

Evaluación de Medio Término del Proyecto
“Sistema Regional de Áreas Protegidas
para la conservación y uso sustentable
del bosque Lluvioso Templado
Valdiviano”

Elaborado por:

Clemencia Vela Witt

Carlos Weber

Agradecimientos

Los consultores agradecen a todas aquellas personas que directa o indirectamente apoyaron con su tiempo y esfuerzo el proceso de evaluación proporcionando información verbal o documentada, organizando talleres y la logística para las visitas al campo.

Agradecemos a los funcionarios del Ministerio del Medio Ambiente, en especial a Leonel Sierralta, Jefe de la División de Recursos Naturales y Biodiversidad, Edgar Wilhelm, Secretario Regional Ministerial, Región de Los Lagos y María Eliana Álvarez contraparte técnica regional del proyecto SIRAP.

Así mismo, a los ejecutores del proyecto “Sistema Regional de Áreas Protegidas para la Conservación y Uso Sustentable del Bosque Lluvioso Templado Valdiviano” (SIRAP”), en especial a Gonzalo Pineda Bravo, Ignacio Molina, Angelika Kandzior, Richard Velásquez, Fernando Aizman y Sandra Guaitro.

Adicionalmente agradecemos al personal de las oficinas del PNUD en Chile, en especial a Raúl O’Ryan y Nadia Mujica.

También manifestamos nuestro agradecimiento a todas aquellas personas que nos dieron su tiempo y valiosa información mediante entrevistas (participantes, funcionarios de instituciones del Estado, destinatarios del SIRAP –integrantes de las comunidades), así como a los alcaldes y autoridades locales que apoyaron a la evaluación.

Finalmente, queremos felicitar a todos y cada uno de los participantes en el proyecto y en las labores de conservación de las regiones cubiertas por el proyecto SIRAP, quienes con mucha mística de trabajo y compromiso están exitosamente llevando adelante acciones para la protección de la biodiversidad en los bastiones de la conservación de la naturaleza de Chile y el mundo.

CONTENIDO:

SIGLAS

SECCION I RESUMEN EJECUTIVO

Breve descripción del proyecto	6
Contexto y propósito de la evaluación.....	8
Principales conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones (igual a PARTE IV Sección II)	8
Tabla resumen de calificaciones obtenidas en esta evaluación.....	24

SECCION II: ANALISIS COMPLETO DE LA EVALUACION DE MEDIO TÉRMINO

PARTE I. INTRODUCCION

Propósito de la evaluación y Cuestiones claves tratadas	25
Metodología de la Evaluación.....	25
Estructura de la Evaluación	26

PARTE II: CONCEPTO, DISEÑO Y CONTEXTO DE DESARROLLO DEL PROYECTO

Comienzo y duración del proyecto	26
Problemas que el proyecto pretendía abordar	27
Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto	28
Resultados esperados	29
Apropiación nacional y participación de actores	30

PARTE III: IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

Participación de instituciones co-ejecutoras	31
Monitoreo y evaluación	32
Planificación financiera	34
Arreglos gerenciales	36
Modalidades de coordinación y direccionamiento	37

PARTE IV: RESULTADOS DEL PROYECTO Y SUSTENTABILIDAD

Logro de productos y objetivos	39
Sostenibilidad	49
Contribución a mejorar las habilidades de personal nacional y local	50

PARTE V: CONCLUSIONES, LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	51
Lecciones Aprendidas	52
Recomendaciones	53

ANEXOS

Términos de referencia
Lista de personas entrevistadas
Documentos revisados
Agenda de visitas de campo

SIGLAS

ACCh	Así Conserva Chile (Asociación de Iniciativas de Conservación Privada y Pueblos Originarios)
AGASPP	Asociación de Guardaparques de Áreas Protegidas Privadas
AI	Agencia de Implementación
AP	Área Protegida
APP	Área Protegida Privada
APP Valdivia	Asociación Gremial de Áreas Protegidas de Valdivia
BB NN	Ministerio de Bienes Nacionales
CIPMA	Centro de Investigación y Planificación del Medio Ambiente
CONADI	Comisión Nacional de Desarrollo Indígena
CONAF	Corporación Nacional Forestal
CONAMA	Comisión Nacional del Medio Ambiente
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
FNDR	Fondo Nacional de Desarrollo Regional
GE	Grupo Evaluador
GIA	Grupo de Investigaciones Agrarias
GORE	Gobierno Regional
INDAP	Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario
IUCN/UICN	Unión Mundial para la Naturaleza
MASISA	Empresa Forestal MASISA
METT	Herramienta para el Seguimiento de la Efectividad de Manejo
M	Miles
MM	Millones
MMA	Ministerio del Medio Ambiente
ONG	Organización No Gubernamental
PIR	Revisión de la Implementación del Proyecto
PNA A	Parque Nacional Alerce Andino
PNAC	Parque Nacional Alerce Costero
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PRO DOC	Documento de Proyecto
QPR	Reportes Trimestrales (Quarterly Project Report)
RCV	Reserva Costera Valdiviana
RLI	Reserva Nacional Llanquihue
SAG	Servicio Agrícola y Ganadero
SENCE	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo
SEREMI	Secretaría Regional Ministerial o Secretario Regional Ministerial
SERNAPESCA	Servicio Nacional de Pesca
SERNATUR	Servicio Nacional de Turismo
SIG	Sistema de Información Geográfico
SNASPE	Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado
SRAP/SIRAP	Sistema Regional de Áreas Protegidas
TNC	The Nature Conservancy

TdR	Términos de Referencia
UP	Unidad Ejecutora del Proyecto
UACH	Universidad Austral de Chile
UGP	Unidad de Gestión del Proyecto
WWF	Fondo Mundial para la Naturaleza

SECCION I

Resumen Ejecutivo

1.1 Breve descripción del proyecto.

Antecedentes:

Chile cuenta con una importante biodiversidad pues tiene unas 28.450 especies nativas conocidas (Pro Doc SIRAP) y uno de los niveles más altos de endemismo en la región de América Latina y el Caribe; si bien el número total de especies es menor que el de países como Colombia o Brasil, la proporción de especies exclusivas es mayor, lo que ha llevado a que el bosque templado lluvioso de Chile sea considerado internacionalmente como un hotspot de biodiversidad. El compromiso del gobierno para la conservación de la biodiversidad se ha traducido en un amplio Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado, iniciado hace más de un siglo (1907) que incluye 35 parques nacionales, 16 monumentos naturales y 49 reservas nacionales que cubren más de 14,5 millones de hectáreas, casi el 20% del territorio continental americano del país. Además, desde hace 20 años surgieron iniciativas privadas de protección lideradas por personas naturales y empresas privadas que han destinado áreas para protección y las han autocalificado como Áreas Protegidas Privadas (APP), que en total suman más de 300 áreas que cubren otro 1,8 millones de hectáreas¹. Cabe mencionar que, excepto en los pocos casos en que los propietarios han solicitado al Consejo de Monumentos Nacionales la declaración de sus predios como Santuario de la Naturaleza, las demás Áreas Protegidas Privadas (APP) solo existen por autodeclaración. Por lo tanto, el número y la superficie total de APP depende del mayor o menor rigor de quien haga el cálculo. La cifra indicada es una estimación en el rango más elevado de número y superficie y en estas APP existe un abanico de opciones que va desde grandes áreas declaradas para conservación exclusiva hasta áreas pequeñas con un valor principalmente orientado al turismo.

A pesar de estos esfuerzos, muchas áreas de biodiversidad críticas quedan fuera, o tienen limitada representación en las áreas protegidas oficiales. Una de ellas es la eco-región de la Selva Valdiviana, la segunda más extensa zona de bosque lluvioso templado del mundo, reconocida por su excepcional biodiversidad de importancia mundial por, entre otros, el World Wildlife Fund (WWF), el Banco Mundial y Bird Life International. Este proyecto propone “El diseño de un Sistema Regional de Áreas Protegidas (SRAP actualmente SIRAP) eficaz, con múltiples actores, de múltiples usos en la Región Valdiviana’ para poner bajo protección una muestra representativa de la eco-región de la Selva Valdiviana y ayudar a Chile a ampliar y descentralizar el sistema nacional de áreas protegidas a través del desarrollo y el establecimiento de un sistema regional de áreas protegidas inserto en el marco de planificación del desarrollo regional en la eco-región valdiviana. Además, el proyecto abordará aspectos de política institucional, normativos, operativos, y de baja inversión en la gestión de las unidades del sistema nacional en la región de modo que, además de vincular las áreas protegidas al desarrollo regional, se fortalezca el marco general nacional de las áreas protegidas. El objetivo nacional de largo plazo del proyecto completo del FMAM es: El establecimiento de un sistema eficaz y representativo nacional de áreas de conservación y utilización que apoye los objetivos de desarrollo, nacionales y regionales.

¹ Cifra proporcionada por la Unidad de Coordinación. No se cuenta con la referencia.

De conformidad con el Pro Doc, el trabajo de terreno del proyecto se desarrolla en las tres zonas geográficas típicas de Chile central y centro-sur: (i) la Cordillera de la Costa; (ii) el Valle Central; y (iii) la Cordillera de los Andes . Dentro de estas zonas, el SIRAP se ha centrado básicamente en cuatro lugares donde se presentan situaciones-tipo que permiten realizar proyectos-piloto: Una gran área privada protegida en la Cordillera de la Costa de las comunas de Corral y La Unión; propiedades medianas y pequeñas en sectores de bosque remanente en el Valle Central en las comunas de Los Lagos y Máfil, comunidades mapuche-huilliches en la Cordillera de la Costa de la provincia de Osorno y los sectores aledaños a la Reserva Forestal Llanquihue y el Parque Nacional Alerce Andino, en la Cordillera de Los Andes de la provincia de Llanquihue. Cada una de estas zonas y lugares presenta características particulares, así como los proyectos piloto desarrollados en ellas. Cabe resaltar que tanto en la ejecución del proyecto como en la evaluación de los resultados conviene tener en cuenta que estos sitios se encuentran insertos en una realidad ecológica y socioeconómica que presenta rasgos peculiares, distintos a otras realidades de América Latina.

Breve descripción de la implementación del proyecto:

El Documento del Proyecto (Pro Doc) fue preparado con base en una propuesta discutida por varios años y preparada durante el año 2005 por la Comisión Nacional de Medio Ambiente (CONAMA) cuya solicitud fue aprobada por el Consejo del FMAM el 20 de agosto del 2007. El compromiso de ejecución entre el Gobierno de Chile y el PNUD fue firmado el 27 de Septiembre del 2007 en el que se establece que el proyecto sea implementado por el PNUD y ejecutado por el Gobierno de Chile. Mediante la ley 20417 promulgada el 12 de enero de 2010 la CONAMA se transformó en Ministerio del Medio Ambiente (con efecto a partir del segundo semestre del mismo año), al cual fue transferido el proyecto.

El presupuesto total del Proyecto fue de US\$20,3 millones de dólares (US \$20,3 MM), de los cuales US\$5 MM corresponden a la donación del FMAM (aproximadamente 0,334 para la preparación del proyecto a través de un PDFB, y US\$4,7 MM para la ejecución del proyecto). Los restantes US\$15,6MM corresponden al cofinanciamiento.

De la donación del FMAM, a la fecha de la misión de campo, el proyecto reportó haber realizado desembolsos por US\$ 1.597.199, equivalentes al 34% del presupuesto. Si a este monto se le agrega lo comprometido para el resto del año 2011 (US\$395.767,27) el porcentaje se incrementaría al 42% del presupuesto (aunque no hay certeza de que logren realizar todos los procesos de licitación pendientes en lo que resta del año). Con respecto al cofinanciamiento, a la fecha de la evaluación se ha logrado conseguir un total de US\$ 8.441.864² (equivalente a 54% de lo comprometido). En adición, ha habido una serie de acciones de aportes de las comunidades y beneficiarios, que han sido ejecutados como contrapartida pero que no han sido contabilizadas.

Al momento de la firma del compromiso se estimaba que las actividades propuestas en el proyecto se podrían implementar en un período de 60 meses (5 años entre Septiembre del 2007 – Septiembre del 2012). La fecha efectiva de inicio del proyecto fue 27 septiembre de 2007; el primer desembolso fue realizado el 14 de diciembre de 2007, pero el proceso de contratación de personal recién fue realizado

²Fuente información del Proyecto, datos compilados a fines del 2010

meses después, en abril del 2008 fecha en que el proyecto se inició formalmente. La fecha de cierre originalmente definida fue el 26 de Septiembre del 2012; sin embargo, debido a los retrasos iniciales se postergó esta fecha hasta el 31 de Diciembre del 2012.

1.2 Contexto y propósito de la evaluación

Este informe corresponde a la Evaluación de Medio Término del Proyecto preparado por el Grupo Evaluador (GE) integrado por los consultores Clemencia Vela Witt y Carlos Weber, como resultado de una misión a la ciudad de Santiago y a las Regiones de Los Ríos y Los Lagos, entre el 20 de junio y el 6 Julio de 2011, en la que se realizaron entrevistas y visitas de campo (Anexo 2). El Grupo Evaluador fue contratado por la oficina del PNUD en Chile para realizar esta evaluación de medio término con base a los términos de referencia acordados (Anexo 6).

El propósito primordial de la evaluación de medio término es determinar el nivel en que se está cumpliendo con los objetivos del proyecto. Para esto se aplicaron los criterios establecidos por el FMAM y que son: Relevancia, Eficacia (calidad) y Eficiencia en la utilización de Fondos para la consecución de los beneficios globales y locales esperados. Complementariamente, busca determinar si se han desarrollado o están en proceso de desarrollarse los medios para asegurar la sostenibilidad de los logros que se alcancen con el proyecto. Propósitos adicionales de la evaluación son identificar lecciones aprendidas y plasmarlas en recomendaciones de mejoramiento.

La evaluación de medio término se concentra principalmente en el período de implementación del proyecto a partir del inicio del proyecto (el equipo de trabajo se instaló en abril del 2008) hasta la fecha de evaluación (mayo de 2011). Sin embargo, cuando se consideró relevante para una mejor comprensión de todo el proceso de implementación y para basar sus recomendaciones en el contexto de todas las actividades y acciones realizadas, también incursionó en un análisis de los documentos originales del proyecto.

Con base en las verificaciones realizadas durante las visitas de campo, el análisis de los productos obtenidos y a las entrevistas con los principales participantes y destinatarios del proyecto se calificó el desempeño de las diferentes acciones del proyecto tomando como referencia los calificativos solicitados en los TdR.

Principales conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones:

Conclusiones: (*)

Conclusiones generales

El Proyecto ha tenido que enfrentar importantes retos que dificultaron su ejecución debidos a: i) la división de la Región de Los Lagos; ii) que la regulación de Áreas Protegidas Privadas, se fundamentó en

supuestos sobre la aprobación del Reglamento de Áreas Protegidas Privadas que no se materializaron y a que no existe un marco legal que reconozca al SIRAP ; iii) que existen debilidades en el diseño del marco lógico, incluyendo problemas con los indicadores; y iv) que su diseño se alinea con algunas consideraciones demográficas, económicas, de uso de la tierra y de interacción entre campesinos y Áreas Protegidas que son usuales para América Latina, pero que no son necesariamente válidos actualmente en Chile.

El cambio institucional ocurrido a mediados de la ejecución del proyecto, con la transformación de la CONAMA al nuevo MMA, en la práctica no generó un retraso en su ejecución; sin embargo, el Proyecto de Ley que implicaría la transferencia de las competencias del manejo del Sistema de Áreas Protegidas estatales desde la CONAF al MMA, si generó dificultades de interlocución con la CONAF tanto durante el diseño como en el curso de su implementación. Estas dificultades han tenido repercusión en el no involucramiento de personal técnico de la CONAF (que tiene experiencia en manejo de Áreas Protegidas) en el direccionamiento del proyecto.

A pesar de todos estos retos y dificultades, el proyecto ha logrado importantes avances en la consecución de los resultados previstos alcanzando importantes alianzas e interacciones entre distintos actores. Sin embargo, se observa un desequilibrio en el avance, pues el trabajo se ha centrado en los proyectos piloto, que corresponden al enfoque estratégico de “apoyar demostraciones en terreno que entreguen protección inmediata a los sitios de notable valor de biodiversidad” mientras que las acciones necesarias para avanzar hacia el enfoque estratégico de “crear el entorno regional favorable para el Sistema Regional de Áreas Protegidas” muestra mucho menor grado de avance.

Otro desequilibrio encontrado es que, debido a que el proyecto se ha ejecutado enfocándose en los actores que pueden ser beneficiarios de programas de fomento y subsidio estatal, el proyecto SIRAP ha concentrado mayores esfuerzos en desarrollar proyectos piloto con los vecinos de bajo poder económico de las áreas actualmente protegidas o de aquellas que se desea incorporar a regímenes de protección. Si bien ha existido interacción con grandes propietarios de terrenos, estos esfuerzos han sido comparativamente menores. Para justificar esta selección no hay mediciones comparativas del nivel del daño que esos vecinos de bajos recursos estarían causando, o del beneficio que potencialmente podrían aportar como factores clave en la conservación de la biodiversidad regional (pues existen indicios que esas interacciones no serían de la magnitud que se esperaba), en tanto que las acciones positivas o negativas de los grandes propietarios podrían ser más significativas para la conservación de la biodiversidad que las de los pequeños productores. Cabe mencionar que el Pro Doc no otorga un carácter

³ Una complicación adicional es que la ley 19.300 ha sido interpretada en una forma que no da sustento legal al reglamento de APP, por eso dicho reglamento nunca se aprobó; ello constituye un problema de fondo que no se explicita en el Pro Doc . Se requería una modificación legal, sin embargo la modificación de la ley 19.300 se orientó al Sistema de Evaluación Ambiental y el tema biodiversidad y áreas protegidas quedó pendiente y se cubrió con un compromiso de preparar otro proyecto de ley, que hoy está en discusión.

⁴ Ley de Bases Generales del Medio Ambiente, 1994. En ella aparecen por primera vez en forma explícita las áreas protegidas privadas. Previamente, únicamente estaban cubiertas por la ley de Monumentos Nacionales del año 1925, que es una figura destinada a dar una cobertura legal de protección oficial a bienes patrimoniales en manos privadas, y que ya permitía declarar terrenos privados como Monumento Nacional. Si bien la orientación era hacia los bienes culturales, implícitamente cubría también bienes naturales. La reforma a esa ley, hecha en 1972, explicitó esa posibilidad, pues estableció los Santuarios de la Naturaleza, como una de las formas de Monumento Nacional, a la par con los Monumentos Históricos, los Monumentos Arqueológicos o las Zonas Típicas.

exclusivo a los pequeños productores entre los actores (stake holders) y de hecho nadie debiera ser descartado. Más aún, se debe resaltar que el proyecto se enriquecería con una visión holística e integradora de los distintos actores, que no es condición ligar las acciones del proyecto a los subsidios estatales para lograr los objetivos de conservación y que, adicionalmente, el carácter adaptativo del Proyecto le permite hacer ajustes para lograr los objetivos macro de conservación para los que fue concebido.

La gestión del presupuesto ha sido conservadora, lo que ha permitido mantener una importante reserva de fondos los que permitirían reforzar las acciones en las cuales el proyecto aún muestra debilidades. Cabe resaltar que de no establecerse un claro direccionamiento de las acciones hacia el objetivo final, se corre el riesgo de que el proyecto genere acciones puntuales, interesantes sí, pero con un sesgo de desarrollo rural integral, mientras que la riqueza de procesos de movilización de autoridades y actores puede perderse si no hay una institucionalización que se mantenga en el tiempo.

Conclusiones específicas con relación a los criterios de evaluación son:

Pertinencia y Relevancia del Diseño del Proyecto: (*) El Proyecto ha sido pertinente pues responde a una necesidad sentida de conservación del país. Según el Pro Doc, la eco-región del Bosque Lluvioso Valdiviano se destaca a nivel mundial en términos de sus peculiaridades biológicas, es considerada vulnerable y fue ubicada dentro de la más alta prioridad de conservación en la región de América Latina y el Caribe (Dinerstein et al., 1995; 2000). También ha sido definida como una de las 25 eco-regiones prioritarias que deben ser conservadas a nivel mundial por parte del Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), y tanto el Banco Mundial como la Organización *Bird Life International* la han considerado como una eco-región de importancia a nivel mundial y una prioridad para la conservación.

El proyecto es pertinente pues, a pesar de la importancia de sus ecosistemas, en la Cordillera de la Costa de la Región existían asociaciones vegetales no representadas en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas Estatales y por tanto era necesario ampliar su cobertura. Complementariamente, en vista de que en Chile no se han realizado acciones de apoyo a la conservación en zonas de amortiguación, el Pro Doc identificó que era necesario apoyar la conservación mediante proyectos sustentables en esos territorios.

Adicionalmente, el proyecto responde a la necesidad de establecer un reconocimiento a las Áreas Protegidas Privadas (APP) para asegurar su conservación en el futuro, con la coincidencia de que el proyecto cubre la zona con mayor número y extensión de APP del país.

Finalmente cabe mencionar que el proyecto no surgió como una consecuencia de estudios científicos vinculantes (que hubieran enriquecido la Línea Base y direccionado el proyecto con mayor detalle). Sin embargo, según fuera reportado, durante la etapa PDF-B de elaboración del proyecto, se realizaron algunas consultorías, que si bien no califican estrictamente como estudios científicos, fueron realizados por científicos (Cecilia Smith, Antonio Lara, Benjamín Olivares, Pablo Marquet).

Efectividad: (*) El Proyecto ha tenido que enfrentar importantes retos tales como haberse fundamentado en supuestos legales que no se cumplieron y tener que afrontar la división territorial de la Región de Los Lagos en dos Regiones, lo que implicó duplicar los esfuerzos de coordinación con las autoridades

regionales y los representantes regionales de los servicios estatales⁵, con el agravante de una importante rotación de autoridades en los dos años y medio que lleva el proyecto. El proyecto también se tuvo que enfrentar al cambio de coalición política en el gobierno nacional, lo que exigió necesariamente un período de ajuste e instalación en las nuevas funciones. A pesar de ello, el proyecto ha realizado importantes avances en la consecución de los resultados previstos ya que ha generado una serie de productos dentro de todos los resultados. Sin embargo, el proyecto aún requiere implementar importantes ajustes en el marco lógico y en las modalidades de implementación para asegurar una consecución exitosa del objetivo esperado que es el fortalecimiento de la conservación en esas Regiones a través del “Establecimiento de un Sistema Regional de Conservación”.

Eficiencia (*): La ejecución presupuestaria del proyecto, a la fecha de corte de la evaluación, había llegado al 33%. Según fuera reportado, el flujo de fondos del PNUD al proyecto ha sido adecuado tanto para reposición de cajas chicas (el proyecto puede solicitar un avance de fondos mediante planilla donde se indica que gastos se van a realizar) y para las contrataciones una vez concluidos los respectivos procesos de licitación. Según fuera reportado por PNUD, el bajo nivel de ejecución se debe a que se ha dado preferencia a realizar inversiones pequeñas debido a la dificultad de la UGP de combinar propuestas con distintas actividades y al alto número de licitaciones. Por su parte la UGP expuso que el alto número de licitaciones pequeñas se debe a las características de los beneficiarios y dispersión de las áreas geográfica de trabajo, y que los retrasos se deben a la complejidad de los procedimientos administrativos del PNUD, y a lentitud de los procesos de licitación hasta llegar a la concreción de las contrataciones. Según fuera reportado, en varios contratos estos retrasos también se han debido a dificultades para cumplir con todos los requisitos (por ejemplo contar con tres proformas u oferentes) debido a la lejanía de algunos sitios del proyecto, lo cual ha implicado procedimientos adicionales por parte del PNUD (muchos contratos han debido pasar por el Comité que revisa los casos excepcionales en la oficina nacional del PNUD en Santiago). Como una medida compensatoria, el proyecto ha tratado de agilizar la ejecución utilizando mecanismos de contratación directa por montos menores a US\$ 2.500/proveedor / año.

Durante la presente evaluación no ha sido factible realizar un análisis de costos de las acciones realizadas en cada resultado vs beneficios globales alcanzados, debido a la carencia de líneas de base e indicadores que permitan cuantificar los beneficios globales.

Si bien la coordinación del proyecto reportó que en adición a lo expuesto anteriormente, la baja ejecución se ha debido a la actitud ahorrativa de realizar las acciones al menor costo o buscando las alternativas más baratas; en el tiempo disponible por el GE no era posible realizar este tipo de análisis de costo beneficio. Sin embargo, cabe recalcar que es necesario que el PNUD y la coordinación del proyecto lleguen a un punto de equilibrio y entendimiento, pues si bien la eficiencia del proyecto no puede medirse por la rapidez con que se realizan los gastos, también la excesiva lentitud resulta costosa por el gasto administrativo involucrado. El análisis final de costos deberá realizarse tomando en consideración los beneficios globales a alcanzar conforme a los objetivos del proyecto.

Debido a que, por una parte, se ha evidenciado la necesidad de hacer ajustes al marco lógico y también a que al comienzo del proyecto se omitió la preparación de líneas de base que ahora parecen necesarias,

⁵ Servicios Estatales son equivalentes a los Ministerios de Estado de otros países

este bajo porcentaje de ejecución en comparación con el tiempo transcurrido, se ha transformado en una oportunidad para incrementar la eficiencia y eficacia del uso de los recursos del proyecto, mejorando la planificación gerencial y financiando nuevas actividades de análisis que aumentarán la posibilidad de obtener el impacto final de conservación buscado y que permitirán extraer aprendizajes para este y otros proyectos.

