto demanda un profundo análisis de factibilidad previo a la decisión de avanzar en su implementación Otra lección que se corrobora durante la EMT es la necesidad de fortalecer en el diseño del proyecto el enfoque de riesgo aplicado en la gestión, avance hacia los resultados y sostenibilidad, sobre todo en este tipo de proyectos GEF-PNUD /FMMA.

## 1.4. CALIFICACIONES DE LA EMT Y TABLAS RESUMENES DE LOS PROGRESOS.

**TABLA 1. RESUMEN DE LOS PROGRESOS HACIA RESULTADOS DE ACUERDO CON LA GUÍA PARA EMT<sup>1</sup>**

Estrategia del Proyecto	Indicador	Meta final del proyecto	Nivel de medio término y Evaluación
I. Objetivo del Proyecto: Desarrollar, demostrar y integrar el logro de beneficios ambientales importantes por parte de las organizaciones comunitarias en el manejo de territorios seriamente amenazados en la Ecoregión Mediterránea chilena	I.1. Número y tipo de territorios críticamente amenazados que hayan sido restaurados, mantenidos, mejorados	Para el año 2018 por lo menos 8 iniciativas a nivel territorial (>1.200.000 ha) han establecido planes de manejo en base a consensos que están siendo implementados para el mantenimiento, restauración y mejora de la resiliencia territorial	En vías de ser alcanzado
	I.2. Número de mecanismos de gobernanza de múltiples actores (PGTMA) establecidos y operacionales a nivel de territorio y de la ecoregión (Comité de Socios)	Está en pie un mecanismo interinstitucional de coordinación para complementar el FPA 2.0, en el financiamiento coherente de las iniciativas en el marco de las IETS	En vías de ser alcanzados
	I.3. Está funcionando un nuevo mecanismo de financiamiento a cargo del MMA para apoyar las actividades de gestión territorial	Para el año 2018 un nuevo mecanismo del FPA, enfocado en IETS (FPA 2.0) ha financiado 38 o más proyectos comunitarios	En vías de NO ser alcanzados
	I.4. Número de proyectos impulsados por la comunidad financiados para la conservación de la biodiversidad, servicios del ecosistema y de monitoreo de la captura de carbono	Las comunidades tienen un rol de liderazgo en la planificación y manejo de las IETS y participan con sus respectivas PGTMAS	En vías de ser alcanzados
Resultado 1. Manejo territorial sustentable para la conservación de la biodiversidad	1.1. Hectáreas de tierra en que se practica el manejo sustentable para la conservación de la biodiversidad: a) número de planes de manejo del suelo integrado formulados y bajo implementación; c) hectáreas de tierra bajo producción certificada.	Para fines de 2018, 38 o más comunidades vulnerables; a) certificarán la producción de por lo menos 700.000 ha de tierra; b) protegerá directamente al menos 32.000 ha adicionales de tierra mediante esquemas locales	En vías de NO ser alcanzados
	b) N° de asociaciones y planes de manejo forestal comunitario formulados e implementados;		En vías de NO ser alcanzados
	1.2. Tipo de instrumentos públicos modificados para apoyar proyectos impulsados por la comunidad en el nivel territorial.	Por lo menos 4 instrumentos públicos (incluyendo el FPA) han sido modificados para el 2018 para apoyar proyectos impulsados por la comunidad enmarcados en iniciativas territoriales	En vías de NO ser alcanzados
Resultado 2. Demostración /promoción de la conservación y mejoramiento de las reservas de carbono a través del uso del suelo, cambio en el uso del suelo, y la silvicultura, y los sistemas locales de seguimiento del carbono	2.1. Metodologías apropiadas para la comunidad para monitorear el mejoramiento de las reservas de carbono, demostradas y adoptadas por las comunidades locales	Para fines de 2018, por lo menos cinco parcelas de demostración de 200 hectáreas cada una en donde se practique el manejo de bosques y se supervise y cuantifique la captura de carbono	En vías de ser alcanzados
	2.2. TCO2E (secuestradas)	29.200 tCO2eq sobre la duración del proyecto.	En vías de ser alcanzados
Resultado 3. Mantención y mejora del flujo de los servicios del bosque y del agroecosistema para mantener los subsistencia de las comunidades locales	3.1. Ha de área de territorio productivo bajo prácticas de Manejo sustentable de Suelo	Para fines de 2017, por lo menos 20 comunidades vulnerables han adoptado un papel de liderazgo en la planificación del manejo sustentable de 140.000 ha adicionales de suelo productivo	En vías de ser alcanzados
	3.2. Ha de suelo degradado rehabilitado mediante la conservación del mismo y regeneración natural manejada por el agricultor	Rehabilitan por lo menos 10.000 ha de suelo agrícola degradado	En vías de ser alcanzados
Resultado 4. Desarrollo de capacidad comunitaria y manejo de conocimientos	4.1. Número de OC participantes que reciben capacitación para actividades de planificación estratégica a escala territorial	Por lo menos 103 (78+5+20) OCs han recibido apoyo y capacitación e implementado de manera exitosa proyectos con subsidios por un valor >10.000 US\$	En vías de ser alcanzados
	4.2. Número de mejores prácticas y lecciones aprendidas difundidas a nivel territorial, ecoregional y nacional	4.2 Capacidad mejorada de manejo de conocimientos y desarrollo colaborativo de proyectos para el manejo territorial adaptativo	En vías de ser alcanzados
		4.3 Capacidades mejoradas de los actores relevantes de la comunidad para monitorear y evaluar sus proyectos y tendencias territoriales.	En vías de ser alcanzados
Indicador Claves para la Evaluación	Rojo = en vías de NO ser alcanzados	Amarillo = En vías de ser alcanzados	Verde = Alcanzado



**TABLA 2. CALIFICACIÓN DE RENDIMIENTO Y LOGROS DEL PROYECTO:**

Medida	Valoración EMT	Descripción del Logro
Estrategia del Proyecto	N/A	<p>El Proyecto ha sido pensado y diseñado para lograr Desarrollar, demostrar e integrar el aporte de beneficios ambientales globales significativos por parte de organizaciones comunitarias en el manejo de territorios seriamente amenazados en la Ecorregión Mediterránea chilena.</p> <p>La estrategia del Proyecto es pertinentes y relevantes con metas país, identificando barreras y supuesto subyacentes reales. Se propone una gradualidad para abordar los hitos conducentes a los resultados, pero no evidencia una estrategia de implementación, desarrollo y sostenibilidad que estandarice, monitoreo, evalúe procesos y favorezca la replicación y avance eficaz hacia resultados. El marco lógico refleja una estrategia e incluye supuestos y riesgos que podrían influir sobre la ejecución del Proyecto. Sin embargo, se observan algunos problemas iniciales en cuanto a la determinación de líneas de base. Asimismo, varios indicadores y sus metas presentan una una inadecuada coherencia y resultan, en su mayoría muy ambiciosos. En tal sentido, requieren ser revisados y reformulados. Finalmente, sería necesario incorporar indicadores asociados a la temática de género.</p>
Progreso hacia los Resultados	<p><b>Objetivo del Proyecto:</b> Desarrollar, demostrar e integrar el logro de beneficios ambientales importantes por parte de las organizaciones comunitarias en el manejo de territorios seriamente amenazados en la Ecorregión Mediterránea chilena.</p> <p><b>Moderadamente Satisfactorio (MS)</b></p>	<p>El avance hacia el logro de las metas se evidencia como moderadamente lento, con escasos productos concretos. En tal sentido, de las 4 metas establecidas en el documento; 3 de ellas serían factibles de con un ajuste de metas e indicadores. Por otro lado, la cuarta presenta un alto riesgo de no ser alcanzada. Obstáculos presentes en etapa de implementación; más meta e indicadores ambiciosos.</p>
	<p><b>Resultado 1.</b> Manejo territorial sustentable para la conservación de la biodiversidad.</p> <p><b>Altamente Insatisfactorio (AI)</b></p>	<p>La evaluación califica de alto riesgo el avance hacia este resultado, principalmente por la envergadura ambiciosa de sus metas, con exiguo avance; se califica como insatisfactorio.</p> <p>Sin logro asociaciones comunitarias y planes de manejo a la fecha, sólo una asociación en proceso de estudio.</p> <p>Comité Directivo de Socios logrado, escasa gestión basado en resultado para el logro de Programas institucionales modificados.</p>
	<p><b>Resultado 2.</b> Demonstración /promoción de la conservación y mejoramiento de las reservas de carbono a través del uso del suelo, cambio en el uso del suelo, y la silvicultura, y los sistemas locales de seguimiento del carbono.</p> <p><b>Insatisfactorio (I)</b></p>	<p>Este resultado tiene factibilidad de ser logrado, aunque manifiesta escaso avance hacia el logro del resultado, calificado como insatisfactorio.</p> <p>En implementación inicial 3/5 Proyectos Pilotos I logrados (valoran servicios forestales); y 5 Proyectos Pilotos II, en etapa de elaboración, que abordan producción agrícola y forestal sustentable, en proceso de elaboración participativa.</p> <p>Meta 2: sin avance</p> <p>Ambos resultados indican escaso avance respecto de las metas de medio término establecidas en el Plan Plurianual.</p>

	<p><b>Resultado 3.</b> Mantención y mejora del flujo de los servicios del bosque y del agro ecosistema para mantener la subsistencia de las comunidades locales</p> <p><b>Moderadamente insatisfactorio (MI)</b></p>	<p>Considerando lo ambicioso de la meta y el desarrollo lento de proyectos pilotos por múltiples causas; el progreso hacia resultado evidencia ser exiguo.</p> <p>No se evidencia avance respecto de las metas de medio término (Plan Plurianual)</p>
	<p><b>Resultado 4.</b> Desarrollo de capacidad comunitaria y manejo de conocimientos.</p> <p><b>Moderadamente Satisfactorio (MS)</b></p>	<p>El proyecto ha centrado su accionar en el fortalecimiento de las capacidades comunitarias vinculadas al logro y avance de proyectos pilotos I y II respectivamente y en el avance en 2 comunidades de práctica. Las metas propuestas son muy ambiciosas por lo que no ha habido un avance significativo. Por otro lado, respecto al manejo del conocimiento se evidencia un escaso avance y una gran brecha.</p>
Implementación del Proyecto y Manejo Adaptativo	<p><b>Moderadamente Insatisfactorio (MI)</b></p>	<p>No se ha cumplido con gran parte de las actividades planificadas; y fundamentalmente, en términos de gestión del proyecto se detectan grandes dificultades para poner en marcha un dispositivo formal de seguimiento del proyecto como una estrategia de comunicación y difusión del mismo. Por otro lado, al momento de esta EMT, se observa inconsistencias entre el presupuesto previsto en el acuerdo de proyecto con la disponibilidad de esos recursos.</p>
Sostenibilidad	<p><b>Moderadamente Probable (MP)</b></p>	<p>Al momento de la presente EMT (marzo 2017), los principales desafíos del Proyecto CMS aún se encuentran sin resolver, respecto a capitalizar las lecciones que surgen (o deberían surgir) de la primera mitad de ejecución para contribuir al logro de los resultados y a su sustentabilidad.</p> <p>Las condiciones de ejecución y las falencias a nivel de organizaciones y de proyectos, así como del propio equipo de ejecución no favorece la sostenibilidad.</p> <p>El interés y motivación por los socios a participar en el Proyecto CMS, sin claridad de sus aportes concretos no favorecen la sostenibilidad a los proyectos piloto, similar situación sucede con las instituciones socias a nivel regional y nacional respecto del compromiso para contribuir con recursos de financiamiento.</p> <p>Un cambio en la metodología de asignación de recursos e integrando a otros mecanismos concursales habituales del Ministerio de Medio Ambiente podría favorecer la sostenibilidad de las acciones del Proyecto.</p> <p>Finalmente, la sostenibilidad de cada uno de los proyectos piloto no puede aún calificarse dado que, en su mayoría, no han comenzado la ejecución.</p>

## **1.5. RESUMEN DE CONCLUSIONES DE LA EMT**

**Sobre el nivel de diseño:** La actual forma de abordar los problemas a nivel territorial se ha mostrado insuficiente. El Proyecto en su diseño (PRODOC) es pertinente y relevante en el planteamiento de problemas que desea abordar, y en los supuestos y barreras identificadas. Los supuestos y riesgos existentes dificultan el avance hacia el logro de los resultados; y estos demandan ser atendidos por el Equipo de Proyecto ajustando la estrategia para su gestión en la segunda mitad. De acuerdo con el resultado de la evaluación y las recomendaciones hechas al Marco Lógico, el Equipo de Proyecto debe proponer ajustes respecto del alcance de las metas e indicadores y sus cronogramas (que se revelan al momento de la EMT como muy ambiciosas y con escaso realismo de acuerdo con las capacidades existentes), recibiendo apoyo de RTA PNUD, para su posterior validación por el Consejo de Proyecto y tramitación ante GEF/FMMA.

**Sobre el nivel de eficacia:** La Estrategia propuesta en el diseño del Proyecto, se basa en un enfoque gradual y con hitos concretos que se centran en que las organizaciones comunitarias, una vez capacitadas y con fuerte apoyo y acompañamiento, sean las responsables de lograr territorios resilientes y sostenibles en la ecorregión mediterránea de Chile. En el caso del Proyecto, esta estrategia supera sus potencialidades, limitando el logro de los resultados propuestos. Además, entre la Estrategia del Proyecto y la implementación del Proyecto, existe un vacío identificado en una inadecuada estrategia operativa y una carencia en la estrategia de monitoreo y evaluación (M&E) con base en el logro de resultados. Esto no ha favorecido una ejecución articulada, y no ha permitido avanzar en los cuatro componentes, y a su vez generar aprendizajes y buenas prácticas de acuerdo a lo esperado. Para la segunda mitad del Proyecto, el Equipo deberá analizar, ajustar y focalizar la estrategia operativa y el plan de trabajo, en correspondencia con la necesaria adecuación del Marco Lógico.

**Sobre el nivel de eficiencia:** No se ha logrado que el Proyecto ejecute recursos importantes a nivel de proyectos en los territorios, habiéndose centrado la mayor parte de la ejecución de recursos en el contacto con las comunidades para explicar el Proyecto, realizar las capacitaciones, seleccionar las organizaciones locales y acompañar la toma de decisiones de las mismas, pero no para la ejecución de los proyectos piloto tal como estaba previsto. De acuerdo a lo comprometido al inicio del Proyecto, se concluye que el co-financiamiento necesita de un registro concreto y detallado de los aportes recibidos y del destino de los mismos. La gestión del Proyecto en el MMA ha contribuido en potenciar el enfoque de la participación local y comunitaria de múltiples actores para la sostenibilidad ambiental, reflejada en el Concurso de Proyecto Sostenibles (aprovechando el FPA como mecanismo de micro financiamiento). Sin embargo, no queda clara cuál será la estrategia para el fortalecimiento del FPA propuestas por la Coordinación Nacional del en acuerdo con la Dirección Nacional, de modo que sea parte de la estrategia de gestión de la segunda etapa.

**Sobre el Monitoreo y Evaluación (M&E):** No existe un sistema real de M&E del Proyecto. Las visitas de campo hacen seguimiento con los beneficiarios sin una adecuada sistematización; por lo cual no se puede ver un registro de información que pueda alimentar las tracking tools. La inexistencia de líneas de base a nivel de Marco Lógico y a nivel de los proyectos pilotos dificultará medir los resultados y su resiliencia/sostenibilidad social, económica y ambiental.

Para mejorar la efectividad y fortalecer la gestión de M&E se deberá implementar un monitoreo a partir de la reconstrucción de líneas de base y con evaluación continua con foco en el progreso hacia resultados. En base a las adecuaciones recomendadas al Marco Lógico, de la estrategia operativa y del plan de trabajo, se requerirá, para la segunda mitad del Proyecto, implementar una estrategia de M&E con base en medir avance hacia resultados (más que cumplimiento de actividades), que alimente la gestión adaptativa del Proyecto.

**Sobre el Involucramiento de actores claves:** Las comunidades y OCs involucradas en el Proyecto participan sólo a través de los proyectos pilotos I y II. No siendo así a nivel de PGTMA, dado que el funcionamiento actual que no se evidencia como parte de un plan de mayor alcance, y no se tiene prevista una estrategia de incorporación en niveles de toma de decisiones. Los actores claves institucionales no se han involucrado en la medida que se esperaba. Si bien han dado apoyo a la instalación territorial, no han puesto recursos económicos ni institucionales para contribuir a afianzar el

Proyecto. El Comité Directivo de Socios (CDS) se ha reunido y tomado decisiones en temas a nivel macro. Aunque se ha identificado la necesidad de generar reuniones de trabajo para aterrizar los conceptos y propuestas bajo un enfoque común entre las instituciones parte, esto aún no se ha concretado. Un actor territorial que favorecería la gestión del Proyecto, son las plataformas “Bosque Modelo”. Éstas han sido un eslabón que, si bien han apoyado la implementación del Proyecto, no lo han logrado en la medida de lo esperado (e igual ha ocurrido con la Comunidad Agrícola Alhué). El Proyecto debe fortalecer la estrategia operativa de estas instancias, a través de un plan de trabajo que fortalezca la participación de actores claves territoriales.

En cuanto a los actores de la sociedad civil, éstos tienen un alto grado de involucramiento en las actividades del Proyecto, pero muy bajas capacidades de colaborar en la obtención de resultados. Respecto al funcionamiento en el territorio, los mecanismos de toma de decisiones han sido transparentes y correctos. Se han designado en todos los territorios con un criterio de relevancia, todos podían aplicar y las decisiones fueron fundamentadas, sería conveniente que este mecanismo esté bien explicado.

*Sobre la Administración y Finanzas:* El Proyecto, en las actividades y avance hacia sus resultados, no evidencia costo eficacia, mostrando una débil gestión en este ámbito, explicable bajo el supuesto de la inadecuada estrategia operativa en la primera etapa. Dado que se cuenta con un profesional con alta calificación en administración y finanzas para realizar asesoría en gestión financiera y gestión de riesgos en los proyectos, así como en planificación de inversión, esto debe ser aprovechado para mejorar la gestión financiera del Proyecto.

A la fecha no se ha logrado reflejar de forma fehaciente los aportes en especie generados desde las OSCs/ONGs y desde los niveles gubernamentales, excepto parcialmente del MMA y no se han substanciado los aportes financieros que se esperaban como co-financiamiento por parte de ninguno de los actores claves. El Proyecto manifiesta una limitada ejecución de recursos a nivel de proyecto pilotos, y una limitada capacidad de gestión de las comunidades y de las PGTMA.

*Sobre la Sostenibilidad:* Se esperaba que los aprendizajes y lecciones generados en estas iniciativas iniciales (proyectos piloto), fueran la base para definir la estrategia (o estrategias) con el resto de las IET a implementar en la ecorregión mediterránea de Chile. Sin embargo, al momento de la presente EMT, los principales desafíos del Proyecto CMS aún sin resolver, por ejemplo lograr escalar desde el nivel de proyectos piloto iniciados en la primera mitad del Proyecto CMS, al nivel de las Iniciativas de Escala Territorial (IET), que permitan un avance hacia un trabajo asociativo de los niveles público y privado; Cómo lograr que otros socios institucionales (locales, regionales y nacionales; públicos y privados, contribuyan con sus propios instrumentos de financiación y con asistencia técnica. Existen posibilidades de revertir, en la segunda mitad del Proyecto CMS, la deficiencia de ejecución a nivel de proyectos, a través de un concurso de proyectos piloto. Sin embargo, las consideraciones técnicas y económicas del concurso, las falencias a nivel de organizaciones y de proyectos, así como del propio equipo de ejecución, la falta de funcionamiento de las PGTMA y de establecimiento del CATEM, deberían ser analizadas previo al lanzamiento del concurso y consensuadas con las autoridades del Ministerio del Medio Ambiente (MMA) y la Oficina de PNUD Chile.

Respecto a la **apropiación**, se observa una buena instalación del Proyecto CMS a nivel de los territorios, al menos en los sitios de los proyectos piloto iniciados/en ejecución durante la primera mitad del Proyecto (escala local); y esto contribuirá sin dudas a dar sostenibilidad a estas iniciativas en sus territorios.

*Sobre las Amenazas a futuro:* Durante la presente EMT se identificaron las siguientes amenazas a futuro:

- i) Una falta de delimitación de funciones entre los diferentes niveles de gobierno, sumada a cierta resistencia al cambio por parte de quienes generan políticas;
- ii) Insuficientes capacidades de gestión interna y externa de las OCs respecto de la ejecución y operación de los proyectos piloto;
- iii) Carencia de una red interinstitucional que articule acciones a favor del medioambiente y para salvaguardar la integralidad socio-ambiental de la intervención; que aumenta el riesgo de que se abandone el trabajo de esta instancia;
- iv) La permanencia de patrones culturales que continúen favoreciendo la discriminación de la mujer y los pueblos originarios en particular en cuanto al liderazgo y participación;
- v) Poblaciones

de beneficiarios sumamente envejecida que pueden no lograr sostener sus proyectos en el tiempo; a los que se suman problemas potenciales de derechos de herencia en relación a la instalación de emprendimientos comunes en predios individuales y posibles conflictos entre las comunidades locales involucradas en los proyectos piloto, que las lleve a abandonarlos; vi) Cambio de gobierno, en dirección institucional, priorización de políticas y focalización estratégica; y vii) Riesgos Ambientales o desastres socio-naturales (sismos, incendios, nevazones; sequías; plagas biológicas, etc.) que reviertan los avances logrados.

