



## 1. Resumen ejecutivo

El proyecto denominado “Capacitación, Investigación y Desarrollo Forestal”, en cuanto a lo que respecta a esta evaluación, se desarrolló entre los años 2000 y 2007 y tuvo como propósito aunar esfuerzos para fortalecer, agilizar y aportar componentes integrales para el cumplimiento de las tareas corporativas, mejorar las prácticas de la gestión pública, fortalecer los lazos intersectoriales y contribuir al cumplimiento de las políticas de gobierno, que impulsan el desarrollo del sector forestal. Los componentes integrales definidos en el marco del proyecto son: i) desarrollo de estudios técnicos en áreas prioritarias. ii) capacitación del personal. iii) representación corporativa internacional. iv) implementación de equipamiento técnico.

CONAF aportó el financiamiento para la ejecución del proyecto, con fondos de su presupuesto anual destinado a transferencia, aprobado por el Ministerio de Hacienda para tal efecto; el PNUD aportó la gestión de administrar financieramente los recursos y toda su experiencia y transparencia en la gestión de este tipo de proyectos.

El proyecto se plantea en el marco de los desafíos de modernización del sector forestal, el cuyo desarrollo el Estado ha hecho importantes esfuerzos en: a) mejorar los tiempos de respuesta pro activa a los requerimientos de los usuarios, b) aumentar el espectro de su accionar, c) aumentar los flujos y manejo de información, d) aumentar la presencia internacional, e) promover la capacitación e innovación en tecnología de punta. En este contexto, CONAF pretendió, con las actividades previstas en la ejecución de este proyecto y con el apoyo del PNUD, fortalecer su accionar, aumentando su agilidad, rapidez, espectro de acción, reacción y ejecución; asegurando la transparencia, pertinencia y priorización en su accionar.

El proyecto desarrollo su accionar considerando como usuarios a:

“*Los usuarios*” de los servicios de CONAF, a los que se les atendieron las demandas en forma más rápida y eficiente, los usuarios de la Corporación fueron identificados como los pequeños y medianos propietarios forestales, las empresas forestales, los estudiantes, los visitantes y las comunidades aledañas a las Áreas Silvestres Protegidas, las etnias indígenas, las comunidades rurales más marginadas, y la comunidad nacional en general, los que recibieron un servicio más expedito y de calidad;

“*Los recursos humanos*” de CONAF que actualizaron o perfeccionaron su conocimiento técnico en aquellas áreas de interés prioritarias, contando con equipamiento técnico de última generación y apoyo del PNUD, para el logro de sus actividades, en el marco del proceso de Reforma y Mejoramiento de la Gestión del Estado;

“*La opinión pública*”, que contó con información clara y precisa para tomar conciencia de la necesidad de conservar los recursos naturales, la vida silvestre, en particular del bosque nativo y de la importancia de impulsar su aprovechamiento sustentable para contribuir a la economía nacional y al mejoramiento de la calidad de vida de los chilenos.



“Las comunidades y las instituciones públicas internacionales” en particular de América Latina y el Caribe, ligadas al sector forestal y a la protección de los recursos naturales, que colaboran con la conservación y manejo sustentable del medio ambiente, que tuvieron oportunidad de interactuar, actualizar, intercambiar o perfeccionar técnicas innovadoras, en aquellas áreas de interés prioritario, en particular potenciando el desarrollo económico y social, de las etnias nativas y comunidades locales, asociadas a los bosques nativos. Lo anterior en el ámbito de la Cooperación Internacional del Gobierno de Chile, y en el marco de las acciones de los Foros Internacionales de las Naciones Unidas, actividades en las que CONAF participa, colaborando con el Ministerio de Agricultura y la Agencia de Cooperación Internacional de Chile (AGCI).