Sostenibilidad: Al momento de la evaluación no ha sido factible determinar si existen las condiciones necesarias para contar con una sostenibilidad ambiental, financiera e institucional. Esto se debe a: i) carencia de líneas de base e indicadores adecuados; ii) no existencia de indicios de haberse iniciado la formulación de una Estrategia de Salida del proyecto, que permita contar con una visión de su sostenibilidad futura; iii) necesidad de alcanzar una mayor definición y consolidación de los logros alcanzados antes de hacer una predicción de la sostenibilidad, en especial de aquellos casos referidos a la consecución de los modelos de gestión propuestos, que incluyan distintos actores en la conservación de áreas prioritarias fuera del SNASPE; y iv) débil claridad estratégica en el planteamiento de estructuras institucionales para el funcionamiento de un Sistema Regional (está claro que es una meta ambiciosa para lo que se requería; es decir que el proyecto no sólo propusiera alternativas a ser analizadas y probadas durante su período de ejecución sino también opciones para involucrar condicionantes exógenos –no dependientes del proyecto, lo cual no es una tarea fácil y en cierta forma podría ser incierta si las condiciones del país no fueran favorables).

Como una estrategia de sostenibilidad, el proyecto ha logrado apalancar recursos económicos a través de programas y entidades (por ejemplo municipalidades o fondos regionales) cuya existencia irá más allá de la vida del presente proyecto, para iniciativas de “manejo sustentable compatible con la conservación” originadas en las comunidades (por ejemplo producción de miel). A pesar de que esta estrategia ha abierto una nueva opción de trabajo a nivel regional que permite acceder a recursos del Fondo Nacional de Desarrollo Regional en esta temática, y reconociendo su carácter innovador e incipiente consolidación, dicha estrategia aún está sustentada en proyectos coyunturales y por tanto requiere ser consolidada para ser considerada como un puntal para el funcionamiento de un Sistema Regional como tal.

Con referencia a la creación y fortalecimiento de asociaciones involucradas en la gestión de un Sistema Regional (APP Valdivia, ACCH, Asociación Indígena Mapu Lahual), si bien al momento muestran entusiasmo por trabajar y fortalecerse ellas mismas, no se puede decir que se ha establecido un marco institucional permanente, tanto porque estas asociaciones aún son débiles, cuanto porque las APP que son el objetivo de su accionar, no han sido reconocidas oficialmente. La experiencia indica que al término de otros proyectos análogos, estas organizaciones pueden decaer hasta carecer de impacto relevante, como sucedió con la APP Valdivia al finalizar un proyecto FMAM que le dio origen. En efecto, obtener personalidad jurídica no es una garantía de alcanzar resultados.

Con relación a la figura institucional que permitiría el seguimiento del proceso de gestión de un Sistema de Áreas Protegidas Privadas, aún no se cuenta con definiciones. Con respecto a una actitud de mayor acercamiento de los beneficiarios a las autoridades ambientales (MMA o CONAF) que podrían ser las encargadas de regular acciones de protección tanto a corto como largo plazo, se encuentra que los beneficiarios han adquirido una mayor confianza para trabajar conjuntamente con el MMA; aunque no identifican de donde viene el dinero de la donación, al menos existe una cierta, aunque débil identificación con el MMA como un aliado. A pesar de lo antedicho, se resalta que no existen indicadores

que permitan conocer con certeza la percepción de los beneficiarios sobre la conservación y sobre su interacción con las autoridades.

Lecciones aprendidas:

Los supuestos en que se fundamenta el diseño de un proyecto deben ser analizados al inicio de su implementación en especial si ha transcurrido un largo periodo desde su preparación y/o si se basó en fundamentos inciertos que pudieran ser revisados. Por ejemplo, una línea de acción del proyecto se basó en un supuesto muy audaz sobre financiación de la RCV que finalmente no fue rentable (manejo de plantaciones de eucalipto que serían vendidas para conformar un fondo fiduciario suficientemente grande como para financiar la gestión del área). De haber funcionado hubiera constituido un modelo replicable, pero en la práctica, muchas ideas de protección no son fácilmente replicables, por tanto para el proyecto se requeriría que el supuesto se acerque más a la situación real. Asimismo, tratándose del diseño y la constitución de un Sistema de Áreas Protegidas, se nota la ausencia de participación de profesionales con experiencia práctica en gestión de áreas protegidas privadas o públicas, perfil que no estaba incluido entre los integrantes del equipo profesional en el Pro Doc. Esta ausencia se hace notar, por ejemplo, en las consideraciones, lenguaje y metas propuestas en relación a incendios en áreas protegidas.

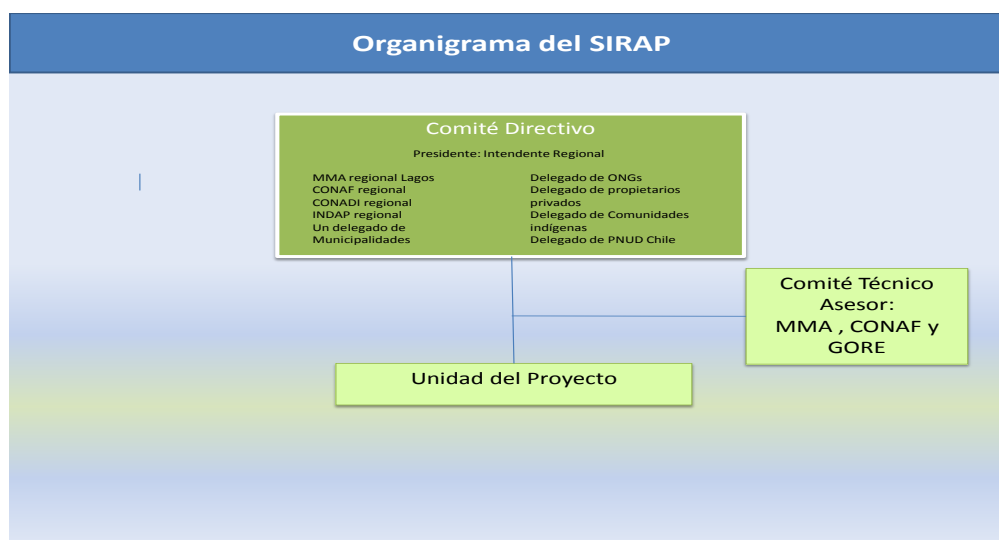
Los logros o fracasos de un proyecto pueden tener relación con el contexto en que se desarrollan y por esta razón no necesariamente son replicables en otros países u otras zonas del mismo país. Por tanto antes de proceder a su replicación es muy importante tener certeza de los elementos que influyeron en su consecución. En el caso del proyecto existen varios factores únicos como son: i) concurrencia de recursos de otros programas del gobierno chileno; ii) existencia de información científica y de capacidades de investigación aplicada en aspectos productivos, por ejemplo manejo de recursos bentónicos, acuicultura o gestión de bosques nativos, conocimientos que pueden ser utilizados en la zona de influencia de las AP; iii) existencia de un Sistema de Áreas Protegidas Estatales consolidado y con larga trayectoria; iv) presencia de sinergias intra-institucionales que representan “ayudas ocultas” pues a pesar de que la gestión de las AP del Estado tiene bajo presupuesto, dicha gestión se ha visto liberada hasta ahora del costo de prevenir y combatir incendios dentro de las áreas y especialmente en su periferia, por ser esta también una función de CONAF; asimismo las AP del Estado se benefician de la prioridad que le otorga CONAF a la fiscalización de la legislación forestal y la promoción del buen manejo de los bosques en la zona de influencia de estas, sin costo para ellas; v) las características de los ecosistemas locales, con alta capacidad de regeneración y relativa inaccesibilidad que les ofrece una protección a bajo costo. vi) la edad madura de numerosos habitantes rurales beneficiarios, muchos con ingresos distintos a la explotación del bosque o a la agricultura; vii) el alto número de propietarios privados que habían destinado sus predios o una parte de ellos a la conservación (dinámica iniciada hace 20 años); viii) la existencia previa de organizaciones de propietarios de APP, tales como la Asociación Gremial de Áreas Protegidas de Los Ríos⁶ que fuera organizada con otro proyecto conocido como FMAM-CIPMA (que estaba compuesta por 45 personas inicialmente y aunque quedaron 5 lograron ser reactivados por el proyecto SIRAP); ix) que la ONG TNC ya había comprado los terrenos destinados a la Reserva Costera Valdiviana (RCV), en efecto uno de los incentivos que facilitó la compra fue la carta de compromiso de la CONAMA de apoyar a la RCV si se aprobaba el proyecto.

⁶ En Chile existen otras, como una en Chiloé que es sumamente débil, que no fueron abarcadas por el proyecto SIRAP por estar fuera de su ámbito de trabajo.

En zonas rurales alejadas, por ejemplo en aquellas aledañas a las Áreas Protegidas, muchas veces no es factible cumplir con procedimientos de gastos del PNUD, ya sea porque no existe un número suficiente de oferentes de servicios, como porque algunos de ellos no cumplen con los requisitos formales para operar en la estructura administrativa establecida. El proyecto ha tenido retrasos de ejecución por las dificultades de encontrar tres oferentes de bienes o servicios (por ejemplo para la compra de árboles de viveros producidos localmente, para que estén adaptados al clima de cada lugar y porque el costo del transporte encarece mucho el producto de viveros lejanos) e incluso de haberlos puede que no estén en condiciones de documentar proformas para la implementación de gastos; en tales circunstancias los estrictos procedimientos de ejecución presupuestaria pueden ocasionar retrasos de la ejecución.

Un Comité Directivo amplio es una importante herramienta de participación pero puede no ser funcional como medio para dar direccionamiento y seguimiento de un proyecto. Un Comité Directivo Ampliado permite la participación e involucramiento de múltiples actores, como ha sido el caso del presente proyecto, en que han tenido reuniones anuales para presentar informes del año que cierra y el POA del subsiguiente; sin embargo, este Comité no ha constituido un real apoyo de seguimiento y direccionamiento y capaz de dar lineamientos de continuo mejoramiento del proyecto debido al alto número de integrantes y al corto tiempo de sus reuniones en tiempos espaciados.

Grafico 1 Composición del Comité Directivo



Recomendaciones:

- **Recomendación para el FMAM**

Como una herramienta para una correcta replicación de proyectos e iniciativas exitosas así como para evitar la repetición de los errores de aquellas fallidas, es imprescindible que el FMAM cuente con una

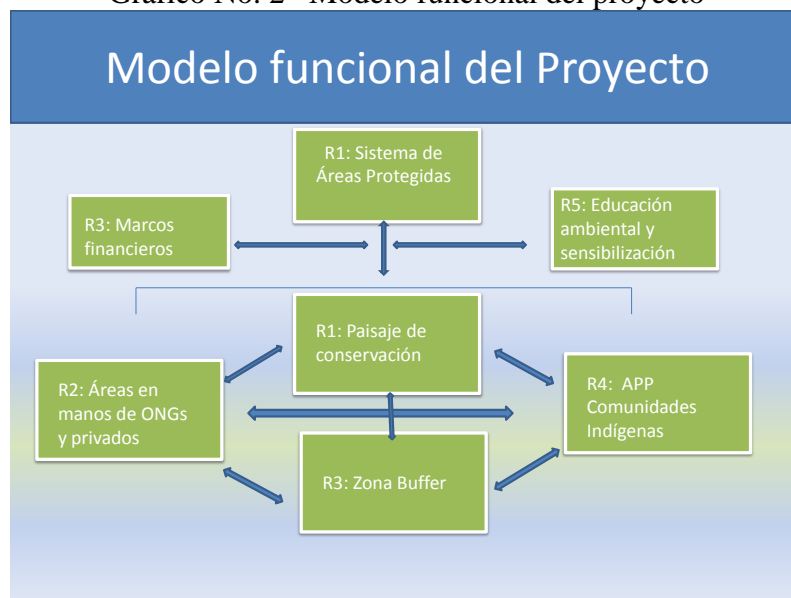
caracterización de los contextos sociales, ecológicos, demográficos e institucionales de los distintos países para comprender que funciona donde y porque.

- **Recomendaciones para el Ministerio del Ambiente / PNUD / Unidad Coordinadora del Proyecto**

Acciones correctivas para el diseño del proyecto

Clarificar el Modelo funcional del proyecto.- Si bien el Pro Doc expone la problemática general y define los resultados a ser obtenidos, es necesario que la ejecución del proyecto cuente con una visión integradora que aclare la interacción entre las distintas acciones y resultados individuales, y de cómo éstas, en conjunto, contribuyen a la consecución del objetivo final de conservación. Durante la evaluación se encontró que el trabajo estaba dividido por resultados bajo la responsabilidad de distintos consultores, pero es necesario aclarar hilos conductores y establecer como estas partes interactúan entre sí y contribuyen al fin esperado, por tanto, es recomendable que la Unidad Ejecutora realice el ejercicio de desarrollar un modelo funcional del proyecto con un enfoque integrador y que clarifique como la hipótesis “contar con un Sistema Regional de Áreas Protegidas” constituye una estrategia para la conservación de especies y ecosistemas de importancia nacional y global, y de que manera cada uno de los resultados previstos constituyen partes que interactúan para alcanzar este objetivo macro. Es necesario clarificar además como esta estrategia busca ampliar el horizonte de la conservación a áreas prioritarias que puedan contribuir significativamente a la conservación y en especial de aquellos ecosistemas no incluidos en el Sistema de Áreas Protegidas del Estado (SNASPE). El Gráfico No. 2 que se muestra a continuación constituye un ejemplo de cómo podrían visualizarse las interacciones entre los Resultados.

Gráfico No. 2 Modelo funcional del proyecto



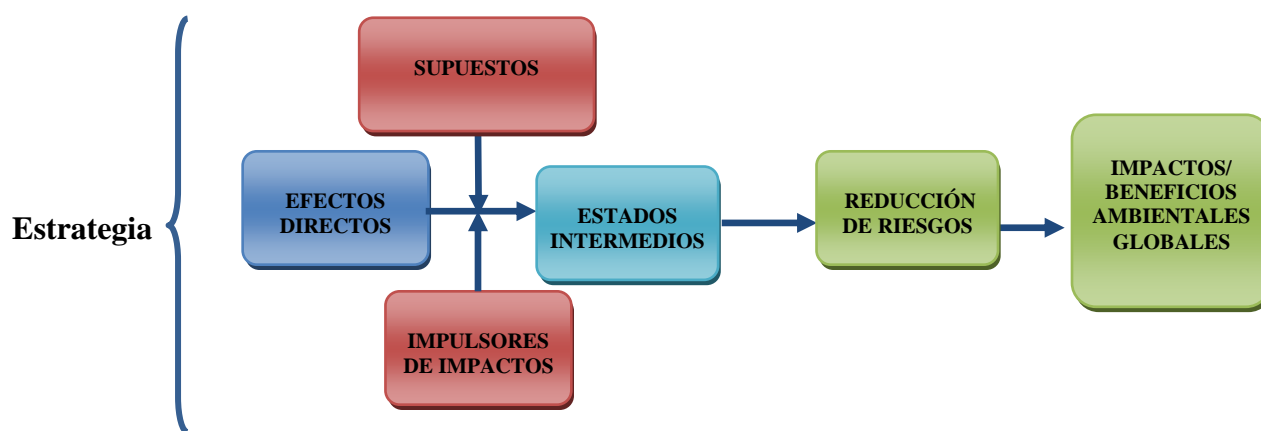
Si bien este es un ejemplo de modelo funcional del proyecto, en el gráfico anterior se expone la manera en que bajo el resultado 1 se puede diseñar alternativas de estructuras (institucionales, legales, financieras) para el funcionamiento de un Sistema Regional de Áreas Protegidas, los cuales pueden ser

corroborados o afinados con las actividades de los resultados 1, 2, 3, 4 cuyo objetivo es probar distintas opciones de apoyo a la conservación dentro de distintas categorías de áreas protegidas o territorios.

De igual manera, esta descripción requiere identificar como se insertan las iniciativas piloto para comprobar si los modelos de gestión de cada uno de los modelos son válidos o no.

Complementariamente, si fuera factible, sería importante identificar la posibilidad de desarrollar un modelo basado en la metodología de análisis de “Resultados a Impactos”, desarrollando una ruta de “Teoría del Cambio”. Con la aplicación de esta metodología el proyecto podría visualizar el flujo de logros para que la estrategia planteada “Constitución de un SIRAP” llegue a la consecución del objetivo final que es la conservación de biodiversidad. En el gráfico siguiente se expone el esquema de este flujo de los efectos directos del proyecto y su interacción con los posteriores “Supuestos” e “Impulsores” que deberán cumplirse para la consecución del cambio o cambios buscados (durante la ejecución del proyecto y en su etapa posterior) hasta la consecución final del objetivo de conservación. En este modelo Supuestos son aquellas condiciones que el proyecto puede prever lleguen a cumplirse e Impulsores aquellos condicionantes sobre los cuales el proyecto no tiene influencia pero que deberían existir para lograr el objetivo.

Gráfico 2. Teoría del cambio para la ruta de efectos directos a impactos



Revisión del Marco Lógico y aprobación ante las oficinas del PNUD FMAM- NY. Considerando los cambios de contexto existentes entre los supuestos establecidos en el diseño del proyecto y la realidad de terreno, es imprescindible la revisión de los indicadores del marco lógico y la aprobación oficial de estos cambios ante las oficinas del PNUD –FMAM en Nueva York. Para llevar a cabo esta revisión de los indicadores del Marco Lógico muchos proyectos organizan un taller de trabajo con actores claves

⁷ Metodología diseñada por el Centro de Conservación para el Desarrollo (CDC) para la Oficina de Evaluación del FMAM y cuya guía puede ser obtenida en línea a través de la página web:

http://www.thegef.org/gef/sites/thegef.org/files/documents/M2_ROI%20Handbook.pdf

directivos o con conocimiento de la materia (por ejemplo en este caso podría ser PNUD, la Unidad de Gestión del Proyecto (UGP), MMA, y CONAF), y para ello en ocasiones algunos proyectos han contratado apoyo externo internacional.

Para la revisión del Marco Lógico es fundamental realizar una aclaración del marco conceptual del proyecto y posteriormente una revisión específica de los indicadores.

Para la clarificación del marco conceptual de un SIRAP es necesario considerar que Chile se ha definido como un país unitario descentralizado, es decir no es un país federal con entidades intermedias de gobierno independientes del gobierno nacional. Esto significa que un Sistema Regional de Áreas Protegidas no puede estar desvinculado del Sistema Nacional, pero por otra parte no puede ser un anexo inconsecuente o una mera vía de transmisión de decisiones e instrucciones que se adoptan en la capital del país, pues más allá del requisito formal de descentralización, hay un conjunto de acciones, decisiones y propuestas respecto de la Áreas Protegidas que solamente se pueden llevar a cabo en la región y no en el nivel central. De particular relevancia al respecto son todas las vinculaciones entre los administradores de áreas protegidas privadas y el aparato estatal, pero también entre ellos y los sectores productivos regionales. A diferencia de las Áreas Protegidas del Estado en el que muchas decisiones van a estar siempre radicadas en una estructura a nivel central, las decisiones de los propietarios de las Áreas Protegidas Privadas se toman a nivel puntual y local (sin perjuicio de la importante labor de representación que puedan realizar organizaciones regionales o nacionales de APP). No es realista pensar que los propietarios entregarán la gestión de sus APP al SIRAP, por lo tanto el papel del Sistema Regional va a ser promotor y facilitador de la gestión, deberá ser un articulador entre las AP y el aparato público regional y municipal, así como un impulsor de los vínculos entre el sector privado de producción que aprovecha los servicios ambientales y las AP que los generan, pero también deberá clarificar lo que es un área protegida y lo que no califica para esa denominación.

Entre las tareas de un SIRAP se encuentran las siguientes:

- i) Articular las AP con las instancias que generan o aplican políticas públicas a nivel local o regional; por articulación se entiende una comunicación y retroalimentación entre AP y autoridades.
- ii) Hacer posible la participación ciudadana en la generación de políticas locales y regionales sobre APP (no significa sustituir a los propietarios en la toma de decisiones respecto de su patrimonio).
- iii) Aplicar estándares respecto de las características y valores ecosistémicos que deben tener los espacios naturales cuyos propietarios desean establecer como AP.
- iv) Aplicar las evaluaciones de calidad de gestión que permitan asegurar que las AP estén siendo adecuadamente protegidas.
- v) Identificar las prioridades regionales de conservación.
- vi) Identificar las prioridades regionales de investigación sobre AP y promover la ejecución de dicha investigación.
- vii) Identificar las fuentes de financiamiento públicas o privadas a las que puedan acceder los propietarios o administradores de AP, e identificar y remover los obstáculos institucionales o normativos que discriminen en contra de las AP.
- viii) Capacitación en gestión a propietarios, gerentes y guardas de APP.
- ix) Capacitación a funcionarios públicos sobre el papel de las AP, la amplia gama de servicios ambientales que producen (la biodiversidad es solo uno de los servicios o beneficios de las AP), las

acciones y medidas públicas o privadas que las afectan y la forma en que se puede optimizar su aporte al desarrollo local y regional.

En el análisis de los indicadores es necesario tomar en consideración: i) el flujo del proyecto mencionado en la recomendación anterior, con el fin de contar con una secuencia lógica de los logros que se quieren obtener; ii) la inclusión o mejoramiento de indicadores que reflejen los objetivos finales de conservación y consecución de los beneficios globales que se persiguen; iii) la mantención de los objetivos finales de conservación, tomando en consideración que siendo la propuesta de establecer un Sistema Regional un medio / una estrategia para lograr el objetivo final, ella requiere ser probada o analizada bajo la luz de distintas alternativas.

Para facilitar la ejecución del proyecto se sugiere eliminar indicadores que se repiten en distintos resultados, modificar aquellos que lo ameriten en vista del nuevo contexto del país y de sus Regiones Administrativas y agregar algunos no contemplados previamente.

Indicadores que requieren ser incluidos son aquellos que permitan guiar la ejecución del proyecto hacia el objetivo de definir alternativas de modelos para un SIRAP. Se hace hincapié en este aspecto pues hasta el momento el Marco Lógico y las acciones del proyecto han estado dirigidas en su mayoría a la consecución de iniciativas de prueba de proyectos productivos sustentables (cumpliendo el Marco Lógico en relación a “probar” distintos modelos productivos / de conservación sostenibles), pero no se han desarrollado los instrumentos que podrían dar los lineamientos para el establecimiento del Sistema como tal ni para su dimensionamiento. Aquellos que requerirían ser incluidos se refieren a la generación del marco conceptual y los diseños de posibles alternativas de modelos institucionales de gestión, así como los instrumentos técnicos y legales para los distintos tipos de áreas privadas que se desea proteger. Entre ellos, se sugiere incluir la producción de documentos socializados de análisis, para enriquecer la discusión sobre las modalidades de gestión que el proyecto debe abordar para llegar a proponer un Sistema Regional y se sugiere levantar información que permita medir los efectos de los proyectos productivos probados. Por ejemplo:

Para el SIRAP: i) Análisis de distintas alternativas de establecimiento institucional de un Sistema Regional que englobe a los actores de conservación. (Diseñar esquemas para distintos escenarios de interacción con MMA, CONAF y otras organizaciones estatales; ii) Análisis económicos de financiamiento que incluyan: a) Alternativas de consecución de fondos (incluyendo análisis de ingresos y costos de mantenimiento de áreas estatales o privadas); b) Para las diferentes categorías de propietarios de AP, análisis de la importancia de los costos e ingresos generados por la actividad de conservación en el universo de ingresos de esos actores privados; y c) Estudio del impacto económico de las AP en la economía regional.

Para el Paisaje de Conservación: Desarrollar análisis debidamente documentados y socializados para enriquecer la discusión sobre alternativas de conservación y roles que pudieran cumplir diferentes categorías de propietarios y su potencial contribución a la conservación. Por ejemplo: pequeños propietarios (que es el universo enfocado actualmente de preferencia por el proyecto), terrenos del Ejército, empresas madereras o grandes ganaderos, procurando caracterizar sus motivaciones, limitaciones legales y económicas, así como su compromiso con la conservación.

Para áreas privadas con remanentes de bosques de importancia para la conservación: a más del importante logro obtenido por el proyecto al identificar, geo-referenciar y promover iniciativas con

propietarios dentro de un Paisaje de Conservación, se sugiere elaborar un análisis documentado que identifique los distintos actores que pudieran eventualmente constituirse en aliados de la conservación en el ámbito geográfico del paisaje o más allá de los límites de este, por ejemplo predios militares, inmobiliarias, empresas madereras o grandes ganaderos, ampliando la cobertura de información del Paisaje de Conservación a algunas áreas de mayor intensidad de uso, bajo la premisa de que si bien en otros lugares puede haber remanentes de bosques, existe una cantidad importante de bosquetes y de formaciones leñosas que podrían ofrecer también elementos importantes a la conservación y además se podría identificar más propietarios susceptibles de comprometerse con la conservación. El objetivo de esta recomendación no es ampliar las intervenciones directas del proyecto, sino el análisis integral del universo que comprendería el SIRAP y las diferentes opciones a enfrentar dependiendo de los distintos tipos de tenencia de tierras y valores ecológicos.

Para Áreas Protegidas Privadas: i) Análisis conceptual para la definición de lo que constituyen APP de conservación; ii) instrumentos para selección de estas áreas protegidas privadas y estándares para su calificación en la eco-región valdiviana (cabe mencionar que este punto es diferente al uso del instrumento METT diseñado por WWF, el cual sirve para evaluar capacidad e impacto de la gestión, pero no para seleccionar prioridades de áreas por sus valores ecológicos o servicios ambientales que prestan (tierra / conservación acuífera) ni para calificar en que categoría de manejo deben ser ubicadas; iii) análisis de la problemática que enfrentan las APP en la eco-región valdiviana y posibles soluciones.

Para zonas de influencia de las Áreas Protegidas del Estado y APP de mayor tamaño: i) Mejorar la caracterización ecológica y de impacto de las actividades humanas al interior de las AP. ii) documentar las alternativas que existen para enfrentar los vacíos legales, institucionales y financieros que dificultan el trabajo de la institucionalidad del Estado en zonas de amortiguamiento.

Para AP en terrenos indígenas: i) caracterización de las dinámicas de impacto y recuperación de los bosques frente al uso al que están sometidos; ii) caracterización de las dinámicas sociales que inciden en las decisiones de conservación; y iii) generación de escenarios para dimensionar el papel / impacto de ambas dinámicas en la conservación.