#### **1.6. TABLA RESUMEN DE RECOMENDACIONES DE LA EMT**

<b>N-</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>OBJETIVO Y RESULTADOS</b>	
1	Ajustar e implementar el marco lógico del Proyecto basado en las recomendaciones específicas resultantes de la EMT, para el objetivo, cada meta e indicador de resultado.
<b>IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO Y MANEJO ADAPTATIVO.</b>	
2	Concluir la primera etapa del Proyecto con lecciones aprendidas.
3.	Sistematizar, asimilar y difundir lecciones aprendida de la primera fase del proyecto con base en las experiencias territoriales.
4.	Elaborar, validar y operativizar una estrategia de implementación de la 2da etapa del Proyecto, con estrategia de salida, resguardando la sostenibilidad de resultados.
5.	Elaborar, validar e implementar una estrategia con plan de trabajo del Comité Directivo de Socios.
6.	Elaborar, validar e implementar una estrategia de gestión con plan de trabajo de las PGTMA que operativice los PGTI y resguarde los resultados.
7.	Fortalecer las estrategias con enfoques: Territorio, gobernanza, participación ampliada, género, asuntos indígenas, de monitoreo y evaluación para el logro de resultados.
8.	Elaborar e implementar una estrategia de comunicación y difusión, que visibilice al Proyecto y favorezca la participación.
9.	Fortalecer la estrategia operativa del mecanismo de monitoreo y evaluación del Proyecto y la gestión del Equipo de Proyecto en este ámbito a fin de mejorar la gestión financiera eficaz, el logro de actividades, la gestión adaptativa, el avance y logro de resultados.
10	Mejorar la gestión del Equipo de Proyecto.
11	Fortalecer el enfoque de Género y de Asuntos Indígenas en la Estrategia de la 2da etapa del Proyecto. Incorporar indicadores de estos ámbitos en el marco lógico del proyecto, avance de resultado, proyecto pilotos y concurso de proyectos.
<b>SOSTENIBILIDAD</b>	
12.	Desarrollar una estrategia técnica y económica para el concurso de IET cumpliendo consideraciones mínimas recomendadas.
13.	Aplicar un mecanismo de gestión de riesgos para salvaguardar el logro y sostenibilidad de los resultados.
14.	Sistematizar el Proyecto CMS, con lecciones aprendidas y propuesta de contribución a política pública e institucional en gestión territorial y ambiental sustentable.
15	<b>TRANSVERSALES</b>
	Profundizar la apertura de unidades descentralizadas; Generar más y mejor capital humano; Planificar una agenda articulada con las autoridades del país planificar una estrategia coordinada .articulada interinstitucional; Analizar la sinergia con otros proyectos de la cooperación internacional

## 2- INTRODUCCIÓN

La Evaluación de Medio Término (EMT), se realizó de acuerdo con las especificaciones descritas en los términos de Referencia (**Anexo I**), en cumplimiento de la Guía para la Realización del Examen de Mitad de Período en Proyectos Apoyados por el PNUD y Financiados por el GEF (2014)<sup>1</sup>, y la propuesta técnica y metodológica elaborada por el Equipo de la EMT. Se desarrolló en un trabajo conjunto y en coordinación con la Dirección y Coordinación Nacional del Proyecto y el Equipo PNUD - GEF. La EMT involucró, además a los actores clave del proyecto, beneficiarios, co-financiadores, ejecutores, contrapartes indicadas en el PRODOC y aquellos incorporados en el desarrollo del proyecto considerado relevantes para esta EMT (**Anexo III y VII**).

### **2.1. PROPÓSITO Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN:**

Esta EMT tiene como finalidad proporcionar una apreciación del avance en la implementación del Proyecto, identificar problemas potenciales en el diseño, revisar los logros en la concreción de sus productos y determinar también el progreso hacia el logro del objetivo y los resultados esperados. En este contexto, el propósito de la presente consultoría es evaluar el cumplimiento de los objetivos y productos del proyecto, en la mitad del periodo de ejecución, en relación con el Plan Detallado de Trabajo y los respectivos Planes de Trabajo Anuales aprobados por el Comité Directivo del Proyecto y el PNUD.

*Objetivo General:* Proponer ajustes del marco lógico del proyecto y una estrategia de monitoreo, sistematización y evaluación del proyecto, que permitan la toma de decisiones aplicando principios de gestión adaptativa que aseguren el cumplimiento de los objetivos, resultados y productos previstos.

#### *Objetivos específicos:*

1. Proporcionar una revisión del progreso en la implementación del proyecto.
2. Identificar problemas actuales o potenciales en el diseño del proyecto; así como evaluar y recomendar la necesidad de reformularlo en sus componentes de estrategia, resultados, productos, actividades, indicadores, metas; de acuerdo a los cambios en el contexto político, institucional, económico y social del proyecto.
3. Asesorar en el cumplimiento de objetivos; identificar y documentar lecciones aprendidas; y recomendar acciones que puedan ser tomadas para mejoramiento del proyecto y para orientar la segunda mitad de la implementación, buscando optimizar los avances hacia el logro de los objetivos
4. Proporcionar una apreciación de la confiabilidad de los compromisos de cofinanciación y recomendaciones específicas de gestión de los recursos del GEF para progresar hacia el alcance de los objetivos.
5. Proporcionar una evaluación en materia de gestión del proyecto en sus niveles de dirección estratégica y operativa, coordinación y ejecución de consultorías.

La EMT, además, detalló algunos objetivos complementarios que favorecen la identificación de aspectos cualitativos: i) Examinar los asuntos relacionados con la sostenibilidad del proyecto y la oportuna estrategia de salida; ii) Identificar claramente aspectos relevantes, que serán insumos importantes en la evaluación final; y iii) Promover la rendición de cuentas y la transparencia, al evaluar y revelar el progreso en el cumplimiento y logros del proyecto.

### **2.2. ALCANCE Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN:**

La Evaluación empleó una metodología múltiple, aplicando un enfoque participativo, de derechos humanos y de género, multi actor, sector y nivel (nacional, regional y local) en concordancia con el enfoque socio-geográfico y participativo del Proyecto CMS, lo estipulado en los TdR y la propuesta técnica matriz de evaluación oportunamente presentada en el Documento Reporte Inicial, validada en el

---

<sup>1</sup> UNDP - GEF. 2014. Guidance for conducting midterm reviews of UNDP-supported, GEF-financed projects, [http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/midterm/Guidance\\_Midterm%20Review%20EN\\_2014.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/midterm/Guidance_Midterm%20Review%20EN_2014.pdf)

Taller de Inicio de la EMT<sup>2</sup>. Esta matriz de marco lógico integró los aspectos generales requeridos por las Bases de la EMT y las medidas específicas/aspectos generales evaluados. Comprendió un análisis documental, entrevistas, encuestas y grupos focales durante la misión de campo y el análisis posterior. Las actividades generales de la EMT se describen con base en el logro de los productos, para fines prácticos se adiciona un *cronograma de actividades* que incluye sub-actividades (**Anexo II**).

1. Identificación y revisión basada en la evidencia de todas las fuentes pertinentes de información: Incluyó actores clave/grupos de interés participantes, experiencias implementadas y documentos generados en fase de preparación e implementación del proyecto. Esta primera etapa respondió a la fase de **estudio de gabinete**; se estableció el mapa de actores (**Anexo III**), se analizó los documentos institucionales y legales (**Anexo IV**). Se sostuvieron reuniones preparatorias con el Equipo de Proyecto, la Oficina de PNUD Chile y Regional Technical Assistance PUND GEF (**Anexo VII**), a fin de que el Equipo Evaluador abordara con solvencia la evaluación y se ajustara la propuesta técnica presentada.

2. Elaboración de instrumentos de relevamiento de información: Cuestionarios de entrevistas individuales y grupales (**Anexo IX**); validadas en el Taller Inicial de la EMT (**Anexo V**).

3. Elaboración del Reporte Inicial (Producto 1 - EMT)<sup>3</sup>: incluye la metodología de trabajo, el ajuste de responsabilidades entre el consultor nacional e internacional, la presentación de una lista de entrevistas y documentos por analizar; una matriz ajustada de la consultoría y un cronograma de actividades de implementación de la EMT. Fue validado por los responsables de la Oficina de PNUD Chile y por el Equipo de Proyecto (**Anexo VI**).

4. Misiones en terreno (Producto 2, del 6 al 15 de marzo de 2017): Buscó identificar el avance de la implementación del proyecto; se visitaron experiencias pilotos, a comunidades que participan en los cinco proyectos pilotos, y se entrevistó a los múltiples actores para rescatar antecedentes sobre los aspectos evaluados, el avance en la implementación del proyecto (y su visión en el proceso analítico de las fortalezas y debilidades del mismo, cómo ha operado y el impacto que éste ha generado en el sector).

5. Contacto, entrevistas de colaboración y participación con actores claves y grupos de interés del proyecto de acuerdo con la Política de Monitoreo y Evaluación del PNUD – GEF: Se aplicó el enfoque multi actor, el enfoque de género y DDHH sector y nivel (nacional, regional y territorial-local), realizando entrevistas a 30 personas (miembros de PNUD, representantes de los gobiernos nacional, regional y local, empresas, OSC), y 6 grupos focales con representantes de las comunidades donde se desarrollan experiencias piloto, y 2 talleres colectivos con representantes del PNUD y del Gobierno (Anexo VII y registro fotográfico Anexo X).

6. Presentación de los hallazgos al finalizar la misión<sup>4</sup> (Producto 3): Se presentaron los hallazgos, recomendaciones y conclusiones preliminares (**Anexo VIII<sup>8</sup>**); información validada en una reunión por el Jefe de la División Educación Ambiental y Participación Ciudadana del Ministerio del Medio Ambiente, el Equipo Técnico del Proyecto CMS y el Equipo PNUD-GEF.

7. Análisis y sistematización del resultado de la revisión de antecedentes, entrevistas de actores claves y de reuniones grupales con comunidades de los 5 proyectos, seguimiento de respuestas.

8. Elaboración y presentación de informes final (versiones borrador y final) (Producto 4).

9. Revisión e incorporación de comentarios al informe final.

10. Confección de informe final y resumen ejecutivo (Producto 5).

---

<sup>2</sup> Taller Inicial de la Evaluación de Medio Término, lunes 6 de marzo de 2017, Oficinas de PNUD – Chile.

<sup>3</sup> Reporte Inicial de la Evaluación de Medio Término (EMT), presentado marzo 1 de 2017 y validado en Taller Inicial de la EMT.

<sup>4</sup> Taller para presentación de hallazgos preliminares de la EMT, Oficina PNUD, 15 de marzo de 2017.

### **2.3. ESTRUCTURA DE LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO:**

La estructura de la EMT, responde a los aspectos generales planteados en los TdR y en la Guía para EMT de proyectos PNUD financiados por el GEF<sup>1</sup>. El equipo evaluador examinó y calificó la calidad de la ejecución del proyecto. En tal sentido, los elementos evaluados fueron: i) Estrategia del Proyecto: diseño y marco de resultados/marco lógico; en el análisis de la formulación, se considera la pertinencia y la lógica del diseño, y su permanencia ante los cambios que se han verificado en el contexto del proceso de implementación; ii) Progreso hacia los resultados y barreras para el logro de los objetivos; iii) Implementación del Proyecto y manejo adaptativo: los mecanismos de gestión, planificación del trabajo, financiación y cofinanciación, sistemas de seguimiento y evaluación a nivel de proyecto, implicación de las partes interesadas, información y comunicación. En el análisis de la implementación y logro de resultados, se evalúa la información en términos de relevancia, efectividad y eficiencia; y iv) Sostenibilidad del Proyecto a través de la evaluación de riesgos: financieros, socio-económicos, de marco institucional y la gobernabilidad, y medioambientales.

La EMT ha utilizado los *criterios clave de análisis y de evaluación*, tanto de proyectos como de programas establecidos en los documentos de OCDE (pertinencia, coherencia interna y externa del diseño, impacto/efecto, eficacia, eficiencia y sostenibilidad); que también aplica el PNUD en los proyectos financiados por el FMAM. En el análisis de la formulación, se ha considerado la pertinencia y la lógica del diseño, y su permanencia ante los cambios que se han verificado en el contexto en estos años. En el análisis de la implementación y logro de resultados, se ha considerado la información en términos de relevancia, efectividad y eficiencia. También se realizó un análisis hacia la sostenibilidad de los resultados del proyecto y se detalla un conjunto de recomendaciones y una síntesis de lecciones aprendidas. En este sentido, la evaluación se focalizó en recuperar las experiencias, buenas prácticas y conocimientos específicos producidos durante el proceso de ejecución del proyecto, como insumos para el aprendizaje organizacional, la visibilización de prácticas con las comunidades locales y otras instituciones.

Se calificó al Proyecto en los elementos evaluados, de acuerdo a los criterios y pautas utilizados por el PNUD para proyectos financiados por el FMAM<sup>5</sup> (ver **Anexo XIV**), según:

**Progreso hacia resultados e Implementación de Proyecto y Manejo Adaptativo:** La EMT utilizó la escala de 6 (seis) puntos: Altamente Satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente Satisfactorio (MS), Moderadamente Insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I) y Altamente Insatisfactorio (AI).

**Sostenibilidad:** se utilizó una escala de 4 (cuatro) valores, según: Probable (P) Riesgos insignificantes para la sostenibilidad; Algo probable (AP) Riesgos moderados; Algo improbable (AI) Riesgos significativos; e Improbable (I) Riesgos graves.

## **3- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y SU CONTEXTO**

### **3.1. CONTEXTO DE DESARROLLO: AMBIENTALES, SOCIOECONÓMICOS, INSTITUCIONALES Y POLÍTICOS**

La Ecorregión Mediterránea chilena cubre aproximadamente 22.428.937 ha (61,55% de la superficie nacional)<sup>6</sup>, ocupando un área desde el norte de Antofagasta por el norte, hasta cerca de Valdivia por el sur. Representa la única ecorregión de matorral mediterráneo en Sudamérica, es la más amenazada de las ecorregiones del país, y uno de sólo cinco ecosistemas mediterráneos en todo el mundo. Cuenta con la más alta diversidad biológica y el mayor valor agrícola, con importantes reservas de carbono. Es el

---

<sup>5</sup> UNDP - GEF. 2014. Guidance for conducting midterm reviews of UNDP-supported, GEF-financed projects.

Ver: [http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/mid-term/Guidance\\_Midterm%20Review%20\\_EN\\_2014.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/mid-term/Guidance_Midterm%20Review%20_EN_2014.pdf)

<sup>6</sup> La EMT ha verificado la información en el Censo Agropecuario y Forestal de 2007, referencia nacional, para las regiones Antofagasta por el Norte a Valdivia por el Sur (Regiones de Antofagasta a los Ríos), que comprende la Ecorregión Mediterránea la cual suma un total de 22.428.937 hectáreas.



área más densamente poblada, con mayor degradación del suelo y menor protección de sus ecosistemas y hábitats biológicamente diversos. Queda muy poco de la cubierta vegetal original de la ecorregión (menos de un 15% según la mayoría de los estudios), encontrándose altamente fragmentada.

Desde una perspectiva ambiental, la ecorregión mediterránea está formada por gradientes de profundidad de suelo y disponibilidad de agua, las formaciones vegetales incluyen diferentes tipos de recursos y formaciones boscosas: i) Densos bosques poco comunes, configurados por formaciones locales (con especies perennes coníferas *Austrocedrus chilensis*, o ciprés de la Cordillera, o caducifolias con especies el género *Nothofagus*); que se encuentran típicamente en fondos de valles húmedos, o en lugares fértiles cercanos a ríos, por ende muy difíciles de encontrar en su estado original; ii) Bosques bajos abiertos y de especies perennes, que se denominan apropiadamente matorrales y de los que quedan muy pocos; el matorral costero es diferente de aquél de las formaciones interiores; iii) Los bosques tipo sabana, donde los espinales también son comunes, considerados matorrales degradados por uso del suelo, introducción de pastos no nativos y la presión insustentable de la ganadería.

Posee una rica diversidad de especies de plantas y animales, con altos niveles de endemismo local y regional. Es una fuente de importantes servicios para el ecosistema, en captura de carbono; aporte de biomasa leñosa, fuente de calefacción y energía para cocinar para aproximadamente 4.2 millones de habitantes en Chile central. La agricultura depende de los servicios del ecosistema que entregan recursos genéticos de las plantas, fertilidad del suelo, y polinización, y cubre entre el 70-75% del área original de la región, dependiendo del agua existente en los acuíferos recargados por áreas forestales; quince de estos acuíferos sufren limitaciones en su uso debido a sobre-extracción y/o recarga insuficiente. La ecorregión también cubre la partes alta y media de las cuencas fluviales de trece ríos importantes, proporcionando agua para uso doméstico, agrícola, comercial e industrial; los ecosistemas mediterráneos intactos y en pleno funcionamiento ayudan a reducir el riesgo de peligrosas inundaciones en las zonas agrícolas y urbanas, y facilitan la recarga de los acuíferos.

Desde una perspectiva socioeconómica, la Ecorregión Mediterránea fue el centro de una intensa colonización y asentamiento; principal fuente y desarrollo agrícola para consumo doméstico y exportación, y en la zona más densamente poblada del país, con campos de cultivo de distintos tamaños, productividad y sus respectivos niveles de tecnificación. Cerca del 85% de la cubierta vegetal original de la región se ha modificado de manera importante. El impacto refleja una combinación de conversión de hábitat, fragmentación progresiva y degradación acumulativa de ecosistemas y extensas áreas de suelos; con pérdida de importantes especies y hábitats endémicos amenazados y la invasión de especies no autóctonas dañinas para los ecosistemas, con impacto en los beneficios globales y pérdidas considerables local de servicios ecosistémicos. Se considera que la degradación del suelo afecta a más de 150.000 hectáreas al año a nivel nacional, donde la mayor degradación se produce en la región mediterránea; intensas en el norte, con escasez de agua y en las áreas densamente pobladas del centro, donde la infraestructura y los proyectos de crecimiento urbano son importantes consumidores de terrenos. Otros factores es el uso ineficiente del suelo por degradación de los bosques. La ecorregión también sufre las consecuencias del uso ineficiente de la energía de biomasa, conversión de tierras y la degradación y uso no sustentable del bosque seco

Además, los incendios forestales son una fuente importante de emisiones de gas de efecto invernadero y pérdida de hábitats y biodiversidad en el matorral. Respecto a su población, más de un millón de personas que viven en áreas rurales en la Ecorregión Mediterránea son más pobres o viven en condiciones socioeconómicas más marginales que las poblaciones urbanas.

Debido a la competencia por el uso de la tierra y a la falta de enfoques de gestión integrales o amplios, el territorio completo e incluso estados específicos se administran una y otra vez en búsqueda de los objetivos más mono-funcionales y de corto plazo, que frecuentemente se cambian en la siguiente intervención.

Desde un contexto legal, la legislación chilena sobre el uso del suelo aborda sectores individualmente: la legislación agrícola regula el uso agrícola del suelo y sólo la legislación urbanística regula el uso urbano del suelo. Por lo tanto, existen vacíos legales cuando se produce el cambio del uso del suelo de agrícola a

urbano. De esta forma, la legislación deja espacio para resquicios regulatorios que permiten el deterioro de los valores ambientales.

Por otro lado, los programas gubernamentales de fomento agrícola, ganadero y forestal se han enfocado en promover la gestión de unidades productivas como parte de un proyecto más amplio de desarrollo nacional. Sin embargo, esta búsqueda acelerada del crecimiento económico ha dejado hasta ahora poco espacio para preocupaciones ambientales. Aunque las reestructuradas instituciones ambientales chilenas se encuentran trabajando para establecer un Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas (SBDAP), aún no existe una estrategia que aborde estos problemas a nivel territorial. Las autoridades locales (regidas por la Ley 18.695, de la Ley Constitucional de Municipalidades) tienen amplios poderes en la regulación de interacciones sociales y productivas a nivel local, sin embargo, poca habilidad para superar barreras territoriales en la planificación a largo plazo.

El marco institucional que afecta más directamente a las áreas rurales está conformado por los Ministerios de Agricultura, Medio Ambiente, Economía, Fomento y Turismo, Desarrollo Social, Ministerio del Interior y Seguridad Pública, y el Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. El Ministerio de Hacienda controla el financiamiento de programas y también se puede considerar parte del marco institucional debido a su papel de garante en la asignación de recursos y uso de fondos públicos. Cada uno de los ministerios desarrolla e implementa políticas, estrategias, planes, programas y actividades en base a los recursos humanos, materiales y económicos según sus competencias. Como tal, el foco de los ministerios es alcanzar las metas y objetivos institucionales, utilizando el enfoque que el respectivo ministerio considere más apropiado para alcanzar las metas del Estado.

A escala territorial, se aplican los principios de gestión descentralizada para la operación de diferentes instrumentos de políticas (CORFO, INDAP, CONAF, MMA). Además, cuando estas instituciones trabajan en conjunto y formalizan acuerdos relativos a la transferencia de fondos públicos, deben cumplir requisitos como tener asignada una partida presupuestaria, figurar en el Registro de Personas Jurídicas y firmar un acuerdo, además de estar bajo la supervisión de la Contraloría General de la República. En el caso del MMA, se requiere la aprobación del Ministerio de Hacienda.

### **3.2. PROBLEMAS QUE EL PROYECTO SE PROPONE RESOLVER:**

La Ecorregión Mediterránea chilena ocupa un lugar central en la sustentabilidad del desarrollo del país; en ella se concentran valores esenciales sociales y culturales, patrimonio económico estratégico y valores medioambientales de importancia mundial. La presión que ejercen las actividades productivas sobre el territorio pone a todos estos valores, y especialmente aquellos asociados con el medio ambiente mundial, en riesgo.

La sustentabilidad de los servicios del ecosistema de esta región, su biodiversidad y productividad económica exigen un enfoque que proporcione oportunidades, medios y motivación a las organizaciones comunitarias para que desarrollen, adquieran y/o gestionen el financiamiento, conocimiento y capacidades necesarias para desarrollar y administrar sus recursos con el fin de obtener beneficios del desarrollo ambiental a nivel local y nivel mundial.