Considerando lo anterior, el proyecto se desarrollo (desde el año 2000), siguiendo una curva normal, llegando al máximo de actividades entre los años 2003 y 2005, para decaer su accionar entre los años 2006 y 2007, terminándose definitivamente el año 2009. Por consiguiente, de acuerdo a la normativa del PNUD, corresponde evaluar el proyecto en su conjunto y con base en el presente informe proceder al cierre de éste.

La evaluación, por consiguiente, tiene como objetivo principal “analizar y documentar los resultados obtenidos con la ejecución del proyecto durante el periodo 2000 a 2007 y determinar los impactos alcanzados, su sostenibilidad y lecciones aprendidas” (TDR, 2011), concentrándose el enfoque de la evaluación en los siguientes aspectos:

- Evaluar el logro de los objetivos, resultados/impactos, y productos del proyecto.
- Identificar los problemas o circunstancias que pudieron haber afectado la implementación del proyecto y el logro de impactos.
- Recomendar medidas para asegurar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto y sus resultados para orientar la preparación de otras fases de intervención a largo plazo incluyendo nuevas intervenciones potenciales.
- Identificar las principales lecciones aprendidas que se pueden difundir entre proyectos similares relevantes tanto del Gobierno de Chile como del PNUD y entre las autoridades y actores implicados en el proyecto y eventuales acciones de seguimiento.

La evaluación siguió una metodología, determinada por los TDR, basada principalmente en análisis de los documentos históricos del proyecto, en los gastos realizados, en entrevistas a actores y encuesta dirigida a los usuarios y directivos de la CONAF.

Los resultados obtenidos indican que las principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas son las siguientes:

- a) El proyecto se desarrollo entre el año 2000 y 2007 de acuerdo a la planificación anual realizada por CONAF, concordando los objetivos institucionales con los definidos para el proyecto y cumpliendo las metas trazadas para el propio proyecto, situación que se mantuvo hasta el 2007, año que la Dirección Ejecutiva decide implementar una nueva política de desarrollo en la materia.



- b) En todo el transcurso del proyecto los principales componentes impulsados fueron las “Misiones de representación Internacional”, “Misiones de capacitación” y Capacitación y seminarios” medidos en número de actividades y en cantidad de beneficiarios., siendo concordantes, a la vez, con los mayores gastos realizados por el proyecto
- c) Analizada la situación post proyecto (año 2008 a 2010), se evidencia uno de los principales impactos globales del proyecto, que dice relación con la capacidad adquirida por CONAF de mantener y aumentar las actividades de los componentes indicados en el punto anterior.
- d) Los impacto directos del proyecto son: i) aumento del posicionamiento internacional de CONAF, especialmente en América y Europa; aumento de conocimiento en tecnología e innovación; mejoramiento de la gestión de CONAF, aumento significativo del aporte a otras instituciones del estado y especialmente al MINAGRI; aumento significativo en la eficiencia del trabajo. Y a la modernización de CONAF.
- e) La administración del proyecto se realizó acorde a las exigencias e instrumentos del PNUD, obteniéndose una sinergia positiva, concordante con la justificación del proyecto, entre la CONAF y el PNUD, siendo altamente valorada la participación del PNUD, especialmente por los beneficiarios directos del proyecto.
- f) El proyecto centro sus actividades mayoritariamente en beneficiarios profesionales y directivos, con baja participación de administrativos, técnicos y operarios.
- g) Finalmente, los resultados indican, que el proyecto adoleció, especialmente entre los años 2006 y 2007 de comunicación y difusión para acceder a las actividades del proyecto y al mismo tiempo de difusión de los resultados al interior de la institución, no obstante ello, el accionar del proyecto beneficio tanto a regiones como al nivel central.
- h) Entre las lecciones aprendidas surge la consolidación de la importancia de las relaciones internacionales y de la capacitación internacional como eje de la modernización y aporte de CONAF al demás instituciones del Estado con las cuales CONAF se interrelaciona.