Es imprescindible resaltar que la definición de indicadores debe considerar aquellos a ser generados por el proyecto FMAM del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, con el fin de asegurar su complementariedad.

Generar Línea Base de las iniciativas. El proyecto ha sido débil en la generación de líneas de base tanto en los aspectos económicos como sociales y ecológicos. Por ejemplo, el GE no encontró entre otras, información recopilada sobre las poblaciones servidas, sus fuentes de ingreso, cuantificación de ingresos por productos promocionados, edad de los involucrados, geo-referenciación de las áreas boscosas protegidas y su status, nivel educativo, o en zonas buffer la ubicación y tamaño de la población presente, status de los hábitats influenciados. En otras palabras, información base que permita comparar la situación inicial con la final para conocer el cambio generado por la intervención. Esta debilidad inicial trae como consecuencia la dificultad o imposibilidad de monitorear los cambios que pueden producir, ya sea por la intervención del proyecto o por otros factores que inciden en sus resultados. La observación de las condiciones locales y las entrevistas con beneficiarios y actores dejaron ver la existencia de ingresos monetarios extra-prediales importantes en las comunidades campesinas e indígenas, lo que es coincidente con lo que se constata en sectores campesinos no solamente en las regiones involucradas en el proyecto SIRAP sino en todo Chile. También aquí como en todo el país hay un número considerable de miembros ausentes, pero vinculados a lo que sucede localmente y con posibilidad de retornar en algún momento;

esto difiere sustantivamente de los supuestos con que se trabaja y proporciona tanto oportunidades como obstáculos para conseguir los objetivos de conservación de la biodiversidad.

El proyecto no evidencia mucha actividad en la medición de los efectos económicos del turismo y particularmente de sus encadenamientos productivos, con una visión macro - regional (sin perjuicio de algunos trabajos de índole local⁸), como consecuencia, tampoco puede difundir estos temas hacia los tomadores de decisiones locales y regionales, públicos y privados, que podrían proporcionar un apoyo clave para la conservación; los integrantes de los gremios turísticos no perciben la biodiversidad como un elemento fundamental que atrae clientes a su negocio y por lo tanto no se han constituido en un factor de apoyo regional a la conservación. La mayoría de los tomadores de decisiones a nivel regional y local asigna mucho más importancia al desarrollo económico que a la biodiversidad debido a la carencia de información sobre su importancia, no solo por su potencial de generar beneficios económicos sino por los servicios ambientales tangibles e intangibles que ofrecen a la población, tanto en el tiempo presente como a las futuras generaciones (se resalta que no todos los valores de la conservación pueden ser traducidos en términos económicos); por este motivo el enfoque estratégico de “crear un entorno favorable a la conservación” pierde la oportunidad de recibir apoyo si no hay datos duros que respalden el aporte de la conservación a la economía.

En referencia a los aspectos ecológicos, existe avance en relación al “Paisaje de Conservación” del valle central, pero en general faltan antecedentes sobre la dinámica de los ecosistemas con diferentes grados de alteración, que constituyen la matriz en que se insertan las Áreas Protegidas tanto privadas como del Estado. Tampoco se ha dimensionado la real presión ejercida por acciones como incendios u ocupaciones ilegales, ni se ha comparado lo que sucede en áreas protegidas consolidadas de antigua data, versus la situación en áreas que recién se incorporan a la protección.

Por tanto, en complemento con la recomendación anterior, no sólo es necesario que los indicadores sean cuantificables y medibles, sino que es necesario que el proyecto realice el levantamiento de información que permita comprender mejor los efectos y alcances de sus logros. En tal sentido es necesario levantar información que permita realizar comparaciones entre la situación previa y la generada por el proyecto. La clara comprensión de aquello que ha funcionado y en qué circunstancias, es de crucial importancia considerando que el objetivo del proyecto es proponer modelos de gestión y probar, a partir de iniciativas piloto, la validez o no de estos modelos.

Recomendaciones correctivas para la implementación (Aspectos Gerenciales)

Revisión organigrama del proyecto: Activar un Comité para seguimiento y direccionamiento del Proyecto.- Si bien el Documento del Proyecto contempla únicamente un Comité Directivo Ampliado (que se reúne anualmente) y un Comité Asesor (que no ha sido funcional), se detecta la necesidad de activar un Comité de Seguimiento y Direccionamiento conformado por PNUD, la Unidad Coordinadora, el Ministerio del Medio Ambiente como la entidad responsable de la firma del convenio con el FMAM y un representante de CONAF, por su experiencia en el manejo de Áreas Naturales Protegidas, con el fin de

⁸ En el 2009 el proyecto realizó una encuesta a turistas nacionales y extranjeros que visitaron el PNAA y la RLI, la que demuestra un interesante potencial de ingreso para las zonas de amortiguación a partir de estos turistas. A partir de este estudio se inició un trabajo en un proyecto turístico.

dar un seguimiento y direccionamiento más cercano al proyecto y lograr establecer mecanismos para acelerar su ejecución y mejorar su planificación con miras a obtener el objetivo final que es la conservación de la biodiversidad a través de la estrategia de implementar un Sistema Regional de Áreas Protegidas. Por lo tanto, es necesario definir un comité conformado por la Agencia Implementadora (en este caso PNUD), la entidad firmante del Convenio de donación (en este caso MMA), la Unidad Coordinadora y CONAF (que si bien no es la entidad firmante del proyecto puede aportar importantes conocimientos sobre conservación de Áreas Naturales Protegidas) para un direccionamiento y seguimiento cercano de un proyecto.

Ajustar rubros de gastos del proyecto.- Durante la evaluación se pudo constatar que si bien el proyecto fue diseñado con anterioridad al requerimiento del FMAM de contabilizar separadamente los gastos de gestión del proyecto, se creó un resultado adicional (el resultado 6) para diferenciar estos rubros. Sin embargo en la práctica se detectan imputaciones erróneas de fondos de gestión del proyecto al Resultado 1, razón por la cual, es necesario que el PNUD y el Coordinador del Proyecto reordenen estas distribuciones. Si bien la UGP expone que los errores de imputación han sido responsabilidad del PNUD, lo importante al momento es corregirlos a la brevedad posible. Los rubros que deberían ser incluidos en gastos de gestión son: Salarios del Coordinador y de la Asistente Administrativa, auditorias anuales, viajes de coordinación del Coordinador, los mínimos gastos de papelería y oficina (los gastos para generar productos técnicos deben ser cargados a los resultados correspondientes), usualmente los gastos de EMT y Evaluación final. También se detecta la necesidad de aclarar a la Unidad Ejecutora el tipo de cobros que realiza la AI y donde cargar estos rubros. Los costos de seguimiento (seguimiento de PIRs y POAs) serían cubiertos por el porcentual de administración general (10%), por tanto los gastos de pasajes y viáticos de PNUD para seguimiento en el campo no serían cargados al R6, en tanto que gastos como los servicios de apoyo a la ejecución (por ejemplo para elaborar y revisar TdR, reuniones para definir procedimientos de compras) deben imputarse al R 6.

Buscar mecanismos para agilizar la ejecución presupuestaria.- En consideración a las dificultades que ha enfrentado el proyecto en los procesos de contratación, es necesario que el PNUD y la coordinación del proyecto busquen procedimientos de adquisiciones para agilizar la ejecución, tomando en consideración que muchas acciones requieren ser implementadas en sitios alejados con una baja oferta de servicios o insumos. Conjuntamente el PNUD y la coordinación del proyecto, deberían explorar con más profundidad distintas opciones por ejemplo: i) optar por comprar mayores cantidades de insumos que de antemano se conoce serán utilizados en distintos puntos (por ejemplo alambre de púas para cercos) identificando formas de resolver problemas logísticos como su almacenamiento y transporte, por ejemplo solicitando bodegas al MMA u otra entidad pública; ii) combinar distintas contrataciones para realizar ofertas mayores; iii) definir procedimientos para requerimientos en las zonas alejadas con bajo número de oferentes; iv) acordar mecanismos con el PNUD para incluir en los contratos de asesoramiento técnico la compra de insumos para implementar las actividades relacionadas, similar a como se gestionan otros proyectos; y v) que el PNUD haga un esfuerzo para salir de la lista de deudores de Dicom (lo que impide establecer convenios con empresas para realizar compras recurrentes por montos menores); vi) Contratar una persona que apoye en los procesos de adquisición.

Considerando la baja ejecución del proyecto, cabe resaltar, sin embargo, que la eficiencia de un proyecto está dada por el costo de obtener un beneficio de calidad y no por la velocidad de ejecución del gasto; sin

embargo, siempre es importante buscar un equilibrio con el tiempo de ejecución de las acciones pues los procesos de gestión prolongados encarecen los resultados.

Recomendaciones correctivas para la implementación (Aspectos Técnicos)

Reforzar acompañamiento y apoyo político del PNUD al proyecto para coordinación con otros proyectos: Considerando la existencia de otros proyectos complementarios como el de Sistema Nacional de Áreas Protegidas, es esencial realizar esfuerzos al más alto nivel para motivar y generar espacios de interacción y complementación, incluyendo la complementación de acciones a nivel de Marcos Lógicos. En vista de las dificultades encontradas hasta el momento sería recomendable que el PNUD y el MMA reforzaran este proceso con su acompañamiento y presencia política. Adicionalmente coordinar con otros proyectos que lidere PNUD, por ejemplo de cambio climático.

Refuerzo técnico en Manejo de Áreas Protegidas y Conservación: Considerando que el manejo de áreas protegidas y de la biodiversidad constituyen en si mismos disciplinas especializadas, es recomendable / imprescindible buscar espacios de interacción y direccionamiento del proyecto contando con la colaboración de profesionales de las instituciones privadas que administran AP de gran extensión o de CONAF, en vista de que su experiencia en gestión de áreas protegidas puede enriquecer mucho al proyecto, así como reforzar las actividades del proyecto con especialistas en estas materias.

Fortalecer procesos de creación de capacidades a guardaparques de áreas privadas y públicas. Para el personal de terreno tanto de las áreas privadas como públicas la capacitación como guardaparques y su reconocimiento como tales es una necesidad sentida. Se recomienda que en el diseño se tome en cuenta al menos los siguientes elementos: i) La necesidad de combinar la experiencia práctica con la formación teórica, evitando entrenar a personas sin experiencia, que una vez que conocen las reales condiciones de trabajo desertan; ii) Las diferencias que deben existir en la formación de guardas que trabajan en organizaciones altamente estructuradas, tales como el Estado o grandes privados, donde aspectos tales como contabilidad, tributación, cotizaciones previsionales y de salud o asesoría legal son asumidos por especialistas que no son guardas, respecto de aquellos guardas que trabajan por si solos o en organizaciones muy pequeñas sin diferenciación formal de roles; iii) Antecedentes y experiencia sobre capacitación de guardaparques acumulada a través de los años por CONAF, el Consejo Nacional de Guardaparques, el Centro de Formación Técnica IDMA y el Instituto Profesional IPLACEX; y iv) Las normas legales y reglamentarias de las organizaciones estatales o privadas grandes, para reconocer determinados niveles de capacitación como requisito para acceder a mejores condiciones salariales.

Recomendaciones correctivas para el monitoreo y evaluación

Fortalecer el proceso de seguimiento y monitoreo de acciones.-En consideración a las debilidades del proceso de seguimiento y monitoreo se sugiere fortalecerlo con distintos elementos tales como: estableciendo un sistema de monitoreo continuo; clarificando las competencias de seguimiento entre el coordinador y el encargado de monitoreo; definiendo un sistema de visualización continua de los avances en las distintas áreas de trabajo; ampliando el uso del SIG para todo el proyecto con el fin de integrar geográficamente las acciones realizadas en el campo, identificar su interacción con las áreas prioritarias de conservación del Sistema, y en resumen contar con una poderosa herramienta de medición del cumplimiento de los indicadores.

Recomendaciones para reforzar los logros alcanzados

Sistematizar las experiencias.- Considerando los importantes logros alcanzados por el proyecto es particularmente urgente que los procesos llevados a cabo, las metodologías aplicadas y los resultados alcanzados sean sistematizados para generar aprendizajes, por ejemplo sería conveniente contar con una base de datos digital con la ubicación de las intervenciones, las técnicas empleadas y los productos obtenidos. Más aún (reiterando recomendaciones anteriores) contar con información relacionada, y ojalá información cuantificada, acerca de la situación previa y posterior a las intervenciones para conocer los efectos de los proyectos productivos. También para futuros proyectos de trabajo relacionados con comunidades rurales e indígenas, es necesario recoger las lecciones aprendidas y sistematizar los métodos exitosos empleados para conseguir un mejor acercamiento a las personas en proyectos de este tipo, respondiendo preguntas tales como ¿qué aprendió el equipo del proyecto que podría servir en futuros proyectos?. La aplicación de esta recomendación permitiría dar continuidad a las acciones y logros alcanzados por el presente proyecto.

Generar una Estrategia de Salida.- Considerando que varios de los logros esperados constituyen procesos de largo plazo basados en modelos planteados por el proyecto, que entre los resultados se espera encontrar nuevas modalidades de financiamiento para aplicar a futuro esos modelos y considerando también que el objetivo del proyecto es probarlos y aprender de estas pruebas, es posible que algunos de ellos no sean exitosos o no puedan ser repetibles; sin embargo, existirán modelos o partes de modelos que requieran que su aplicación continúe para generar, con el tiempo, los beneficios globales esperados. Por tal motivo, es necesario establecer una Estrategia de Salida y de continuidad de estos procesos, la cual requeriría ser iniciada con prontitud, pues de lo contrario, en los últimos meses del proyecto constituye un ejercicio difícil de ejecutar.

1.5 Tabla de resumen de las calificaciones obtenidas en esta evaluación

De conformidad a los TdR, y considerando los resultados obtenidos, el GE proporciona las siguientes calificaciones expresadas en la tabla 1, utilizando las siglas de la calificación corresponden a las categorías: Altamente Satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente Satisfactorio (MS), Moderadamente Insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I) y Altamente Insatisfactorio (AS). La Tabla 1 a continuación presenta el resumen de las calificaciones otorgadas.

La justificación de las calificaciones se expresa en el texto correspondiente al análisis de cada uno de los ítems tratados en la evaluación y marcados con un asterisco. Se resalta que esta no es una calificación individual a la UGP, MMA o UNDP, ni a los gestores (oficiales o consultores) quienes han demostrado una gran entrega en su trabajo, sino al conjunto de elementos que han influido en el proyecto tales como el enfoque del diseño, el enfoque para la implementación, aciertos o debilidades de las decisiones conjuntas que han influido en el proyecto. Por ejemplo, se otorga una calificación de MI al proceso de E&M por el conjunto de debilidades incluyendo la no revisión de indicadores al inicio del proyecto, a que el diseño no cuenta con verificadores de impacto ni de avances hacia los objetivos del proyecto o a la tardía y contratación para E&M. Eficiencia de MI por las dificultades de llegar a acuerdos conjuntos que permitan avanzar oportunamente el proyecto o Relevancia de MS por el desbalance de los esfuerzos producto del enfoque de diseño e implementación como se trata en detalle en la Sección II.

También se resalta que siendo esta una Evaluación de Medio Término, la siguiente calificación no tendrá trascendencia en la calificación final del Proyecto y por tanto su único objetivo es identificar debilidades a ser fortalecidas para la obtener una consecución exitosa del proyecto, ya sea fortaleciendo aciertos, corrigiendo debilidades o, como sucede en el presente proyecto, incluyendo aspectos importantes (no especificados durante el diseño), pero necesarios para conseguir el objetivo final buscado.

Tabla 1. Resumen de las calificaciones asignadas en la evaluación

Calificación del rendimiento del proyecto	Calificación
Diseño del Proyecto	
Formulación del proyecto (Enfoque y fundamentos científicos)	S
Conceptualización/diseño (Pro Doc y Marco Lógico)	MS
Evaluación y Monitoreo	
Calidad General de E&M	MS
Diseño de la E&M al inicio del proyecto	MI
Plan de implementación de E&M	MS
IA & EA Ejecución	
Calidad General de la Implementación /Ejecución del proyecto	S
Resultados	
Relevancia	MS
Efectividad	S
Eficiencia	MI
Sustentabilidad	
Probabilidad general de los riesgos para la sostenibilidad	MI

* Información detallada sobre cada uno de los temas calificados se encuentran en los acápites señalados con asteriscos (*).

SECCION II

ANALISIS COMPLETO DE LA EVALUACION DE MEDIO TÉRMINO

I. INTRODUCCION

1.1 Propósito de la evaluación y Cuestiones claves tratadas

El propósito primordial de la evaluación de medio término es determinar el nivel en que se están cumpliendo los objetivos del proyecto. Para esto se aplicaron los criterios establecidos por el FMAM y que son: Relevancia, Eficacia (calidad) y Eficiencia en la utilización de Fondos para la consecución de los beneficios globales y locales esperados. Complementariamente, busca determinar si se han desarrollado o están en proceso de desarrollarse los medios para asegurar la Sostenibilidad de los logros que se alcancen con el proyecto. Propósitos adicionales de la evaluación son identificar lecciones aprendidas y plasmarlas en recomendaciones de mejoramiento.

1.2 Metodología de la evaluación

El GE realizó la evaluación con base en una metodología que incluyó: i) la revisión y análisis de documentos provistos por la oficina del PNUD, la UGP y el MMA; ii) visita a las dos regiones administrativas en las que se lleva a cabo el proyecto (del 22 de junio al 6 de julio de 2011) (Anexo 2), y iii) entrevistas personales y algunas vía skype a oficiales del PNUD, funcionarios del MMA, funcionarios del proyecto, representantes de gobiernos regionales, alcaldes y administradores municipales, catedráticos, beneficiarios y personal del proyecto (Anexo 3). La logística de la visita a varios sitios del área, la agenda de entrevistas y las presentaciones de los productos del proyecto fueron organizadas por el Coordinador conjuntamente con los equipos del proyecto en cada región y con el apoyo del PNUD.

Una vez concluida la visita a los sitios de las intervenciones, el día 6 de julio del 2011, en la ciudad de Santiago se realizó la reunión final en las oficinas del PNUD con la asistencia de los miembros del Comité Directivo del proyecto. Para esta reunión el GE preparó una presentación como instrumento de referencia, de discusión y para mostrar un resumen de los resultados y recomendaciones de la evaluación.

La evaluación de medio término se concentra principalmente en el período de implementación del proyecto a partir del inicio de sus operaciones (abril de 2008) hasta la fecha de evaluación (mayo de 2011). Sin embargo, cuando se consideró relevante para una mejor comprensión de todo el proceso de implementación y para basar sus recomendaciones en el contexto de todas las actividades y acciones realizadas, también incursionó en un análisis del proceso de formulación del proyecto.

El GE tomó en cuenta la terminología y lineamientos definidos por el FMAM y que están incluidos en los Términos de Referencia pertinentes a la evaluación. De igual manera, conforme a los TdR, se realizó un análisis integral del proyecto y sus resultados, considerando los criterios de relevancia, eficacia y eficiencia, impacto y sostenibilidad.

Se resalta que el alcance de la evaluación no llegó al nivel de constituir una auditoría financiera, una evaluación gerencial, laboral o de capacidades técnicas profesionales, así como tampoco constituye una evaluación de beneficios sociales, tenencia de tierras, o seguridad nacional.

Finalmente, con base en las verificaciones realizadas durante las visitas de campo, el análisis de los productos obtenidos y las entrevistas con los principales participantes y destinatarios del proyecto, se calificó el desempeño de las diversas acciones del proyecto tomando como referencia los calificativos solicitados en los TdR (ver tabla 3).

1.3 Estructura de la evaluación

La Evaluación de Medio Término del Proyecto FMAM 1207 “*Sistema Regional de Áreas Protegidas para la conservación y uso sustentable del Bosque Templado Valdiviano*” fue realizada por el Grupo Evaluador (GE) integrado por los consultores Clemencia Vela Witt (líder del GE) y Carlos Weber, especialistas en ambiente, administración de áreas naturales protegidas, conservación de recursos naturales y desarrollo institucional. Correspondió a la líder de la evaluación coordinar las acciones del GE, definir la modalidad de trabajo y el cronograma de sus insumos, la preparación de las versiones del informe y la revisión final. La líder del equipo fue la responsable de presentar el informe de evaluación, el cual fue resultado de una misión a la ciudad de Santiago y a las regiones de Los Ríos y Los Lagos entre el 22 de junio y el 6 de julio de 2011, en la que se realizaron entrevistas y visitas de campo. (Anexo 2).

El Grupo Evaluador fue contratado por la oficina del PNUD en Chile para realizar esta evaluación con base en los términos de referencia acordados (Anexo 6). Esta oficina constituyó el punto focal para la evaluación final del proyecto y en colaboración con el Coordinador del proyecto y la contraparte técnica del MMA, elaboraron la propuesta de agenda y la logística de transporte del GE hacia las dos regiones, así como las entrevistas, información que fue puesta a consideración del GE previo a la visita. Adicionalmente tanto el PNUD como la Unidad Coordinadora del Proyecto proveyeron documentos del proyecto e información para su análisis.

Durante la misión los consultores trabajaron en estrecha interacción con miembros del equipo ejecutor del proyecto.

II. CONCEPTO Y DISEÑO DEL PROYECTO

2.1 Comienzo y duración del proyecto:

El proyecto comenzó el 26 de Septiembre del 2007 y el gerente del proyecto (Coordinador) fue contratado en Diciembre del mismo año (FMAM page); sin embargo el proyecto se inició operativamente en abril del 2008 (PIR 2009). Se estimó que el proyecto sería ejecutado en 60 meses. La fecha original fue definida para el 26 de Septiembre de 2012; sin embargo, debido a los retrasos iniciales se postergó esta fecha al 31 de Diciembre de 2012.

Según fuera reportado por el proyecto, a la fecha de la evaluación se han desembolsado US\$1'597.199

2.2 Problemas que el proyecto pretendía abordar: (*)

Dstrucción de bosques de importancia mundial. La afectación a bosques nativos se da por distintas causas entre las cuales la extracción de leña es una de las principales⁹. En Puerto Montt, Osorno y Valdivia la leña utilizada proviene de bosques nativos en un 76%, 51% y 90% respectivamente. Esta actividad genera empleo a más de 50.000 personas y está fuertemente arraigada pues es la fuente de combustible más económica en el sur de Chile. Cabe resaltar; que esta extracción se realiza en terrenos de propiedad privada, bajo planes de manejo autorizados por la CONAF; sin embargo, en varios estudios se ha identificado como un problema el hecho que para eludir el pago del Impuesto al Valor Agregado, una parte de la actividad se hace de manera informal y otra parte formalmente.

El Pro Doc también señala “Otras amenazas a los vestigios de boques nativos varían en distintas zonas; por ejemplo, en la Cordillera de la Costa una importante causas es la extracción selectiva ilegal de especies de alto valor como el Alerce y en la zona de la Cordillera de los Andes las amenazas se relacionan con las actividades ganaderas, impactos ocasionados por turistas y el riesgo de incendios forestales; y en el valle central de la eco-región valdiviana, con la ganadería y la agricultura.”

Baja representación de ecosistemas prioritarios en AP. A pesar de que más del 10% del territorio de ambas regiones está protegido como AP, varios ecosistemas tienen una baja representación (de los 22 ecosistemas presentes, 11 tienen menos de 10% de su área bajo protección). Esto es particularmente crítico con relación a la zona entre las Cordilleras de los Andes y de la Costa, a pesar de que esta posee el mayor endemismo y diversidad de la región.

Debilidad institucional, legal y financiera para el manejo de las AP como un Sistema Nacional de Áreas Protegidas (AP), menos aún de un Sistema Regional de Áreas Protegidas (SIRAP). A pesar de que en el país se había iniciado la descentralización de la gestión de los recursos financieros del Fondo Nacional de Desarrollo Regional, a través de los Gobiernos e Intendencias Regionales, el proceso no se completó y perfeccionó mediante la aprobación de una Ley de Gobiernos Regionales que permitiera establecer estructuras administrativas adecuadas a la situación específica de cada región. Por ello las autoridades regionales no están aún preparadas para el manejo de Sistemas Regionales de Áreas Protegidas con políticas, estructuras institucionales y capacidades. De igual manera, existe incertidumbre sobre el financiamiento de un Sistema Regional ya que a pesar de existir el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), la asignación de fondos es contra proyectos o programas de duración y alcance acotado. Si bien dentro del proyecto SIRAP han sido aprobadas propuestas FNDR y su ejecución podrá continuar una vez concluido el proyecto, dentro del FNDR no existe una línea específica para iniciativas dentro de un marco SIRAP (las propuestas han sido evaluadas a la par de todas las otras propuestas de desarrollo) y hasta el momento no existe un fondo para financiar la gerencia de un SIRAP una vez que concluya el proyecto. Tampoco existe algún otro tipo de fondo (similar a los fondos de áreas protegidas de algunos países) específico para la gerencia o desarrollo de iniciativas al interior de un SIRAP. Otro elemento de debilidad institucional para las AP se refiere a la incertidumbre creada por la propuesta legal que propone el traspaso del manejo del Sistema de Áreas Naturales Estatales desde una entidad dependiente del Ministerio de Agricultura, la CONAF, a una institución dependiente del Ministerio del

⁹ Según Pro Doc, en Chile la leña proporciona 17% del suministro energético del cual 60% proviene del bosque nativo.

Ambiente, el Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas. Tampoco existe claridad sobre cuál sería la forma de asegurar en el futuro un control coordinado del manejo de bosques y una eficaz prevención y combate de incendios forestales dentro y alrededor de las Áreas Protegidas del Estado (que hasta el momento han sido dos puntales para la conservación de biodiversidad, pues el primero de estos programas controla fuertemente el aprovechamiento en zonas circundantes a las áreas protegidas y el segundo combate incendios que las podrían afectar ya sea en su interior o desde la periferia). Hoy esa tarea no compromete presupuesto de los parques y reservas ni tiempo de los guardaparques, porque es una prioridad para otras unidades técnicas de CONAF, pero a futuro no necesariamente un Servicio dependiente de un Ministerio (Agricultura) estará dispuesto a dar lo que en efecto serían subsidios cruzados a otro Ministerio (Medio Ambiente), para tareas que ya no le serán prioritarias.