En este escenario, la planificación del territorio se considera una herramienta que permitiría implementar acciones de manera coordinada en función de las potencialidades del territorio y las necesidades de las comunidades y los diversos actores vinculados a éste. Sin embargo, a pesar de que muchas comunidades y gobiernos locales tienen el mandato de planificar y gestionar el uso del suelo para obtener beneficios del desarrollo sostenible, no cuentan en la mayor parte con conocimientos, capacidades ni recursos financieros para llevar adelante procesos de planificación en este tema, ni establecer las sinergias público – privadas necesarias. Por tal motivo, se ha identificado que la solución a largo plazo para actuar sobre la degradación del ecosistema y la pérdida de los valores ambientales mundiales, está en la promoción del trabajo concertado entre las comunidades y actores públicos y privados para que identifiquen y desarrollen técnicas innovadoras y apropiadas que favorezcan la conservación de la biodiversidad, la mitigación del cambio climático y el manejo sostenible de los suelos; utilizando recursos de inversión (subsídios o préstamos) para los proyectos que controlan, en los territorios individuales donde se puedan generar sinergias sociales, económicas y biofísicas, tanto a nivel

local como mundial. Para ello, las organizaciones comunitarias deben formular estrategias de gestión territorial con ayuda de sus colaboradores institucionales que incluyan resultados sociales, económicos y ecológicos, cuyo objetivo sea mejorar la resiliencia; los proyectos que diseñen e implementen aportarán a estos resultados, por sí solos y actuando en sinergia.

### **3.3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y ESTRATEGIA**

El proyecto está dirigido a la protección y mejoramiento de los valores ambientales mundiales de la Ecorregión Mediterránea de Chile. Busca promover el desarrollo y/o la adopción por OCs de Mejoras Prácticas Agrícolas Sustentables con bajo uso de insumos e implementación de actividades de conservación comunitarias; esto replicado en el territorio por cientos de pequeños productores contribuirá mejorando la resistencia al cambio climático, la productividad, la eficiencia del uso de recursos y nichos de comerciabilidad. Fortalecerá el acceso a micro financiamiento, sustentabilidad y resiliencia ecorregional.

La iniciativa plantea un enfoque de gestión territorial, socio geográfico estratégico, gradual que genere capacidades, coordinación institucional, comprometa y destine recursos eficientemente, fortalezca los vínculos y mecanismos de la sociedad civil, fortaleciendo el capital social para sostener la implementación y adaptación de nuevas prácticas y usos de la tierra. El proyecto esboza la gestión y planificación territorial como un proceso comunitario participativo, en una práctica de acción-reflexión-adaptación, que favorezca alcanzar el objetivo territorial.

La estrategia del proyecto propone una gestión gradual, con una *primera etapa* donde los recursos y atención se han centrado en un conjunto de territorios productivos diferenciados dentro de la ecorregión, con la finalidad de generar conocimiento desde la reflexión sobre la implementación de iniciativas comunitarias dentro de la planificación territorial y estrategias de gestión, la coordinación entre múltiples interesados a nivel territorial, producción y comercialización sustentable. Se ha planteado que a medida que el primer conjunto de iniciativas a escala territorial (IETs) evolucione durante la implementación, las lecciones aprendidas permitirán adaptar y establecer otras IETs alrededor de la ecorregión. Con los resultados de la implementación de las IETs, se obtendrán lecciones a partir de la experiencia y se aplicarán al desarrollo de recomendaciones sobre políticas, orientación y dirección, como retroalimentación más profunda para este proceso de mejoramiento de valores ambientales mundiales y el desarrollo local sustentable en la ecorregión. La estrategia en su *segunda etapa*, propone coordinar el apoyo institucional, busca la identificación de mecanismos de coordinación local de múltiples actores, que apoyen estrategias y el desarrollo de PGIT, con mecanismos de participación local; con sistematización, comunicación y gestión del conocimiento para la sustentabilidad y replicación de las experiencias.

La tercera etapa, propone generar capacidades en las OCs y a nivel territorial a partir del aprendizaje por medio de la práctica, ya que ellas realizan iniciativas de desarrollo sustentable y/o de conservación que fomentan la biodiversidad, evitan las emisiones de carbono desde la biomasa y el suelo y/u optimizan los servicios del ecosistema.

El Proyecto GEF CMS, tiene por objetivo desarrollar, demostrar e integrar el aporte de beneficios ambientales globales significativos por parte de organizaciones comunitarias en el manejo de territorios seriamente amenazados en la Ecorregión Mediterránea chilena, a través de los siguientes componentes: 1) Manejo sustentable de territorios para conservar la biodiversidad; 2) Demostración / promoción de la conservación y mejoramiento de las reservas de carbono a través del uso del suelo, cambio en el uso del suelo, silvicultura, y sistemas locales de monitoreo de carbono; 3) Mantención y mejoramiento del flujo de servicios de ecosistemas forestales y agrícolas para mantener el sustento de las comunidades locales; 4) Desarrollo de capacidades comunitarias y gestión de conocimientos; y 5) Seguimiento y evaluación de las actividades.

El Proyecto se propuso realizar un trabajo mancomunado entre los diversos actores del ámbito público, privado y de la sociedad civil que se vinculan con un territorio, para que realicen proyectos que aborden los problemas del desarrollo local sustentable y que permitan la generación de beneficios ambientales locales y mundiales, a través de Iniciativas a Escala Territorial (*landscape level*) (IET), que facilitarán la sinergia entre los proyectos, y sostenibilidad de los efectos mayores y más perdurables.

### **3.4. ARREGLOS DE GESTIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO:**

El Proyecto GEF CMS, en su estrategia propone un mecanismo institucional que apoya la implementación y gestión del proyecto, constituido por un Consejo del Proyecto responsable de la toma de decisiones estratégicas y de gestión del proyecto. Los miembros del Consejo son: Ministerio del Medio Ambiente (Agencia Ejecutora), el PNUD (como Agencia implementadora) y un representante de los beneficiarios del proyecto (Beneficiario Senior). EL MMA cumple la función ejecutiva del proyecto responsable a través de la Dirección Nacional del Proyecto de la coordinación, gestión y seguimiento del plan de trabajo del proyecto. Otro estamento operativo es la Coordinación Nacional del Proyecto que garantiza que el proyecto produzca los resultados especificados en el documento de proyecto. A nivel operativo se constituye un equipo de proyecto constituido por un(a) Asistente Administrativo y Financiero y dos profesionales para Monitoreo y Evaluación en terreno. El Beneficiario senior representa y resguarda los intereses de los beneficiarios ante el Proyecto.

Por su parte el PNUD, tiene por función supervisar la implementación y el logro de los productos del proyecto, mediante su seguimiento, para asegurar la calidad del Proyecto y asegurar el uso apropiado de los fondos del GEF. La oficina local del PNUD está a cargo de la gestión técnica y financiera del proyecto, en estrecha colaboración y consulta con la Agencia Ejecutora. Comunicando oportunamente los avances a la Unidad de Coordinación Regional PNUD-GEF, que tiene el rol de asistencia técnica en el aseguramiento de la calidad de la implementación de Proyecto a través un Consejero Técnico Regional. PNUD Chile es responsable de; i) Entregar servicios financieros y de auditoría al proyecto; ii) Seleccionar y contratar el personal del proyecto; iii) Supervisar la ejecución del presupuesto del proyecto; iv) Designar auditores y evaluadores financieros independientes; y v) Asegurar que todas las actividades, incluyendo llamados a concursos y servicios financieros, se lleven a cabo en estricto cumplimiento de los procedimientos del PNUD-GEF. Además, apoya la implementación y la sostenibilidad a nivel ecorregional y nacional el Comité Directivo de Socios; instancia de participación de las instituciones de gobierno pertinentes, que sustenta y aporta a la dirección de las actividades planificadas y los proyectos generados desde los territorios, proporcionando conocimientos efectivos en las áreas de gestión, supervisión e incidencia en políticas para garantizar financiamiento a largo plazo sobre la base de una mayor coordinación de los diversos instrumentos de desarrollo institucional, que abordan problemáticas de uso del suelo y recursos en la ecorregión.

En apoyo a la gestión territorial, el proyecto propone el establecimiento del Consejo Asesor Territorial de la Ecorregión Mediterránea (CATEM) responsable de la aprobación y autorización técnica de proyectos, recomendaciones, etc. Operativamente le corresponde la presentación de los portafolios con los proyectos al Comité Directivo de Socios (CDS) para su aprobación final y financiamiento.

La Plataforma Gestión Territorial Múltiple Actor (PGTMA), instancia constituida por variados actores del territorio, se encarga de operar y dar sustentabilidad al proyecto, a las Iniciativas de Escala Territorial (IET). Está conformada por representantes de las organizaciones comunitarias, ONG, el gobierno local, y oficinas regionales de los organismos e instituciones nacionales; proporciona el espacio para el análisis, reflexión y acuerdos sobre las propuestas e iniciativas, elabora la estrategia y el Plan Gestión Integral Territorial y las IET; monitorea su implementación, articula redes y financiamiento para la sustentabilidad; salvaguarda logro de metas e indicadores y gestión y proceso adaptativo. El PGTMA, opera a través de una Secretaria Técnica, responsable de gestionar las IET.

Por su parte, las organizaciones comunitarias y comunidades indígenas, son actores relevantes, encargados de identificar, diseñar, implementar, monitorear, evaluar y coordinar sus proyectos de pequeños subsidios para obtener resultados de gestión territorial en relación con los beneficios ambientales mundiales, la productividad económica, y la sustentabilidad ecológica (generación, implementación y sostenibilidad de las Iniciativas de Escala Territorial).

### **3.5. TIEMPO Y PRINCIPALES HITOS DEL PROYECTO.**

El proyecto plantea como premisa que la gestión y planificación territorial es un proceso comunitario participativo que puede caracterizarse por pasos reiterativos en una práctica de acción-reflexión-adaptación (Participación – Capacitación – Adaptación), dirigida a alcanzar un objetivo amplio a nivel

territorial. Por esto la planificación territorial básica y la metodología de gestión del proyecto incluyen los siguientes pasos: 1) Definición del territorio y formación de un organismo de gestión territorial de actores relevantes múltiples; 2) Definición de una visión común de territorio, resultados y gobernanza; 3) Formulación participativa de una estrategia territorial y de un plan de acción, que establezcan los indicadores a escala territorial; 4) Desarrollo de propuestas, revisión y aprobación del financiamiento; 5) Implementación de proyectos, monitoreo, evaluación, generación y difusión de conocimientos; 6) Reflexión de la PGTMA sobre la experiencia de gestión territorial y gestión adaptativa; y 7) Revisión de PNUD sobre dificultades de ejecución.

### **3.6. PRINCIPALES ACTORES INVOLUCRADOS**

Los actores clave considerados en el diseño, ejecución y operación en la fase de implementación del proyecto son los descritos en el PRODOC<sup>7</sup> y Bases Técnicas de la EMT; contando con actores institucionales de niveles jurisdiccionales nacionales, regionales, provinciales y locales, y de la sociedad civil (ONG, organizaciones comunitarias, beneficiarios organizados de diversas formas), empresas privadas, instituciones de gobierno y de la cooperación (**Anexo III**). La EMT realizó un análisis de la participación de actores en diversas instancias del proyecto que se refleja en cada uno de los apartados donde se analiza desde el diseño hasta la implementación.

## **4- HALLAZGOS**

### **4.1. ESTRATEGIA DEL PROYECTO.**

**Diseño del Proyecto:** Se evaluó la **Pertinencia** en la formulación del Proyecto, las definiciones sustantivas de las acciones realizadas, coherencia entre las normas, objetivos, medidas y medios que la rigen y orientan; y el grado de coherencia entre objetivos y las necesidades/intereses de personas, Chile y GEF. Los problemas abordados por el Proyecto son pertinentes.

- ❖ El Proyecto ha identificado la multi-causalidad de la degradación de la Ecorregión Mediterránea y el potencial de contribución con beneficios locales, nacionales y globales. Propone favorecer la gestión territorial integral articulada de múltiples actores, los temas de financiamiento a iniciativas productivas con enfoque ambiental, y específicamente proponen como polo de gestación de las iniciativas a las Organizaciones Comunitarias fortalecidas con capacidades.
- ❖ El Proyecto plantea *cuatro barreras* concretas que propone atender para el logro de los resultados. Identifica los supuestos por barrera, que argumentan la causalidad del problema, y que deberían ser superados. Sin embargo, estos supuestos atienden a limitantes de gran envergadura y son complejos para abordar por el Proyecto, en el tiempo y capacidad del mismo.
- ❖ Los supuestos descansan fundamentalmente en las capacidades de las comunidades, el conocimiento, las prácticas, la organización y la gestión; poniendo a las comunidades como actor causal del problema y actor fundamental del cambio para la gestión sostenible del territorio. Este último supuesto resulta de alto riesgo (y amenaza) para el logro de las metas y resultados propuestos.
- ❖ Las barreras y supuestos no abordan las capacidades y gestión de las instituciones de gobierno como gestoras y responsables del cambio en la gestión territorial sustentable, de modo articulado y coordinado, sólo se enuncia sucintamente y no es abordado por el Proyecto, siendo una causal que desfavorece el avance hacia los resultados. Además, no se han identificado las barreras relacionadas con los instrumentos de fomento que se promueven actualmente desde el Estado y cómo estos pudieran facilitar u obstaculizar el logro de resultados. El Proyecto entre las metas propone la revisión y modificación de al menos 4 programas institucionales incluido el FPA (objetivo 1), metas con casi nulo avance, sólo acciones respecto del FPA.

---

<sup>7</sup> PRODOC Proyecto GEF-PNUD Proyecto N° 88249 Apoyo a las iniciativas de la sociedad civil y de la comunidad para generar beneficios ambientales globales mediante subvenciones y microcréditos. Proyecto MMA / GEF-PNUD Comunidad Mediterráneas Sostenibles.

- ❖ El Proyecto CMS, propone fortalecer mecanismos de financiamiento de iniciativas/proyectos a escala territorial fortaleciendo al FPA en un FPA 2.0. Se han realizado gestiones internas en el MMA/FPA, destinadas a fortalecer el enfoque del Programa, el cumplimiento de las metas de cofinanciamiento y avance al logro de las metas del proyecto. La XX versión del FPA 2017, ha llevado adelante el Concurso Proyectos Sostenibles, cuyas líneas temáticas son concordantes con los objetivos del proyecto<sup>8</sup> con enfoque asociativo, comunitario y sostenible, que busca promover desde el ámbito local proyectos que fortalezcan acciones desarrolladas previamente en mejorar la calidad ambiental del territorio, generen mayor conciencia y valoración del entorno, e incorporen y promuevan la educación ambiental y la participación de la ciudadanía. Otro concurso del FPA adjudicado (el 30 de noviembre de 2017), es el de Gestión Ambiental Local (GAL) donde el Equipo de Proyecto promovió la sinergia con el Proyecto CMS, y donde se busca el desarrollo de proyectos<sup>9</sup>.
- ❖ El informe de cofinanciamiento del MMA Proyecto GEF CMS, corrobora la sinergia, ratificando que las líneas temáticas de los proyectos concursables son concordantes con los objetivos del proyecto CMS.
- ❖ Este concurso de carácter nacional, se encuentra hasta el mes de marzo en la etapa de firma de contratos con las organizaciones que se adjudicaron financiamiento. Propone financiar 30 proyectos totales de 30 millones cada uno (con un total de 900 millones, 50% en el 2017 y resto para el 2018)<sup>10</sup>.

El Plan de Trabajo Proyecto GEF CMS (octubre 2016 – marzo 2017), en el punto 3.6 propone una serie acciones tendientes al fortalecimiento de FPA y mecanismo de financiamiento de IET, quedando sujetas a revisión y a los resultados de la EMT; acciones que requieren pronta atención.

Aunque para las metas del Proyecto la articulación con y entre los actores públicos es clave en términos de participación interinstitucional y su sostenibilidad en el territorio, no ha sido considerado entre los supuestos, la articulación y coordinación de actores públicos en pos del establecimiento de sinergias reales para potenciar los efectos ambientales en el ecosistema mediterráneo. Lo mismo ha sucedido respecto a la interacción con los actores privados y el modelo de desarrollo que se impulsa a nivel institucional. En la práctica surgieron dificultades respecto a los arreglos institucionales.

- ❖ El Proyecto en la estrategia, en los arreglos institucionales propone el desarrollo del Comité Directivo de Socios, como instancia de participación, para el apoyo en inversión al FPA en el territorio. Este CDS fue establecido y existen Acuerdos de intención de apoyo diferentes entre las instituciones. A la fecha de la EMT, este CDS no cuenta con un plan de trabajo interinstitucional como ha sido propuesto en el Plan Operativo Anual (POA) 2016, igual situación se extrapola en la bajada del CDS a nivel territorial.
- ❖ El Proyecto propone el establecimiento del Consejo Asesor Territorial de la Ecorregión Mediterránea (CATEM) responsable de la aprobación y autorización técnica de los proyectos. Sin embargo, esta meta no se ha realizado, tal vez asociado a una escasa articulación nacional con el territorio (falta de capacidad del proyecto para llevar adelante en paralelo el Plan Plurianual y los POA, y una focalización en avanzar en otros territorios y aún en etapa de desarrollo y temprana ejecución de los pilotos).
- ❖ El Proyecto propone el abordaje del territorio a través de “*plataformas de gestión territorial*” (existentes y con trayectoria eficaz probada). Sin embargo, no consideró, como supuesto subyacente, que las capacidades actuales de este estamento, en su gestión interna y externa, sean una real contribución para favorecer el alcance de las metas del Proyecto. Esto ha evidenciado debilidades en la capacidad de gestión, impactando desfavorablemente la gestión del proyecto a

<sup>8</sup> Concurso Proyectos Sostenibles/ FPA / MMA, ver: <http://www.fpa.mma.gob.cl/concurso-proyecto-sostenible.php>

<sup>9</sup> Concurso Gestión Ambiental Local / FPA / MMA, ver: <http://www.fpa.mma.gob.cl/concurso-gestion-ambiental-local.php>

<sup>10</sup> Informe de cofinanciamiento ; Ministerio del Medio Ambiente - Proyecto Comunidades Mediterráneas Sostenibles, Noviembre de 2016.

nivel territorial. Por su parte, los entrevistados señalan que las instituciones públicas “no toman en serio” este enfoque, el cual promueve la participación activa de la ciudadanía. Aunque a nivel discursivo se potencian las alianzas público-privada, esto se dificulta en las regiones si no existe un vínculo previo o personal. Resulta necesario promover la participación de autoridades en estos espacios de análisis, reflexión y establecimiento de acuerdos para las iniciativas (ej. desarrollo social, SERNATUR). Respecto a la metodología de trabajo, se han destacado por resultar coherente y clara.

- ❖ Se destaca el acertado enfoque territorial del Proyecto, aunque al momento de implementarlas han surgido dificultades en el trabajo de las Plataformas de Gestión Territorial de Múltiples Actores (PGTMA). La gestión estratégica del proyecto ha sido débil en accionar la participación institucional en los mecanismos nacional y territorial para la gobernanza sostenible y resiliente.
- ❖ El Proyecto propone el desarrollo de PGTMA y CATEM, como arreglo institucional; cuyas acciones apoyarían al proyecto en el desarrollo de los PGTI, los proyectos pilotos e IET. Estos tres productos han sido los resultados de consultorías con participación de actores territoriales, pero no de estructuras gobernanza territorial previamente fortalecidas, con excepción del territorio de Cayumanque que podría ir en paralelo en el desarrollo de la Plataforma y del PGTI, marcando una diferencia favorable en la capacidad de gestión de esta última. Adicionalmente no se ven acciones que fortalezcan la sostenibilidad de la gobernanza territorial y su resiliencia, sino más bien acciones centradas en la gobernanza de los proyectos pilotos.
- ❖ Las PGTMA no muestran, al momento de la EMT, contar con una estrategia o plan operativo (no siendo considerado por el Equipo de la EMT como sinónimo o equivalentes los POAs del proyecto y los PGTI, ya que estos últimos más bien responden a ser instrumentos para la identificación de líneas de proyectos). Las diferencias entre las 3 PGTMA identificadas está en los liderazgos y capacidades de gestión y articulación de redes, elementos que tal vez han limitado el fortalecimiento de la participación de múltiples actores, la coordinación de la inversión, la incorporación y reconocimiento de los PGTI como herramientas de gestión, para fortalecer la sostenibilidad.
- ❖ En el PRODOC<sup>11</sup> se dan en detalle los mecanismos de gestión del Proyecto, definiendo las funciones y responsabilidades de las partes involucradas. El Ministerio del Medio Ambiente (MMA) es el organismo gubernamental responsable de la ejecución del Proyecto, que incluye la coordinación, gestión y seguimiento del plan de trabajo, a través de la Dirección Nacional del Proyecto. Un Consejo del Proyecto (que incluye al MMA, al PNUD y a un Beneficiario Sénior) como el responsable de tomar las decisiones estratégicas y de gestión del proyecto. Sin embargo, en este contexto no se evidencian funciones y responsabilidades para el cargo de “Director Nacional del Proyecto”, que se incluye en la Estructura Organizacional del mismo, que permita el monitoreo y evaluación; identificándose en la evaluación acciones que se presentan como correspondientes y superpuestas con las del Coordinador Nacional del Proyecto; en desmedro del costo eficacia del proyecto y avance hacia los resultados.
- ❖ El PRODOC respecto al Consejo de Proyecto, además considera la participación de un representante (beneficiario senior) de los beneficiarios del proyecto. Cuya función principal es asegurar la realización de los resultados del proyecto desde la perspectiva de los beneficiarios de los proyectos. La EMT no identificó esta participación, infiriendo que se debe al proceso de implementación del proyecto. Situación que debe ser evaluada por el MMA y PNUD respecto de la pertinencia de la participación, gobernanza y sostenibilidad de los resultados.
- ❖ La estrategia también define la conformación del Equipo de Proyecto, constituido por un Asistente Administrativo/Financiero y dos profesionales encargados del Monitoreo y Evaluación. Basado en la integración de hallazgos, como: el enfoque del proyecto, los cuatro frentes de acción para su logro (institucionalidad, capacidades comunitarias, desarrollo de IET y gestión del conocimiento), los hitos

---

<sup>11</sup> En la Secc. 5.1 pp. 81-83, se definen los “Mecanismos de Gestión del Proyecto” y las “Funciones y Responsabilidades de las partes involucradas” en la gestión del Proyecto; así como la “Estructura Organizacional”.

estratégicos para el avance a resultado, se identifica como una debilidad el bajo número de profesionales que lo constituyen para dar respuesta a las acciones por resultado por territorio.