De igual forma, se evidencia la necesidad de dar mayor énfasis e importancia a las actividades de difusión, basadas en los resultados del propio proyecto.

Finalmente, los resultados indican que el proyecto constituyó la base para el desarrollo de las componentes centrales definidas por CONAF como son la representación y relaciones internacionales y la capacitación internacional en todas sus modalidades (seminarios, giras, cursos, congresos, maestrías, doctorados, etc).



### 4.3 Resultados

- **Logro de productos/resultados y objetivos.**

Tal como se analizó en el punto 4.1 y cuadro N° 8, los resultados logrados indican al mismo tiempo el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

En resumen, en concordancia con los objetivos, el proyecto entre los años 2000 al 2007 realizó un total de 329 actividades, de las cuales el 81,4% se concentraron en misiones de representación y misiones de capacitación y seminarios. En el mismo periodo, en el total de actividades, se logro un total de 585 participantes, los cuales en un 85,6% fueron en los componentes de de misiones de representación, misiones de capacitación y seminarios.

Por otro lado los principales impactos se produjeron en el mejoramiento de la eficiencia del trabajo, tanto individual como en las unidades de trabajo que participaron del proyecto, aumento de liderazgo en temas de las distintas especialidades abordadas por el proyecto, mejora en la administración y gestión de las unidades de trabajo de CONAF.

Al nivel de la institución el proyecto produjo un impacto en las tareas externas de CONAF, especialmente en la relación profesional con otras instituciones, y con los usuarios externos de CONAF y mejoro el aporte institucional Ministerio de Agricultura. De igual forma, CONAF aumento su posicionamiento internacional, especialmente en América y en Europa, aumento el conocimiento en tecnología e innovación y en el propio mejoramiento de la gestión.

Finalmente, CONAF replicó la experiencia del proyecto impulsando a partir del año 2007 hasta el 2010 las actividades de los componentes centrales (misiones de representación, misiones de capacitación y seminarios), más actividades de difusión y de transferencia tecnológica a nivel internacional, de manera significativa, llegando a superar el año 2010 la cantidad de actividades realizadas en el mejor de los años del proyecto (ver figura N° 2). Se consolido así, la sostenibilidad del proyecto.

### 5. Recomendaciones

Las principales recomendación que surge de los resultados del proyecto son las siguientes:

Diseñar mecanismos de participación de los actores del proyecto, tanto en el diseño como en la implementación, incorporando una mayor sociabilización y apropiación del proyecto por parte de los actores director.

Implementar técnicas de evaluación participativas, que permitan monitorear los avances y reorientar actividades a las nuevas demandas que a través del tiempo aparecen como parte de los cambios tecnológicos y de innovación.



Implementar actividades planificadas de difusión, tanto tradicionales (seminarios) como utilizando las redes sociales e Internet (boletines electrónicos por ejemplo).

## **6. Lecciones aprendidas**

Entre las lecciones que surgen de los resultados del proyecto, están las siguientes:

- a) La necesidad de mantener la trazabilidad de las actividades relevantes del proyecto, incluyendo seguimiento de los impactos que producen los beneficiados en forma directa en las unidades de trabajo y en la CONAF.
- b) A estructurar un plan de desarrollo en función de los objetivos institucionales, de una forma descentralizada, pluri-departamental y puri-estamental, de tal forma de priorizar y focalizar los recursos en el perfeccionamiento de los nodos críticos para el cumplimiento de los objetivos de CONAF y de las políticas del Estado. En este sentido los resultados indican que el proyecto estuvo centrado mayoritariamente en el estamento profesional y en algunos departamentos de CONAF.
- c) La importancia de dar sostenibilidad institucional a las relaciones internacionales basadas en una relación horizontal de intercambio con los distintos continentes, actividades que surgen como un pilar fundamental para mantener la innovación y la transferencia tecnológica, en un mundo donde la sociedad del conocimiento y la globalización marcan los ejes del desarrollo de las instituciones.