Inexistencia del reconocimiento formal de las APP. Al iniciar el proyecto, a pesar del alto número de AP estatales¹⁰ y APP¹¹ no existía jurídicamente un Sistema Nacional de Áreas Protegidas que permitiera su manejo integral bajo una estructura común. Sin perjuicio de un análisis a nivel nacional que se promovía a través del proyecto SNAP, se consideró necesaria la creación de Sistemas Regionales que vincularan y enlazaran a nivel práctico y de terreno la gestión de las áreas públicas y privadas con las visiones, prioridades, identidad y desarrollo económico y social de cada región, con el fin de materializar realmente la política de regionalización del Estado.

Antes de iniciarse el proyecto, en la Región de Los Lagos ya existían de facto varias e importantes APP. Hay una gran diversidad de actores, filántropos internacionales, ONG internacional TNC, grandes propietarios privados con recursos económicos, propietarios medianos, pequeñas agrupaciones y comunidades indígenas que han designado espacios naturales como sitios protegidos, casi todos ellos aún sin reconocimiento formal ni estabilidad en el tiempo, más allá de la voluntad de los actuales propietarios.

De igual manera, antes del proyecto algunas comunidades indígenas habían determinado áreas protegidas dentro de su territorio y se organizaron en la Asociación Indígena Mapu Lahual que reúne a nueve comunidades.

Problemas para la biodiversidad por especies invasoras o domésticas. La problemática de las especies invasoras (más bien enfocada a especies de flora invasora) fue analizada durante el PDF-B y fue descartada como factor importante a pesar de que muchos entrevistados durante la evaluación si lo mencionaron como un problema, aunque enfocado a especies de fauna. No se ha analizado en profundidad el efecto de especies domésticas como el ganado que transmiten parásitos o enfermedades a las especies silvestres o aquellas como los perros, que son un factor de ataque directo o de stress para la fauna, lo que ha sido mencionado de forma recurrente por muchos entrevistados.

2.3 Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto: (*)

El objetivo del proyecto del FMAM es: “el funcionamiento de un Sistema Nacional eficaz y representativo de áreas protegidas de conservación y uso sustentable, que apoye las metas de desarrollo

¹⁰35 parques nacionales, 16 monumentos naturales y 49 reservas nacionales que cubren más de 14,5 millones de hectáreas

¹¹300 áreas protegidas privadas cubren otro 1,8 millones de hectáreas según fuera reportado por la UCP.

nacionales y regionales”. *“La hipótesis es que de conseguirse este objetivo se lograría la conservación a largo plazo de biodiversidad de importancia global”*. El **propósito** del proyecto en evaluación es “el diseño de un Sistema Regional de Áreas Protegidas (SRAP) eficaz, con múltiples actores, de múltiples usos en la Región Valdiviana”.

El propósito contribuye con la meta al menos de cinco maneras: (i) Primero, entregando un modelo repetible de un Sistema Regional de AP y de su institucionalidad relacionada, que integre múltiples tipos de AP y tipos de tenencia en un sólo conjunto coherente, el cual esté incluido e integrado en el completo proceso de planificación de desarrollo regional. Las otras maneras son: (ii) la ampliación de la cobertura de AP, especialmente a través de un énfasis en el establecimiento de nuevas AP privadas; (iii) el mejoramiento de la efectividad de manejo tanto en las AP públicas como privadas en las Regiones de Los Lagos y de Los Ríos (iv) contribuyendo, así, a una mejor representación biogeográfica en el Sistema Nacional de AP; y (v) aumentando las herramientas de manejo, estableciendo paradigmas para acuerdos respecto de disposiciones de manejo colaborativo de áreas protegidas, que puedan ser repetidos en otras AP, ya sea dentro de Los Lagos y de Los Ríos como en otras regiones. Estas contribuciones abordarán el manejo crítico y los vacíos de cobertura del Sistema Nacional de AP, el cual a su vez mejorará aún más su condición, contribuyendo así a su maduración.

2.4 Resultados esperados (*)

Resultado 1: Las estructuras regionales de las áreas protegidas están en funcionamiento, incluidas las políticas, el financiamiento y las instituciones apropiadas y sustentables

Resultado2: Funcionamiento de modelos sustentables y repetibles de administración de áreas protegidas por parte de una ONG.

Resultado 3: Funcionamiento de modelos sustentables y repetibles de manejo colaborativo de zonas de amortiguación (IUCN II-IV).

Resultado 4: Funcionamiento de modelos sustentables y repetibles de áreas protegidas con recursos manejados por privados y grupos indígenas (IUCN V-VI).

Resultado 5: Las instituciones y personas que participan en el SRAP poseen los conocimientos y habilidades necesarias para funcionar eficazmente.

• Uso del Marco Lógico y Capacidad Adaptativa del proyecto (*)

Conforme a los lineamientos del FMAM, el Diseño del Proyecto contó con un Marco Lógico. Sin embargo, este contenía varias inconsistencias, repetición de indicadores, falta de claridad y vacíos importantes que señalen la generación de productos necesarios para la consecución de los logros esperados en el objetivo del proyecto y de cada uno de los resultados. Adicionalmente, entre los productos del proyecto se incluyen indicadores de replicabilidad de los modelos desarrollados, en tanto que este tipo de indicadores no es factible en todas las circunstancias, debido a que es prudente comprobar que un modelo funcione antes de replicarlo y segundo, que algunos supuestos del diseño no se dieron (por ejemplo el modelo de financiamiento de la reserva RCV) y que las alternativas de gestión planteadas en la actualidad no podrían constituir un modelo replicable en sí mismo.

En el taller de inicio del proyecto, llevado a cabo en Mayo del 2008, se realizaron ciertos cambios de metas e indicadores, en base a algunos de estos cambios se realizaron los reportes del PIR 2009 y 2010.

Una debilidad encontrada en el proceso fue que el proyecto no contaba con la certeza de haber seguido los procedimientos para la oficialización de estos cambios ante las oficinas del PNUD en Nueva York, otra fue que no se realizaron cambios sustanciales requeridos para la consecución exitosa de los logros buscados por el proyecto, como una estrategia para el objetivo final, que es mejorar las condiciones para la conservación de la biodiversidad de las regiones abarcadas por el proyecto. En el acápite de las recomendaciones se puntualizan algunos cambios que requieren ser considerados en una revisión sustantiva del Marco Lógico, para asegurar una consecución exitosa de los logros esperados por el proyecto y de los beneficios globales de conservación.

- **Apropiación del proyecto durante el diseño:**

El diseño del proyecto surgió con una importante apropiación nacional y tuvo un largo proceso de preparación. Según fuera reportado, el proyecto nació en 1996 en el Ministerio de Agricultura, institución encargada de la gestión del Sistema de Áreas Protegidas del Estado (SNASPE) a través de la CONAF. Con la decisión de concentrar los proyectos FMAM en la Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA), en 1999 el diseño del proyecto pasó a esta dependencia. En la formulación del proyecto se interlocutó desde temprano con TNC, WWF y la UACH, la cercanía con TNC podría explicar la razón por la cual el Resultado 2 está fuertemente encaminado a probar como modelo la iniciativa de la RCV liderada por TNC y por otro lado fue reportado que TNC tomó la decisión final de comprar los terrenos para la reserva luego de ser informada que recibiría apoyo del proyecto una vez que fuera aprobado.

Durante la ejecución del PDF-B, mediante entrevistas se identificaron a los actores clave a ser involucrados en la ejecución del proyecto y varios de ellos fueron involucrados en la etapa de formulación (por ejemplo el Intendente Regional de Los Lagos, Patricio Vallespín); sin embargo, el tiempo que medió entre la presentación y la puesta en marcha fue sumamente largo de manera que al inicio de su ejecución muchos de los actores consultados habían perdido contacto con la propuesta de proyecto, o las autoridades habían sido reemplazadas. Incluso la coalición gobernante cambió el año 2010, por lo que el proyecto ha requerido desplegar nuevos esfuerzos para volver a involucrar a las nuevas autoridades. Se ha reportado que las nuevas autoridades han tenido, en su mayoría, un proceso prolongado de instalación y en general no ha sido fácil involucrarlos. De hecho, a más de un año de asumir el nuevo gobierno, recién las nuevas autoridades están interiorizadas del proyecto.

Según fuera reportado por PNUD, durante la ejecución del PDF-B se buscó involucrar a CONAF pero no fue factible establecer un real vínculo de trabajo. Esta falta de involucramiento, sin embargo ha hecho que el proyecto pierda la oportunidad de enriquecerse con la experiencia en el manejo de Áreas Protegidas acumulada por varias décadas de gestión de la CONAF, por lo que quedará como una recomendación para la siguiente etapa del proyecto.

¹² Antonio Lara, de la UACH fue el encargado de hacer el primer “concept paper” para conseguir fondos para la etapa de formulación del proyecto (PDF-B).

¹³ Se ha reportado que el proceso de preparación fue corto (8 meses) en tanto que el proceso de aprobación por parte del FMAM fue muy largo (septiembre 2005-septiembre 2007).

¹⁴ Según MMA se involucró a un funcionario de la CONAF. Según PNUD no se logró contar con un funcionario. Según CONAF su delegado tuvo muy poca posibilidad de influir en la toma de decisiones.

Cabe señalar que tanto durante el diseño como en su ejecución, el proyecto ha vivido un proceso de transición de la gestión de las Áreas Protegidas estatales, hasta el momento a cargo de la CONAF, pero con serias intenciones de transferirlas a la CONAMA en su momento y en la actualidad al MMA si llega a aprobarse el proyecto de ley para la creación del Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas, y que este proceso podría haber generado una cierta incertidumbre y hasta desconfianza en las instituciones y funcionarios, a lo que podría atribuirse la dificultad de haber integrado a la CONAF en el diseño del proyecto y posterior implementación como hubiera sido deseable en consideración de su larga trayectoria en la gestión de Áreas Protegidas como se mencionó en el párrafo anterior.

III. IMPLEMENTACION DEL PROYECTO

3.1 Participación de instituciones co-ejecutoras:

El proyecto ha desplegado grandes esfuerzos para conseguir la participación de actores a distintos niveles y posiblemente en este sentido han estado sus mayores logros y lo que le ofrece grandes perspectivas para consolidar y sistematizar procesos en marcha.

Entre las instancias que han sido involucradas se encuentran autoridades de instituciones regionales partiendo por las intendencias, municipalidades y servicios estatales; y a pesar de las dificultades que representa involucrar a las autoridades (tomando en consideración además que este esfuerzo fue realizado en las dos regiones y en dos gobiernos diferentes) han logrado importantes aliados para el proyecto, con buenas perspectivas de que varias instancias colaboren con fondos de cofinanciamiento. Igualmente, se ha logrado incentivar a las organizaciones de la sociedad civil interesadas en la conservación, entre ellos la Asociación Gremial de Áreas Protegidas Privadas de la Región de Los Ríos, la Asociación de Áreas Protegidas Privadas “Así Conserva Chile”, la ONG internacional TNC, pequeños propietarios y comunidades indígenas.

En general se puede afirmar que el proyecto buscó involucrar a diversos actores públicos y privados que tienen o podrían tener incidencia en la conservación de la biodiversidad ya sea por su acción directa (Ej: campesinos) como por su influencia en la toma de decisiones que la afectan (Ej: alcaldes). Las categorías de actores con los que se ha establecido diferentes tipos y niveles de vinculación son los siguientes (el orden no implica prioridad o jerarquía):

- a) Gobiernos Regionales: Intendente Regional, miembros del Consejo Regional, Comités de planificación y de análisis de proyectos.
- b) Municipalidades: Alcaldes, Concejales, Administradores Municipales, Jefes de Departamento.
- c) Secretarías Regionales de Educación y Departamentos Municipales de Educación.
- d) Comunidades indígenas.
- e) Campesinos residentes en sectores vecinos a Áreas Protegidas públicas y privadas.
- f) Universidades.
- g) Organizaciones no Gubernamentales.
- h) Direcciones Regionales de Instituciones del Estado. CONAF, SERNATUR, SERNAPESCA, INDAP, BB NN.
- i) Medios de Comunicación regionales.
- j) Propietarios de Áreas Protegidas Privadas.

- k) Guardaparques públicos y privados (Ej: con organización de guardaparques privados).
- l) Empresas forestales (como MASISA y Arauco).

En contraste con los esfuerzos de involucrar participantes seleccionados, se detectaron pocos mecanismos de difusión con excepción de la página web y panfletos, bolsos y otros materiales de imagen de proyecto, así como material didáctico digital para un programa educativo y cuñas radiales.

3.2 Monitoreo y Evaluación (*)

Dentro del proceso de seguimiento se encuentra que el proyecto ha observado las normas descritas en el “Manual de Gestión de Proyectos” del PNUD y aquellos solicitados por el FMAM: i) Se han emitido PIRs anuales (antes de la Evaluación de Medio Término se habían emitido los PIR de 2008-2009/ 2009-2010 y luego de la visita de campo se recibió el PIR 2010 -2011); ii) Se han emitido informes trimestrales aunque no con toda regularidad (según fuera reportado se encuentran los cuatro informes trimestrales del 2009 en tanto que los del 2010 y 2011¹⁵ no se habían enviado hasta la fecha de la visita del GE), conviene consignar que el equipo percibe una débil retroalimentación a sus informes de parte del PNUD lo que desincentiva su expedita preparación y envío; iii) Minutas de Comité Directivo que incluyen los acuerdos adoptados y la ejecución de los mismos (se hacen reuniones anuales, con una reunión preparatoria y luego se reúne el Comité).

Según se reporta, las reuniones de seguimiento con PNUD se dieron una vez al año en conjunto con los otros miembros del Comité Directivo, las cuales servían para exponer el PIR del año que concluía, el presupuesto y el POA del siguiente año. A partir del segundo año se ha perfeccionado el proceso a través de una interacción previa con actores relevantes que ha permitido llevar a las reuniones del Comité una propuesta de POA ya conocida por los principales interlocutores. Conforme fuera reportado, esas reuniones fueron generales y sin mayor espacio para discusiones profundas sobre el proyecto. Si bien esta instancia es muy ampliada para realizar sesiones de trabajo tales como un taller para realizar ajustes en indicadores, el proyecto tampoco contó con un Comité más reducido (PNUD/ MMA / UGP y CONAF) que permitiera realizar sesiones de trabajo para proporcionar un direccionamiento más detallado y el análisis de las problemáticas del proyecto, como la de realizar un taller de trabajo para ajustes de indicadores.

Se reporta que se llevaron a cabo dos reuniones adicionales de seguimiento con la presencia de la Asesora de la sede Regional del PNUD además de conversaciones telefónicas relativas a la elaboración de los PIR y aprobación de los POA y cuatro reuniones formales con el Proyecto SNAP /FMAM con el objeto de coordinar sus acciones.

Para los procedimientos de seguimiento del proyecto al interior del proyecto, por iniciativa del PNUD, se contrató un especialista externo de apoyo. Este apoyo ha consistido en una modalidad a tiempo parcial de 2-3 días al mes en el cual el consultor podía visitar las actividades de uno de los componentes / resultados del proyecto, y realizar una reunión de todo el equipo para la implementación de una metodología de identificación de aspectos críticos (cuellos de botella) que dificultan la implementación de los distintos componentes con el fin de encontrar soluciones conjuntas. Esta contratación incluyó un tiempo adicional

¹⁵ Según la UCP la demora en enviar QPR's se debió a que se percibe una débil retroalimentación de parte del PNUD de los instrumentos enviados, como POA, PIR y QPR. En todo caso, ya fueron enviados.

de 10 días cada 6 meses, para apoyar en la elaboración de POAs y PIRs, y realizar un análisis de las adaptaciones necesarias al Marco Lógico. Cabe mencionar que a pesar que el Pro Doc consideraba un profesional para la realización de esta tarea, esta contratación solamente se realizó hace poco más de un año y como se expuso, en modalidad de jornada parcial. La falta de un profesional dedicado se hizo notar en el atraso de los informes QPR y reportes parciales de avance de cada uno de los consultores de la UGP que se han ido entregando, aunque a la fecha de la visita del GE todavía no se encontraban al día, lo que también ha dificultado las tareas de seguimiento del proyecto.

Si bien se debe tener en consideración la complejidad del proyecto y las dificultades generadas por las distancias, dispersión de acciones e incluso dificultad de acceso, en algunos casos, se detecta que el monitoreo es aún débil y susceptible de mejoramiento, tanto de seguimiento de parte del PNUD hacia el proyecto como desde el Coordinador general hacia los coordinadores de los componentes y de estos a los consultores contratados para llevar a cabo las actividades. No se reportaron documentos internos que les permitiesen medir el grado de avance tanto en el desarrollo de actividades del Proyecto como en los avances de los contratos, al comparar las actividades programadas con las realizadas. También se registran debilidades susceptibles de mejoramiento en temas tales como clarificación de actividades de seguimiento para prevenir superposiciones, por ejemplo, entre el tipo de información recabada durante las salidas al campo del Coordinador del proyecto y del consultor de monitoreo y evaluación, mejora de procesos de reporte de acciones (por ejemplo de informes trimestrales, informes de resolución de situaciones críticas, informes compilatorios de viajes técnicos – en especial al exterior- realizados por los funcionarios de la Unidad de Coordinación y de asociaciones gremiales), alinear procesos técnicos con administrativos, flexibilizando a estos últimos en función de los primeros. No se espera que los reportes sean grandes documentos sino, por ejemplo, un informe corto compilatorio que incluya datos tales como el objetivo del viaje, fechas, personas financiadas por el proyecto, participantes del evento, actividades realizadas, principales aprendizajes obtenidos, compromisos adquiridos por quienes son becados por el proyecto y que incluyan anexo de contactos y corto informe financiero.

Otra importante debilidad es la carencia de un sistema computarizado que les permita monitorear el avance del cumplimiento de acciones y más que nada de indicadores. Al momento cuentan con un SIG pero este es utilizado principalmente para la implementación de una de las actividades (Paisaje de Conservación). El proyecto se enriquecería integrándolo como un apoyo al proceso de monitoreo general para la medición de los indicadores, y ubicación geográfica de las acciones que se están realizando, especialmente en consideración del carácter investigativo del proyecto con fines de “probar” alternativas de manejo que apoyen la conformación de un Sistema Regional de Áreas Protegidas. A pesar de que fuera reportado de que un sistema computarizado fue desestimado desde un principio por *“riesgo de trabajar para el sistema en lugar de que el sistema trabajara para el objetivo de seguimiento”* es necesario aclarar que el objetivo del sistema no es únicamente contar con un instrumento de seguimiento, sino el poder contar con una herramienta que permita a la UGP “medir” los avances hacia el cumplimiento de los indicadores finales y contar con información que les permita “comprobar” si los modelos de manejo (incluyendo como insumo los proyectos piloto) sustentan o no la Hipótesis planteada por el proyecto de que un Sistema Regional de Áreas Protegidas apoyaría las iniciativas de conservación y en qué medida.

Salvo lo expuesto en el Pro Doc, no se contó con una programación de desembolsos en base a periodos de ejecución, sino en base a una programación anual de acciones a partir de los POAs (2009 / 2010/ 2011). Según fuera reportado, el único POA aprobado formalmente fue el del 2011.

3.3 Planificación Financiera:

Las cifras aquí presentadas tienen como objetivo indicar tendencias y pesos absolutos y relativos de los diferentes conceptos, no pretenden ser una auditoría financiera del proyecto.

El costo inicial del proyecto era de, US\$20,3 millones (US\$ 4,7 MM del FMAM (23.5%) y US\$ 15,6 MM (77.8%) de cofinanciamiento, proveniente del Gobierno de Chile a través de distintas agencias – Intendencias, MMA/CONAMA, INDAP, SENCE- además del GIA y ONGs internacionales).

Tabla2. Distribución del presupuesto para el proyecto programado por resultados

Resultados	FMAM (US\$)	Cofinanciamiento (US\$)	Total (US\$)
Total	4'707.000	15'611.767	20'318.767
R1	1'569.482	1'410.000	2'979.482
R2	430.000	7'040.000	7'470.000
R3	980.000	4'646.778	5'626.778
R4	882.000	1'602.968	2'484.968
R5	1'005.000	752.539	1'757.539

Fuente Pro Doc

La siguiente tabla 3 expone los gastos desembolsados de fondos FMAM, en la cual se registra que se ha ejecutado US\$ 1'597.199 (equivalente al 34% del presupuesto). Si a este monto se le agrega lo comprometido (395.767,27) el porcentaje de ejecutado más comprometido se incrementa al 42% del presupuesto. Si se considera que el proyecto tiene dos años y medio de ejecución y que le restan un y medio años se observa que el nivel de ejecución es baja y de seguir al mismo ritmo no se llegaría a ejecutar la totalidad de los fondos.

El GE trató de realizar una comparación desglosada de los gastos programados con los gastos realizados para cada uno de los resultados según lo registrado en el sistema Madera; sin embargo, no fue posible hacerlo pues al analizar las asignaciones registradas en los distintos rubros se encontró que existían importantes inconsistencias, en especial con relación al resultado 6 que registra los gastos de gestión del proyecto. En efecto, de este resultado se ha debitado el porcentaje de gestión del proyecto del PNUD, en tanto que los salarios del coordinador y de su asistente administrativa se registran bajo el resultado 1.

Tabla 3. Distribución de los desembolsos del proyecto por resultados (con errores de asignaciones)

Resultado	Presupuesto FMAM	2007	2008	2009	2010	Desembolso a Junio 2011	Total Desembolsado	Compromisos a la Fecha 2011
1	1'089.500	0	20.175	90.780	113.600	90.954,80	315.510	117.575,54
2	430.000	0	581	10.440	15.674	4.869,93	31.565	0,00
3	980.000	0	17.539	100.622	139.461	33.239,85	290.862	127.026,34
4	882.000	0	25.596	116.678	157.136	67.918,58	367.329	46.126,00
5	1.005.000	0	26.220	113.510	111.993	51.766,29	303.489	67.526,63
6	320.500	0	167.967	32.285	49.510	38.359,00	288.121	37.512,76
Total	4.707.000	323.71	258.078	464.315	587.374	287.108,45	1.597.199	395.767,27

No es factible realizar un análisis de costo - efectividad relacionando gastos con logros obtenidos en términos de beneficios globales de conservación, pues en este momento no se cuenta con información que permita determinar los beneficios globales alcanzados o por alcanzar y cuantificarlos en adición a los problemas de asignación de fondos a los distintos rubros, como se mencionó en el párrafo anterior.

El monto total de cofinanciamiento otorgado por distintos niveles fue de US\$9,7 MM (según información del proyecto detallada en tabla 4), equivalente al 62% del comprometido. Este cofinanciamiento proviene de distintas fuentes como también lo demuestra esta tabla. Cabe resaltar que la consecución de este cofinanciamiento implicó un gran esfuerzo de coordinación para conseguir el acceso a fondos regionales asignados a través de propuestas FNDR que requieren ser presentadas al Gobierno Regional por las municipalidades u otros entes gubernamentales.

La mayor parte del co-financiamiento comprometido corresponde a TNC y WWF. En relación a organismos chilenos los mayores aportes están asignados a INDAP y con cifras menores al SAG, correspondiendo a fondos PRODESAL (Programas de Desarrollo Local) y mejoramiento de suelos degradados. Ambas modalidades, tanto si se trata de operaciones a través de préstamos o de aportes no reembolsables, requieren que sean los interesados quienes soliciten los fondos y adquieran ciertos compromisos, lo que puede ser difícil de materializar en el tiempo restante del proyecto. En relación a las ONG internacionales, si TNC consigue una donación para constituir un fondo que financie con sus intereses el manejo de la RCV, podría incluso sobrepasar el monto comprometido, pero si su postulación no tiene éxito no se podrá cumplir la meta. En relación a WWF no se conoce el real estado de su compromiso de fondos de co-financiamiento.

Tabla 4 Cofinanciamiento alcanzado a Junio 2011

Cofinanciamiento (US \$)				
Institución	2009	2010	2011	Acumulado a Junio 2011
GIA		90.887		90.887
Red PFSM		0		0
Gobierno		21.988		21.988
Gobierno Proyecto FNDR			1'250.000	1'250.000
TNC	7'800.000	321.000		8'121.000
WWF		2.500		2.500
C. Vertientes		0		0
Municipio Cochamó		5.607		5.607
Aporte Local Las Colonias		13.495		13.495
Aporte Local Pocihuen		13.398		13.398
Aporte local Correntoso		7.346		7.346
Municipio Los Lagos		2.635		2.635
Municipio Máfil		1.304		1.304
MASISA		935		935
Fundación Huilo Huilo		10.000		10.000
CONAMA	98.000	50.269		148.269
Total	7'898.000	541.364	1'250.000	9'689.364

Fuente de información y elaboración Unidad Coordinadora del Proyecto a Junio 2011

3.4 Arreglos Gerenciales

Para la ejecución del proyecto se estableció una Unidad Ejecutora del Proyecto (UP), la cual contó con un grupo técnico de expertos. Los contratos para el equipo coordinador fueron establecidos con el PNUD. El resto de las contrataciones son lideradas por la oficina de coordinación en consulta con el MMA pero son ejecutadas luego de cumplir los procedimientos establecidos por el PNUD.

Al interior de la oficina de coordinación consideran que los roles y funciones están claros y bien establecidos; sin embargo durante la evaluación se detectó que existían debilidades en este sentido, en especial con relación al proceso de seguimiento como se mencionó dentro del acápite de monitoreo. No está clara tampoco qué función cumple como coordinación o seguimiento la participación del Coordinador en las giras técnicas de capacitación recibidas por las asociaciones de APP en Costa Rica y Guatemala.