Por otro lado, se analizó la **Relevancia del Proyecto**, es decir si el Proyecto es significativo en función de las prioridades nacionales, regionales y locales, y si las prácticas desarrolladas han contribuido o pueden contribuir a fortalecer los objetivos del proyecto. En tal sentido:

- ❖ Las metas y resultados del proyecto son altamente consistentes con las prioridades nacionales; están en línea con los acuerdos internacionales firmados y ratificados, así como con las estrategias y planes nacionales y en algún caso regional, en materia de cambio climático, desertificación y biodiversidad. Busca generar importantes beneficios mundiales, a la vez que potenciará los objetivos de Chile en términos de conservación de la biodiversidad y mitigación del cambio climático en las áreas de uso de la tierra, silvicultura y la lucha contra la degradación del suelo.
- ❖ El proyecto contribuye a potenciar los compromisos nacionales e internacionales de Chile sobre la sustentabilidad mejorando las capacidades comunitarias e institucionales para generar beneficios ambientales, en descentralización y la operacionalización de sus mecanismos de gobernanza.
- ❖ El Proyecto aborda las prioridades regionales y locales, basado en diagnósticos y focalización del MMA; a través del diagnóstico territorial participativo y con información de fuentes secundarias logrando el desarrollo de Planes de Gestión Territorial Integral (PGTI). Estos hacen una caracterización socio ambiental, descripción de líneas temáticas (temas de interés, priorización y caracterización), cartera de proyectos individuales, reconocimiento de posibles alianzas y posibilidad de integración.
- ❖ El resultado de las entrevistas de actores locales y comunidades, dan testimonio del abordaje de las prioridades locales y comunitarias a través de los PGTI. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los actores locales no reconocen la existencia de PGTI y la relevancia de su uso como una herramienta eficaz para la gestión territorial. A partir de la experiencia del equipo de trabajo en terreno, surge que el problema no es el desconocimiento por parte de las comunidades de la existencia de los PGTI, sino su falta de claridad como herramientas para apoyar la toma de decisiones y de cómo usarlos.
- ❖ Por otro lado, en la ejecución estratégica del Proyecto no aparecen evidencias de avanzar en la generación de alianzas locales y del empleo de los PGTI en la gestión institucional, con el propósito de minimizar riesgos, apalancar recursos y dar sostenibilidad de las iniciativas.
- ❖ Los PGTI son el resultado y producto de consultorías, que han trabajado en la captura de antecedentes regionales de desarrollo, luego un trabajo de análisis participativo de actores institucionales, comunitarios y otros actores claves, pertenecientes al territorio en torno a la definición de lineamientos estratégicos y temas de trabajo conforme a sus potencialidades y necesidades, y las visiones e intereses de la diversidad de actores para fortalecer el desarrollo del territorio. El Proyecto ha desarrollado de modo participativo 3 Planes de Gestión Territorial Integral (PGTI). Son instrumentos de la gestión territorial; identifican posibles áreas, ideas y posibles proyectos para ser desarrollados e incentivar el desarrollo territorial sustentable. Proponen mejorar la resiliencia ambiental, económica y social, pero no muestran líneas de acción para fortalecer la resiliencia de la gobernanza. Identifican actores institucionales y otros, pero no una estrategia para su vinculación, articulación y coordinación. Resultan ser más bien un elemento de análisis y de propuestas de proyectos, que requiere de un complemento operativo para su implementación. A la fecha se ve su relación con la ejecución de los proyectos pilotos, pero no en articular y coordinar a los actores territoriales. Dos de los PGTI en su estructura no identifican el contexto y estructura institucional que les ampara, la causal se aclara en el párrafo subsiguiente.
- ❖ Los PGTI han sido desarrollados sobre el supuesto que la PGTMA es la responsable de su ejecución, supuesto que evidencia falencia considerando que las PGTMA a la fecha no cuentan con una estrategia o plan operativo; más las diferencias identificadas entre las 3 PGTMA en liderazgo y capacidades de gestión, elementos que tal vez son los que han limitado la incorporación y reconocimiento de los PGTI como herramientas de gestión en los casos de Alto Malleco (PGTI de



Curacautín y Lonquimay y Coltauco, Doñihue y las Cabras y, no así el último PGTI logrado que corresponde al Territorio de Cayumanque.

- ❖ Un factor clave también descansa en el diseño y estructura de los PGTI, existiendo una amplia y marcada diferencia desfavorable para los asociados a las iniciativas de Bosque Modelo, y muy favorable respecto del Plan de Gestión Territorial de Ránquil, Quillón y Florida. Esta situación evidencia la ausencia de términos de referencia tempranamente por el Proyecto para su desarrollo, con definición del alcance del producto coherente con las metas del proyecto que deben responder; así como diferencia entre las consultoras que desarrollaron el producto, situación que requiere ser analizada por el proyecto. A favor del PGTI enunciado y debilidades de los dos restantes, aquel aborda consideraciones para la gestión estratégica, gobernanza, riesgo y sostenibilidad, tales como: Acciones para la implementación del PGTI, modelo de implementación, sistema y procedimientos del sistema de seguimiento y evaluación, y plan de comunicación y difusión. Estas lecciones aprendidas deben ser subsanadas en los otros PGT si se espera lograr resultados efectivos. Sin duda estas marcadas diferencias desde ya marcan amplias brechas en la gestión de las PGTMA y territorial.

Fue analizada la pertinencia de la ***estrategia del proyecto*** y si provee una ruta efectiva que asegure el logro de los resultados esperados, además de evaluar el proceso de tomas de decisiones. Al respecto:

- ❖ La estrategia del proyecto presenta una propuesta teórica con enfoques pertinentes, considerando que centra en las organizaciones comunitarias el rol de gestor del cambio para obtener el desarrollo sostenible del territorio con beneficios ambientales globales. El proceso gradual indicado resulta pertinente en la teoría, señalando que en una 1era etapa las OC y ONG, organismos gubernamentales locales y sector privado desarrollan un PGTI, seguido por IET; una 2da etapa abocada a coordinar el apoyo institucional; y una 3era etapa, para generar capacidades en las OC y a nivel territorial a partir del aprendizaje por medio de la práctica.
- ❖ La evaluación no evidenció una estrategia para la implementación, desarrollo y sostenibilidad de cada una de estas etapas, que estandarice procesos de modo de resguardar los resultados, la sostenibilidad y replicabilidad. La estrategia propone la puesta en marcha de pilotos, seguido de replicación de la experiencia en otros territorios, con base en las buenas prácticas y aprendizajes. Sin embargo, no es esperable que se puedan tener evidencias de la estrategia de replicar la experiencia en otros territorios, debido a la etapa de desarrollo de las actividades y estando pendientes etapas que cumplir. Para la generación y difusión de conocimiento, el Proyecto ha contemplado evaluar la implementación de proyectos individuales, y analizar las experiencias para obtener lecciones y conocimientos aplicables a otras comunidades y sistemas. Ha propuesto el desarrollo de 10 comunidades de práctica, capturar aprendizajes y ser centro de transferencia de capacidades. A la fecha, el proyecto ha establecido articulación y un plan de trabajo con 3 Comunidades de Práctica: 1) Apícola de Lefuco indicando disminución en su funcionamiento (Región de la Araucanía); 2) Agroecológica de San Nicolás en activo funcionamiento; y 3) Género y Medio Ambiente (Región del Biobío) sin funcionamiento. A noviembre de 2016, el proyecto tras evaluar el funcionamiento, aporte de estas comunidades y la demanda de esfuerzo del Equipo de Proyecto en capacidades y recursos, considera como estrategia en relación a las Comunidades de Prácticas, procurar que ellas se instalen como parte del proceso natural de desarrollo de los proyectos piloto en los territorios donde el GEF CMS está generando las PGTI y PGTMA<sup>12</sup>. Respecto a las comunidades de práctica, se identifica, con base en el dispar funcionamiento, una inadecuada estrategia de implementación, que superó las capacidades del Equipo, con dudoso impacto. Se considera, sin embargo, que esto es parte de las *lecciones aprendidas de diseño* del Proyecto, y concuerda con la estrategia presentada por el actual Coordinador Nacional, dónde será relevante la coherencia con la estrategia para la segunda fase del proyecto, acorde a las metas propuestas y las capacidades del Proyecto.

---

<sup>12</sup> Informe Comunidades de Práctica 29-11-2016, Coordinación Proyecto CMS GEF PNUD.

- ❖ En relación a las barreras, supuestos y riesgos que surgen en cada etapa, la estrategia trasluce la carencia de un mecanismo para la gestión de riesgos y un sistema de monitoreo, evaluación y reporte robusto por etapa, que favorezca la toma de decisiones y el avance hacia resultados.
- ❖ En materia de conflictos internos presentado en el Equipo de Proyecto que culminó con el cambio de coordinador, y equipo de monitoreo y evaluación, las decisiones entre la entidad ejecutora e implementadora, con apoyo del Punto Focal del GEF; se resolvieron del mejor modo buscando el acuerdo y avance de proyecto, no quedando claro la pertinencia del debido proceso y participación de las partes involucradas. El Proyecto no evidencia una estrategia para la prevención y gestión del conflicto interno y externo; en esta situación puntual impactó en la gestión de dirección y operativa del proyecto, en la transparencia y el re establecimiento de confianzas.
- ❖ Las decisiones de dirección, de coordinación y operación, son tomadas obedeciendo a la estructura jerárquica organizacional del Proyecto. Las decisiones de dirección estratégicas y políticas se toman entre la Dirección Nacional en comunicación directa con la Jefatura de la División de Educación Ambiental y Participación Ciudadana.
- ❖ Las decisiones a nivel de proyectos piloto son tomadas por las Organizaciones Comunitarias, en asamblea y de modo participativo y pertinente. La toma de decisiones en las comunidades indígenas que participan deberían resguardar la pertinencia cultural en la toma de decisiones. En este caso el Proyecto no tiene una estrategia diferenciada.
- ❖ Las decisiones estratégicas en la gestión territorial son tomada por la Dirección Nacional del Proyecto en comunicación con su estructura jerárquica cuando corresponde y en conversación con el coordinador y socios estratégicos, con las Organizaciones de Base Comunitarias y con las Asociaciones de Comunidades en proceso de formalización.
- ❖ La evaluación identifica una inexistente estrategia de comunicación externa y nula visibilidad del proyecto, además de las áreas en las que hoy trabaja.

#### Marco Lógico (ML) y Marco de Resultados.

Durante la presente EMT se realizó un análisis y evaluación SMART del Marco Lógico, en sus resultados e indicadores; el resultado de esta acción es compartido en los cuadros descritos en el **Anexo XI**.

#### ❖ **Hallazgos de la evaluación del marco lógico respecto del objetivo general, sus metas e indicadores.**

El PRODOC plantea una estrategia gradual, con pasos específicos descritos en el Punto 3.3., pertinentes y acordes a los componentes del Proyecto, al enfoque de paisaje y basado en las comunidades, para lograr territorios resilientes y sustentables. Esto es coherente con el Programa COMDEKS<sup>13</sup> (*The Community Development and Knowledge Management for the Satoyama Initiative Programme*); cuyas lecciones aprendidas indican que este tipo de iniciativa requieren tiempos y apoyos a largo plazo del gobierno y de sus múltiples actores, y que van de 5 a 10 años, con acompañamiento y requerimientos de recursos para lograr este tipo de resultados. Sin embargo, al progresar en evaluar los avances en su implementación, se fueron evidenciando las altas expectativas plasmadas en el PRODOC al momento de su elaboración; presentado metas e indicadores que resultan (al momento actual) excesivamente ambiciosos para las capacidades reales del Proyecto (tiempo, recursos y equipo técnico), así como las capacidades disponibles en los territorios y los alcances posibles de lograr en los tiempos planificados.

A continuación se comparten los hallazgos en la evaluación del Marco Lógico. Luego, en la Tabla 3 del apartado de “Recomendaciones”, se presenta una síntesis de la evaluación Smart y principales

---

<sup>13</sup> Communities in action for landscape resilience and sustainability the COMDEKS Programme;  
 ver:<file:///F:/PNUD/GEF%20Evaluacion%20Proyecto%20CMS/Doc%20proyecto%20GEF%20CMS/Doc%20Proyecto%20CMS/INF%20PUND%20GEF%20Regional/communities-in-action-comdeks-web-v2.pdf>

recomendaciones; y en el **Anexo XIII** los detalles de la evaluación, recomendaciones y medidas específicas.

La evaluación de eficacia de las metas e indicadores, a través del *análisis Smart* en una síntesis vertical señala: carencia de especificidad; por sus diseños, representará una dificultad para su medición; difíciles de alcanzar en su mayoría, con mediano y bajo realismo de acuerdo a las posibilidades del proyecto, y muchos de ellos superan los tiempos propuestos para la gestión y las circunstancias internas y externas que debe enfrentar el proyecto. La síntesis de la evaluación Smart por meta e indicador (evaluación horizontal), concluye y recomienda que deben ser evaluados, adecuados y ajustados a las actuales capacidades y tiempo que le resta al proyecto, determinando la factibilidad real de logro y aporte efectivo.

❖ ***Hallazgos de la evaluación del marco lógico respecto de los resultados 1 a 4, metas e indicadores.***

La evaluación Smart indica para el Resultado 1, que sus metas e indicadores son específicos y medibles; altamente ambiciosos; como están diseñados adolecen de realismo y coherencia a los tiempos capacidades del proyecto, señalando que difícilmente lleguen a ser alcanzados como están planteados. En relación al Resultado 2, la evaluación indica una inadecuada coherencia entre meta e indicador N-1 y con el resultado, se sugiere evaluación y ajuste, considerando el impacto acorde al resultado más allá del producto específico propuesto. Para los Resultados 3 y 4, la meta e indicador N-1, por su diseño, no tienen coherencia entre ellos en definición y foco. Las metas e indicadores del resultado, son medibles, ambiciosas, con escaso realismo de acuerdo con las capacidades del proyecto, siendo difícil de ser logradas; superando los tiempos del proyecto para su logro.

En general para el objetivo principal, los resultados, las metas e indicadores tienen posibilidad de ser mejorados. En relación a la medición real de logros es importante fortalecer las líneas de base, que hoy resultan generales y en algunos casos con mínima correspondencia o bien ausentes. La evaluación de metas a medio término se ve perjudicada, por el tipo de meta e indicador de término del proyecto; la evaluación buscó la relación con el plan plurianual, pero esté está en base a productos de resultados, no siempre claro y coherente con los indicadores y metas de resultados. Esto afecta el monitoreo general hacia los resultados, quedando a un nivel de monitoreo de actividades.

En síntesis, existe un amplio margen de mejora en el marco lógico, con atención al impacto que espera el proyecto. Se recomienda que las metas e indicadores sean revisados y adecuados en: fortalecer su coherencia adecuando el diseño y uso de los mismos conceptos; la especificidad para favorecer su medición, preferir indicadores y metas cuantitativas; que sean acotados a las reales capacidades del proyecto, que considere el recurso humano y financiero, resguardando y limitando el alcance de las metas por factibilidad de logro, ajustado al tiempo que resta del proyecto. La adecuación de muchos de ellos, implica disminuir el alcance de la meta y del indicador, adecuando la estrategia de gestión y un plan de acción coherente a la nueva realidad.

❖ ***Hallazgos relativos a los asuntos de Género e Indígenas.***

De la verificación en terreno, entrevistas y de la lectura de los documentos del proyecto, surge que el diagnóstico realizado para el diseño del proyecto fue general, que no se desarrollaron análisis pormenorizados de los/as beneficiarias/os planteando vulnerabilidad o brechas en el acceso, identificando necesidades, capacidades y saberes, según sexo, edad, comunidad de pertenencia, etc.

En base a lo analizado, no se verifica un enfoque de género a la hora de la formulación del proyecto, aunque sí está planteado en el Documento de Proyecto, pero no se ve reflejado en el marco lógico (metas e indicadores), en acciones específicas o en una estrategia de acceso. Se tuvo cuidado en la etapa de implementación respecto a la participación de mujeres y jóvenes como beneficiarios.

*Análisis desde la perspectiva de Pueblos Indígenas:* En base a lo analizado, no se verifica un enfoque de Pueblos Indígenas a la hora de la formulación del proyecto, en el marco lógico (metas e indicadores), en acciones específicas o en una estrategia de acceso y transversalización temática.

En relación a la participación indígena, en base a las entrevistas y la visita al territorio, se verifica una activa participación de las comunidades indígenas en las iniciativas pilotos, en la Región de la Araucanía,

específicamente en las comunas de Lonquimay y Curacautín, territorio donde existe mayor concentración de población Mapuche Pehuenche. Se destaca también la inclusión de jóvenes indígenas reintegrados a sus comunidades, con estudios superiores, generando nuevos formatos de asistencia técnica con profesionales que establecen un marco cultural compartido con la comunidad.

En términos de inclusión, se observa positivamente la incorporación de herramientas de análisis a las comunidades acerca de qué prácticas son las más adecuadas desde la perspectiva de la conservación, incluso con nuevos aprendizajes en adultos mayores que implica re-aprender a hacer sus labores con otros conceptos. Sin embargo, resulta conveniente salvaguardar las prácticas culturales ancestrales, sin que por ello resulte impedimento fortalecer buenas prácticas que favorezcan los servicios ecosistémicos el resguardo de lo ambiental, la biodiversidad y los recursos naturales, considerando los objetivos centrales del proyecto y los factores de degradación de los bosques y suelo.

Se considera importante para la sostenibilidad de los resultados y la apropiación de los mismos por parte de las comunidades, incentivar en los proyectos el trabajo con los jóvenes (dado que la población de beneficiarios directos está sumamente envejecida y podría resultar limitante para sostener los proyectos en el tiempo). Se debe considerar, que esto obedece a una situación de contexto de los grupos objetivo del Proyecto (pequeños propietarios agrícolas de la ecorregión mediterránea de Chile). Por lo tanto (y sin cambiar el grupo objetivo), toda contribución del Proyecto en este campo tendrá gran relevancia como ensayos a replicar para superar esta realidad, y aportar a políticas públicas de desarrollo de largo plazo.

Teniendo en consideración las metas e indicadores de los resultados, el Proyecto debe velar por profundizar el alcance de la definición del beneficiario/a, para identificar y seleccionar las comunidades que contribuyan de modo real al logro del objetivo del Proyecto, y a su resiliencia y sostenibilidad. Este esfuerzo y aprendizaje es una contribución a los TdR del concurso de IET en términos de definir el beneficiario del concurso, sistema de tenencia de tierra, superficie, sistema productivo, especificaciones de género y asuntos indígenas, etc. Así también hacer el enlace con las consideraciones respecto de los beneficiarios de programas de otras instituciones públicas socias en el CDS, con el propósito de resguardar el cumplimiento de requisitos en la situación de favorecer cofinanciamiento de iniciativas.

#### **4.2. PROGRESO HACIA RESULTADOS**

Se ha evaluado el grado en que han avanzado los objetivos del Proyecto, considerando factores internos y externos que han influido en el logro o no de los resultados. Se complementa el análisis de Marco Lógico desarrollado, y se centra en la valoración del avance de los resultados previstos en el medio término.

Avance hacia el análisis de resultados: El nivel de avance hacia resultados y la calificación están contenidos en una serie de matrices en el Anexo **XII**, que abordan la calificación del objetivo, los resultados e indicadores. La Tabla 1 muestra el resumen de la calificación del avance hacia resultado de acuerdo con los requerimientos para la EMT.

En general respecto del alcance del **objetivo general** asentado en la focalización territorial, los arreglos institucionales estructurales, el mecanismo de financiamiento y los proyectos impulsados por comunidades fortalecidas, se estima que avanza con cierto retraso hacia el logro de las metas y con cierto riesgo de no alcanzar los beneficios esperados siendo calificado de **Moderadamente Insatisfactorio (MI)**. Sin embargo, se han realizado esfuerzos por parte del MMA, específicamente con la creación de un nuevo concurso para el año 2017: “Concurso de Proyectos Sostenibles del FPA (2017-2018)”, aumentando tanto monto de financiamiento (\$ 30 millones por proyecto) y el plazo de ejecución (24 meses) lo que es consistente con lo que promueve el proyecto GEF CMS. Además, los 5 proyectos pilotos en ejecución, constituyen en sí mismos un insumo de lecciones aprendidas para el mecanismo de financiamiento futuro.

En relación al **Resultado 1**, referido a lograr el manejo territorial sustentable para la conservación de la biodiversidad, sustentado en gran cantidad de superficie bajo prácticas sustentables, logradas por asociaciones con planes de manejo implementados y generando cambios en instrumentos públicos de financiamiento, la evaluación califica de alto riesgo el alcance de este resultado principalmente por la

envergadura ambiciosa de sus metas y el exiguo avance, con calificación de **Altamente Insatisfactorio (AI)** del avance hacia resultados. Respecto al **Resultado 2** vinculado a la demostración /promoción de la conservación y mejoramiento de las reservas de carbono con prácticas sustentables y los sistemas locales de seguimiento del carbono, basado en el establecimiento de metodologías prácticas manejables a nivel local transferibles, tiene factibilidad de ser logrado, aunque manifiesta escaso avance hacia el logro del resultado, calificado entre **Insatisfactorio (I)** y **Altamente Insatisfactorio (AI)**. Por su parte el **Resultado 3** que atiende a la mantención y mejora del flujo de los servicios del bosque y del agroecosistema para mantener la subsistencia de las comunidades locales, basado en el logro de gran cantidad de superficie bajo prácticas sustentables y recuperación de suelo, producto de la gestión de organizaciones comunitarias capacitadas, avanza hacia resultado de modo exiguo calificado como **Moderadamente Insatisfactorio (MI) a Insatisfactorio (I)**. El **Resultado 4**, centrado en el desarrollo de capacidades comunitarias y el manejo de conocimientos, sin duda el proyecto manifiesta grandes esfuerzos en acciones destinadas al fortalecimiento de las capacidades comunitarias de aquellas vinculadas a los proyectos pilotos I y II. Este avance es calificado marginalmente satisfactorio, considerando las ambiciosas metas propuestas. Respecto al manejo del conocimiento se evidencia un escaso avance, con brecha por subsanar, siendo calificado el avance respecto de la calificación promedio de sus indicadores como **Moderadamente Insatisfactorio (MI)**.