Los recursos asignados fueron utilizados en apego a las normas establecidas por el FMAM/PNUD para financiar la ejecución de actividades específicas del proyecto; sin embargo, se detectaron debilidades en

la eficiencia con relación a la provisión de cantidad, calidad y oportunidad de los insumos del proyecto para las actividades de ejecución, que están relacionadas justamente con la baja ejecución presupuestaria. Entre otros se debe a inconvenientes del tiempo requerido y los requerimientos de los procedimientos y que se relacionan con: i) la gran diversidad de proyectos piloto y el número elevado de operaciones relacionadas con dichos proyectos piloto ha hecho que la implementación haya sido más lenta de lo que quisieran; ii) por ser además un sector alejado del país; iii) la complejidad de los procedimientos del PNUD y la dificultad de poder cumplir los requerimientos en sitios alejados donde no existen suficientes proveedores como para conseguir distintas cotizaciones (por ejemplo para compra de árboles) y/o que requieren el mismo procedimiento para contrataciones grandes como para acciones puntuales (elaboración de TdR y licitaciones). Por tal motivo, el GE considera que el proyecto requiere mejorar la eficiencia y efectividad considerando la complejidad que representa trabajar en sitios dispersos, en ocasiones con difícil acceso y dificultades de comunicación. Para ello, se considera que es necesario mejorar la comunicación entre los distintos actores involucrados en la ejecución: (PNUD – coordinación del proyecto), para conjuntamente llegar a acuerdos que permitan agilizar los procesos de licitación y contratación.

3.5 Modalidades de coordinación y direccionamiento:

Conforme a lo estipulado en los TdR se estableció un Comité Técnico Asesor para asegurar la efectividad y calidad de las intervenciones a ser implementadas; sin embargo, este Comité que se formó durante la elaboración del proyecto y se mantuvo activo durante la selección del equipo del proyecto, perdió fuerza con el cambio de gobierno en el año 2006 (debido a que los miembros designados dejaron de contar con el respaldo de sus instituciones y tampoco se logró que se nombraran nuevos representantes) y por lo tanto prácticamente quedó desactivado al comenzar la ejecución del proyecto.

Para la implementación del proyecto, conforme a los TdR se conformó un Comité Directivo para el Proyecto¹⁶ con el fin de contar con una instancia de coordinación al más alto nivel para su direccionamiento. Sin embargo, en la práctica su accionar para dar directrices al proyecto fue débil y se restringió a participar en una reunión anual para dar a conocer las labores del año de cierre y la programación del siguiente. Cabe mencionar que la división de la Región de los Lagos en dos regiones les obligó a aumentar el número de miembros, teniendo ahora dos SEREMIs y dos representantes de cada uno de los organismos públicos, uno por cada nueva región. Los demás miembros siguen sin variación.

Con respecto a la Gestión de la oficina del PNUD, durante la ejecución del proyecto se detectaron cambios de oficial del PNUD para el seguimiento del proyecto, estando cada uno un año en estas funciones. Sin embargo, no se detecta que estos cambios hayan afectado la implementación del proyecto. Las acciones de direccionamiento del proyecto, el PNUD las ha hecho como parte del Comité Directivo en sus reuniones anuales, con el requerimiento de los PIRs y el seguimiento a los procesos de licitación; también con dos visitas de seguimiento realizadas por la asesora técnica regional de la oficina de Panamá. A pesar de estas acciones, se considera que se requiere un reforzamiento del direccionamiento del PNUD al proyecto.

¹⁶ Secretario Ejecutivo del Proyecto, Intendente Regional, CONAMA X Región, Oficinas regionales de la CONAF y del SAG, un delegado de cada una de las instancias siguientes: ONG, municipalidades, propietarios privados, comunidades indígenas y de PNUD.

El proyecto es implementado en coordinación con las oficinas del MMA. Las oficinas del MMA nacionales delegaron originalmente la coordinación del proyecto a la Región de Los Lagos y al dividirse esta a la nueva Región de Los Lagos con la cual el proyecto ha mantenido una estrecha relación ya que, en efecto, el proyecto se aloja físicamente en las oficinas del MMA en Puerto Montt y comparte espacio con su contraparte técnica.

Por tanto, el proyecto está muy identificado con el MMA. Esto ha sido positivo aunque en algunos casos también ha generado un problema de interlocución con la entidad encargada de administrar las Áreas Protegidas Estatales que es la CONAF. Esta institución está actualmente bajo el mandato del Ministerio de Agricultura. Estos problemas se han debido a la desconfianza e incertidumbre que ha generado el Proyecto de Ley para la creación del servicio de biodiversidad y áreas protegidas, que está actualmente en el Congreso y según la cual las Áreas Protegidas del Estado pasarían de la CONAF al MMA. Según algunos entrevistados esta transferencia tiene lógica pues la CONAF se encarga de los aspectos relativos al manejo y conservación de bosques, incluyendo la fiscalización del establecimiento y cosecha de las plantaciones de pinos y eucaliptos desarrolladas mayoritariamente en antiguas zonas agrícolas (no reemplazando bosques nativos). En tanto que otros entrevistados manifiestan que las áreas protegidas en Chile han tenido mayor protección que en otros países latinoamericanos gracias a las acciones de la CONAF no sólo por su gestión en las AP en sí, sino porque su mandato de prevención y combate de incendios forestales le permite dar una atención preferencial a las zonas circundantes a las AP del Estado y porque su papel de control de los planes de manejo de aprovechamiento de los bosques nativos privados se ha ejercido de forma prioritaria en áreas que circundan las AP y constituyen de facto su zona de amortiguamiento. El hecho es que el proyecto ha tenido que desarrollarse dentro de este importante dilema institucional; y que a pesar de que su objetivo es justamente generar / fortalecer una institucionalidad para la protección de las AP, el proyecto no ha producido documentos de análisis institucionales que comparen las distintas alternativas actuales y futuras (incluyendo, entre otros, aspectos tales como modalidades de interacción, funciones, costos / capacidades / personal requerido y otros).

Los Secretarios de las respectivas SEREMI han sido importantes puntos de enlace con los Intendentes Regionales, quienes a su vez han constituido un importante punto de apoyo del proyecto para la aprobación de fondos de contraparte en el ámbito regional y con miras a obtener sostenibilidad de las iniciativas piloto emprendidas por el proyecto. Es importante señalar que los gobiernos regionales (GORE) reciben fondos nacionales (FNDR) para el desarrollo de proyectos regionales, los cuales son asignados para proyectos presentados por autoridades municipales o por las Secretarías Regionales, Ministeriales o las oficinas regionales de los Servicios dependientes de los Ministerios de Estado. Si bien la aprobación corresponde a una votación de los Consejeros Regionales, la evaluación la hacen los equipos profesionales de las Intendencias, a requerimiento del Intendente, quien prioriza los proyectos a ser evaluados por lo que el apoyo de los Intendentes es una condición imprescindible para el éxito de una solicitud de fondos.

Los esfuerzos de coordinación se incrementaron notablemente durante el proyecto debido a que si bien fue diseñado para un territorio que administrativamente respondía a una sola región (Los Lagos), esta se dividió en las Regiones de los Lagos y de Los Ríos, lo que implicó una duplicación de las autoridades. A esta duplicación de los interlocutores, se sumó al cambio de coalición política en el gobierno tras la elección presidencial, que ocasionó retrasos al proyecto. Se reporta que el año 2010 fue prácticamente

perdido en términos de la institucionalización del proyecto, ya que se avanzó en la relación con municipios y actores de la sociedad civil, de acuerdo a la estrategia diseñada, pero hubo demora en los procesos de instalación de los nuevos funcionarios (el nuevo gobierno se instaló en Marzo 2010 en tanto que los representantes del MMA fueron nombrados en el segundo semestre del 2010). Los cambios institucionales al interior del MMA no implicaron cambios de directrices pero si se retrasaron los procesos.

Los procesos de coordinación del proyecto con otros proyectos FMAM que también buscan o buscaban realizar definiciones para el establecimiento de un sistema Nacional de Aéreas Protegidas Estatales / Privadas han sido muy débiles y prácticamente inexistentes, lo cual ha significado importantes pérdidas de oportunidades para el enriquecimiento mutuo de estas iniciativas. Si bien el proyecto reportó que durante la existencia de los proyectos de Altos de Cantillana y Marino – Costero tuvieron contactos fluidos y colaboración mutua, hay que tener en cuenta que en concepto de distintas autoridades estos proyectos fueron fallidos, no cumplieron a satisfacción a las expectativas que se tenía y no se detectó ninguna documentación que indicara un aporte técnico / conceptual de estos al SIRAP.

Por otro lado, respecto al proyecto SNAP que está en marcha, tanto el PNUD como las oficinas centrales del MMA reportan haber realizado intentos de acercamiento entre los distintos coordinadores sin mayor éxito, pese a cuatro reuniones para estos fines. Por su lado, la UGP reporta que desde la coordinación del proyecto FMAM-SIRAP se han realizado variados intentos, invitando a los directivos del SNAP a eventos como: Lanzamiento, Encuentros de APP's, etc (a los que el FMAM-SNAP no ha asistido), así como participando en eventos organizados por FMAM-SNAP. En todo caso el resultado es que no ha habido interacción y peor aun una compaginación de las actividades como era de esperarse de dos proyectos complementarios, con la consecuente pérdida de oportunidad de generar un sólido Sistema de AP para el País.

IV RESULTADOS DEL PROYECTO Y SUSTENTABILIDAD

4.1 Logro de productos/resultados y objetivos

Para la consecución de los objetivos planteados, el proyecto ha ejecutado una serie de actividades y desplegado una serie de apoyos a agrupaciones gremiales, gubernamentales, no gubernamentales y personas naturales propietarias de áreas de interés para la conservación y/o de sus zonas de influencia.

Si bien a la fecha de la evaluación se han obtenido importantes avances en algunos aspectos contemplados por el proyecto, para comprender la magnitud del alcance de los logros obtenidos y su contribución hacia la consolidación de la conservación de ecosistemas prioritarios del Bosque Templado Valdiviano, es necesario tomar en consideración aspectos del contexto político, social y económico de las regiones, así como las restricciones enfrentadas. Estos serán tratados dentro de cada uno de los resultados previstos; sin embargo, a continuación se expone una consideración general del proyecto con referencia a su hipótesis conceptual, consistente en que la conservación de la biodiversidad se vería fortalecida consolidando un “Sistema Regional de Áreas Protegidas” que englobe a áreas privadas.

El proyecto se sustenta en varios importantes pilares que han coadyuvado a la consecución de logros; pilares que están ausentes o son poco comunes en Latinoamérica y que hacen de este proyecto un

aprendizaje único, con mucha utilidad para el contexto chileno, pero tal vez no replicable por el momento en muchos países latinoamericanos. Entre los pilares se encuentran:

- i) La existencia de un sistema con importantes elementos de descentralización, que aunque no es completa, permite el direccionamiento del desarrollo regional a partir de fondos nacionales entregados a la región y cuyo destino es aprobado por un Consejo Regional compuesto por representantes electos por los Concejos Municipales;
- ii) La existencia de una fuerte institucionalidad de protección de las Áreas Protegidas Estatales donde están operacionalmente integrados y aprovechando sinergias el control de incendios forestales, el control del aprovechamiento forestal, que requiere de planes de manejo otorgados por la CONAF – y que los entrevistados manifestaron respetar – y la conservación de Áreas Naturales estatales, que a pesar de su bajo presupuesto gozan de la ventaja de estar ubicadas en general en lugares poco accesibles y no atractivos para agricultura o ganadería;
- iii) La baja presión de la población rural hacia los recursos naturales (con bajo o nulos casos de invasiones para asentamientos dentro de las Áreas Naturales Protegidas) debido a que tanto en el área geográfica de ejecución del Proyecto SIRAP como en el resto de Chile, el tamaño de la población rural ha permanecido relativamente estable a lo largo del siglo XX y a que la mayor parte de la población rural obtiene una buena proporción de su ingreso monetario de fuentes extra-prediales, ya sea por trabajo remunerado permanente o transitorio fuera del predio en que residen, remesas de familiares que viven en ciudades, pensiones de jubilación o subsidios estatales. Los jóvenes migran en busca de educación, que es socialmente muy valorada, lo que provoca tanto la presencia de pocos jóvenes en el campo, como una fuerte disparidad en el nivel de educación formal entre las generaciones mayores y las más jóvenes; también se observa que una parte de los jóvenes retornan después de obtener un buen nivel educacional, pero sus intereses y expectativas, así como sus habilidades laborales y empresariales, son distintas a las de los habitantes que nunca migraron.

En contraste, la consecución general de los logros obtenidos se vio afectada por el supuesto de que se aprobaría el Proyecto de Ley de Bosque Nativo y el Reglamento de APP, así como las facultades de la autoridades regionales para establecer estructuras regionales tales como los Sistemas Regionales de Áreas Protegidas . Por tanto el proyecto se ha ejecutado por la capacidad de convocatoria a autoridades que han tenido interés en el tema, pero sin tener aún un real respaldo legal que avale su sostenibilidad futura.

Dentro de este contexto, el proyecto ha buscado probar distintos modelos de gestión, que son enfocados en cada uno de los resultados específicos esperados, y para lo cual se requiere implementar experiencias piloto. Consecuentemente, en forma general, el proyecto ha desarrollado iniciativas piloto, algunas con importantes éxitos, para cada uno de los resultados; sin embargo, aún es muy temprano para determinar los efectos o logros en relación a la conservación de la biodiversidad, que es el objetivo final del proyecto; aunque es posible medir en sucesivos períodos de tiempo la superficie cubierta por diferentes formaciones de bosque nativo, se detecta ausencia de registros de información de mayor finura de resolución (tanto en relación al status de los ecosistemas en las zonas de influencia de las iniciativas, cuanto de aspectos sociales tales como fuentes de ingreso y constatación de los distintos eslabones de la cadena de valor del producto que se esté impulsando). Dichos registros son los que permitirán determinar los efectos a largo plazo en la conservación generados por los proyectos piloto. Tampoco se observa un enfoque estratégico conducente a consolidar en el tiempo las ideas probadas que tengan éxito para la demostración de la viabilidad de los modelos planteados en cada uno de estos resultados.

Más aún, también se detecta la carencia de un enfoque estratégico orientado al diseño de un marco conceptual de cómo funcionaría el Sistema Regional en sí mismo, con propuestas de alternativas de responsabilidades y competencias, formas de asegurar la continuidad de prestación de servicios al Sistema de AP por parte del aparato estatal y modalidades de financiamiento de la coordinación. Este marco conceptual es especialmente importante pues el Proyecto de Ley contempla el traspaso de la administración del Sistema de Áreas Protegidas Estatales desde la CONAF al MMA; sin embargo, no existe claridad sobre cuáles serían las alternativas reales de interacción y/o la continuación de los importantes soportes a la conservación de dos áreas de acción que permanecerán en el Ministerio de Agricultura (el control de incendios y el control de los planes de manejo de aprovechamiento forestal); tampoco está claro cuáles serían las necesidades de financiamiento para la coordinación del Sistema Regional ni las posibles fuentes de financiamiento. Por tanto, estos aspectos serán tratados en las recomendaciones.

Otra debilidad general del proyecto ha sido no haber logrado “sistematizar” los conceptos con los que ha venido trabajando (sistemas regionales, zona de amortiguación, paisaje de conservación,), para que puedan ser incorporados en el proyecto de ley que crea el Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas una vez demostrada su efectividad¹⁷. Respecto a uno de los conceptos, que es el del modelo bajo el cual interactuarían las APP indígenas, la UGP reporta que el concepto está en proceso de ser definido y que el proyecto desea abstenerse de intervenir en relación a los instrumentos legales vigentes del ámbito indígena, sino sólo facilitar que el proceso sea llevado a cabo por las comunidades indígenas. El hecho es que aún no se cuenta con un modelo o alternativas de modelos y que es necesario considerar dentro de este la definición de interacción con las AP indígenas, en una forma que aseguren la sostenibilidad de la conservación de recursos bióticos prioritarios.

Resultado 1. Las estructuras regionales de las áreas protegidas están en funcionamiento, incluidas las políticas, el financiamiento y las instituciones apropiadas y sustentables.

Dentro de este resultado el proyecto ha trabajado en tres líneas de acción: i) Creación de sinergias en el gobierno regional y local; ii) Promover la organización de tres grupos gremiales relacionados con el manejo de APP (APP Valdivia, ACCH y guardaparques privados) y apoyo a la Asociación Indígena Mapu Lahual; y iii) Identificación de predios en manos privadas de importancia para la conservación (resultado 1.2, 4.3)

i) Para la creación de sinergias en las estructuras regionales el proyecto ha enfrentado dos importantes obstáculos que son: a) el supuesto no cumplido que existiría reconocimiento legal de los Sistemas Regionales de Áreas Protegidas; b) la división de la Región de Los Lagos en dos Regiones Administrativas (Los Lagos y los Ríos) y por tanto el proyecto se vio abocado a duplicar esfuerzos de coordinación sin poder ampliar su equipo profesional; c) la gran rotación de autoridades durante la ejecución del proyecto . En contraste, desde la perspectiva institucional el proyecto se ha desarrollado dentro de un contexto con elementos favorables a la conservación, como son la larga experiencia

¹⁷ La UCP reporta que con respecto a la sistematización faltante de este concepto, hay que acotar que el concepto está en proceso de ser definido, pero esto en atención a los instrumentos legales vigentes del ámbito indígena, no es una atribución del proyecto, sino de las organizaciones indígenas. El proyecto sólo facilita este proceso

¹⁸ Los cambios de autoridades más relevantes: 4 intendentes, 3*2 directores de CONAMA-MMA, 5 directores de CONAF,

existente en el país sobre manejo y gestión de áreas protegidas estatales, el proceso de descentralización del Estado, que permite la toma de decisiones de desarrollo regional a partir de un consejo constituido con representantes regionales y, gracias a la capacidad de comunicación del proyecto, la disposición favorable que se ha obtenido de las autoridades regionales para apoyar acciones del proyecto cuyo objetivo es la conservación de la naturaleza.

Si bien el proyecto no ha llegado a realizar propuestas de alternativas de institucionalidad regional (para cada una o las dos regiones en conjunto) se promovió la creación de sinergias en el gobierno regional y local, probando con éxito la posibilidad de utilizar financiamiento público, no destinado tradicionalmente a la conservación, promoviendo el interés de las autoridades regionales GORE y de algunos gobiernos locales (Municipios), entre los que es importante destacar el trabajo e involucramiento de los Municipios de Los Lagos, Máfil y Corral; ello incluye la incorporación de categorías de áreas protegidas propuestas por el proyecto en los instrumentos indicativos de planificación comunal. La estrategia establecida se fundamenta de manera importante en la modalidad de canalización de fondos para el desarrollo regional establecida en Chile y que consiste en que los GORE, reciben fondos gubernamentales para financiar iniciativas locales de decisión regional. Las propuestas de iniciativas son presentadas por instancias de gobierno local (Municipalidades, SEREMIs o representantes regionales de servicios tales como INDAP o CONAF). Dentro de este contexto, el proyecto ha logrado la aprobación de un proyecto FNDR en la Región de los Ríos para el financiamiento de proyectos de desarrollo sustentable en zonas de amortiguación, ha desarrollado otro que está en proceso para la Región de los Lagos y ha sido el instrumento fundamental para preparar un tercero por los Municipios de Máfil y Los Lagos en la Región de Los Ríos.

ii) Para comprender el alcance de los logros del proyecto con relación a la institucionalización de organizaciones gremiales de propietarios de áreas protegidas, es necesario resaltar que desde hace más de 20 años en Chile se ha venido dando la dinámica de que personas naturales y empresas han destinado áreas privadas a la protección, algunos con objetivos de protección absoluta y otros con manejo mixto; sin embargo, estos propietarios enfrentan distintos problemas entre los que se encuentra la carencia de un reconocimiento estatal, gastos personales para proteger sus predios de incursiones de ganado de sus vecinos, debilidades de conocimiento sobre gestión o incertidumbre del futuro de sus áreas una vez que pasen a manos de sus herederos. También cabe resaltar que en las Regiones de Los Ríos y de Los Lagos se concentra el mayor número de APP y con la mayor extensión de estas en el país. En este contexto, el proyecto logró la promoción de la organización de tres grupos gremiales relacionados con el manejo de áreas privadas protegidas (APP): a) reactivando la Asociación Gremial de Áreas Protegidas Privadas de la Región de Los Ríos (APP Valdivia A.G.), la cual había sido creada previamente por el proyecto FMAM CIPMA pero que había caído en el letargo; b) generando espacios de encuentro convocando a propietarios privados grandes, pequeños, medianos e indígenas interesados en mantener áreas protegidas, lo que motivó la creación de la Asociación de Iniciativas de Conservación Privada y Pueblos Originarios de Chile “Así Conserva Chile”; c) ofreciendo espacios de encuentro e inducción para la creación del gremio de guardaparques privados “Asociación de Guardaparques de Áreas Silvestres Protegidas Privadas (AGASPP)”. Para la institucionalización de estos gremios, el proyecto financió los gastos notariales de la constitución de ACCH y la planificación estratégica y primer POA del gremio de los guardaparques privados. El proyecto complementariamente organizó dos giras técnicas, una a Costa Rica y otra al Congreso Mundial de APP en Guatemala. Asimismo desarrolló iniciativas piloto con APP, sin embargo estas son consideradas dentro del resultado 4.

iii) Áreas naturales privadas dentro de un paisaje fragmentado de conservación.(resultado 1.2, 4.1) (Identificación de predios en manos privadas de importancia para la conservación) Para comprender este logro es necesario resaltar que el sector del valle central de Los Ríos es una zona considerada de prioridad para la expansión del sistema de áreas protegidas debido a que sus asociaciones vegetales tienen baja representación en las Áreas Protegidas estatales. También es importante resaltar que los remanentes de áreas naturales están fragmentados y aislados entre sí. Inicialmente este componente fue concebido como el establecimiento de corredores biológicos que los conectaran pero en la práctica lo que se ha logrado es motivar a las autoridades de los Municipios de Máfil y Los Lagos a incorporar la dimensión de la conservación en su quehacer, ya que en sus jurisdicciones se identificaron predios en manos de personas naturales que mantienen remanentes de bosques de importancia para la conservación y que se han iniciado proyectos piloto de conservación. Estos remanentes, aún cuando son pequeños, son considerados de importancia para la conservación debido a que constituyen ecosistemas simples (que no requieren grandes extensiones para su protección como los bosques tropicales) y que cuentan con características que les permitiría exitosamente convertirse en los semilleros o sitios para generación de plántulas, que permitirían la reproducción de especies nativas. Esta identificación fue realizada con la concurrencia de un panel de expertos quienes partieron con la definición de criterios que permitieran reconocer la importancia de los sitios, seguido de la interpretación de imagen satelital con utilización de un SIG con comprobación en campo para seleccionar los sitios que presentaban los mayores remanentes de bosque y un posterior contacto con los dueños para verificar su disposición a conservar la biodiversidad. Se identificaron siete predios.

A partir de esta identificación predial, el proyecto también ha iniciado un proceso con los siete propietarios para generar Planes de Manejo prediales. Durante la misión de evaluación se visitó el predio de una propietaria que estaría interesada en conservar su bosque nativo (20 ha) y esperaría que el proyecto la apoyara con una iniciativa de manejo integral y de ecoturismo; también se visitó al propietario de una finca ganadera con pequeños remanentes boscosos en las quebradas que el proyecto ha promovido recuperar cercándolas para evitar la entrada del ganado y, que en compensación, ha instalado un rueda hidráulica que gracias a la fuerza hídrica logra conducir suficiente agua de las quebradas a un tanque elevado y de este a los bebederos del ganado. No obstante estas medidas de gestión ambiental, el GE no percibió de parte de ellos la idea de ser parte de un área protegida, sino que su mayor atractivo para participar parecía ser el beneficio a su predio; por ejemplo, un propietario manifestó que si bien el no salía a cazar pumas, si los sacrificaría si entraran a cazar su ganado. De igual manera tampoco se expresó una decisión de, por propia iniciativa, replicar o promocionar entre sus vecinos los beneficios de la tecnología recibida por el proyecto y la importancia de la conservación.

Otra limitación de este logro obtenido es que aún es insuficiente el análisis integrador de todas las áreas y posibles estrategias de conservación con otros tipos distintos de propietarios, que no sean personas naturales, considerando que en esta región también es notable la presencia de grandes extensiones en manos de empresas forestales que centran su negocio en el establecimiento y cosecha de plantaciones, pero que poseen una importante extensión de vegetación nativa, tanto en forma de masas continuas como de franjas a lo largo de cursos de agua o linderos de predios, de igual forma existen importantes predios en manos de las fuerzas armadas.

Resultado 2. Efectos en la generación de modelos administrativos de ONGs para AP

Un logro obtenido en la etapa de diseño del proyecto (PDF B) fue la compra por TNC de la Reserva Costera Valdiviana que consiguió la inclusión en una nueva área de conservación con un ecosistema que previamente estaba pobremente representado en el SNASPE. A partir de esta interacción con TNC desde el diseño del proyecto, se incluyeron los indicadores para el resultado 2 y que consistía en probar un modelo de conservación en que una ONGs se encargara de la administración y autogestión financiera de un AP. Sin embargo, no será posible obtener el resultado como estaba previsto en vista de que fue sustentado en un supuesto que no se hizo realidad, que consistía en lograr el financiamiento de toda la gestión de la Reserva Costera Valdiviana a partir de la creación de un fondo fiduciario mediante la venta de las plantaciones de eucalipto en la zona norte y poniente de la RCV. Sin embargo, en la práctica, esta actividad no pudo generar los réditos esperados y necesarios para administrar el área. Si bien TNC continúa buscando fondos y a pesar de que ha liderado una estrategia que se vislumbra positiva para el manejo del Área, el modelo de autofinanciamiento no ha funcionado, aún cuando se está logrando gestionar la reserva y no se descarta que pueda funcionar en el futuro, pues se sigue buscando otras fuentes, como por ejemplo bonos de carbono o una donación de alguna organización filantrópica que permita obtener el fondo fiduciario.