La evaluación de progreso hacia resultados identifica que el foco ha estado puesto en abarcar varios territorios, rápidamente, aplicando el enfoque territorial/ambientes degradados, cruzado con el geopolítico (regional). Junto con la identificación de las comunidades participantes, con apoyo de la institucionalidad local, el Proyecto ha invertido un gran esfuerzo (y tiempo) en el fortalecimiento de las capacidades comunitarias, siendo evidente en la asimilación de conceptos centrales del proyecto por las comunidades; pero que, como estrategia, impactó incrementando los tiempos para el logro de resultados.

Gran esfuerzo se ha realizado para el fortalecimiento de las Organizaciones Comunitarias, aunque con un lento avance en su formalización. Siendo estas las llamadas a dar surgimiento y sostenibilidad territorial a las iniciativas. En la misma línea el gran esfuerzo destinado al acompañamiento y desarrollo de proyectos pilotos, de modo participativo y desde las bases (*bottom-up*), ha demorado el avance en la implementación, retrasando el avance hacia el logro de las metas y resultados. Este tipo de iniciativa es coherente con el Programa COMDEKS<sup>14</sup>, pero las metas e indicadores propuestas en el marco lógico, en general no son coherentes de acuerdo a la evaluación SMART, superando las capacidades del Proyecto.

A la estrategia identificada, le precedió el establecimiento de arreglos institucionales, buscando la estructura de soporte nacional y territorial, como lo significó el establecimiento del Comité Directivo de Socios, con acuerdos de participación. A nivel territorial con escaso avance del establecimiento de las PGTMA, tal vez sujetos a la existencia de plataformas de gestión territorial consideradas por el proyecto para acompañar la iniciativa a nivel territorial. Junto con el avance de esta estructura de gestión, se ha desarrollado instrumentos de gestión territorial denominados planes de gestión territorial integral (PGTI), pero aún sin cumplir su función como herramienta para la gestión articulada del territorio. Teniendo presente que esta estructura de gestión y los PGTI son productos del proyecto, a la fecha está pendiente el impacto concreto de esta acción, situación que limita y pone en riesgo el logro de varias metas y la sostenibilidad de otros logros. La gestión del conocimiento, aún tiene insuficiente avance.

El Proyecto en general manifiesta lento proceso de implementación, limitando el logro de metas e indicadores, con un avance hacia resultados en general marginalmente insatisfactorio, con una variancia de altamente insatisfactoria a satisfactorio, dependiente del resultado en cuestión. Se identifica una gran brecha hacia el logro de las metas propuestas, que, de acuerdo con la evaluación de marco lógico, gran parte de ellas demandan adecuación considerando las reales capacidades y tiempos del proyecto.

Obstáculos para lograr los objetivos del proyecto:

---

<sup>14</sup> A community-based approach to resilient and sustainable landscapes lessons from phase ii of the COMDEKS Programme. <file:///F:/PNUD/GEF%20Evaluacion%20Proyecto%20CMS/Doc%20proyecto%20GEF%20CMS/Doc%20Proyecto%20CMS/INF%20PUND%20GEF%20Regional/comdeks-ii-case-study-publication-web-version-final.pdf>

- ❖ De diseño de estrategia de proyectos: Enfoque gradual del proyecto, con proceso participativo-capacitación–adaptación, bottom up, acompañado de tiempo y principales hitos con altas consideraciones de tiempos para su logro, con alto costo efectividad. Junto con barreras y obstáculos subyacentes, fundamentalmente las capacidades de las OC. Barreras no identificadas como capacidades limitadas de gestión de las plataformas de participación territorial, tanto por debilidad interna y externa, patrón que se repite entre territorio.
- ❖ Marco Lógico, diseño de metas e indicadores: algunos con inadecuada especificidad, ambiciosos; escasamente realistas y de alta dificultad para su alcance considerando las características, capacidades políticas y de gestión, así como los tiempos del proyecto respecto de los hitos propuestos para el avance a resultados, en el **Anexo XII** se integra la evaluación y calificación del progreso hacia resultado por objetivo, meta e indicadores. En la Tabla 3 se comparte una síntesis de la evaluación y de recomendaciones para ajuste del marco lógico y en el **Anexo XIII** se presentan en detalle las recomendaciones y medidas de adecuación al Marco Lógico del Proyecto.
- ❖ Capacidades del Proyecto y estrategia de implementación:
  - i. Equipo de proyecto limitado en número y tipo de profesionales acordes a las actividades del proyecto; inadecuado cumplimiento de roles y funciones con base al logro de productos y resultados; un cargo vacío en proceso de contratación durante la EMT; limitada capacidad de gestión acorde a las necesidades de proyecto y en algún caso frente al mismo cargo; situación de conflicto al interior del equipo de proyecto, con el consiguiente cambio de profesionales e impacto desfavorable al desempeño del proyecto.
  - ii. Ausencia de una estrategia de ejecución de proyecto, escrita, que marque ruta crítica, más allá de los POA y Plan Plurianual 2015–2019; que permita identificar la planificación y secuencia lógica para concreción de resultados. Esto limita la participación estratégica de socios a nivel nacional y territorial por objetivos y metas concretos. Ausencia de estrategia de comunicación interna y externa y estrategia para la captura de aprendizajes y buenas prácticas, basada en resultados.
  - iii. Carencia de una estrategia de monitoreo y evaluación, escrita y operativa, centrada en logro de resultados, aplicada en seguimiento continuo, que favorezca la toma de decisiones oportunas.
  - iv. Ausencia de estrategia de gestión de riesgos y manejo de conflictos.
  - v. Necesidad de mejorar los reportes que identifiquen específicamente el avance y logro de indicadores de resultados (PIR-ATR, QPR informes trimestrales, etc.), y de su aplicación efectiva como herramienta de retroalimentación para mejorar la eficiencia de implementación.
  - vi. Si bien la estrategia de incorporación de regiones es parte del PRODOC, el abarcarlos sin resultados concretos y con cierre de hitos previos, dificulta y demora la captura de aprendizajes y lecciones aprendidas para el buen desempeño del proyecto. Situación que, por las características geográficas de Chile y los territorios inicialmente seleccionados, marca un esfuerzo y dispersión de tiempo dedicado a la gestión por el Equipo Técnico (alto costo efectividad), tanto en gestión política a nivel institucional y operativo, como a nivel del territorio. Destaca que la estrategia y la sistematización de lecciones y captura de aprendizajes está actualmente en proceso (dado que la puesta en marcha de proyectos pilotos en 3 regiones ocurrió a partir de agosto de 2016).
  - vii. Selección de las comunidades y organizaciones comunitarias participantes, sin criterios aparentes establecidos, más allá de habitar el territorio; esta falta de estrategia fortalece las barreras identificadas y los riesgos. Sin embargo se recomienda establecer un conjunto de reglas o normas conforme a la cuales se establecerá la determinación de participación y selección comunitaria (criterio para la participación y selección comunitaria); unas condiciones de presupuestos mínimos, como requisitos a satisfacer por las comunidades que aspiran a ser seleccionadas en las convocatorias; sin que restrinja el criterio de “convocatoria abierta” (como tener un cierto grado de consolidación comprobable en los mecanismos de toma de decisiones

de la comunidad). Medida aplicable al desarrollo del concurso de IET, manejando riesgos, avance hacia resultado y sostenibilidad.

viii. Limitada capacidad de gestión territorial, basado en una inaparente estructura territorial participativa, situación que desfavorece la participación institucional, el acompañamiento a las iniciativas pilotos y contribuye negativamente a superar las capacidades operativas y efectividad del equipo de proyecto, ampliando los tiempos de respuesta y avance.

✦ Relativas a las organizaciones en sus territorios y los gobiernos locales: Los actores clave, su apropiación del proyecto y la sostenibilidad deben ser interpretados bajo diferentes ejes que permitan analizar obstáculos para lograr los objetivos del proyecto y también revisar criterios que puedan ser utilizados en la reformulación del formato de adjudicación a organizaciones de fondos del proyecto. En ese sentido se han analizado dos ejes críticos: 1) La naturaleza de cada organización; y 2) Las estrategias de relación de cada uno de los actores en cada proyecto piloto.

**Eje 1.** En relación a la naturaleza de cada organización, esta EMT encontró que se utilizó una tipología muy variada de organizaciones en la ejecución del proyecto tales como: organizaciones de base/comunitarias, organizaciones de la sociedad civil que están conformadas por beneficiarios y no beneficiarios, Organizaciones que prestan servicios técnicos (tanto de la sociedad civil como consultoras), en algunos casos con asistencia técnica de actores a nivel del Municipio, del Gobierno Provincial, regional y Nacional y en algunos casos con asistencia financiera en aspectos organizacionales. Los 3 territorios pilotos iniciales estaban pre-definidos en el PRODOC (no fueron objeto de selección), mientras que los 3 territorios pilotos restantes (Maule, Biobío y Valparaíso) fueron definidos en el marco de prioridades del MMMA; asociado a programas o iniciativas de recuperación, protección y restauración ambiental.

Esta selección de organizaciones no partió de un análisis previo del tipo de organizaciones existentes en el territorio con capacidad para ejecutar proyectos (sino más bien se seleccionó el territorio a intervenir y desde allí e procedió a trabajar contando como puntos de entrada a diferentes grupos de beneficiarios señalados por instituciones públicas que operan en el territorio). Esto implicó que no necesariamente la organización contara con las capacidades para ejecutar un proyecto de la índole esperada, estudios que previamente se habían efectuado sobre OSC en territorio, demostraron no ajustarse.

**Eje 2.** En relación a las estrategias de vinculación de cada uno de los actores, las alianzas fueron adoptadas en función de poder acceder al proyecto; y no necesariamente por un trabajo previo entre las organizaciones. Tipos de alianza: organizaciones comunitarias cuyos miembros coincidían con beneficiarios directos; y OSC que actuaron como receptores de los fondos y trabajaron con beneficiarios de comunidades locales. Al momento de la EMT, se considera que existen ciertas posibilidades de revertir en la segunda mitad del Proyecto la deficiencia de ejecución a nivel de proyectos piloto locales a través de un concurso de organizaciones para proyectos piloto, dadas las falencias a nivel de las organizaciones participantes y de las responsables de los proyectos piloto. Se considera que los criterios y bases de ejecución deberían ser analizados en forma previa al lanzamiento del concurso; estos criterios y bases deben ser sostenidos por los aprendizajes de la etapa de implementación del proyecto, proyectos pilotos I y II; validados en consenso con las autoridades del MMA estableciendo algunas pautas específicas de ingreso a organizaciones que no tengan posibilidades de ejecución de proyectos y que no puedan ofrecer garantías de sostenibilidad. Estos criterios podrían basarse en experiencias previas del programa de pequeñas donaciones y explicitar a nivel de cada territorio de intervención las características esperadas de las organizaciones que se presenten a concurso. Las garantías de sostenibilidad pueden ser aportadas por Instituciones de Gobierno como el INDAP y CONAF a través de programas y proyectos (PRODESAL, PDTI, PDI), Municipios en asociación con INDAP, ONG, etc. con trayectoria demostrada. Así, por ejemplo, se podría profundizar en el mecanismos de establecer la presentación de proyectos mediante una alianza entre organizaciones con experiencias previas en la ejecución de proyectos con financiamiento externo, y comunidades de los territorios, para que también se fortalezcan a partir de un aprendizaje en la co-ejecución con la organización tutora/catalizadora. Para

sostener el enfoque del proyecto, el concurso debe resguardar el cumplimiento del enfoque de paisaje basado en la comunidad para lograr territorios resilientes y sustentables, resguardando la incorporación de indicadores de resiliencia.<sup>15</sup>

#### Eficiencia del Proyecto:

- ❖ En términos de eficiencia, se considera que los recursos no han sido utilizados de forma satisfactoria. Durante la primera fase de ejecución del proyecto no hubo una optimización de los recursos humanos ni de los recursos financieros. La intensidad de trabajo en terreno con un equipo central trajo aparejado importantes gastos que significaron una porción muy importante del total de recursos del Proyecto, llegando a invertirse en estos primeros 2 años casi el total de recursos para pasajes y viáticos planificados para el conjunto de su ejecución. Se han realizado con apoyo de PNUD, los análisis necesarios para utilizarlos más eficientemente.
- ❖ La inexistencia de una estrategia para la selección de las comunidades beneficiarias y las consideraciones de las capacidades de las OSC seleccionadas, que resguarde el costo-efectividad de las IET, la contribución a los objetivos del proyecto, la sostenibilidad de resultados y el impacto a largo plazo, ha llevado a un uso poco eficiente de los recursos volcados hacia las OSC (aunque han sido pocas las que ya tienen recursos disponibles para su ejecución, en todos los casos no están pudiendo ejecutarlos de acuerdo a los planes operativos previstos). Por esta razón se ha considerado que la metodología de concursos con OC como método de adjudicación de recursos (propuesta surgida del Equipo de Proyecto en 2015 a ser implementada en 2017, considerando que la estrategia de instalación del proyecto en sus primeros años demandó una fuerte presencia en terreno y ha sido evaluada y propuesta de posibles mecanismos de financiamiento en el Plan de Trabajo CMS<sup>16</sup>) mejorará la implementación de los proyectos piloto.
- ❖ La falta de implementación de tracking Tools como mecanismo de monitoreo hacia resultados, instancia de suma importancia para el seguimiento de todo proyecto, así como la carencia de otros sistemas de monitoreo y evaluación que hubieran contribuido a una gestión eficiente, no permitió a la unidad de proyecto visualizar la eficiencia de las herramientas puestas en terreno de una manera conjunta, sino más bien a través de una casuística relacionada con las visitas de campo.
- ❖ Los arreglos institucionales, estableciendo una bajada regional con una articulación con instituciones socias para llegar a las OC sin una estructura operativa funcional, produjo grandes diferencias entre regiones y una dependencia muy alta de los contactos con beneficiarios provistos por otros organismos nacionales. Se utilizaron largos períodos de tiempo para capacitación de las OC y de los propios beneficiarios, para conseguir un mínimo desarrollo de los proyectos piloto.
- ❖ Situaciones de conflicto, procesos políticos internos al propio MMA (cambio de 3 Jefes de División de Educación Ambiental y Participación Ciudadana) y cambios de personal (prácticamente completo entre 2016 y 2017) han tenido fuerte impacto negativo sobre el proyecto y sobre la confianza de los beneficiarios. Esto requirió importante esfuerzo para reestablecer la confianza, y ha tenido impacto en los tiempos administrativos de implementación del proyecto lo que ha afectado el desarrollo y calidad de las acciones del proyecto.
- ❖ El instrumento “*micro capital*”, fue definido por PNUD para entregar el financiamiento en el marco del Proyecto. En algunos casos el documento “Acuerdo de Subsidio” resultó difícil de comprender por parte de los beneficiarios locales (las comunidades) debido al lenguaje y formato utilizado, así como también la rigidez del Capacity Assessment (lo que requirió un gran esfuerzo

---

<sup>15</sup> Toolkit for the Indicators of Resilience in Socio-ecological Production Landscapes and Seascapes.

<file:///F:/PNUD/GEF%20Evaluacion%20Proyecto%20CMS/Doc%20proyecto%20GEF%20CMS/Doc%20Proyecto%20CMS/INF%20PUND%20GEF%20Regional/Toolkit%20indicartors%20of%20resilience/Toolkit-for-Indicators-of-Resilience-in-SEPLs.pdf>

<sup>16</sup> Plan de Trabajo del Proyecto Comunidades Mediterráneas Sostenibles Octubre 2016 – Marzo 2017



del equipo de proyecto para completarlo en el caso de los primeros proyectos piloto). Sería conveniente facilitar su comprensión a través de una guía más accesible y considerar la asistencia técnica para su elaboración y rendición de cuentas.

- ❖ Poca claridad en relación al co-financiamiento que afecta la eficiencia en la utilización de recursos al no poder hacer una planificación más efectiva de los mismos, existe una gran diferencia entre los recursos de co-financiamiento considerados en el PRODOC y los existentes al momento de la EMT.

#### Resultados claves a medio término.

Los resultados claves a medio término, en su mayoría son transversales: Las actividades del proyecto en esta primera etapa se ha focalizado en el establecimiento del proyecto a través de arreglos institucionales, como el CDS y en menor grado el fortalecimiento de las plataformas de gestión territorial ampliado.

El proyecto está en 5 territorios perteneciente a las regiones Metropolitana, O'Higgins, Maule, Biobío y Araucanía; con diferentes grado de avance y cumplimiento de hitos: Formulación participativa de una estrategia territorial, a la fecha se han logrado 3 Plan de Gestión Territorial Integral (PGTI) (O'Higgins, Biobío y Araucanía); el desarrollo de propuestas, revisión y aprobación del financiamiento e implementación de proyectos: 5 Proyectos Pilotos I (3 Araucanía, 1 O'Higgins, 1 Metropolitana) /3 de ellos en ejecución preliminar con transferencia de fondos; y 5 Proyectos Piloto II en etapa de elaboración con participación comunitaria (1 Araucanía, 2 Maule, 2 Biobío). En relación al fortalecimiento de capacidades comunitarias y fortalecimiento organizacional, se ve reflejado en la participación, elaboración y comienzo de los proyectos piloto I y proceso de elaboración de los proyectos piloto II.

#### **4.3. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO Y MANEJO ADAPTATIVO**

##### Arreglos de Gestión: (MS)

Durante el desarrollo de la EMT, se han analizado y valorado la gestión y modalidad de los organismos de implementación y ejecución del Proyecto CMS, según:

1. La ejecución del Proyecto se considera **moderadamente satisfactorio (MS)** en términos de efectividad, teniendo en cuenta los resultados alcanzados hasta el momento de la presente evaluación.
2. La modalidad de implementación es Nacional con apoyo del PNUD. El PNUD apoya todos los procesos administrativos y de operaciones, pero la toma de decisiones y la implementación está a cargo del Ministerio del Medio Ambiente (MMA). Por ese motivo, los cambios de funcionarios clave impactan en la ejecución del Proyecto. Durante su primera mitad de ejecución, ha habido cambios que han impactado en forma relevante en la ejecución: tres directores nacionales desde el inicio del Proyecto, 2 coordinadores y un recambio de prácticamente todo el equipo del Proyecto. Similar situación se dio en la plataforma de participación Bosque Modelo Alto Malleco, concluyendo en cambio total del equipo. El Proyecto cuenta con una persona Responsable de la gestión financiera, el único profesional que permanece luego de los cambios de conformación del equipo de proyecto. Durante el proceso de revisión del Reporte Final de la EMT hubo un cambio de Dirección Nacional del Proyecto.
3. Se destaca que el Proyecto ha logrado avanzar a pesar de los cambios institucionales y los tiempos lógicos que demoran en la adaptación los nuevos funcionarios con cambios de altas autoridades.

##### Planificación del Trabajo: (MI)

El Proyecto cuenta con un Plan Plurianual 2015 – 2019 donde se propone las actividades anuales, el resultado esperado, la asignación de responsabilidad y el presupuesto para cada producto esperado al final de proyecto por resultado e indicador. Anualmente se acuerda el Plan Operativo Anual (POA), así como el Presupuesto anual, elaborado por el equipo técnico del proyecto en consulta con autoridades nacionales del MMA y PNUD, aprobado por el Comité Directivo del Proyecto.

A inicios del 3er trimestre del 2016, se elaboró un Plan de Trabajo de Corto Plazo (octubre 2016 – marzo 2017), que fue aprobado por el Comité Directivo de Socios en noviembre de 2016, el cual sintetiza de los principales antecedentes y lecciones aprendidas de la fase de instalación y puesta en marcha del proyecto, que describe el marco para una revisión estratégica y operativa del proyecto. Incluye un plan de trabajo de corto plazo con líneas de acción **para implementar los ajustes necesarios que permitan fortalecer la marcha del proyecto llevado a la fecha y generar las condiciones para el cumplimiento de sus objetivos y resultados**. Las líneas de acción a saber son: a) anticipar la EMT; b) organizar y fortalecer funcionalmente el equipo de coordinación del proyecto; c) reforzar el monitoreo y gestión adaptativa de los proyectos pilotos en ejecución; d) dar continuidad y fortalecimiento técnico-metodológico a la generación de nuevos proyectos en regiones prioritarias; y e) evaluar y diseñar un concurso para el financiamiento de IET en la Ecorregión Mediterránea replicable y escalable en el marco de un FPA fortalecido. Este Plan marca un antes después en la ejecución del proyecto, con propuestas para la segunda fase de implementación.

Respecto del presupuesto de las actividades y su periodicidad, en la planificación del Proyecto se ajustan con los actores encargados de la implementación en terreno, sin embargo, hasta el momento no se ha puesto en práctica dicho sistema; y restan dudas sobre los roles y funciones de los distintos miembros.

Por lo expuesto, al momento de esta EMT, considerando la ejecución de actividades propuestas, en el Plan Plurianual y POA para el año 2015 y 2016, con base en el avance hacia resultados, más el análisis expuesto en el Plan a Corto Plazo, la EMT reconoce el aporte positivo de este instrumento de evaluación y planificación, en fase temprana de implementación. La EMT califica la planificación de trabajo por lo avanzado del proyecto como **moderadamente insatisfactorio (MI)**.

#### **Financiamiento y co-financiamiento: (MI)**

La entidad ejecutora (el Ministerio del Medio Ambiente - MMA) ha firmado un Acuerdo de Subsidio de acuerdo a los estándares exigidos por el PNUD, estableciendo las obligaciones y atribuciones de ambas partes, siendo la fecha de inicio del Proyecto el 6 de noviembre de 2014.

Los fondos aportados el FMAM tienen el carácter de donación no reembolsable, y la entidad ejecutora (MMA) es la responsable del buen uso de estos recursos, así como del cumplimiento de las actividades comprometidas en el plan de trabajo.

A continuación, se presenta un resumen de la asignación de los recursos financieros, de acuerdo a lo establecido inicialmente en el PRODOC a fines del año 2014 (**Cuadro 1**). De acuerdo al mismo, el MMA aportaría USD 10.000.000, a través del Fondo de Protección Ambiental (FPA) y otros USD 2.119.772 en especies. Por su parte, los Beneficiarios del Proyecto contribuirían con USD 1.000.000 en efectivo y otros USD 3.000.000 en especie. Finalmente, el PNUD/UE haría un aporte de USD 1.000.000 en efectivo. En tal sentido, se observa que casi el 75% de los recursos (USD 15.311.614) serían aportes en efectivo, de los cuales USD 3.311.614 corresponden a lo co-financiado por el FMAM. Por su parte, los Beneficiarios y el Gobierno Nacional aportarían, en especies, el 25% restante (USD 5.119.772).

**Cuadro 1. Asignación de recursos por fuente de financiación (en USD, según el PRODOC)**

Fuente de Financiación	Efectivo	En especie
FMAM	3.311.614	--
Gobierno Nacional (MMA: cash FPA)	10.000.000	2.119.772
Beneficiarios	1.000.000	3.000.000
PNUD/UE	1.000.000	--
Total	15.311.614 (75%)	5.119.772 (25%)

En el Cuadro 2, se presenta un resumen de la asignación por resultado prevista en el PRODOC de los recursos financieros correspondientes al FMAM, cómo ha sido y el grado de ejecución de los mismos, al cierre del año 2016.

**Cuadro 2.** Asignación de recursos GEF por actividades clave y ejecución (En USD; a fines 2016)

Resultados	Presupuesto Total	Ejecución Total (a 2016)	% Ejecución
1- Manejo territorial sustentable para la conservación de la biodiversidad	2.479.410	534.624,50*	21,56
2- Demostración/promoción de la conservación y mejoramiento de las reservas de carbono a través del uso del suelo, cambio en el uso del suelo, y la silvicultura, y los sistemas locales de seguimiento del carbono	255.484	15.561,58	6,09
3- Mantenimiento y mejora del flujo de los servicios del bosque y del agro-ecosistema para mantener la subsistencia de las comunidades locales	166.751	1.598,19	0,96
4- Desarrollo de capacidad comunitaria y manejo de conocimientos	-	-	-
5- Seguimiento y Evaluación	254.275	55.023,16	21,64
6- Unidad de Gestión	157.694	74.193,25	47,05
Presupuesto Total Asignado	3.311.614	681.000,68	20,56

\* Se declaran USD 195.123 de fondos firmados por el Proyecto, ejecutados con *micro-grants* (aunque al momento de la EMT se informa que no se han entregado la totalidad de las cuotas); que no corresponden a co-financiamiento por parte del MMA, ya que son parte de los fondos aportados por el FMAM.

En términos financieros, la EMT considera que la ejecución presupuestaria respecto al logro de los resultados esperados es **Moderadamente Insatisfactoria (MI)**.

En el **Cuadro 3** se presenta el co-financiamiento, en especies y en efectivo, realizado por cada contraparte, al cierre del año 2016.

**Cuadro 3. Cofinanciamiento (en USD)**

Fuente de Financiación	Co-financiamiento (según PRODOC)	Ejecutado al cierre del año 2016	% de Ejecución
MMA (a través FPA)	10.000.000	Sin aportes*	--
MMA (en especie)	2.119.772	43.477	2,05
Beneficiarios (efectivo)	1.000.000	Sin datos	--
Beneficiarios (especie)	3.000.000	221.906	7,40
PNUD/UE	1.000.000	Sin comprometer	--
TOTAL	17.119.772	265.383	1,55

Cabe señalar que en relación al co-financiamiento en efectivo previsto y que se haría a través del FPA, tal cual lo establecido en el PRODOC; el MMA aún no ha hecho ningún aporte, estando restringidos los aportes en especie a honorarios de funcionarios (particularmente la Dirección del Proyecto) los beneficiarios también han aportado exclusivamente en esfuerzo de los beneficiarios apartes de co financiamiento.

Asimismo, los aportes previstos por parte de PNUD/UE finalmente no fueron comprometidos, ni efectivizados al Proyecto, dado que se desfasó en el tiempo. De parte de otras organizaciones gubernamentales no fue posible realizar sinergias más allá de contar las experiencias de trabajo en terreno y participar en reuniones relacionadas con el diseño del concurso para el año 2015.

En síntesis, el Proyecto al 2016 ha realizado un desembolso para la gestión de IET de USD 237.543USD correspondiente al monto comprometido por el Proyecto GEF para el financiamiento de los pilotos I, de

los cuales en 2016 se entregaron (desembolso) \$USD 195.123, quedando \$USD 42.413 por entregar este 2017, aunque con escasa ejecución. La ejecución de financiamiento a la fecha de EMT ha sido en los proyectos piloto localizados en la Región de la Araucanía, atendiendo al Componente 3 Mantenimiento y mejoramiento del flujo de los servicios forestales y del agro-ecosistema, Producto 3.1.1. Prácticas de manejo sustentable de suelos y Producto 3.2.1 Rehabilitación de terreno agrícola degradado

Finalmente, y teniendo en cuenta a lo comprometido al inicio del Proyecto (en el PRODOC), se concluye que el co-financiamiento necesitaría ser revisado; y realizar un registro concreto de los aportes y del destino de los mismos, así como un esfuerzo adicional en movilizar los recursos inicialmente comprometidos como co financiamiento por parte del MMA.

### ***Evaluación y Monitoreo del Proyecto: (I)***

El monitoreo del proyecto ha sido a través de los Informe Cuatrimestrales (Quarter Programme Report Q, los cuales son informes de actividades más que de evaluación); elaborados por el equipo de Proyecto que ha medido satisfactoriamente el cumplimiento del POA correspondientes al año 2015 y 2016.

El equipo de Proyecto elaboró el PIR a junio del 2016 (Project Implementation Review). Este informe alerta sobre el avance del proyecto y temas que requerían ser abordados.

Otro mecanismo de seguimiento de actividades e inversión fue realizado por el Equipo de Proyecto en los proyectos pilotos, en articulación con la Plataforma de Participación donde hay ejecución de proyecto<sup>17</sup>.

El registro y monitoreo financiero es llevado a diario por el Profesional de administración y finanza del Proyecto; con una evaluación conjunta con el PNUD a través del sistema ATLAS de gestión financiero de Proyecto de PNUD. El monitoreo y evaluación del proyecto es permanente, así como de los desembolsos hacia los proyectos pilotos. Información de gestión financiera que favorece la toma de decisiones, sobre todo para la segunda fase de implementación del proyecto.

Sin ser un instrumento de monitoreo y de evaluación, el Plan de Corto Plazo ha resultado hacer una contribución a la evaluación del progreso hacia resultado. Asimismo, y de acuerdo a la política de seguimiento y evaluación del PNUD, durante el mes de abril de 2016 tuvo lugar la visita de seguimiento<sup>18</sup>. La misma analizó los avances en la implementación respecto a los planes de trabajo definidos, así como la idoneidad de la estrategia de implementación adoptada para identificar obstáculos y aprendizajes que pudieran resultar en ajustes de dicha estrategia.

A la fecha de la EMT del equipo de monitoreo y seguimiento, cuenta con un profesional y en proceso de entrevista/contratación del segundo profesional con perfil social para ampliar y favorecer las capacidades del equipo. La evaluación de las experiencias piloto, junto con las entrevistas permitió advertir que esta unidad está más bien dedicada al desarrollo e implementación de los proyectos piloto I y II, más que al monitoreo y evaluación. El Proyecto ha cumplido con la entrega de los instrumentos de monitoreo y de evaluación de seguimiento y finanzas, aunque con escasa reacción en la gestión al resultado del PIR 2016, siendo más coincidente con el cambio de Coordinación y generación del Plan a Corto Plazo.

Por lo expuesto se considera que el Seguimiento y Evaluación realizado por el Proyecto CMS ha sido **Insatisfactorio (I)** respecto de su propósito.

### ***Participación de los interesados: (MS)***

En esta dimensión se ha evaluado el proceso de adaptación y transformación a partir de los productos generados por el Proyecto. Se ha considerado la participación de los actores en la ejecución, y en relación a su apropiación del Proyecto, efectividad de los resultados alcanzados y la sostenibilidad; se interpretaron bajo dos diferentes ejes como fue visto: 1) La naturaleza de cada organización; y 2) Las

---

<sup>17</sup> Por ejemplo, Bisque Modelo.

<sup>18</sup> La Unidad de Seguimiento y Evaluación del PNUD estuvo integrada por Marta Cózar (Oficial de Seguimiento y Evaluación) y Manuela Abasolo (Profesional Seguimiento y Evaluación).

estrategias de relación de cada uno de los actores en cada proyecto piloto, y al momento de esta EMT se considera que la participación de los interesados ha sido **Moderadamente Satisfactoria (MS)**.

En general, las alianzas fueron adoptadas en función de poder acceder al Proyecto; y no necesariamente por un trabajo previo entre las organizaciones. En varios casos se buscaron organizaciones comunitarias que tuvieran miembros que coincidían con los beneficiarios directos de los proyectos propuestos, tales como los Comités de adultos mayores, pre-existentes y que podían colaborar con la concreción del proyecto. Se evidencian problemas de sostenibilidad, dados por la edad de beneficiarios (una forma de sostenibilidad demográfica) y por la renovación de autoridades que pueda llevar a estas organizaciones a tener autoridades que no son potenciales beneficiarios del Proyecto, además del riesgo de usar predios individuales para actividades colectivas que corresponden a personas adultas mayores.

La Estrategia del Proyecto planteada en el PRODOC, se deja ver en su aplicación con hitos en la experiencia piloto en las comunas de Ránquil, Quillón y Florida en la Región del Biobío, Territorio del ecosistema de Cayumanque. Evidencia amplia participación comunitaria territorial, donde se ha elaborado un PGTI, participativo, calificado como excelente modelo que evidencia una real propuesta de gestión estratégica territorial y en avance la creación de la Asociación de Desarrollo Territorial Sostenible. Esta experiencia piloto conlleva riesgos de acuerdo a la experiencia de gestión asociativa nacional, sin embargo, aclarando que es piloto II, en etapa de desarrollo y que aún le resta poner en práctica la gestión de la PGTMA, el PGTI y los proyectos pilotos, así como la constitución legal y operación de la Asociación, la EMT ve que el Proyecto debe realizar un registro de hitos, de aprendizajes, evaluación de costos, de riesgos y una estrategia de salida del Proyecto que favorezca la sostenibilidad. La atención debe estar en la demanda de acompañamiento de esta experiencia piloto en relación a todo el Proyecto, el costo efectividad de la iniciativa (presupuesto, tiempo, productos y resultados) y la capacidad real de autogestión del modelo que se está creando, teniendo como fin la factibilidad de replicación, la sostenibilidad y la resiliencia social, económica y ambiental. Este comparativo con los otros pilotos.

Respecto a las OSC, que actúan como receptores directos de fondos del proyecto y trabajan con beneficiarios, se vieron diferentes modelos, donde existen beneficiarios individuales y del sector público (como escuelas), que tienen mayor sostenibilidad, pero se apartan de la definición de beneficiarios que originariamente tenía el proyecto. En algunos casos actúan con el rol de apoyo profesional. Respecto a las “organizaciones de comuneros”, que ejecutan proyectos directamente sobre su predio colectivo, se tomó contacto con un solo caso, que tiene dificultades internas importantes en su ejecución.

#### Reporte y Comunicación: (I)

Al momento de la EMT, el Proyecto CMS no ha establecido aún una estrategia de comunicación sólida hacia un público institucional externo; y no se ha llegado a estructurar un esquema de información fluido que permita una adecuada comprensión del Proyecto a los actores claves.

Aunque se dispone de herramientas comunicacionales para que el Proyecto tenga visibilidad, las mismas están restringidas a un público especializado y habituado a su uso; y aunque no se hayan realizado mediciones al respecto, se asume que no alcanzan a impactar sobre la población para generar los cambios de conductas y prácticas buscados en los territorios. Por lo expuesto, se considera que, en términos de comunicación y difusión, su gestión resulta **Moderadamente Insatisfactoria (MI)**.

La evaluación general respecto a la implementación del Proyecto y manejo adaptativo es **Moderadamente Insatisfactoria (MI)** ya que no se ha cumplido con gran parte de las actividades planificadas para alcanzar los resultados esperados.

#### **4.4. SOSTENIBILIDAD**

Durante el desarrollo de la EMT se buscó evaluar la sostenibilidad del Proyecto en relación a sus resultados y logros, a través de análisis de riesgos financieros, económicos, de institucionalidad y gobernanza.

##### **Riesgos Financieros para la sostenibilidad**

**Supuestos financieros del Proyecto CMS para asegurar su sostenibilidad:** i) Se logrará aumentando el apoyo a los encargados de la toma de decisiones y auspiciadores potenciales de los mecanismos operacionales y financieros establecidos; y ii) La efectividad la dará el monitoreo financiero, operativo, del fortalecimiento de capacidades para la comprensión del mecanismo, acuerdos, la identificación de las fuentes de financiamiento y el desarrollo de mecanismos para aumentar el apoyo y entregar nuevas oportunidades, así como la inclusión de otros actores financieristas (públicos y privados).

¿Cuál es la probabilidad de que los RRF-E no estén disponibles una vez que la asistencia de los fondos GEF finalice?	<b>Moderadamente Probable (MP)</b>
¿Los recursos potenciales financieros y económicos son de múltiples fuentes?	<i>Parcialmente</i>
¿Son adecuados y suficientes para mantener los resultados del Proyecto?	<i>Parcialmente</i>

##### **Riesgos Socio – Económicos para la sostenibilidad**

**Supuestos socio-económicos del Proyecto CMS para asegurar la sustentabilidad:** i) Se logrará mediante la generación de capital social, generando las capacidades de organizaciones y redes comunitarias para participar en la planificación y gestión a nivel territorial, así como en el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de los proyectos comunitarios; y ii) Se logrará mediante el desarrollo, implementación y monitoreo participativo local comunitario de los “Plataformas de Gestión Territorial de Múltiples Actores” (PGTMA).

¿Hay riesgos sociales o políticos que puedan poner en riesgo la sostenibilidad de los resultados?	<b>Moderadamente Probable (MP)</b>
¿Cuál es el riesgo de que el nivel de apropiación de las contrapartes (incluida la apropiación de los gobiernos y otras contrapartes claves) fuese insuficiente para alcanzar los resultados y sus beneficios puedan mantenerse en el tiempo?	
¿Las diversas contrapartes claves ven como interés propio que los beneficios del Proyecto continúen?	<i>Parcialmente</i>
¿Hay suficiente sensibilización pública y de las contrapartes que apoyen a los objetivos de largo plazo del Proyecto?	<i>Insuficiente</i>
¿Las lecciones aprendidas, son documentadas y compartidas por el Equipo del Proyecto en forma continua; y transferidas a las contrapartes de manera adecuada para que puedan aprender del Proyecto y, potencialmente, replicar y/o ampliarlo en el futuro?	<i>Insuficiente</i>

##### **Marco Institucional y Gobernanza para la sostenibilidad**

**Supuestos Institucionales y Gobernanza del Proyecto MSC para asegurar la sostenibilidad:** i) Se logrará mediante el mejoramiento de la coordinación, FPA, generación de capacidades para implementación de medidas de manejo sustentable de suelos por Ministerios y organizaciones participantes (aporte cada componente); ii) El manejo de conocimientos, y el sistema de evaluación y seguimiento, serán herramientas de apoyo para las decisiones y establecimiento de prioridades, planificación institucional y la implementación; iii) Las actividades en los territorios piloto serán fuente de conocimiento para las organizaciones y personal de instituciones clave, y para la generación mejores prácticas; y iv) La habilidad para financiar estas actividades se complementará y fortalecerá a través de nuevas asignaciones presupuestarias, mediante la propuesta de un procedimiento reconocido y transparente en base a un estándar formal, y uno que pueda acomodar iniciativas nuevas (el Proyecto ofrece un procedimiento de replicación integrado y permanente).

¿Los marcos políticos, legales, financieros y estructuras de gobernanza pueden	<b>Moderadamente</b>
--	----------------------

poner en peligro las bases para conseguir los beneficios del Proyecto?	<b>Probable (MP)</b>
¿Están siendo implementados en forma adecuada los sistemas y mecanismos necesarios para la rendición de cuentas, transparencia y transferencia de conocimiento técnico?	<i>Parcialmente</i>

#### Riesgos Ambientales para la sostenibilidad

El objetivo de Proyecto es contribuir en forma relevante a la sustentabilidad ambiental como un logro de los componentes; promoviendo la generación y fortalecimiento de las capacidades comunitarias, implementando actividades costo efectivas, y fomentando la inversión pública y privada.

Supuestos Ambientales del Proyecto CMS para la sostenibilidad: i) La sustentabilidad de los resultados está (en gran parte) determinada en que las propuestas comunitarias incorporen incentivos económicos donde sea posible (escala regional); ii) Los pequeños productores (escala local) perciben un beneficio económico en el corto y más largo plazo, por la adopción de nuevas prácticas; a través de mecanismos de pequeños subsidios para la incorporación nuevas prácticas sustentables; iii) Se concretan la capacitación y aprendizaje por medio de prácticas; y iv) Se establece un seguimiento y evaluación efectivos en un proceso adaptable a la gestión; que incluye el intercambio experiencias y aprendizajes en el territorio y nacional.

¿Existe algún riesgo ambiental que pueda poner en peligro la consecución de los resultados del Proyecto?	<b>Moderadamente Improbable (MI)</b>
--	--------------------------------------

Sin embargo, destacan los riesgos ambientales vinculados con los incendios forestales en la ecorregión. Estos son referenciados en el PRODOC como Amenazas localizadas e inmediatas. Siendo aparentemente la más drástica, esta amenaza podría abarcar la proporción más grande de pérdidas cuantificables en un área determinada, pero es poco probable que sea la mayor amenaza en la ecorregión. El proyecto trabajará para llevar a cabo actividades en los sitios piloto para adoptar las prácticas tales como la supresión o prevención de los incendios forestales, la reforestación, restauración, y mejoramiento en la planificación del uso del suelo. Frente a la amenaza de incendios será conveniente incluir plan de manejo de riesgos contra incendios buscando el apoyo de CONAF por su expertise.

Se considera que la **sostenibilidad es Moderadamente Probable (MP)** para que las acciones iniciadas por el Proyecto CMS se continúen una vez finalice el proyecto.

#### **4.5. LECCIONES APRENDIDAS:**

Para la sostenibilidad del Proyecto, se considera relevante que las lecciones aprendidas sean documentadas y compartidas por el Equipo del Proyecto; y una vez sistematizadas, sean transferidas a las contrapartes adecuadas para que puedan aprender del proyecto y, potencialmente, replicar y / o ampliar sus beneficios en el futuro.

Por ello se recomienda, para la segunda mitad del Proyecto:

- i) Evaluar cómo las lecciones aprendidas derivadas del proceso de manejo adaptativo han sido documentadas;
- ii) Definir cuál será la estrategia para incorporarlas cuando corresponda en la estrategia y gestión de la segunda parte del Proyecto y cuál será la estrategia para compartirlas con los actores claves y socios del Proyecto; y
- iii) Definir cuál será la estrategia de comunicación y difusión a otros actores.

A partir la revisión de la información disponible, que incluye el análisis realizado por el PNUD en junio del 2016, también comunicadas en el documento Plan de Corto Plazo Octubre 2016 a Marzo 2017, y de las reuniones sostenidas con actores clave del Proyecto, se documentan las siguientes lecciones aprendidas.