Sin embargo, lo realizado en sí mismo no constituye un modelo replicable por las siguientes razones:

- i) La donación de parte de la Reserva al SNASPE con el fin de unirla con la Reserva Valdivia y el Monumento Natural Alerce Costero para consolidar el Parque Nacional Alerce Costero, hace que ya no sea un ente privado, sino que el Gobierno, a través de sus organismos, el que tendrá que hacer una importante contribución monetaria y de conocimientos para lograr la conservación de la RCV por asumir la gestión directa de una amplia superficie (la que se transferirá al nuevo parque) y el financiamiento del sistema de control de incendios así como el apoyo mediante el control de planes de manejo forestal en la zona buffer (este nivel de apoyo de CONAF, o sus dos entidades sucesoras, a un APP no es fácilmente replicable por las limitaciones de presupuesto del Estado). Por consiguiente, por un principio conceptual, al donar parte del área y tener este arreglo de inserción al SNASPE deja de ser un modelo de autogestión de una ONG; ii) TNC hasta el momento ha financiado su gestión en la RCV con fondos de sus oficinas centrales, pero según fuera reportado, lo hace únicamente en esta reserva por razones estratégicas pero no podría solventar hacer lo mismo en más áreas, lo cual hace que esta situación sea suigeneris y no replicable; iii) Si bien TNC, con ayuda del proyecto SIRAP, ha ganado una propuesta FNDR para apoyar iniciativas de las comunidades de la zona buffer, cabe mencionar que el FNDR es un fondo gubernamental asignado a través de proyectos y programas de entidades públicas y por tanto en este caso fue otorgado gracias a la participación de la CONAF. En este momento es incierto si la CONAF o sus entidades sucesoras tendrían tanto el mandato legal como las posibilidades de gestión para adoptar en forma generalizada ese papel de canalizador de fondos hacia los privados. En todo caso, esta posibilidad de acceder a fondos FNDR no garantizaría una gestión sostenible y que cubra todos los requerimientos de mantenimiento de la reserva, y también es poco probable que todas las APP puedan acceder a estos fondos; y iv) TNC está en búsqueda de un donante filantrópico que ofrezca suficiente dinero (varios millones de dólares) como para conformar un fondo fiduciario cuyos intereses les permita autogestionar la reserva; si bien ésta es una opción factible para TNC y esta reserva, es muy poco probable pedir y menos obtener fondos de esa magnitud para todas o tan siquiera para la mayoría de las APP.

En todo caso, si bien la autogestión total de un área en manos de una ONG es muy compleja pues no cuentan con fondos frescos constantes como el gobierno, y teniendo en cuenta que todos los mecanismos utilizados en la RCV probablemente no serían replicables en otras APP, no se descarta que la participación público – privada, en otras modalidades, pueda ser una contribución a la conservación.

Resultado 3. Modelos sustentables en zonas Buffer.

Para comprender el alcance de este logro se contextualiza que tradicionalmente, por razones de rigidez del mandato legal de las instituciones del Estado y de presupuesto, la gestión de las AP ha sido dirigida hacia su interior, y no se había incursionado en trabajar con habitantes rurales de las zonas aledañas para reducir presiones sobre los parques. Por tanto, uno de los retos del proyecto fue enfrentarse a una carencia de definición legal de lo que se entendía como zona buffer. Elementos que constituyen fortalezas es la existencia de Parques Nacionales y otras áreas protegidas estatales consolidadas y de antigua data en la Región de Los Lagos, no tanto así en la Región de Los Ríos, donde las mayores áreas protegidas son recientes, privadas y aún no consolidadas. Otro elemento positivo que contribuye a la conservación de las AP es la estabilización demográfica de la población ubicada en las zonas buffer (a diferencia de otros países en que las invasiones para establecer asentamientos ilegales son comunes); el hecho de que gran parte de la población cuenta con ingresos extraprediales (es decir que la principal presión dentro de sus propios predios se refiere principalmente a la extracción de leña para autoconsumo y en algunos casos para la venta en las ciudades cercanas, con pocos cultivos agrícolas de autoconsumo o para el mercado); la fortaleza de CONAF de contar con un fuerte sistema de seguimiento a los planes de manejo forestal con multas a los infractores (nuevamente no se encuentran aquí los serios procesos de deforestación ilegal observado en zonas buffer de otros países) y finalmente la inaccesibilidad de gran parte de las zonas protegidas que están ubicadas sobre riscos o zonas agrestes.

Frente a la carencia de una definición legal de zona buffer, el proyecto logró aplicar una metodología para la zona buffer del PNAA y RLI que si bien presenta un importante adelanto en esta materia, aún no cuenta con refinamientos metodológicos que permitan entregar una visión más certera de las dinámicas sociales de los habitantes, y que principalmente permita distinguir los sectores de conflicto con la conservación de la biodiversidad, que pudieran requerir una atención especial dentro del AP para prevenir su deterioro.

Dentro de este resultado también se ha logrado probar una serie de iniciativas de manejo de recursos ambientalmente amigables en la zona buffer del PNAA y de la RLI, una de ellas es un importante proyecto de miel, en que se proporcionó asistencia técnica, colmenas a beneficiarios individuales, se consiguió que la municipalidad done un terreno, el proyecto aportó la sala de procesamiento de toda la producción, en otro sector una iniciativa de manejo sustentable de bosques nativos y ordenamiento predial. y según fuera reportado, en otro sector se ha ensayado actividades turísticas emprendidas por los vecinos vinculados con el parque nacional¹⁹.

Complementariamente, para la zona buffer de la RCV el proyecto se ha insertado en un conjunto de iniciativas tendientes a mejorar los ingresos de la población local disminuyendo al mismo tiempo el impacto ambiental de dichas actividades. Entre ellas se encuentran la gestión de los recursos marinos, el

¹⁹ Esta actividad no fue visitada, pero el GE fue informado de su existencia.

turismo y el ordenamiento de actividades ganaderas. Además de los aportes del proyecto, han confluído aportes de varios orígenes tales como TNC, del PPS de FMAM a un convenio WWF - TNC, el FNDR y aportes de las instituciones del Estado. También logró conseguir financiamiento para iniciar experiencias piloto que servirán como un fondo concursable para financiar futuras iniciativas sustentables amigables con la conservación (al momento se está realizando una actividad de manejo de potreros para disminuir la presión del ganado de los habitantes de la zona buffer quienes acostumbraban a introducirlo al interior del bosque de la reserva para que ramoneen y se protejan del clima).

En el estadio actual del proyecto se encuentran importantes logros en el desarrollo de iniciativas piloto ambientalmente amigables con las comunidades en la zona buffer puestas en práctica a través de un convenio TNC – WWF y PPS (financiado por FMAM). Sin embargo, la carencia de registro de información no permite cuantificar su efecto en la economía familiar ni cuantificar los efectos en la reducción de presiones en el área protegida y por ende en la conservación de estos importantes reductos y aunque en los proyectos FNDR se hace una proyección del impacto esperado en las economías familiares de las iniciativas a implementar, esta proyección no reemplaza a la medición requerida dentro de una “prueba” de aprendizaje.

Resultado 4. Modelos Sostenibles de manejo de áreas protegidas por propietarios privados y grupos nativos

Dentro de este resultado el proyecto se enfocó en APP y en Áreas de comunidades indígenas, en cada uno de los cuales obtuvo distintos tipos de logros y aprendizajes.

R.4.1 Modelo de manejo de APP

El resultado 4.1 está orientado al concepto de Paisaje Protegido, correspondiente a la categoría V de la UICN. Dicho concepto, aplicado extensamente en Europa y en menor grado en algunos países asiáticos, ha sido difícil de replicar en América Latina, por no existir la tradición jurídica de ordenamiento territorial y planificación regional, que en el viejo mundo otorga un marco normativo al cual deben integrarse, sin excepciones, todos los propietarios en las extensas comarcas comprendidas dentro de los límites que la autoridad pública fija para cada Paisaje Protegido. En el caso del SIRAP se depende de la buena voluntad de cada propietario individual, pues además de no existir norma de cumplimiento obligatorio, tampoco hay instrumentos diferenciados de fomento o de incentivo.

El proyecto ha trabajado en las siete propiedades ya comprometidas a participar desde la fase de preparación del Pro Doc, redactándose los correspondientes planes maestros prediales. Según reportara el proyecto, han tratado de aplicar estrategias de conservación en los predios para: 1) aumentar y mejorar la superficie de bosque nativo bajo protección; 2) minimizar los impactos que generan las distintas actividades productivas sobre estas áreas de protección; 3) promover la conectividad biológica entre las áreas de protección; y 4) incorporar la protección de la biodiversidad en los sistemas productivos; sin embargo hasta el momento no se cuenta con información que pudiera convertirse en una formalización de Mejores Prácticas, ni de transformación total o parcial de estas propiedades en APP y existe poca evidencia hasta ahora de repetición del modelo por parte de otros propietarios.

Parte de las observaciones relativas a este resultado se han hecho en conjunto con el resultado 1.2, debido a la conexión entre ambos.

El proyecto ha logrado avanzar también en otros dos proyectos piloto de gestión predial fuera del paisaje de conservación de los cuales requiere obtener lecciones; para ello realizó planes de manejo con propietarios de APP. Uno de ellos ha sido implementado con total beneplácito del propietario, quien por su solvencia económica desea que su propiedad sea manejada como un centro de educación ambiental aprovechando su localización privilegiada gracias a la cercanía a Valdivia. No se cuenta con información de si esta actividad permitiría al menos la auto-sustentabilidad ecológica y tampoco la económica del área, menos aún si representaría alguna fuente de ingreso adicional al propietario. Tampoco se puede determinar con certeza su aporte directo a largo plazo para la conservación, por tratarse de un área en proceso de regeneración y hoy en el borde de la zona de expansión urbana de la ciudad de Valdivia; sin embargo, esta misma cercanía le da un alto valor con fines de educación sobre la biodiversidad

En el segundo predio, el plan de manejo no fue implementado. Las explicaciones que recibió el GE fueron diversas. Según los propietarios, se debió a distintas perspectivas con la UGP y a su imposibilidad de acceder a un préstamo FNDR que sobrepasaba sus posibilidades económicas sin una certeza de que esta inversión les representaría un beneficio económico futuro; en tanto que la UGP reportó que se debió a disparidad de opiniones al interior del seno familiar de los propietarios. No quedó claro al GE cual era el real nivel de motivación de los propietarios de este predio.

Como una conclusión general de este resultado se puede decir que es una fortaleza haber facilitado el manejo con fines de conservación de predios de propietarios originalmente motivados; en tanto que una debilidad es la ausencia de una formulación estratégica de un modelo o modelos alternativos de protección de APP, basado en un análisis de las distintas modalidades de áreas protegidas privadas, la capacidad económica de sus propietarios, de sus problemáticas y las motivaciones de los dueños (algunos simplemente desean mantener un área protegida que permanezca en el tiempo, otros esperan tener un beneficio económico de esta declaratoria, en tanto que otros incluso aspiran a tener apoyo económico y de protección del Estado) y teniendo en cuenta la capacidad financiera de los propietarios. (Esta actividad no está planteada como indicador)

R.4.2. Modelo de Conservación con Comunidades Indígenas

El trabajo con las comunidades indígenas se ha desarrollado en un contexto diferente al de APP ya que en el caso anterior hay 20 años de experiencia, en tanto que la aplicación de este concepto es más nuevo en las comunidades indígenas, muchas de las cuales a nivel nacional han recibido los títulos de dominio de sus terrenos y fijado sus límites hace poco tiempo. Dentro de este nuevo contexto, el proyecto, luego de un largo periodo, logró alcanzar la confianza de la Asociación Mapu Lahual y desarrollar un proceso de reflexión (aunque no documentado) sobre el tema de las Áreas Protegidas Indígenas y de facilitación para que puedan formar parte de ACCH, y la posterior petición al proyecto de un proceso de planificación de la propiedad comunitaria similar al que se llevó a cabo en la comunidad Mellinca Guanqui.

A la par, al igual que con las APP, el proyecto logró desarrollar acciones en dos proyectos piloto aunque sus resultados todavía no están documentadas ni es posible definir aún su impacto en la conservación por carencia de información: i) Comunidad Trafunko – Los Bados (Gargal). Apoyo a los artesanos en madera y fibras vegetales. Se inició con un integrante de la comunidad trabajando en ordenamiento forestal quien ya ganó un subsidio de 19 millones de pesos para manejo forestal y raleo. ii) En la Comunidad Melillanca Guanqui se logró llegar a un acuerdo comunitario para establecer un Área Protegida comunitaria de 123 ha (se cercó el sector del parque donde podía entrar ganado y se habilitó el sendero de acceso), se apoyó la instalación de un vivero que hará posible la plantación de murta en reemplazo de la recolección de fruta silvestre; y se ha apoyado con capacitación para elaboración de artesanías.

Un logro conjunto de los dos sub resultados es que las organizaciones indígenas hayan tenido un acercamiento y decisión de agruparse con las APP en la Asociación “ACCH” a pesar de su usual actitud de desconfianza hacia organizaciones de privados no indígenas. Sin embargo, este logro aún tiene una sostenibilidad no consolidada.

Dentro de este resultado también se ha trabajado para tratar de integrar el concepto de APP e indígenas comunitarias en la propuesta de ley sobre el Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas, marco en el cual un grupo de socios y dirigentes de comunidades hicieron llegar una carta al presidente de la República y a la Ministra de Medio Ambiente con una propuesta para la creación de “Áreas Protegidas de Pueblos Originarios” que ha tenido difusión en el ámbito relacionado con esta temática, aunque aún no se ha conseguido que la idea sea acogida por el Ejecutivo.

Una debilidad de este resultado es la incertidumbre sobre la fortaleza de las áreas comunitarias destinadas a conservación, debido entre otras causas a la posibilidad siempre presente de que se reviertan las decisiones de protección o a la ausencia de buenos mecanismos de resolución de conflictos cuando algunos miembros incumplen los compromisos, sea de conservación o de otro tipo. Tal es el caso de la comunidad Mellinca Guanqui donde una familia de la comunidad tomó posesión de un murtal de 27 ha que la asamblea había decidido sería comunitaria. En vista de los efectos que tales conflictos han tenido en otros lugares de la Cordillera de la Costa (pérdida de vidas humanas), la UGP decidió deliberadamente no involucrarse en la resolución del conflicto, y la comunidad ha buscado tratar de resolver el caso a través de CONADI. Si bien se hubiera esperado que se produzca un análisis de conflictos de tierras al interior de la comunidad con posibles alternativas de resolución y que se capacite a sus miembros con instrumentos de resolución de conflictos, el punto importante a resaltar es que este antecedente deja una cierta incertidumbre frente a la fortaleza de las resoluciones comunitarias y la permanencia del respaldo social, aún en casos en que se haya contado con la participación y anuencia de un número importante de miembros de la comunidad para crear un Área Protegida.

Resultado 5. Efectos en la Creación de capacidades

El proyecto ha logrado generar capacidades en ambas regiones, en distintos ámbitos:

- i) A profesores y estudiantes del área rural de la zona de amortiguación del PN Alerce Andino y la RN Llanquihue, mediante la generación de un set multimedia de materiales didácticos diseñado a través de un proceso participativo con los profesores y con el beneplácito del Ministerio de Educación. Haber realizado este trabajo con la total participación de las autoridades educacionales, si bien fue un

camino mucho más largo que haber trabajado directamente con una o pocas escuelas, lo hace también más efectivo y replicable.

- ii) Sensibilización a la población de origen indígena de la Provincia de Osorno respecto de las actividades de conservación que realizan las comunidades participantes de Trafunco-Los Bados y Melillanca Guanqui mediante programas radiales en Osorno, la capital provincial y en Puaucho, sede del municipio de San Juan de la Costa. Los efectos palpables de este programa aún no pueden ser calificados pues las encuestas diseñadas para el objeto están aún en marcha.
- iii) Creación de capacidades al gremio de guardaparques privados en un proceso de planificación estratégica y planificación de acciones.
- iv) Creación de capacidades a la Asociación Gremial APP Valdivia y a la asociación nacional de áreas protegidas privadas “Así Conserva Chile” mediante giras técnicas a Guatemala y Costa Rica. Nuevamente, no fue factible determinar el alcance de esta capacitación pues el GE no contó con información suficiente. Para el futuro sería importante contar con informes compilatorios de estas visitas.
- v) A nivel de las municipalidades de Máfil y Los Lagos se está desarrollando capacidades en la metodología para definir un Paisaje de Conservación (identificación de predios de importancia para la conservación) y con el inicio de trabajo con beneficiarios seleccionados en el desarrollo de planes de manejo predial e iniciativas de manejo sustentable. Aun no puede determinarse el alcance de los efectos de estas acciones en conservación.
- vi) A nivel de comunidades indígenas, en la Asociación Indígena Mapu Lahual, se han generado capacidades en planificación a través del ejercicio de planificación participativa comunitaria y del plan operativo de trabajo. También con capacitaciones específicas a través del Primer Encuentro Internacional de Turismo Indígena o cursos sobre flora y fauna .
- vii) Apoyo del proyecto a la realización de un Diplomado en Interculturalidad, mención Pueblo Mapuche y Naturaleza en Osorno.
- viii) A nivel de beneficiarios de áreas buffer del Parque Alerce Andino se ha generado capacidades en manejo sustentable de algunos temas tales como manejo apícola, manejo de extracción de leña o recuperación de cobertura vegetal en parcelas de los propietarios. También se está iniciando la capacitación de manejo ganadero en la zona buffer de la RCV.

4.2 Sostenibilidad:

Al momento de la evaluación no fue factible determinar si existen las condiciones necesarias para contar con una sostenibilidad ambiental, financiera e institucional más allá de la duración del proyecto. Esto se debe a: i) carencia de indicadores adecuados; ii) ausencia de indicios de haberse iniciado la formulación de una Estrategia de Salida del proyecto que permita contar con una visión de su sostenibilidad futura; iii) que los logros alcanzados aún requieren una mayor definición y consolidación, en especial de aquellos generados para la consecución de los modelos de gestión propuestos que incluyan distintos actores en la conservación de áreas prioritarias fuera del SNASPE.

Para la sostenibilidad económica integral del proyecto se han identificado algunas ideas que aún no han sido consolidadas. Como una estrategia de sostenibilidad, el proyecto ha logrado apalancar recursos

La UCP reporta que se dictaron dos cursos denominados “La flora del Parque Juan Melillanca Naguian” y “La fauna del Parque JMN”. El GE no evaluó la calidad de estos cursos.

económicos a través de programas y proyectos, cuya existencia irá más allá de la vida del presente proyecto, para iniciativas de “manejo sustentable compatible con la conservación” de las comunidades (por ejemplo para la producción de miel, manejo de extracción de leña o recuperación de cobertura vegetal en parcelas de los propietarios o manejo ganadero en la zona buffer de la RCV para prevenir que este incursione al interior de la reserva). Esta estrategia ha abierto una nueva opción de utilizar fondos regionales para actividades productivas sostenibles; sin embargo, para ser considerada como un puntal para el funcionamiento de un Sistema Regional como tal, esta estrategia aún requiere que se defina y se consolide una institucionalización de quien y como se continuaría liderando el proceso en el futuro, para que no solo se sigan impulsando proyectos productivos sino que además se “asegure” que estos proyectos tengan un efecto positivo en la conservación de la biodiversidad prioritaria.

En el marco del Proyecto del Ley se propone instituir un fondo para establecimiento y promoción de la conservación y de ser el caso podría coadyuvar a la sostenibilidad de las acciones del proyecto, sin embargo para ello se requiere diseñar y establecer las condiciones para su funcionamiento.

La sostenibilidad socio política podría darse por el nivel de sensibilidad del aparato público y de la sociedad civil, en especial en la zona del proyecto, debido a que las áreas naturales, a más de la riqueza en biodiversidad (no tanto en número de especies pero si en su importancia por su alto endemismo), ofrecen otros servicios altamente valorados como son la belleza escénica como atractivo turístico que está íntimamente ligado al tema de la conservación y otros servicios ecosistémicos vitales para procesos productivos como por ejemplo la acuicultura.

Con referencia a la creación y fortalecimiento de asociaciones involucradas en la gestión de un Sistema Regional (APP Valdivia, ACCH, Asociación Indígena Mapu Lahual), si bien al momento muestran entusiasmo por trabajar y fortalecerse ellas mismas, todavía no se puede decir que se ha establecido un marco institucional permanente, tanto porque estas asociaciones aún son débiles cuanto porque su objeto, las APP, carece de reconocimiento legal efectivo.

Con relación a la figura institucional que permitiría el seguimiento del proceso de gestión de un Sistema de Áreas Protegidas privadas, aun no se encuentran definiciones. Con respecto a una actitud de mayor acercamiento entre los beneficiarios a las autoridades ambientales (MMA o CONAF) que podrían ser las encargadas de regular acciones de protección futura se encuentra que los beneficiarios han adquirido una mayor confianza para trabajar conjuntamente con el MMA; aunque no identifican de donde viene el dinero de la donación, si existe una cierta, aunque débil identificación con el MMA como un aliado. A pesar de lo antedicho, se resalta que no existen indicadores que permitan conocer con certeza la percepción de los beneficiarios sobre la conservación y sobre su interacción con las autoridades.

Como fuera descrito anteriormente, aún no existe suficiente información como para identificar los efectos de los logros obtenidos en la conservación ni de su sostenibilidad ecológica futura.

4.3 Creación o fortalecimiento de Capacidades:

El desarrollo de capacidades está específicamente incluido dentro del Resultado 5 del proyecto, de manera que este tema fue ampliamente discutido dentro de los resultados obtenidos, sin embargo a continuación se resume en los siguientes párrafos:

La interacción con algunos municipios ha desarrollado capacidades a nivel comunal y ha abierto la línea de trabajo de poner recursos humanos y económicos en función de la conservación de la biodiversidad promoviéndola, entre otros, a través de la proposición de modelos de gestión territorial.

La interacción con los actores de las asociaciones gremiales con interés en conservación las ha fortalecido en la motivación de organizarse, aunque aún les faltan importantes capacitaciones en aspectos reglamentarios, de gestión, de atención de público y de resolución de conflictos, para asegurar su funcionamiento y sostenibilidad.

Los beneficiarios rurales han recibido capacidades técnicas, no tanto así en aspectos gerenciales de sus propias actividades ni de su organización como comunidades. En este sentido lo más cercano sería la capacitación a la asociación de apicultores de la zona buffer del PNAA y RLI, en la cual se ha apoyado a la comunidad para generar un mecanismo productivo y para que modifiquen su sistema productivo de agropecuario a productor de miel, incluyendo el impulsar una mayor organización social a través de una A. G. de Productores Apícolas. Al igual que en el caso anterior, aún carecen de capacitación sobre aspectos gerenciales (por ejemplo normas y reglamentos de cómo funcionaría la asociación, forma de aceptar inclusión de nuevos miembros, toma de decisiones en cuanto al presupuesto a manejar, propuestas legales para resolver problemas externos que les atañen, por ejemplo el arriendo de tierras para colmenares traídos desde otros sectores que producen escasez de néctar con perjuicio local). Durante las entrevistas se detectó que en algunos casos, el ingreso generado por las colmenas ha generado capacidades indirectas a la población, tal es el caso de algunas propietarias que utilizan los ingresos para la educación de sus hijas.

En el aspecto de conservación como tal, los principales temas de creación de capacidades en sensibilización ambiental se han logrado a través de campañas radiales y educación formal, con paquetes didácticos a escuelas y un Diplomado de Interculturalidad de Mapuche y Naturaleza.

V. CONCLUSIONES, LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones: (*)

El Proyecto ha tenido que enfrentar importantes retos que dificultaron su ejecución debidos a: i) la división de la Región de Los Lagos; ii) a que se fundamentó en supuestos legales que no se materializaron como fue la rápida aprobación del marco legal sobre Biodiversidad y Áreas Protegidas; iii) a que existen debilidades en el diseño del marco lógico, incluyendo problemas con los indicadores; y iv) a que su diseño se alinea con algunas consideraciones demográficas, económicas, de uso de la tierra y de interacción entre campesinos y Áreas Protegidas que son usuales para América Latina pero que no son necesariamente válidos actualmente en Chile. Adicionalmente, si bien en la práctica el cambio del proyecto de la CONAMA a MMA, a mediados de la fase de ejecución no generó un retraso del proyecto, sí lo afectaron algunos aspectos del contexto institucional, tales como el Proyecto de Ley que implicaría la transferencia de las competencias del manejo del Sistema de Áreas Protegidas estatales desde la

CONAF al MMA, que generó dificultades de interlocución con la CONAF tanto durante el diseño como al inicio de la implementación.

A pesar de todos estos retos y dificultades, el proyecto ha logrado importantes avances en la consecución de los resultados previstos. Sin embargo, se observa un desequilibrio en el avance, pues el trabajo se ha centrado en los proyectos piloto, que corresponden al enfoque estratégico de “apoyar demostraciones en terreno que entreguen protección inmediata a los sitios de notable valor de biodiversidad” mientras que las acciones necesarias para avanzar hacia el enfoque estratégico de “crear el entorno regional favorable para el Sistema Regional de Áreas Protegidas” muestra mucho menor grado de avance.

Otro desequilibrio encontrado es que dentro de los proyectos piloto el proyecto ha concentrado mayores esfuerzos en los vecinos de bajo poder económico de las áreas actualmente protegidas o aquellas que se desea incorporar a regímenes de protección; el supuesto subyacente es que esos vecinos estarían haciendo mucho daño o que potencialmente ellos serían factores clave en la conservación de la biodiversidad regional, sin embargo no hay mediciones al respecto y existen indicios que esas interacciones no serían de la magnitud que se esperaba. No ha existido mucha interacción con grandes propietarios de terrenos, cuyas acciones positivas o negativas podrían ser más significativas para la conservación de la biodiversidad que las de los pequeños productores.