Las principales **lecciones aprendidas** de la etapa inicial de las IET pilotos se relacionan con cinco aspectos generales,

#### a) Criterios y enfoques metodológicos:

- \* Es fundamental la **gestión adaptativa** aplicada a los diferentes sitios de trabajo, planteando soluciones a desafíos diferenciales en cada una de ellos. En términos de gobernanza, la flexibilidad de modelos aplicados enseña que el Proyecto no se frenó por la aplicación de un único modelo de gobernanza, sino que se abrió y adaptó a partir de la experiencia. Sin embargo, se requiere una sistematización de estas experiencias de modo comparativo para que permita revisarlo a la hora de convocar a las organizaciones.
- \* La instalación del proceso y acciones de financiamiento debe considerar **criterios y enfoques metodológicos**, que resulten comunes para toda la ecorregión en función de los objetivos y alcances del Proyecto (conservación de la biodiversidad, captura de carbono y recuperación de suelos degradados). Pero deben ser, a la vez, flexibles para dar cuenta de las diferentes realidades y adaptadas a las dinámicas propias de cada territorio. Como ejemplo pueden utilizar para la identificación de IET: i) Paisajes Productivos insertos en sitios prioritarios para la conservación de la biodiversidad; ii) Paisajes Productivos en territorios con ecosistemas remanentes fragmentados o degradados; iii) Paisajes Productivos en áreas degradadas por malas prácticas agropecuarias y silvícolas; y iv) Paisajes Productivos con existencia de organizaciones de pequeños productores agropecuarios o forestales como grupo núcleo para la plataforma de gestión territorial.
- \* Es de suma importancia el rol de **Áreas Piloto**. Los criterios metodológicos de selección para las áreas a incorporarse en programas de carácter nacional deben sistematizarse a partir de la evaluación de las experiencias piloto, estableciendo cómo se deben poner en práctica las pautas de replicabilidad.
- \* Debe controlarse con sumo cuidado el **tiempo** que demanden los procesos en las experiencias piloto, **demoras prolongadas** tienen un significativo efecto negativo sobre los involucrados, generando desconfianza y poniendo en riesgo la sustentabilidad de las acciones; además del impacto negativo en el costo efectividad y la asignación de presupuesto por resultado. Se confirma, como una lección clave, la importancia de que los **Planes de Manejo** sean completados inmediatamente después de los procesos participativos.

b) Participación e involucramiento de actores:

- \* Se ha observado que la participación de los diferentes actores y su involucramiento ha sido desigual. En tal sentido, el esfuerzo necesario a fin de alcanzar grados aceptables de participación e involucramiento, implica la revisión de la modalidad de implementación del Proyecto en terreno, al menos respecto de la **cantidad de regiones** en las cuales se trabajará y en cuanto a la **disponibilidad de profesionales** del Equipo del Proyecto instalados en las regiones.
- \* Resulta fundamental que el proceso participativo esté direccionado por una estrategia y una hoja de ruta a seguir, que permita al Proyecto y a los sujetos de participación, conocer desde el principio el propósito de su participación, el rol que juegan, las acciones por realizar y sobre todo las metas y productos específicos esperados de su participación. Esta estrategia obedece a un **proceso de ajuste continuo** en el proceso de participación y gobernanza del Proyecto (y en este caso en el cumplimiento del enfoque del proyecto, que es la participación comunitaria y gobernanza para lograr territorios sustentables). La **sistematización de los aprendizajes** de participación, gobernanza y mecanismos establecidos por el Proyecto es una oportunidad a ser iniciada prontamente luego de concluida la EMT, para incorporar los aprendizajes en la gestión del proyecto en la segunda etapa.
- \* Es importante la participación de la **sociedad civil y sus organizaciones** en las diferentes instancias del Proyecto. De esta forma se establecen modalidades de gestión sostenible que, en la medida que logran generar una tradición institucional (incluso tratándose de entidades relativamente nuevas, de menos de una década de existencia), les permite absorber impactos de cambios de liderazgo y continuar una línea de trabajo consistente con las necesidades de la comunidad.
- \* Debe tenerse en cuenta la importancia del papel del **sector privado**. Cuando se trabaja en temas de biodiversidad en un territorio donde la tierra es privada, resulta fundamental contar con **instancias**



**locales de coordinación** entre pequeños productores y grandes corporaciones que interactúan en el mismo territorio. Estas alianzas deben ser apoyadas y deben contar con **espacios de articulación** para contribuir a la implementación del Proyecto.

- \* Las **instituciones educativas** involucradas en los proyectos aseguran cambios de conciencia y sensibilización en los **jóvenes** y, a través de ellos, impactan en los ámbitos familiares. Se aprendió que se debe identificar a los actores locales clave para el establecimiento de las experiencias piloto con instituciones educativas, generando en lo posible una línea de intervención específica, cuidando de informar a la comunidad educativa sobre sus implicancias.
- \* El invertir en el **fortalecimiento de las capacidades** de las organizaciones permite generar líderes entrenados en el lenguaje de proyectos y los principios de conservación que se establecen en consonancia con criterios productivos. Esto fomenta una **participación calificada** en el diseño de las estrategias y un acompañamiento informado a los ejecutores en cada tramo del ciclo de proyecto.

#### c) Demandas del trabajo a escala de paisaje:

- \* Las demandas de trabajo con una mirada territorial, o a **escala de paisaje**, requieren ser abordadas de manera sistemática durante la ejecución del Proyecto, dado que no se trata de un enfoque de común de aplicación (tanto por parte de las instituciones públicas como por las agrupaciones de productores y las organizaciones locales).
- \* Esto implica revisar el proceso de instalación de la gestión a escala de paisaje mediante el uso de las **comunidades de práctica**, la transferencia de **lecciones aprendidas** a partir de experiencias exitosas, y el fortalecimiento de las **capacidades de gestión interinstitucional** en los escenarios de intervención en la ecorregión.

#### d) La lógica de proceso y el anclaje en la institucionalidad ambiental:

- \* El Proyecto busca obtener resultados y dar respuesta a impactos específicos mediante la ejecución de acciones (en el corto plazo). Sin embargo, se debe hacer especial énfasis en la estrategia del proyecto como un **proceso** cuyo fin es instalar una **política pública de mediano y largo plazo**, anclado a la **institucionalidad e instrumentos de gestión ambiental tradicionales y económicos**. De esta forma, se generan y garantizan condiciones para la sostenibilidad futura y el posicionamiento del liderazgo del Ministerio del Medio Ambiente (MMA) en la gestión sustentable de los **paisajes productivos**.
- \* El rol de los **gobiernos descentralizados** y de los equipos descentralizados del propio nivel nacional es clave para la consecución de resultados. Los proyectos con alcance nacional ven mejorada su capacidad de alcanzar metas en la medida que los actores gubernamentales del nivel regional consigan establecer mecanismos de cooperación a nivel territorial. La falta de esta cooperación significa una pérdida de capacidades técnicas instaladas en los niveles locales y de funciones difícilmente asequibles por parte de niveles centrales de gobierno.
- \* Se documenta que una adecuada **comunicación social** debe ser puesta al servicio del Proyecto, ya que, al generar una nueva institucionalidad, se debe instalar una comprensión al menos básica en todas las partes interesadas.

#### e) Diseño de proyecto, metas e indicadores de resultados y estrategia de implementación:

- \* **La pertinencia y coherencia del diseño de proyecto** en aspectos de estrategia, meta e indicadores, en relación a sus reales capacidades y posibilidades para llevar a cabo las acciones y obtener las metas es un aprendizaje relevante. Este aspecto demanda un profundo **análisis de factibilidad** previo a la decisión de avanzar en su implementación; en su defecto resulta ser una apuesta no exenta de riesgos y limitantes al logro de los resultados, que se evidencia en el presente Proyecto. La **recomendación de revisión y adecuación** de esta EMT respecto del diseño en pertinencia, metas e indicadores es una medida resultante de la evaluación, que además resulta ser una lección aprendida que podrá beneficiar el diseño de futuros proyectos GEF PUND / FMMA.

- \* La existencia temprana de una **estrategia operativa y coordinación y gestión del Equipo de Proyecto** para la implementación del Proyecto, validada por las partes, previo al inicio de la ejecución es una lección fundamental por la implicancia en la gestión. Su ausencia o falta de claridad no favorece el avance hacia los resultados, favoreciendo la des-focalización de las acciones, atentando en el costo efectividad; situación evidenciada en este Proyecto. Este aprendizaje aplica al funcionamiento del Mecanismos de gestión del Proyecto.
- \* Contar con una robusta **estrategia de monitoreo y evaluación**, aplicada desde el inicio de y de modo continuo, favorece la gestión adaptativa y progreso hacia los resultados esperados. Este aprendizaje atañe a la ejecución del Proyecto y a su seguimiento, en aspectos de calidad de la implementación del mismo; y debe ser riguroso en la existencia, alcance, focalización y manejo de instrumentos de M&E, así como en las capacidades del Equipo de Proyecto en su desempeño.
- \* Debe asegurarse la incorporación de los **productos del proyecto** en los diferentes niveles de gobierno. Cuando las herramientas desarrolladas por un programa son aceptadas e internalizadas por las autoridades nacionales, regionales y locales, se logra asegurar una parte central de la **sustentabilidad del proyecto**, aunque su utilización a largo plazo pueda ser revisada en el futuro.
- \* La existencia de una **estrategia de comunicación y difusión** permanentes, y una **estrategia de salida** considerada tempranamente son medidas útiles, que deben ser atendidas por el Proyecto en forma inmediata y posterior a la EMT.
- \* Otra lección que se corrobora durante la EMT es la necesidad de fortalecer en el diseño del proyecto el **enfoque de riesgo** aplicado en la gestión, avance hacia los resultados y sostenibilidad, sobre todo en este tipo de proyectos GEF-PNUD /FMMA.

## 5- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. CONCLUSIONES

**Sobre el nivel de diseño:** La actual forma de abordar los problemas a nivel territorial se ha mostrado insuficiente a nivel de instalar el proyecto. El Proyecto en su diseño (PRODOC) es pertinente y relevante en el planteamiento de problemas que desea abordar, en los supuestos y barreras identificadas, aunque la EMT identificó otros supuestos abordados en este informe que afectan el avance hacia resultado. El diseño está en correspondencia con políticas, acciones nacionales y compromisos internacionales de biodiversidad, cambio climático y degradación de suelos. Sin embargo, aspira abordar la solución del desarrollo territorial sustentable mediante arreglos institucionales que demandan compromiso y voluntad política. Premisa o supuesto que requiere tiempo, consistencia y persistencia en la gestión, conducido por una estrategia de gestión integral de ejecución y una dirección de proyecto robusta, ambos con manifiesta debilidad. Los supuestos y riesgos existentes dificultan el avance hacia el logro de los resultados; y estos demandan ser atendidos por el Equipo de Proyecto ajustando la estrategia para su gestión en la segunda mitad del Proyecto.

Sobre el Marco Lógico del Proyecto, las metas e indicadores del objetivo y de resultados, son medibles, aunque ambiciosas; y con escaso realismo de acuerdo con las capacidades del Proyecto, superando las posibilidades de su alcance. El logro de las metas se basa sobre el supuesto de cambio de las capacidades de las OC, en la gestión institucional articulada a través de PGTMA, no estimando las reales capacidades y tiempos del Proyecto, además de causales de contexto nacional e institucional y debilidades en los recursos (humano, financieros y temporales), para lograr el objetivo y resultados del PRODOC.

**Sobre el nivel de eficacia:** El diseño del Proyecto propone una Estrategia del Proyecto, consistente en las etapas teóricas propuestas en el PRODOC. Sin embargo, el enfoque gradual con hitos concretos que se centran en las organizaciones comunitarias, una vez capacitadas y con fuerte apoyo y acompañamiento, como las responsables del lograr territorios resilientes y sostenibles, en el caso de este Proyecto, supera sus potencialidades, limitando el logro de los resultados. Entre la Estrategia del Proyecto y la implementación del Proyecto, existe un vacío identificado en una inadecuada\_y ausente estrategia

operativa integral y una estrategia de monitoreo y evaluación (M&E) con base en el logro de resultados, que favorezca la ejecución articulada, que permita avanzar en los cuatro componentes u ámbitos de acción, por territorio, por iniciativa de escala territorial, y a su vez generar aprendizajes y buenas prácticas.

Los resultados del proyecto no son los que se esperaban al momento de la EMT, tanto la selección de organizaciones, la implementación a nivel territorial; y la conexión entre los proyectos y los objetivos ambientales del mismo no parece vinculada. Esto ha generado una gran diferencia entre los resultados esperados y los recursos invertidos, más allá que la EMT fue anticipada respecto de la fecha prevista.

**Sobre el nivel de eficiencia:** No se ha logrado que el Proyecto ejecute recursos importantes a nivel de proyectos, habiéndose centrado la mayor parte de la ejecución de recursos en el contacto con las comunidades para explicar el Proyecto, efectuar capacitaciones, seleccionar organizaciones y acompañar la toma de decisiones de las mismas, pero no para la ejecución de proyectos piloto en su totalidad.

De acuerdo a lo comprometido al inicio del Proyecto, se concluye que el co-financiamiento necesitaría ser revisado; y realizar además un registro concreto y detallado de los aportes y el destino de los mismos.

La elección de las comunidades participantes, sus capacidades en gestión, la dispersión territorial de las iniciativas, la aparente falta de estrategia operativa aplicada por el anterior Equipo de Proyecto y las capacidades del Proyecto para abordar estas necesidades, así como el propio desarrollo de los proyectos pilotos de modo participativo se muestran como las causales que han limitado la eficiencia del Proyecto.

El Proyecto ha elaborado participativamente tres PGTI, con distinta calidad en forma y alcance representada en los ámbitos abordados entre ellos. Esto va en desmedro de la gestión y metas del Proyecto, así como de la gestión de las respectivas PGTMA e impacto como instrumento en la gestión.

El diseño de los “proyecto pilotos” obedece a un formato similar, sin registrar línea de base para la evaluación real de sus resultados (evaluación considerando el estado previo y posterior a la intervención). El Proyecto está a tiempo de evaluar esta situación, identificar y documentar esta lección aprendida y usar el resultado para la nueva etapa de proyectos; mostrado más que número de proyectos por ámbito a que resultado e indicador contribuye, establecer brechas y focalizar el concurso de proyectos.

La gestión del Proyecto en el MMA ha contribuido en potenciar el enfoque de la participación local y comunitaria de múltiples actores para la sostenibilidad ambiental, reflejada en el Concurso de Proyecto Sostenibles; acción que favorecerá la inversión del aporte institucional y sinergia con el proyecto CMS en esta segunda etapa del proyecto, focalizada en concurso de proyectos y en avance a la meta de FPA 2.0, como mecanismo de micro financiamiento. Sin embargo no queda clara la estrategia con medidas de acción para el fortalecimiento del FPA 2.0 propuestas por la Coordinación en acuerdo con la Dirección Nacional del Proyecto, como parte de la estrategia de gestión de la segunda etapa del Proyecto.

De acuerdo con el informe de co-financiamiento, existe sinergia del Proyecto CMS con el Concurso de Gestión Ambiental Local (GAL), considerando el marco y propósito en línea con las metas e iniciativas del Proyecto. El Proyecto junto con el MMA/FPA deben proponer la evaluación del primer año del concurso GAL (2017), para que contribuya al concurso de IET del Proyecto y al segundo año para favorecer sinergias.

El cambio en el Equipo de Proyecto y en la Dirección Nacional apunta a ser una propuesta de mejoramiento de la gestión, que demanda activo esfuerzo en esta segunda etapa por las partes en mejorar la gestión estratégica del proyecto y asegurar el progreso al logro de resultados. Ante un ambicioso Marco Lógico, junto a una inadecuada estrategia operativa, su ajuste por el Equipo de Proyecto acompañado y validado por el Equipo PUND GEF, sin duda mejorará la eficacia y eficiencia del Proyecto en la segunda mitad de su ejecución.

**Sobre el Monitoreo y Evaluación (M&E):** No existe un sistema de M&E puesto en marcha a nivel del Proyecto, las visitas de campo hacen seguimiento con los beneficiarios, sin sistematización por lo cual no

se puede ver un registro de información que pueda alimentar las tracking tools. A la fecha no hay un instrumento elaborado, situación que debe ser solucionada.

La inexistencia de Tracking Tools, líneas de base generales a nivel de marco lógico y a nivel de proyectos pilotos dificultarán medir los resultados y real resiliencia social, económica y ambiental. El sistema de monitoreo se asienta en el reporte de actividades e informes financieros, más que en un monitoreo con evaluación continuo con foco en el progreso hacia resultados; es necesario mejorar la gestión de M&E.

El Proyecto plasma su evaluación de gestión y progreso hacia resultado en el PIR y por parte de PNUD en el informe de visita de seguimiento abril 2016, que sin ser una evaluación ya ratifica las debilidades en el monitoreo como mecanismos de análisis, evaluación y fortalecimiento de la gestión. Los informes cuatrimestrales emitidos resultan ser reportes de actividades pudiendo contribuir al M&E, mediante evaluación e informando progreso del cumplimiento de metas e indicadores propuestos en POA para el período (% del progreso en el período) y siendo necesario, sugerir medidas para el fortalecimiento de la gestión en el período inmediato. Este mejoramiento debe replicarse en el M&E del financiamiento.

Independiente de la causal de ausencia de Tracking Tools, el esfuerzo en su establecimiento es visto como una medida que contribuirá a focalizar la gestión y el M&E en esta segunda etapa del Proyecto. El equipo de proyecto responsable del M&E manifiesta debilidad en el desempeño de esta gestión, como fue abordado en hallazgos. Resulta necesario fortalecer y focalizar el quehacer de los profesionales que tienen el rol, en el manejo de instrumentos de monitoreo con base el logro de resultados.

**Sobre el Involucramiento de actores claves:** Las comunidades y Organizaciones Comunitarias están involucradas con el Proyecto manifestando participación a través de los proyectos pilotos I y II. No siendo así a nivel de PGTMA, dado que el funcionamiento actual no pareciera estar incluido en un plan de trabajo de mayor alcance, no tiene prevista una estrategia de incorporación en niveles de toma de decisiones.

Los actores claves institucionales no se han involucrado en la medida esperada en el PRODOC. Han dado apoyo a la instalación territorial del proyecto, pero no han puesto recursos económicos ni institucionales para afianzarlo. Tal vez bajo el supuesto de falta de una estrategia e inadecuada gestión del Proyecto que fortalezca su participación y apoyo con un propósito específico, realista y alcanzable, conocido por ellos.

El Comité Directivo de Socios (CDS) se ha reunido y tomado decisiones en temas a nivel macro, por ejemplo sugiriendo la consideración de los procesos a nivel país (como ser la descentralización y desconcentración para seguir profundizando el enfoque territorial en las comunidades). Aunque en este ámbito se ha identificado la necesidad de generar reuniones de trabajo para aterrizar los conceptos y propuestas bajo un enfoque común entre las instituciones parte, aún resta operacionalizar esta acción. Se observa positivamente, se haya propuesto la revisión de instrumentos de fomento que son requeridos por las comunidades pero que actualmente no operan, a fin de orientar las propuestas de innovación en la oferta del Estado para las áreas temáticas del GEF CMS. Otro acuerdo interesante y con expectativas positivas para el proyecto, es la convocatoria a una reunión de trabajo con los otros proyectos GEF en ejecución para conocer sus componentes e identificar oportunidades de articulación, por parte del Punto Focal GEF/MMA y el equipo del Proyecto.

El CDS tiene un rol clave en la estrategia de incorporar a otras instituciones durante la implementación del proyecto, así también como en la gestión de otros mecanismos de financiamiento. Sin embargo, no están claras las responsabilidades de cada actor. Asimismo, no se ha logrado avanzar en la coordinación del uso de sus propios instrumentos de financieros con otras instituciones colaboradoras para apoyar las iniciativas a escala territorial. Se ha trabajado en el territorio pero es difícil articular a nivel institucional.

El CDS, no cuenta con una estrategia y plan de trabajo que articule la gestión institucional nacional con el trabajo institucional territorial (PGTMA), que incorpore los PGTI y proyectos pilotos como instrumentos y foco de la gestión pública, dando sostenibilidad y sinergia a nivel territorial. La falta de constitución de un Consejo Asesor Territorial de la Ecorregión Mediterránea (CATEM), da cuenta de la falencia de un eslabón técnico-idóneo y con conocimientos de las prioridades estratégicas territoriales, entre el CDS, los actores institucionales locales y las comunidades (PGTMA), que favorezca la gestión

estrategia del Proyecto. Esto es clave de superar en esta segunda etapa, sobre todo en el proceso para el desarrollo del concurso de proyectos y focalización de la IET.

Un actor territorial considerado en el PRODOC, y que favorecería la gestión del Proyecto, son las plataformas “Bosque Modelo”. De acuerdo a la EMT estas han sido un eslabón que, si bien han apoyado la implementación del proyecto, no lo han logrado en la medida de lo esperado, e igual situación ha ocurrido con la Comunidad Agrícola Alhué. El Proyecto debe fortalecer la estrategia operativa de estas instancias, a través de un plan de trabajo y de monitoreo con base en resultado, para que su acción supere la ejecución de proyecto pilotos, fortaleciendo la participación de actores claves territorial, la sostenibilidad y la resiliencia. Estos instrumentos deben estar articulados con la estrategia del CDS.

Respecto al funcionamiento en el territorio, los mecanismos de toma de decisiones han sido transparentes, y correctos. Se han designado en todos los territorios con un criterio de relevancia, todos podían aplicar y las decisiones fueron fundamentadas, sin embargo sería conveniente documentarlo.

En cuanto a los actores de la sociedad civil, éstos tienen un alto grado de involucramiento en las actividades del Proyecto, pero muy bajas capacidades de colaborar en la obtención de resultados.

**Sobre la Administración y Finanzas:** El proyecto cuenta con un profesional con alta calificación en administración y finanzas para realizar asesoría en gestión financiera y de riesgos en los proyectos, así como en la planificación de inversión. Esta ventaja comparativa debe ser aprovechada para subsanar y superar el rol actual de contabilidad financiera. Sin embargo el proyecto, en las actividades y avance hacia sus resultados, no evidencia costo eficacia, mostrando una débil gestión en este ámbito, explicable bajo el supuesto de la inadecuada estrategia operativa en la primera etapa del proyecto

A la fecha no se ha logrado reflejar de forma fehaciente los aportes en especie generados desde las OSCs/ONGs y desde los niveles gubernamentales y no se han substanciado los aportes financieros que se esperaban como co financiamiento por parte de ninguno de los actores claves.

El Proyecto manifiesta escasos desembolsos y una limitada ejecución de recursos a nivel de proyecto pilotos, una limitada capacidad de gestión de las comunidades y discutible acompañamiento dado por las plataformas de participación territorial (PGTMA).

**Sobre la Sostenibilidad:** La estrategia planteada por el Proyecto en su diseño (PRODOC), implica que, a partir de los “proyectos piloto” (varios actualmente en desarrollo en diferentes escenarios/territorios), se desarrollarán las denominadas “Iniciativas de Escala Territorial” (IET) a través de plataformas de socios (denominadas “Plataformas de Gestión Territorial de Múltiples Actores”, PGTMA), en el marco de los “Bosques Modelo y Paisaje de Conservación”.

Se esperaba que los aprendizajes y lecciones generados en estas iniciativas iniciales (proyectos piloto), fueran la base para definir la estrategia (o estrategias) con el resto de las IET a implementar en la ecorregión mediterránea de Chile. Sin embargo, al momento de la presente EMT (marzo 2017), los principales desafíos del Proyecto CMS aún sin resolver, respecto a capitalizar las lecciones que surgen (o deberían surgir) de la primera mitad de ejecución para contribuir al logro de los resultados y a su sustentabilidad, son: i) Cómo documentar y sistematizar las lecciones generadas desde los proyectos piloto; ii) Cómo pasar de estas intervenciones (locales) a generar iniciativas “a escala territorial y con enfoque de desarrollo sostenible”. Es decir, lograr escalar desde el nivel de proyectos piloto iniciados en la primera mitad del Proyecto CMS, al nivel de las Iniciativas de Escala Territorial (IET), que permitan un avance hacia un trabajo asociativo de los niveles público y privado; y iii) Cómo lograr que otros socios institucionales (locales, regionales y nacionales; públicos y privados, contribuyan con sus propios instrumentos de financiación y con asistencia técnica.