El proyecto se encuentra en una encrucijada pues de no efectuar correcciones puede terminar con muy poco impacto de largo plazo y con la posibilidad que su legado se vaya diluyendo en el tiempo, sin alcanzar resultados sostenibles. Por otra parte tiene un potencial de resultados muy interesante y factible de alcanzar, en la medida que se adopten las medidas para corregir el efecto de los supuestos que no se materializaron, se documenten las líneas de base a partir de las cuales se parte y se incorpore una proyección ajustada de las dinámicas sociales y ecológicas existentes en los espacios naturales cuya biodiversidad se desea conservar como propósito general del proyecto. Adicionalmente, la gestión del presupuesto ha sido conservadora, lo que ha permitido mantener una importante reserva de fondos que haría posible, si se desea, reforzar el financiamiento de aquellas líneas de actividad que aparezcan postergadas pero promisorias a la luz de la experiencia acumulada hasta el momento.

5.2 Lecciones aprendidas y buenas prácticas

Los supuestos en que se fundamenta el diseño de un proyecto deben ser analizados al inicio de su implementación en especial si ha transcurrido un largo periodo desde su preparación y/o si se basó en fundamentos que no eran totalmente reales. Por ejemplo, el proyecto se basó en un supuesto sobre financiación de la RCV que finalmente no fue rentable (manejo de eucalipto). De haber funcionado hubiera constituido un modelo replicable, pero en la práctica, esta y muchas otras ideas de protección no son fácilmente replicables. Asimismo, tratándose del diseño y la constitución de un Sistema de Áreas Protegidas, se nota la ausencia de participación de profesionales con experiencia práctica en gestión de áreas protegidas privadas o públicas, perfil que no estaba incluido entre los integrantes del equipo profesional en el Pro Doc.

Los logros o fracasos de un proyecto tienen mucha relación con el contexto en que se desarrollan y por tanto no necesariamente son replicables en otros países u otras zonas del mismo país. Por tanto antes de proceder a su replicación es muy importante tener certeza de los elementos que influyeron en su

consecución. En el caso del proyecto existen varios factores únicos como son: i) concurrencia de recursos de otros programas del gobierno chileno; ii) existencia de información científica y de capacidades de investigación aplicada en aspectos productivos, por ejemplo manejo de recursos bentónicos, acuicultura o gestión de bosques nativos, conocimientos que pueden ser utilizados en la zona de influencia de las AP; iii) existencia de un Sistema de Áreas Protegidas Estatales consolidado y con larga trayectoria; iv) presencia de sinergias intra-institucionales que son “ayudas ocultas” pues a pesar de que la gestión de las AP del Estado tiene bajo presupuesto, dicha gestión se ha visto liberada hasta ahora del costo de prevenir y combatir incendios dentro de las áreas y especialmente en su periferia, por ser esta también una función de CONAF; asimismo las AP del Estado se benefician de la prioridad que le otorga CONAF a la fiscalización de la legislación forestal y la promoción del buen manejo de los bosques en la zona de influencia de estas, sin costo para ellas; v) las características de los ecosistemas locales, con alta capacidad de regeneración y relativa inaccesibilidad que les ofrece una protección a bajo costo. vi) la edad madura de muchos beneficiarios, muchos con ingresos distintos a la explotación del bosque o a la agricultura; vii) el alto número de propietarios privados que ya tenían áreas destinadas a conservación (dinámica iniciada hace 20 años); viii) la existencia previa de la organización de APP Valdivia que fuera organizada con otro proyecto conocido como FMAM-CIPMA (que estaba compuesta por 45 personas inicialmente y aunque quedaron 5 lograron ser reactivados por el proyecto SIRAP); ix) que la ONG TNC ya había comprado los terrenos destinados a la Reserva Costera Valdiviana, en efecto uno de los incentivos que facilitó la compra fue la carta de compromiso de la CONAMA de apoyar a la RCV si se aprobaba el proyecto.

Recomendaciones:

- **Recomendación para el FMAM**

Como una herramienta para una correcta replicación de proyectos e iniciativas exitosas así como para evitar la repetición de los errores de aquellas fallidas, es imprescindible que el FMAM cuente con una caracterización de los contextos sociales, ecológicos, demográficos e institucionales de los distintos países para comprender que funciona donde y porque.

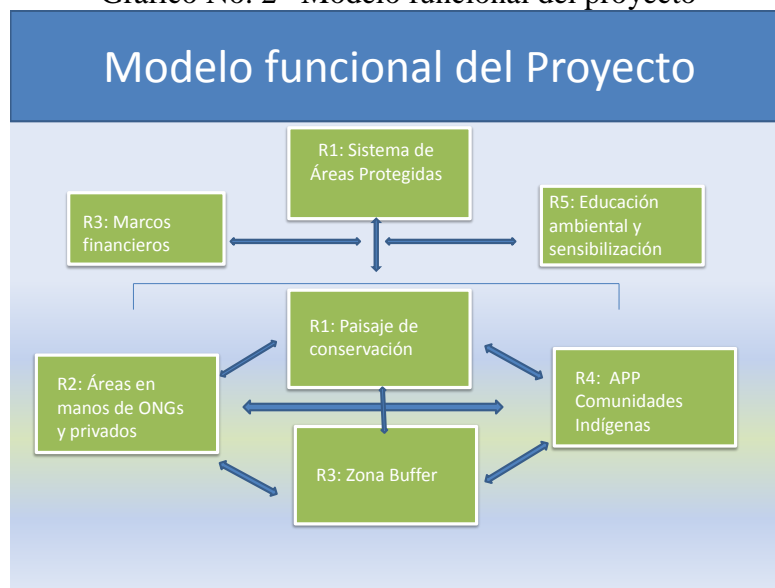
- **Recomendaciones para el Ministerio del Ambiente / PNUD / Unidad Coordinadora del Proyecto**

Acciones correctivas para el diseño del proyecto

Clarificar el Modelo funcional del proyecto.- Si bien el Pro Doc expone la problemática general y define los resultados a ser obtenidos, es necesario que la ejecución del proyecto cuente con una visión integradora que aclare la interacción entre las distintas acciones y resultados individuales, y de cómo éstas, en conjunto, contribuyen a la consecución del objetivo final de conservación. Durante la evaluación se encontró que el trabajo estaba dividido por resultados bajo la responsabilidad de distintos consultores, pero es necesario aclarar hilos conductores y establecer como estas partes interactúan entre sí y contribuyen al fin esperado, por tanto, es recomendable que la Unidad Ejecutora realice el ejercicio de desarrollar un modelo funcional del proyecto con un enfoque integrador y que clarifique como la hipótesis “contar con un Sistema Regional de Áreas Protegidas” constituye una estrategia para la conservación de especies y ecosistemas de importancia nacional y global, y de que manera cada uno de

los resultados previstos constituyen partes que interactúan para alcanzar este objetivo macro. Es necesario clarificar además como esta estrategia busca ampliar el horizonte de la conservación a áreas prioritarias que puedan contribuir significativamente a la conservación y en especial de aquellos ecosistemas no incluidos en el Sistema de Áreas Protegidas del Estado (SNASPE). El Gráfico No. 2 que se muestra a continuación constituye un ejemplo de cómo podrían visualizarse las interacciones entre los Resultados.

Gráfico No. 2 Modelo funcional del proyecto



Si bien este es un ejemplo de modelo funcional del proyecto, en el gráfico anterior se expone la manera en que bajo el resultado 1 se puede diseñar alternativas de estructuras (institucionales, legales, financieras) para el funcionamiento de un Sistema Regional de Áreas Protegidas, los cuales pueden ser corroborados o afinados con las actividades de los resultados 1, 2, 3, 4 cuyo objetivo es probar distintas opciones de apoyo a la conservación dentro de distintas categorías de áreas protegidas o territorios.

De igual manera, esta descripción requiere identificar como se insertan las iniciativas piloto para comprobar si los modelos de gestión de cada uno de los modelos son válidos o no.

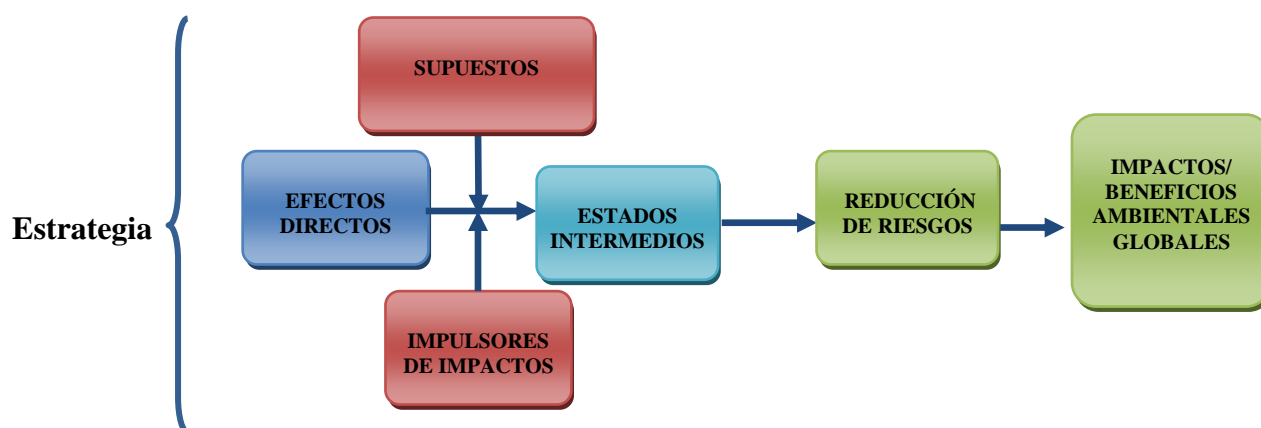
Complementariamente, si fuera factible, sería importante identificar la posibilidad de desarrollar un modelo basado en la metodología de análisis de “Resultados a Impactos”, desarrollando una ruta de “Teoría del Cambio”. Con la aplicación de esta metodología el proyecto podría visualizar el flujo de logros para que la estrategia planteada “Constitución de un SIRAP” llegue a la consecución del objetivo final que es la conservación de biodiversidad. En el gráfico siguiente se expone el esquema de este flujo de los efectos directos del proyecto y su interacción con los posteriores “Supuestos” e “Impulsores” que deberán cumplirse para la consecución del cambio o cambios buscados (durante la ejecución del proyecto y en su etapa posterior) hasta la consecución final del objetivo de conservación. En este modelo

²¹ Metodología diseñada por el Centro de Conservación para el Desarrollo (CDC) para la Oficina de Evaluación del FMAM y cuya guía puede ser obtenida en línea a través de la página web:

http://www.thegef.org/gef/sites/thegef.org/files/documents/M2_ROI%20Handbook.pdf

Supuestos son aquellas condiciones que el proyecto puede prever lleguen a cumplirse e Impulsores aquellos condicionantes sobre los cuales el proyecto no tiene influencia pero que deberían existir para lograr el objetivo.

Gráfico 2. Teoría del cambio para la ruta de efectos directos a impactos



Revisión del Marco Lógico y aprobación ante las oficinas del PNUD FMAM- NY. Considerando los cambios de contexto existentes entre los supuestos establecidos en el diseño del proyecto y la realidad de terreno, es imprescindible la revisión de los indicadores del marco lógico y la aprobación oficial de estos cambios ante las oficinas del PNUD –FMAM en Nueva York. Para llevar a cabo esta revisión de los indicadores del Marco Lógico muchos proyectos organizan un taller de trabajo con actores claves directivos o con conocimiento de la materia (por ejemplo en este caso podría ser PNUD, la Unidad de Gestión del Proyecto (UGP), MMA, y CONAF), y para ello en ocasiones algunos proyectos han contratado apoyo externo internacional.

Para la revisión del Marco Lógico es fundamental realizar una aclaración del marco conceptual del proyecto y posteriormente una revisión específica de los indicadores.

Para la clarificación del marco conceptual de un SIRAP es necesario considerar que Chile se ha definido como un país unitario descentralizado, es decir no es un país federal con entidades intermedias de gobierno independientes del gobierno nacional. Esto significa que un Sistema Regional de Áreas Protegidas no puede estar desvinculado del Sistema Nacional, pero por otra parte no puede ser un anexo inconsecuente o una mera vía de trasmisión de decisiones e instrucciones que se adoptan en la capital del país, pues más allá del requisito formal de descentralización, hay un conjunto de acciones, decisiones y propuestas respecto de la Áreas Protegidas que solamente se pueden llevar a cabo en la región y no en el nivel central. De particular relevancia al respecto son todas las vinculaciones entre los administradores de áreas protegidas privadas y el aparato estatal, pero también entre ellos y los sectores productivos regionales. A diferencia de las Áreas Protegidas del Estado en el que muchas decisiones van a estar siempre radicadas en una estructura a nivel central, las decisiones de los propietarios de las Áreas

Protegidas Privadas se toman a nivel puntual y local (sin perjuicio de la importante labor de representación que puedan realizar organizaciones regionales o nacionales de APP). No es realista pensar que los propietarios entregarán la gestión de sus APP al SIRAP, por lo tanto el papel del Sistema Regional va a ser promotor y facilitador de la gestión, deberá ser un articulador entre las AP y el aparato público regional y municipal, así como un impulsor de los vínculos entre el sector privado de producción que aprovecha los servicios ambientales y las AP que los generan, pero también deberá clarificar lo que es un área protegida y lo que no califica para esa denominación.

Entre las tareas de un SIRAP se encuentran las siguientes:

- i) Articular las AP con las instancias que generan o aplican políticas públicas a nivel local o regional; por articulación se entiende una comunicación y retroalimentación entre AP y autoridades.
- ii) Hacer posible la participación ciudadana en la generación de políticas locales y regionales sobre APP (no significa sustituir a los propietarios en la toma de decisiones respecto de su patrimonio).
- iii) Aplicar estándares respecto de las características y valores ecosistémicos que deben tener los espacios naturales cuyos propietarios desean establecer como AP. Aplicar las evaluaciones de calidad de gestión que permitan asegurar que las AP estén siendo adecuadamente protegidas.
- iv) Identificar las prioridades regionales de conservación.
- v) Identificar las prioridades regionales de investigación sobre AP y promover la ejecución de dicha investigación.
- vi) Identificar las fuentes de financiamiento públicas o privadas a las que puedan acceder los propietarios o administradores de AP, e identificar y remover los obstáculos institucionales o normativos que discriminen en contra de las AP.
- vii) Capacitación en gestión a propietarios, gerentes y guardas de APP.
- viii) Capacitación a funcionarios públicos sobre el papel de las AP, la amplia gama de servicios ambientales que producen (la biodiversidad es solo uno de los servicios o beneficios de las AP), las acciones y medidas públicas o privadas que las afectan y la forma en que se puede optimizar su aporte al desarrollo local y regional.

En el análisis de los indicadores es necesario tomar en consideración: i) el flujo del proyecto mencionado en la recomendación anterior, con el fin de contar con una secuencia lógica de los logros que se quieren obtener; ii) la inclusión o mejoramiento de indicadores que reflejen los objetivos finales de conservación y consecución de los beneficios globales que se persiguen; iii) la mantención de los objetivos finales de conservación, tomando en consideración que siendo la propuesta de establecer un Sistema Regional un medio / una estrategia para lograr el objetivo final, ella requiere ser probada o analizada bajo la luz de distintas alternativas.

Para facilitar la ejecución del proyecto se sugiere eliminar indicadores que se repiten en distintos resultados, modificar aquellos que lo ameriten en vista del nuevo contexto del país y de sus Regiones Administrativas y agregar algunos no contemplados previamente.

Indicadores que requieren ser incluidos son aquellos que permitan guiar la ejecución del proyecto hacia el objetivo de definir alternativas de modelos para un SIRAP. Se hace hincapié en este aspecto pues hasta el momento el Marco Lógico y las acciones del proyecto han estado dirigidas en su mayoría a la consecución de iniciativas de prueba de proyectos productivos sustentables (cumpliendo el Marco Lógico en relación a “probar” distintos modelos productivos / de conservación sostenibles), pero no se han

desarrollado los instrumentos que podrían dar los lineamientos para el establecimiento del Sistema como tal ni para su dimensionamiento. Aquellos que requerirían ser incluidos se refieren a la generación del marco conceptual y los diseños de posibles alternativas de modelos institucionales de gestión, así como los instrumentos técnicos y legales para los distintos tipos de áreas privadas que se desea proteger. Entre ellos, se sugiere incluir la producción de documentos socializados de análisis, para enriquecer la discusión sobre las modalidades de gestión que el proyecto debe abordar para llegar a proponer un Sistema Regional y se sugiere levantar información que permita medir los efectos de los proyectos productivos probados. Por ejemplo:

Para el SIRAP: i) Análisis de distintas alternativas de establecimiento institucional de un Sistema Regional que englobe a los actores de conservación. (Diseñar esquemas para distintos escenarios de interacción con MMA, CONAF y otras organizaciones estatales; ii) Análisis económicos de financiamiento que incluyan: a) Alternativas de consecución de fondos (incluyendo análisis de ingresos y costos de mantenimiento de áreas estatales o privadas); b) Para las diferentes categorías de propietarios de AP, análisis de la importancia de los costos e ingresos generados por la actividad de conservación en el universo de ingresos de esos actores privados; y c) Estudio del impacto económico de las AP en la economía regional.

Para el Paisaje de Conservación: Desarrollar análisis debidamente documentados y socializados para enriquecer la discusión sobre alternativas de conservación y roles que pudieran cumplir diferentes categorías de propietarios y su potencial contribución a la conservación. Por ejemplo: pequeños propietarios (que es el universo enfocado actualmente de preferencia por el proyecto), terrenos del Ejército, empresas madereras o grandes ganaderos, procurando caracterizar sus motivaciones, limitaciones legales y económicas, así como su compromiso con la conservación.

Para áreas privadas con remanentes de bosques de importancia para la conservación: a más del importante logro obtenido por el proyecto al identificar, geo-referenciar y promover iniciativas con propietarios dentro de un Paisaje de Conservación, se sugiere elaborar un análisis documentado que identifique los distintos actores que pudieran eventualmente constituirse en aliados de la conservación en el ámbito geográfico del paisaje o más allá de los límites de este, por ejemplo predios militares, inmobiliarias, empresas madereras o grandes ganaderos, ampliando la cobertura de información del Paisaje de Conservación a algunas áreas de mayor intensidad de uso, bajo la premisa de que si bien en otros lugares puede haber remanentes de bosques, existe una cantidad importante de bosquetes y de formaciones leñosas que podrían ofrecer también elementos importantes a la conservación y además se podría identificar más propietarios susceptibles de comprometerse con la conservación. El objetivo de esta recomendación no es ampliar las intervenciones directas del proyecto, sino el análisis integral del universo que comprendería el SIRAP y las diferentes opciones a enfrentar dependiendo de los distintos tipos de tenencia de tierras y valores ecológicos.

Para Áreas Protegidas Privadas: i) Análisis conceptual para la definición de lo que constituyen APP de conservación; ii) instrumentos para selección de estas áreas protegidas privadas y estándares para su calificación en la eco-región valdiviana (cabe mencionar que este punto es diferente al uso del instrumento METT diseñado por WWF, el cual sirve para evaluar capacidad e impacto de la gestión, pero no para seleccionar prioridades de áreas por sus valores ecológicos o servicios ambientales que prestan (tierra / conservación acuífera) ni para calificar en que categoría de manejo deben ser ubicadas; iii) análisis de la problemática que enfrentan las APP en la eco-región valdiviana y posibles soluciones.

Para zonas de influencia de las Áreas Protegidas del Estado y APP de mayor tamaño: i) Mejorar la caracterización ecológica y de impacto de las actividades humanas al interior de las AP. ii) documentar

las alternativas que existen para enfrentar los vacíos legales, institucionales y financieros que dificultan el trabajo de la institucionalidad del Estado en zonas de amortiguamiento.

Para AP en terrenos indígenas: i) caracterización de las dinámicas de impacto y recuperación de los bosques frente al uso al que están sometidos; ii) caracterización de las dinámicas sociales que inciden en las decisiones de conservación; y iii) generación de escenarios para dimensionar el papel / impacto de ambas dinámicas en la conservación.

Es imprescindible resaltar que la definición de indicadores debe considerar aquellos a ser generados por el proyecto FMAM del Sistema Nacional de Áreas Protegidas, con el fin de asegurar su complementariedad.

Generar Línea Base de las iniciativas. El proyecto ha sido débil en la generación de líneas de base tanto en los aspectos económicos como sociales y ecológicos. Por ejemplo, el GE no encontró entre otras, información recopilada sobre las poblaciones servidas, sus fuentes de ingreso, cuantificación de ingresos por productos promocionados, edad de los involucrados, geo-referenciación de las áreas boscosas protegidas y su status, nivel educativo, o en zonas buffer la ubicación y tamaño de la población presente, status de los hábitats influenciados. En otras palabras, información base que permita comparar la situación inicial con la final para conocer el cambio generado por la intervención. Esta debilidad inicial trae como consecuencia la dificultad o imposibilidad de monitorear los cambios que pueden producir, ya sea por la intervención del proyecto o por otros factores que inciden en sus resultados. La observación de las condiciones locales y las entrevistas con beneficiarios y actores dejaron ver la existencia de ingresos monetarios extra-prediales importantes en las comunidades campesinas e indígenas, lo que es coincidente con lo que se constata en sectores campesinos no solamente en las regiones involucradas en el proyecto SIRAP sino en todo Chile. También aquí como en todo el país hay un número considerable de miembros ausentes, pero vinculados a lo que sucede localmente y con posibilidad de retornar en algún momento; esto difiere sustantivamente de los supuestos con que se trabaja y proporciona tanto oportunidades como obstáculos para conseguir los objetivos de conservación de la biodiversidad.

El proyecto no evidencia mucha actividad en la medición de los efectos económicos del turismo y particularmente de sus encadenamientos productivos, con una visión macro - regional (sin perjuicio de algunos trabajos de índole local²²), como consecuencia, tampoco puede difundir estos temas hacia los tomadores de decisiones locales y regionales, públicos y privados, que podrían proporcionar un apoyo clave para la conservación; los integrantes de los gremios turísticos no perciben la biodiversidad como un elemento fundamental que atrae clientes a su negocio y por lo tanto no se han constituido en un factor de apoyo regional a la conservación. La mayoría de los tomadores de decisiones a nivel regional y local asigna mucho más importancia al desarrollo económico que a la biodiversidad debido a la carencia de información sobre su importancia, no solo por su potencial de generar beneficios económicos sino por los servicios ambientales tangibles e intangibles que ofrecen a la población, tanto en el tiempo presente como a las futuras generaciones (se resalta que no todos los valores de la conservación pueden ser traducidos en términos económicos); por este motivo el enfoque estratégico de “crear un entorno favorable a la

²² En el 2009 el proyecto realizó una encuesta a turistas nacionales y extranjeros que visitaron el PNAA y la RLI, la que demuestra un interesante potencial de ingreso para las zonas de amortiguación a partir de estos turistas. A partir de este estudio se inició un trabajo en un proyecto turístico.

conservación” pierde la oportunidad de recibir apoyo si no hay datos duros que respalden el aporte de la conservación a la economía.

En referencia a los aspectos ecológicos, existe avance en relación al “Paisaje de Conservación” del valle central, pero en general faltan antecedentes sobre la dinámica de los ecosistemas con diferentes grados de alteración, que constituyen la matriz en que se insertan las Áreas Protegidas tanto privadas como del Estado. Tampoco se ha dimensionado la real presión ejercida por acciones como incendios u ocupaciones ilegales, ni se ha comparado lo que sucede en áreas protegidas consolidadas de antigua data, versus la situación en áreas que recién se incorporan a la protección.

Por tanto, en complemento con la recomendación anterior, no sólo es necesario que los indicadores sean cuantificables y medibles, sino que es necesario que el proyecto realice el levantamiento de información que permita comprender mejor los efectos y alcances de sus logros. En tal sentido es necesario levantar información que permita realizar comparaciones entre la situación previa y la generada por el proyecto. La clara comprensión de aquello que ha funcionado y en qué circunstancias, es de crucial importancia considerando que el objetivo del proyecto es proponer modelos de gestión y probar, a partir de iniciativas piloto, la validez o no de estos modelos.

Recomendaciones correctivas para la implementación (Aspectos Gerenciales)

Revisión organigrama del proyecto: Activar un Comité para seguimiento y direccionamiento del Proyecto.- Si bien el Documento del Proyecto contempla únicamente un Comité Directivo Ampliado (que se reúne anualmente) y un Comité Asesor (que no ha sido funcional), se detecta la necesidad de activar un Comité de Seguimiento y Direccionamiento conformado por PNUD, la Unidad Coordinadora, el Ministerio del Medio Ambiente como la entidad responsable de la firma del convenio con el FMAM y un representante de CONAF, por su experiencia en el manejo de Áreas Naturales Protegidas, con el fin de dar un seguimiento y direccionamiento más cercano al proyecto y lograr establecer mecanismos para acelerar su ejecución y mejorar su planificación con miras a obtener el objetivo final que es la conservación de la biodiversidad a través de la estrategia de implementar un Sistema Regional de Áreas Protegidas. Por lo tanto, es necesario definir un comité conformado por la Agencia Implementadora (en este caso PNUD), la entidad firmante del Convenio de donación (en este caso MMA), la Unidad Coordinadora y CONAF (que si bien no es la entidad firmante del proyecto puede aportar importantes conocimientos sobre conservación de Áreas Naturales Protegidas) para un direccionamiento y seguimiento cercano de un proyecto.