Por otro lado, respecto a los *proyectos piloto*; si bien hay consenso en que las ideas para las iniciativas a financiar fueron identificadas dentro del proceso de planificación y a través de una gran cantidad de talleres participativos en los territorios; no se dispone aún de información de línea de base social y biofísica; lo que representa una desventaja para documentar y sistematizar los avances en los territorios, así como programar los objetivos y roles de los socios locales para la segunda mitad del Proyecto CMS.

Existen posibilidades de revertir, en la segunda mitad del Proyecto CMS, la deficiencia de ejecución a nivel de proyectos (con más de un millón de USD en conjunto), a través de un concurso de proyectos piloto. Sin embargo, las propias consideraciones técnicas y económicas del concurso, las condiciones de ejecución y las falencias a nivel de organizaciones y de proyectos, así como del propio equipo de ejecución y la falta de funcionamiento de las PGTMA y establecimiento del CATEM, deberían ser analizadas en forma previa al lanzamiento del concurso; y a su vez consensuadas con las autoridades del MMA y PNUD Chile.

Respecto a la apropiación, se observa una buena instalación del Proyecto CMS a nivel de los territorios, al menos en los sitios de los proyectos piloto iniciados/en ejecución durante la primera mitad del Proyecto (escala local); y esto contribuirá sin dudas a dar sostenibilidad a estas iniciativas en sus territorios. La mayoría de los socios han mostrado/muestran interés y motivación para participar en el Proyecto CMS. Al momento de la EMT no está bien documentado y sistematizado cuáles han sido sus aportes a los proyectos piloto (tipo de aporte), ni la cuantificación de esa contribución (magnitud/escala de aporte). No queda claro que se haya producido una instalación real del Proyecto entre las instituciones socias a nivel regional y nacional (PGTMA y CDS); y que haya un compromiso fuerte de los socios para contribuir con recursos de financiamiento a la sostenibilidad futura de los resultados del Proyecto; y chances de continuidad a las “Iniciativas de Escala Territorial” (IET) más allá del horizonte de cierre del Proyecto.

**Sobre las Amenazas a futuro:** Durante la presente EMT se identificaron las siguientes amenazas a futuro: i) Una falta de delimitación de funciones entre los diferentes niveles de gobierno, sumada a cierta resistencia al cambio por parte de quienes generan políticas. ii) Insuficientes capacidades de gestión interna y externa de las OCs respecto de la ejecución y operación de los proyectos piloto y específicamente en articulación local. iii) La carencia de una red interinstitucional que articule acciones a favor del medioambiente y para salvaguardar la integralidad socio-ambiental de la intervención; aumenta el riesgo que se abandone el trabajo de esta instancia, incluso cuando se realizaron depósitos en las cuentas de las organizaciones. iv) La permanencia de patrones culturales que continúen favoreciendo la discriminación de la mujer y los Pueblos Originarios en particular en cuanto al liderazgo y participación. v) Poblaciones de beneficiarios sumamente envejecida que pueden no lograr sostener el proyecto en el tiempo; a los que se suman problemas potenciales de derechos de herencia en relación a la instalación de emprendimientos comunes en predios individuales y posibles conflictos entre las comunidades locales involucradas en los proyectos piloto, que las lleve a abandonarlos. vi) Cambio de gobierno, en dirección institucional, priorización de políticas y focalización estratégica. vii) Riesgos Ambientales o desastres socio-naturales, ej: incendios, nevazones; sequías; plagas biológicas.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

En esta sección se presentan, las recomendaciones del equipo evaluador de la EMT, con enfoque en sugerencias para intervenciones críticas, específicas a los resultados y las dimensiones de implementación/manejo y sostenibilidad; como un conjunto de acciones correctivas para el diseño, implementación, M&E del Proyecto; acciones para el seguimiento y para reforzar los beneficios iniciales; y recomendaciones futuras que puedan favorecer y enfatizar los principales objetivos del proyecto.

### **RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS AL MARCO LÓGICO DEL PROYECTO CMS.**

La EMT ha considerado necesario previo a compartir el apartado de recomendaciones, comenzar por presentar la **síntesis** de la evaluación Smart y de las recomendaciones específicas al marco lógico (que se resumen en la recomendación 1 a los resultados) (Tabla 3). El detalle de la evaluación, la argumentación y las medidas sugeridas para abordar el ajuste de metas e indicadores del objetivo y de cada uno de los resultados, se encuentra en el **Anexo XIII**.

**TABLA 3. Síntesis de la evaluación SMART al Marco Lógico del Proyecto CMS.**

Estrategia Proyecto	Indicador	Meta	Específico	Medible	Alcanzable	Realista	Tiempo	Recomendación Técnica general (detalle de la recomendación, anexo VIII)
Objetivo	1	1	NO	Con dificultad	Con dificultad.	Realismo escaso.	No pertinentes.	1. Establecer coherencia entre meta e indicar. 2. Disminuir el alcance de la meta y del indicador.
	2	2	NO	Con adecuación	Con adecuación	Mediano	Mediana pertinencia	1. Establecer la coherencia entre meta e indicar en alcance.
	3	3	Si	Meta con dificaltal. Indicador si.	Con dificultad.	No	No pertinentes.	1. Establecer la coherencia entre el indicador con el alcance de la meta.
	4	4	Meta No	Meta con dificaltal. Indicador si.	Si con adecuación	Mediano	No pertinentes.	1. Redefinir y limitar el alcance de la meta y del indicador 2. Fortalecer estrategia con base en resultado. 3. Ampliar la generación de proyectos.
Resultado 1.	1. a) y c)	1	SI	SI	Con	No	No	1. Limitar el alcance de la meta y del indicador.
	1.b)							1. Evaluar redacción de alcance del indicador.
	2	2	SI	SI	Con dificultad	No	No pertinentes	1. Adecuar la coherencia entre la meta e indicador que favorezca la medición y logro. 2. Modificar el alcance de la meta. 3. Se recomienda generar una experiencia piloto,
Resultado 2.	2.1.	2.1.	Si, pero no coherentes	SI	SI	SI	SI	1. Adecuar la coherencia entre la meta e indicador. 2. Fortalecer el indicador en impacto en transferencia de capacidades establecido en el resultado. 3. Favorecer experiencias pilotos de gestión interinstitucional articulada.
	2.2.	2.2	SI	SI	SI	SI	SI, con adecuación	Meta e indicador coherentes, aunque evaluar adecuación de acuerdo con capacidad real proyecto.
Resultado 3.	3.1.	3.1.	NO coherentes, escasa especificada	SI	Difícilmente	No	No pertinente	1. Modificar el alcance de la meta y el indicador a la real capacidad del proyecto.
	3.2.	3.2.	Si coherencia y específicos.	SI	Difícilmente	Meta No	No pertinente	1. Se recomienda modificar el alcance de la meta y el indicador a la real capacidad del proyecto.
Resultado 4.	4.1.	4.1.	altamente específico, no coherencia.	SI	NO	NO	No pertinencia	1. Se recomienda modificar el alcance de la meta y el indicador a la real capacidad del proyecto:
	4.2.	?						1. Se recomienda evaluar la meta y el indicador, no está clara la existencia de la meta. 2. Establecer un indicador cuantitativo que revele la difusión.

En la **tabla 4**, se comparten las recomendaciones resultantes de la EMT, resguardando las consideraciones de la Guía para la EMT para esta sección. Se presentan en un formato operativo caracterizando las recomendaciones como específicas, medibles, alcanzables y realistas para ser abordadas por el Proyecto para su fortalecimiento.

**TABLA 4. RECOMENDACIÓN CLAVES POR RESULTADO, MANEJO ADAPTATIVO Y SOSTENIBILIDAD<sup>19</sup>.**

N-	RECOMENDACIONES	RESPONSABLE
<b>OBJETIVO Y RESULTADOS</b>		
1	Ajustar, validar y gestionar la aprobación del marco lógico, adecuado en metas e indicadores del objetivo y los resultados de modo que sean realistas a las posibilidades del Proyecto y posibles de alcanzar, en cuanto a las recomendaciones específicas de la EMT (Tabla 3 y Anexo XII).	Coordinador Proyecto Consejo de Proyecto.

<sup>19</sup> Según la Guía para la Elaboración de Evaluación de medio término de proyectos financiados por el GEF e implementados por el PNUD. Ver: "Annex 10 Recommendations Table" de la UNDP-GEF. 2014. Guidance for conducting midterm reviews of UNDP-supported, GEF-financed projects; [http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/mid-term/Guidance\\_Midterm%20Review%20EN\\_2014.pdf](http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/mid-term/Guidance_Midterm%20Review%20EN_2014.pdf); y Anexo J. Tabla de recomendaciones (pp. 35) de los TDRs del Proyecto N° 88249 "Apoyo a las iniciativas de la sociedad civil y de la comunidad para Generar beneficios ambientales globales mediante subvenciones y microcréditos (Proyecto MMA / GEF-PNUD Comunidad Mediterráneas Sostenibles)".

		RTA PNUD
<b>IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO Y MANEJO ADAPTATIVO.</b>		
2	Concluir la primera etapa del Proyecto, con la implementación y sistematización de lecciones aprendidas de los proyectos pilotos I y II, del CDS, de las PGTMA y de las Comunidades de Práctica.	Consejo de Proyecto
3.	Capturar, asimilar y difundir lecciones aprendidas de la primera fase del proyecto en aspectos técnicos, operativos (procesos, tiempo, costo eficacia) y financieros; comparativos entre experiencias territoriales y proyectos pilotos; previa elaboración del diseño del marco de la sistematización, y en complemento una hoja de ruta guía de difusión e incorporación del resultado en la gestión de la 2da etapa del Proyecto.	Coordinador de Proyecto PNUD Chile RTA PNUD
4.	Elaborar, validar y operativizar una estrategia de implementación de la 2da etapa del Proyecto, que sea eficaz y eficiente, coherente con el marco lógico y plan de trabajo ajustado que salvaguarde el logro de resultados; incluya la introducción de un modelo de concurso de proyectos para áreas pre determinadas como elegibles y una estrategia de gestión de riesgos frente a amenazas identificadas, la salida del Proyecto y la sostenibilidad de resultados. Esta recomendación conlleva la evaluación y consideración de un período de extensión del Proyecto para su cierre y salida.	Coordinador Proyecto Dirección Nacional Consejo de Proyecto
5.	Elaborar, validar e implementar una estrategia de gestión con plan de trabajo del Comité Directivo de Socios que fortalezca y amplíe la participación, que operativice la contribución institucional al logro de los objetivos del Proyecto (inversión y cofinanciamiento) y resguarde la sostenibilidad de los resultados del proyecto frente a los riesgos identificados.	Coordinador Proyecto Dirección Nacional Consejo de Proyecto
6.	Elaborar, validar e implementar una estrategia de gestión con plan de trabajo de las PGTMA en general, con especificidad territorial, que amplía y fortalece la participación amplia pública privada, el logro de los objetivos territoriales y operativice el PGTI. Esta estrategia evalúa y considera la implementación del CATEM en apoyo al desarrollo del concurso de proyecto de ser pertinente.	Coordinador Proyecto Dirección Nacional Consejo de Proyecto
7.	Fortalecer las estrategias (recomendación 4, 5 y 6) con los enfoques de: territorial, gobernanza, participación ampliada, género, asuntos indígenas, resiliencia y sostenibilidad; robustas con mecanismo de monitoreo y evaluación y resguardo de avance y logro de resultados.	Coordinador de Proyecto PNUD Chile
8.	Elaborar e implementar una estrategia de comunicación y difusión, que salvaguarde los enfoques, que fortalezca la gestión y logro de resultados, que visibilice al Proyecto. Eficaz, adecuada a la realidad y alcance de las posibilidades del Proyecto a fin de fortalecer la participación de la sociedad civil y de las instituciones de gobierno de nivel nacional y regional involucradas.	Coordinador de Proyecto PNUD Chile
9.	Fortalecer la estrategia operativa del mecanismo de monitoreo y evaluación del Proyecto y la gestión del Equipo de Proyecto en este ámbito, a fin de mejorar la gestión financiera eficaz, el logro de actividades, la gestión adaptativa, el avance y logro de resultados. A través de la incorporación de personal especializado y de la generación de una Estrategia fortalecida en existencia y manejo de instrumentos de M&E en la toma de decisiones oportunas y pertinentes: establecimiento de tracking tool del Proyecto con introducción del esquema de tracking tools en los proyectos fase I y II y en los nuevos proyectos que surjan del concurso; focalización de QPR en evaluación identificando % de progreso de cuarto tiempo y propuesta de medidas de gestión adaptativa; fortalecer el apoyo del PNUD Chile acortando el período de visitas de seguimiento focalizadas acorde con los QPR hasta regularizar la operación del proyecto; fortalecer las capacidades del equipo de monitoreo y focalizar el M&E de progreso (% de avance) del POA con base al logro de metas.	Coordinador de Proyecto Profesionales de Monitoreo y Evaluación y Finanzas PNUD Chile RTA PNUD
10	<b>Mejorar la gestión del equipo de proyecto:</b> i) Fortalecer los Términos de Referencia con indicadores de desempeño para cada cargo ii) <b>Mejorar el costo eficacia</b> de cada uno de los profesionales del Equipo de Proyecto, centrado en maximizar la eficacia y eficiencia de las horas profesionales en terreno bajo rendimiento por desempeño. Asistencia en terreno con separación de tiempo, territorio y proyecto. iii) Establecer la diferenciación del desempeño entre el cargo de Dirección Nacional y la Coordinación Nacional, con TdR específicos para el rol y función; iv) Fortalecer la inducción y capacidades del equipo;	Coordinador Proyecto Dirección Nacional /MMA PNUD Chile.



	realizar reuniones de monitoreo y evaluación de indicadores de desempeño y avance hacia resultado frecuentes, además del seguimiento y evaluación de actividades, para la toma de decisiones oportunas robusteciendo la gestión adaptativa; v) Favorecer la contribución del Asistente Administrativo y Financiero del Proyecto, por expertise profesional, en los ámbitos de gestión del riesgo de los proyectos pilotos, análisis y evaluación del costo eficiencia en las iniciativas y del mismo proyecto.	
11	<p>Fortalecer el enfoque de género y asuntos indígenas<sup>20</sup> en la 2da Etapa del Proyecto:</p> <p>i) Incorporar indicadores de género y de asuntos indígenas en el marco lógico: indicador de liderazgo organizacional, en los proyecto pilotos y en el concurso de proyectos, que midan de manera específica las variaciones en la posición de hombres, mujeres y jóvenes en las organizaciones y la comunidad.</p> <p>ii) Incluir análisis de género y de asuntos indígenas en los resultados intermedios que surgen del uso de los productos y servicios del proyecto, elaborar líneas de base a nivel de cada proyecto que permitan medir y evaluar el avance hacia las metas previstas. Medida aplicable al concurso de proyecto.</p> <p>El resguardo de este enfoque puede ser logrado a través de la participación de los encargados de género y asuntos indígenas de las instituciones claves más la CONADI; esta medida puede ser operativa a través del CDS y PGTMA fortaleciendo la participación focalizada.</p> <p>A modo de ejemplo en género: La inclusión del indicador de liderazgo de género o asuntos indígena se refiere a organizaciones cuyos líderes son mujeres o jóvenes en un caso y personas pertenecientes a pueblos indígenas por otra. La línea de Base debería incluir el criterio de selección y no tener numeración en el caso del concurso dado que no es una línea de base genérica sino un indicador a incluir, la meta podría ser que al menos el 50 % de las organizaciones de territorios indígenas tengan autoridades pertenecientes a PI y en el total de las organizaciones que al menos un 30 % tenga liderazgo femenino, etc.</p> <p>A modo de ejemplo en asuntos indígenas: Número de mecanismos de gobernanza de múltiples actores (PGTMA) establecidos y operacionales a nivel de territorio indígena; Número y tipo de territorios indígenas críticamente amenazados que hayan sido restaurados, mantenidos, mejorados; hectáreas de tierra en que se práctica el manejo sustentable para la conservación de la biodiversidad, etc.</p>	<p>Coordinador Proyecto</p> <p>PNUD Chile</p> <p>Otras áreas gubernamentales con expertise y en consulta a los encargados de género y asuntos indígenas institucionales /CDS.</p>
<b>SOSTENIBILIDAD</b>		
12.	Desarrollar una estrategia técnica y económica para el concurso de IET cumpliendo consideraciones mínimas recomendadas: coherencia con el objetivo y resultados del proyecto; define los ámbitos de IET y proceso de selección y asignación; acotada a territorios estratégicos para el proyecto; cuenta con definición de usuarios o beneficiarios (requisitos de postulación); articulada institucionalmente; atiende los enfoque de territorio, gobernanza, participación, género, asuntos indígenas y pertinencia cultural; resguarda el cumplimiento de etapas (difusión del concurso , postulación, selección, comunicación de resultados, firma de acuerdos de participación, implementación, monitoreo y seguimiento, cierre de proyecto); específica, medible, realista y alcanzable de acuerdo a las posibilidades del Proyecto; cuenta con plan de monitoreo y evaluación permanente; define un mecanismo de financiamiento de las IET y la gestión de los recursos de modo transparente; define un formato de presentación de las propuestas de IET; resguarde a través de un mecanismo identificado ya cordado con las instituciones del CDS el acompañamiento de las Organizaciones comunitarias y beneficiarios participantes en las IET. Esta estrategia evalúa y como resultado de esta la real necesidad de implementar el CATEM, como fortalecimiento de capacidades en la gestión territorial.	<p>Coordinador Proyecto</p> <p>PNUD Chile</p> <p>Consejo de Proyecto</p>
13.	Aplicar un mecanismo de gestión de riesgos para salvaguardar el logro y sostenibilidad de los resultados a nivel de estrategias por elaborar (recomendación 4, 5 y 6), en los	<p>Coordinador Proyecto</p>

<sup>20</sup> Que dicha estrategia resguarde los principios y criterios de participación de los Pueblos Indígenas del FMMA<sup>20</sup> y en el caso de proyectos forestal, resguardar el cumplimiento de la estrategia de consulta y participación en asuntos indígenas de la Estrategia Nacional de Cambio Climático y Recursos Vegetacionales /CONAF. ii) Se sugiere promover la participación comunitaria de modo previa, libre e informada de la comunidad y su representación / Convenio 169 de la OIT.

	proyectos pilotos en ejecución a través de la gestión, en los pilotos II fortalecer las propuestas de proyectos y la implementación, y en el concurso de IET incorporar este enfoque en la iniciativas propuestas. La estrategia de gestión de riesgos es parte de la estrategia de gestión segunda etapa, y debe considerar posible extensión del proyecto en un período pertinente para cierre y salida del proyecto.	PNUD Chile
14.	Sistematizar el Proyecto CMS, que aporte aprendizajes y una propuesta de contribución a política pública, fortalecimiento de los programas públicos y mecanismos de gestión, financiamiento de iniciativas comunitarias y de múltiples actores, de escala local articulada, que favorezca la resiliencia social, económica y ambiental territorial sustentable. Esta medida y producto forma parte de la estrategia de comunicación y difusión.	Coordinador Proyecto

**TABLA 5. RECOMENDACIONES TRANSVERSALES**

N-	RECOMENDACIONES	RESPONSABLE
<b>15</b>	<b>RECOMENDACIONES TRANSVERSALES</b>	
15.1	Profundizar la <b>apertura de unidades descentralizadas</b> que tengan un contenido inter-agencial, de manera tal de priorizar las zonas de pobreza crítica y de alta vulnerabilidad climática, de biodiversidad y degradación de la tierra, a fin de definir e impulsar intervenciones y acciones conjuntas, trabajando sobre los mínimos comunes.	Coordinador Proyecto, PNUD Chile
15.2	Generar <b>más y mejor capital humano</b> formado en temas de desarrollo social y ambientalmente sostenible, tanto en los niveles regionales y locales, como en los nacionales y en los medios de comunicación.	MMA
15.3	Planificar una <b>agenda articulada con las autoridades del país</b> , en el marco de la estrategia de PNUD con el Gobierno de Chile, de acciones más orientada a la articulación de los distintos proyectos que se ejecutan en el país, concentrando esa articulación en el propio accionar del PNUD.	
15.4	Conocer <b>la/las cartera/s de programas y proyectos de todos los organismos internacionales</b> que colaboran con el Gobierno de Chile y la sociedad civil, para ordenar y priorizar los temas medioambientales y la asistencia, y de esta manera, <b>planificar una estrategia coordinada</b> .	
15.5	Analizar la <b>sinergia con otros proyectos de la cooperación internacional</b> en cada uno de los territorios (ecorregiones), estableciendo experiencias de trabajo en la que se compartan (en la medida de lo posible) equipamiento y recursos humanos.	

## 6- LISTADO DE ANEXOS

**Anexo I:** Términos de Referencia

**Anexo II:** Cronograma de actividades de la EMT

**Anexo III:** Mapa de Actores Clave

**Anexo IV:** Documentos revisados

**Anexo V:** Guías de entrevistas

**Anexo VI:** Reporte Inicial EMT

**Anexo VII:** Listado de Actores Clave entrevistados

**Anexo VIII:** Presentación de Hallazgos Preliminares (ppt)

**Anexo IX:** Criterios y preguntas para entrevistas

**Anexo X:** Visitas de campo y registro fotográfico

**Anexo XI:** Análisis y Evaluación SMART

**Anexo XII:** Evaluación de Progresos hacia Resultados

**Anexo XIII:** Recomendaciones al Marco Lógico

**Anexo XIV:** Escala de calificación

**Anexo XV:** Formulario Código de Conducta

**Anexo XVI:** Formulario de aprobación de la EMT.

**Anexo XVII:** Seguimiento de comentarios de la EMT.