Ajustar rubros de gastos del proyecto.- Durante la evaluación se pudo constatar que si bien el proyecto fue diseñado con anterioridad al requerimiento del FMAM de contabilizar separadamente los gastos de gestión del proyecto, se creó un resultado adicional (el resultado 6) para diferenciar estos rubros. Sin embargo en la práctica se detectan imputaciones erróneas de fondos de gestión del proyecto al Resultado 1, razón por la cual, es necesario que el PNUD y el Coordinador del Proyecto reordenen estas distribuciones. Si bien la UGP expone que los errores de imputación han sido responsabilidad del PNUD, lo importante al momento es corregirlos a la brevedad posible. Los rubros que deberían ser incluidos en gastos de gestión son: Salarios del Coordinador y de la Asistente Administrativa, auditorias anuales, viajes de coordinación del Coordinador, los mínimos gastos de papelería y oficina (los gastos para generar productos técnicos deben ser cargados a los resultados correspondientes), usualmente los gastos

de EMT y Evaluación final. También se detecta la necesidad de aclarar a la Unidad Ejecutora el tipo de cobros que realiza la AI y donde cargar estos rubros. Los costos de seguimiento (seguimiento de PIRs y POAs) serían cubiertos por el porcentual de administración general (10%), por tanto los gastos de pasajes y viáticos de PNUD para seguimiento en el campo no serían cargados al R6, en tanto que gastos como los servicios de apoyo a la ejecución (por ejemplo para elaborar y revisar TdR, reuniones para definir procedimientos de compras) deben imputarse al R 6.

Buscar mecanismos para agilizar la ejecución presupuestaria.- En consideración a las dificultades que ha enfrentado el proyecto en los procesos de contratación, es necesario que el PNUD y la coordinación del proyecto busquen procedimientos de adquisiciones para agilizar la ejecución, tomando en consideración que muchas acciones requieren ser implementadas en sitios alejados con una baja oferta de servicios o insumos. Conjuntamente el PNUD y la coordinación del proyecto, deberían explorar con más profundidad distintas opciones por ejemplo: i) optar por comprar mayores cantidades de insumos que de antemano se conoce serán utilizados en distintos puntos (por ejemplo alambre de púas para cercos) identificando formas de resolver problemas logísticos como su almacenamiento y transporte, por ejemplo solicitando bodegas al MMA u otra entidad pública; ii) combinar distintas contrataciones para realizar ofertas mayores; iii) definir procedimientos para requerimientos en las zonas alejadas con bajo número de oferentes; iv) acordar mecanismos con el PNUD para incluir en los contratos de asesoramiento técnico la compra de insumos para implementar las actividades relacionadas, similar a como se gestionan otros proyectos; y v) que el PNUD haga un esfuerzo para salir de la lista de deudores de Dicom (lo que impide establecer convenios con empresas para realizar compras recurrentes por montos menores); vi) Contratar una persona que apoye en los procesos de adquisición.

Considerando la baja ejecución del proyecto, cabe resaltar, sin embargo, que la eficiencia de un proyecto está dada por el costo de obtener un beneficio de calidad y no por la velocidad de ejecución del gasto; sin embargo, siempre es importante buscar un equilibrio con el tiempo de ejecución de las acciones pues los procesos de gestión prolongados encarecen los resultados.

Recomendaciones correctivas para la implementación (Aspectos Técnicos)

Reforzar acompañamiento y apoyo político del PNUD al proyecto para coordinación con otros proyectos: Considerando la existencia de otros proyectos complementarios como el de Sistema Nacional de Áreas Protegidas, es esencial realizar esfuerzos al más alto nivel para motivar y generar espacios de interacción y complementación, incluyendo la complementación de acciones a nivel de Marcos Lógicos. En vista de las dificultades encontradas hasta el momento sería recomendable que el PNUD y el MMA reforzaran este proceso con su acompañamiento y presencia política. Adicionalmente coordinar con otros proyectos que lidere PNUD, por ejemplo de cambio climático.

Refuerzo técnico en Manejo de Áreas Protegidas y Conservación: Considerando que el manejo de áreas protegidas y de la biodiversidad constituyen en si mismos disciplinas especializadas, es recomendable / imprescindible buscar espacios de interacción y direccionamiento del proyecto contando con la colaboración de profesionales de las instituciones privadas que administran AP de gran extensión o de CONAF, en vista de que su experiencia en gestión de áreas protegidas puede enriquecer mucho al proyecto, así como reforzar las actividades del proyecto con especialistas en estas materias.

Fortalecer procesos de creación de capacidades a guardaparques de áreas privadas y públicas. Para el personal de terreno tanto de las áreas privadas como públicas la capacitación como guardaparques y su reconocimiento como tales es una necesidad sentida. Se recomienda que en el diseño se tome en cuenta al menos los siguientes elementos: i) La necesidad de combinar la experiencia práctica con la formación teórica, evitando entrenar a personas sin experiencia, que una vez que conocen las reales condiciones de trabajo desertan; ii) Las diferencias que deben existir en la formación de guardas que trabajan en organizaciones altamente estructuradas, tales como el Estado o grandes privados, donde aspectos tales como contabilidad, tributación, cotizaciones previsionales y de salud o asesoría legal son asumidos por especialistas que no son guardas, respecto de aquellos guardas que trabajan por si solos o en organizaciones muy pequeñas sin diferenciación formal de roles; iii) Antecedentes y experiencia sobre capacitación de guardaparques acumulada a través de los años por CONAF, el Consejo Nacional de Guardaparques, el Centro de Formación Técnica IDMA y el Instituto Profesional IPLACEX; y iv) Las normas legales y reglamentarias de las organizaciones estatales o privadas grandes, para reconocer determinados niveles de capacitación como requisito para acceder a mejores condiciones salariales.

Recomendaciones correctivas para el monitoreo y evaluación

Fortalecer el proceso de seguimiento y monitoreo de acciones.-En consideración a las debilidades del proceso de seguimiento y monitoreo se sugiere fortalecerlo con distintos elementos tales como: estableciendo un sistema de monitoreo continuo; clarificando las competencias de seguimiento entre el coordinador y el encargado de monitoreo; definiendo un sistema de visualización continua de los avances en las distintas áreas de trabajo; ampliando el uso del SIG para todo el proyecto con el fin de integrar geográficamente las acciones realizadas en el campo, identificar su interacción con las áreas prioritarias de conservación del Sistema, y en resumen contar con una poderosa herramienta de medición del cumplimiento de los indicadores.

Recomendaciones para reforzar los logros alcanzados

Sistematizar las experiencias.- Considerando los importantes logros alcanzados por el proyecto es particularmente urgente que los procesos llevados a cabo, las metodologías aplicadas y los resultados alcanzados sean sistematizados para generar aprendizajes, por ejemplo sería conveniente contar con una base de datos digital con la ubicación de las intervenciones, las técnicas empleadas y los productos obtenidos. Más aún (reiterando recomendaciones anteriores) contar con información relacionada, y ojalá información cuantificada, acerca de la situación previa y posterior a las intervenciones para conocer los efectos de los proyectos productivos. También para futuros proyectos de trabajo relacionados con comunidades rurales e indígenas, es necesario recoger las lecciones aprendidas y sistematizar los métodos exitosos empleados para conseguir un mejor acercamiento a las personas en proyectos de este tipo, respondiendo preguntas tales como ¿qué aprendió el equipo del proyecto que podría servir en futuros proyectos?. La aplicación de esta recomendación permitiría dar continuidad a las acciones y logros alcanzados por el presente proyecto.

Generar una Estrategia de Salida.- Considerando que varios de los logros esperados constituyen procesos de largo plazo basados en modelos planteados por el proyecto, que entre los resultados se espera encontrar nuevas modalidades de financiamiento para aplicar a futuro esos modelos y considerando también que el objetivo del proyecto es probarlos y aprender de estas pruebas, es posible que algunos de

ellos no sean exitosos o no puedan ser repetibles; sin embargo, existirán modelos o partes de modelos que requieran que su aplicación continúe para generar, con el tiempo, los beneficios globales esperados. Por tal motivo, es necesario establecer una Estrategia de Salida y de continuidad de estos procesos, la cual requeriría ser iniciada con prontitud, pues de lo contrario, en los últimos meses del proyecto constituye un ejercicio difícil de ejecutar.

ANEXOS

Términos de referencia

Términos de Referencia

Consultoría Internacional para la evaluación de medio término del proyecto.

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

I. Información general

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

Lugar: Santiago de Chile

Fecha de inicio del contrato: A partir de la firma del contrato

Duración del contrato: 22 días de trabajo en un periodo de 3 meses

Documentación a enviar para la postulación electrónica al cargo de : Consultor Internacional para la evaluación de Medio Término del Proyecto:

1. Carta de presentación en la que el oferente especifica su interés y motivaciones para el cargo al que postula. La carta debe estar dirigida al Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas en Chile.
2. Currículum ingresado en Formulario P11 adjunto. Se solicita completar el formulario, ingresando información para cada uno de los campos registrados.
3. Esquema de Precios que figura en el Anexo I y debe ser completado por el oferente.

II. Antecedentes

1.- Ubicación y Contexto del Proyecto:

Ubicado en el cono sur de América del Sur y limitado por Perú, Bolivia y Argentina, Chile es un país de una biodiversidad muy significativa. El país cubre una enorme extensión latitudinal para su área territorial de 756.000 km², que se extienden desde las latitudes 17° a 56° S y consta de 4.080 km de costa.¹ Abarcando tanto la región ecuatorial como antártica, esta extensión latitudinal proporciona una extraordinaria diversidad de ecosistemas y hábitats. De acuerdo con la clasificación de Dinerstein et al. de 1995, Chile posee tres de los cinco macro-ambientes terrestres de la región de América Latina y el Caribe, un 33% de sus principales tipos de hábitats y un 7% de sus ecoregiones. Muchas son exclusivas de Chile – tales como los bosques lluviosos de invierno, el matorral de Chile central y el Desierto de Atacama – mientras que otras son compartidas con Argentina y Perú. De estas ecoregiones, el **Bosque Lluvioso Templado Valdiviano** y el matorral mediterráneo chileno son mundialmente notables en términos de su peculiaridad biológica.

Las Regiones de Los Ríos y de Lagos representan geográficamente a la mayor parte de la Ecoregión del Bosque Lluvioso Valdiviano. Con un área total original de 34,5 millones de hectáreas, la Ecoregión del Bosque Lluvioso Valdiviano es la segunda más grande de las siete Ecoregiones de Bosques Lluviosos

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

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

La conservación de la biodiversidad y el manejo de AP se está convirtiendo cada vez más en una responsabilidad regional. Esto es particularmente importante para el esfuerzo nacional de conservar su completo patrimonio de biodiversidad, ya que Chile es un país muy heterogéneo con elevada diversidad, tanto a lo largo de sus ejes norte-sur como este-oeste.

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

2. Objetivo estratégico del Proyecto:

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

3.- Desafíos, tareas y compromisos del Proyecto:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4. Estrategia de Asociación del Proyecto:

El proyecto ha sido ejecutado por la Comisión Nacional del Medio Ambiente (CONAMA) y recientemente por el Ministerio del Medio Ambiente (MMA), de acuerdo con las directrices del PNUD-Chile para los Proyectos de Ejecución Nacional (NEX). Dado el conjunto de jurisdicciones institucionales, el interés por participar en el proyecto, la posible contribución de recursos y liderazgo necesarios para manejar integralmente el proceso, se formó un **Comité Directivo del Proyecto (CDP)**.

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

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

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

- a) Establecer las directrices estratégicas del proyecto, de acuerdo con los objetivos establecidos.
- b) Aprobar los Planes de Acción del proyecto, garantizando que éstos incluyan las conclusiones derivadas del monitoreo y la evaluación.
- c) Garantizar que las actividades del proyecto sean llevadas a cabo según se menciona en el Documento de Proyecto, y en línea con los marcos políticos nacionales y regionales.
- d) Crear alianzas y asociaciones con organizaciones que puedan contribuir al desarrollo del SIRAP.
- e) Facilitar la incorporación de planes de trabajo relacionados con el SIRAP a los instrumentos de planificación existentes de la Región de Los Lagos, especialmente: (i) la *Estrategia Regional de Biodiversidad*; (ii) el *Plan de Desarrollo Regional*; (iii) la *Política de Incentivos a la Producción*; (iv)

el *Pacto por una Región Limpia y Sustentable*; y (v) la *Política Ambiental Regional*, para citar las principales.

- f) Analizar y buscar fuentes adicionales de financiamiento para complementar los aportes requeridos para el desarrollo óptimo del proyecto.
- g) Revisar y aprobar las propuestas y planes de acción presentados ante el Comité, para avanzar en la estructuración del SIRAP. En particular, el Comité debe evaluar, lograr consenso y definir la estructura institucional y organizacional más apropiada para el manejo futuro del SIRAP.

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

5.- Administración para la Ejecución del Proyecto:

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

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

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

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

Las acciones que se llevan a cabo en la Reserva Valdiviana, de propiedad de TNC-WWF, han sido ejecutadas directamente por la Unidad del Proyecto. El PNUD supervisa todas las actividades y productos. Asimismo, el PNUD garantiza que las actividades estén siendo realizadas en coordinación con el Gobierno y los demás actores involucrados. El PNUD es el responsable final ante el FMAM por la ejecución del proyecto y debe supervisar la implementación de éste. También entregar servicios de apoyo técnico y supervisar el cumplimiento del plan de trabajo.

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

6.- Tiempo de Duración del Proyecto: cinco años, de 2007 al 2012.

7.- Financiamiento:

Presupuesto Total del proyecto: US\$ 20.361.534

Con los siguientes aportes:

FMAM: US\$ 4.707.000

Cofinanciamiento público: US\$ 4.042.767

Cofinanciamiento privado: US\$11.611.767

III. Objetivo del Servicio de Consultoría

1.- Objetivo de la evaluación

La Evaluación de Medio Término debe proporcionar una revisión del progreso de la implementación del proyecto, identificar problemas potenciales en su diseño, así como evaluar la necesidad de reformularlo y presentar la sugerencia para la reformulación planteada en alguno de sus componentes de acuerdo a los cambios en el contexto político, institucional y social observados. En este sentido, la evaluación de medio tiempo es una instancia que puede redefinir o ajustar algunos aspectos relacionados con la estrategia, los resultados y metas esperadas del proyecto.

Por otra parte, la EMT debe asesorar el cumplimiento de los objetivos, identificar y documentar lecciones aprendidas, así como hacer recomendaciones sobre acciones específicas que pueden ser tomadas para mejorar el proyecto. Con esta evaluación existe la oportunidad de conocer y tener indicios anticipados sobre el éxito o fracaso del proyecto, e impulsar los ajustes necesarios. La evaluación debe incluir, asimismo, una apreciación de la confiabilidad de los compromisos de cofinanciación y recomendaciones muy específicos en cómo enfocar los restos de recursos de FMAM para optimizar el progreso hacia los objetivos. En este sentido la evaluación debe involucrar todos los actores beneficiarios, tanto como ejecutores y co-financiadores indicados en el Documento de Proyecto (Prodoc).

2.- Política de Monitoreo y Evaluación del PNUD/ FMAM:

La política de monitoreo y evaluación (M&E) de proyectos de PNUD/FMAM tiene cuatro objetivos: (i) monitorear y evaluar resultados e impactos; (ii) proporcionar elementos para la toma de decisiones y la realización de enmiendas y mejoras necesarias; (iii) promover la responsabilidad en el uso de los recursos; (iv) documentar, retroalimentar y difundir las lecciones aprendidas.

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

De acuerdo con la políticas y procedimientos de PNUD/FMAM para M&E todos los proyectos apoyados por FMAM, debe realizar una evaluación de medio término y otro al final de su implementación. Las evaluaciones finales tienen por objeto determinar la importancia, el funcionamiento y el éxito del proyecto; buscar muestras del impacto potencial y la sostenibilidad de resultados, incluyendo la contribución del proyecto al desarrollo de capacidades y el logro de metas ambientales globales. Las **evaluaciones de medio término** tienen por objeto: identificar problemas potenciales de diseño del proyecto, establecer los avances a través del cumplimiento de los objetivos, identificar y documentar las

lecciones aprendidas (incluyendo las recomendaciones que puedan mejorar el diseño y la puesta en práctica de otros proyectos del PNUD/FMAM), y hacer recomendaciones sobre las acciones específicas que se podrían realizar para mejorar el proyecto. Se espera que la **evaluación de medio término (EMT)** pueda validar o llenar los vacíos en lo que concierne la determinación inicial de relevancia, efectividad y eficiencia del monitoreo del proyecto. La EMT proporciona la oportunidad de establecer señales tempranas de éxito o fracaso del proyecto y promover los ajustes necesarios.

3.- Alcance de la Evaluación:

3.1.- Aspectos generales de la evaluación:

Específicamente, la evaluación de medio término debe tratar los siguientes aspectos y preguntas relacionados con el proyecto SIRAP:

- *Diseño del proyecto:* ¿Qué tan vigente y válido es el diseño del proyecto desde su elaboración original, y se puede identificar su contribución o no al alcance de los objetivos establecidos? Con las experiencias adquiridas hasta la fecha y en vista de la situación actual de capacidades de las instituciones, el cambio de Gobierno y el proceso de creación de una nueva institucionalidad sobre áreas protegidas y biodiversidad en el país, ¿se debería ajustar o modificar de manera alguna la estrategia del proyecto?
- *Impacto:* ¿El proyecto está haciendo un progreso satisfactorio hacia el impacto previsto?
- *Indicadores:* ¿Los indicadores identificados son válidos o deben ser modificados? ¿Los indicadores reflejan el conjunto completo de los objetivos del proyecto y cambian el énfasis del proyecto de alguna manera? ¿Se trata de indicadores que cuya consecución se encuentre en áreas de gestión pertinentes y modificables por el proyecto? ¿Se han tomado medidas de línea base para los principales componentes del proyecto y definido la estrategia para avanzar hacia el propósito? ¿Si no es así, cómo se pueden ajustar los componentes para mejorar la mensurabilidad del impacto del proyecto?
- *Implementación y ejecución:* ¿Están operando de manera eficiente y efectiva las modalidades de implementación y ejecución del proyecto? ¿Existe un adecuado y oportuno flujo de recursos para la implementación de las actividades programadas? ¿Existe una división clara de roles y responsabilidades entre todos los actores del proyecto? ¿Hay una comunicación efectiva entre todos los grupos participantes? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades? ¿Cómo pueden mejorar las modalidades de implementación y ejecución? ¿Han sido los costos de administración razonables? ¿Como se desarrollo la entrega de los aportes de cofinanciamiento (respecto del cronograma de entrega, montos, tasa de cambio, etc.- especial énfasis debe ser dado a este tema (ver próxima sección)?
- *Correcciones:* Mientras que el proyecto entra en su fase final, ¿qué clase de correcciones se deben hacer para mejorar el impacto en línea con los objetivos originalmente establecidos o con aquellos redefinidos con ocasión de la evaluación de medio término?

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

Además de un análisis descriptivo, la evaluación debe **calificar** Altamente Satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente Satisfactorio (MS), Moderadamente Insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I) y Altamente Insatisfactorio (AI). Favor ver Anexo 2 para la explicación de la terminología FMAM.

El listado de los aspectos a ser calificados:

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

3.2- Aspectos específicos a ser considerados en la evaluación:

- Sistemas de monitoreo y seguimiento: Se debe revisar el sistema de monitoreo y seguimiento para determinar los logros del proyecto, a través de actividades como la identificación de indicadores de rendimiento, procedimientos de medición y determinación de condiciones de línea base.
- Evaluar cuáles han sido los servicios proporcionados por PNUD en materia de implementación y ejecución del proyecto, así como su oportunidad y alcance.
- Arreglos de gobernabilidad del proyecto: Es importante que la evaluación revise los arreglos de gobernabilidad, determinando si han sido diseñados para cumplir con los objetivos inmediatos del

proyecto. De igual forma, se debe evaluar si se han desarrollado sistemas y estructuras sólidas en las áreas de trabajo y entre los actores que faciliten las labores de coordinación, gestión, levantamiento y canalización de fondos, promoción, comunicación y sensibilización requeridas a largo plazo. Particularmente, la evaluación debe revisar los roles y responsabilidades de los diferentes actores e instancias de este proyecto, así como la eventual incidencia de los cambios en el escenario político institucional habidos.

d) Cofinanciación: ¿Como se desarrolló la entrega de los aportes de cofinanciamiento (respecto del cronograma de entrega, montos, tasa de cambio, etc.)? ¿Cuál es la apreciación del cumplimiento de los recursos faltantes de cofinanciación? ¿Ha sido exitosa la estrategia de uso de recursos del FMAM en la primera mitad del proyecto?

e) Para determinar el nivel de logro de los resultados actuales del proyecto y constituir una base de reflexión para una mejor orientación de ciertos aspectos del proyecto, los siguientes tres criterios serán evaluados:

- **Relevancia:** ¿Fueron los resultados del proyecto a medio término consistentes con las áreas focales/estrategias del programa operacional y prioridades de país? Los evaluadores deben evaluar también la medida en la cual los resultados especificados en el documento del proyecto son realmente resultados y no productos o insumos.
- **Efectividad:** ¿Son los resultados del proyecto a medio término proporcionales a los resultados esperados (como están descritos en el documento de proyecto) y a los problemas que el proyecto pretendía abordar (ej.: objetivos del proyecto originales o modificados)? En caso de que los resultados originales o modificados sean solo productos/insumos, los evaluadores deben determinar si hubo algún resultado real del proyecto y, si lo hubo, evaluar si los mismos son proporcionales con las expectativas realistas de estos proyectos.
- **Eficiencia:** ¿Fue el proyecto costo efectivo a medio término? ¿Fue el proyecto la opción de menor costo? ¿Se encuentra la implementación del proyecto retrasada a medio término y si lo es, afectó esto la efectividad de costo? Cuando sea posible, el evaluador debe comparar también la relación costo-tiempo vs. resultados del proyecto a medio término con otros proyectos similares.

IV. Metodología y arreglos de ejecución

1.- Metodología:

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

Presentación oral de las principales conclusiones de la evaluación: esto se debe presentar en la oficina de País del PNUD antes que la misión de evaluación haya concluido, lo que permitirá verificar, validar y aclarar las conclusiones de la evaluación. Reporte de Evaluación: Este reporte debe ser enviado electrónicamente a la Oficina de País del PNUD (CO según sus siglas en inglés), a la Oficina Regional de Coordinación del PNUD-FMAM (RCU, según sus siglas en inglés) y al equipo del proyecto en un plazo no mayor a las 2 semanas luego de finalizada la misión. Las partes revisarán el documento y entregarán observaciones y/o comentarios al equipo de proyecto en un plazo no mayor a 1 mes luego de entregado el reporte. El/los evaluador/es considerarán los comentarios para incluirlos en un reporte final que debe ser

entregado a más tardar 1 semana luego de entregados los comentarios. En caso que haya discrepancias entre las impresiones y conclusiones del equipo evaluador y las partes mencionadas arriba se debe incluir un anexo al final del documento explicando estas discrepancias. La UNDPFMAM- RCU y la UNDP-CO, firmarán un formulario final de aprobación del documento que será adjuntado al reporte final.

En el anexo III del presente término de referencia se presenta un modelo de Reporte de Evaluación.

2.- Equipo de trabajo:

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

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

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

Este consultor estará a cargo de:

- 1.- Evaluar el diseño del proyecto y su avance hacia los objetivos establecidos.
- 2.- Evaluar aspectos de sustentabilidad, apropiación, monitoreo y evaluación, eficiencia, consecución de impactos, entre otros.
- 3.- Evaluar la capacidad de ejecución de las distintas instancias del proyecto, revisando detenidamente la capacidad de llevar a cabo sus responsabilidades específicas.
- 4.- Evaluar cómo se relacionan entre sí la diferentes instancias, siempre manteniendo una definición clara de los roles específicos.
- 5.- Compilar y editar los insumos del otro evaluador y preparar el informe final.

V. Funciones específicas

El consultor internacional deberá:

- 1.- Revisar la documentación enviada por el consultor nacional. Esta documentación incluye antecedentes y documentos de diseño del proyecto. Leer y analizar informes y actas trimestrales, informes y actas de reuniones del CDP, informes de la Coordinación Nacional y Unidades de Gestión, e informes de las auditorías interna y externas, PIRs, METTS (4 días incluido viaje).

- 2.- Consensuar con el consultor nacional el listado de personas, instituciones y organizaciones que desean entrevistar, informando con 10 días de anticipación al Coordinador Nacional del Proyecto GEF-SIRAP a objeto de programar dichas reuniones, las que tendrán lugar de preferencia en Puerto Montt y Valdivia.
- 3.- Una vez revisada la documentación del proyecto, reunirse en Puerto Montt con PNUD (Oficina País y Oficina Regional), Director del Proyecto y equipo de consultores para orientación y entrevistas iniciales (1 día)
- 4.- El trabajo en terreno tendrá lugar en las Regiones de Los Lagos y Los Ríos (10 días).
- 5.- Validación de los hallazgos preliminares con la Oficina de campo de PNUD y co-ejecutores (a través de una presentación verbal de las impresiones generales) (1 día)
- 6.- Preparación del reporte borrador y circulación para comentarios de las partes interesadas (4 días). Existirá un período de 10 días para que las partes interesadas revisen este informe y envíen sus comentarios al evaluador. Estos comentarios se enfocarán particularmente en posibles errores en cuanto a datos del reporte, más no en cuestionar las impresiones del evaluador. De existir discrepancias entre las impresiones y hallazgos del equipo evaluador y las partes interesadas, se incluirá un anexo explicatorio en el reporte final.
- 5.- Revisión final del reporte incluyendo comentarios de las partes interesadas y miembros del equipo (2 días)

VI. Productos esperados:

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

- 1.- Presentación oral de las principales conclusiones de la evaluación: esto se debe presentar en la Oficina de País del PNUD antes que la misión de evaluación haya concluido, lo que permitirá verificar, validar y aclarar las conclusiones de la evaluación.
- 2.- Reporte de Evaluación: Este reporte debe ser enviado electrónicamente a la Oficina de País del PNUD (CO según sus siglas en inglés), a la Oficina Regional de Coordinación del PNUD-FMAM (RCU, según sus siglas en inglés) y al equipo del proyecto en un plazo no mayor a las 2 semanas luego de finalizada la misión. Las partes revisarán el documento y entregarán observaciones y/o comentarios al equipo de proyecto en un plazo no mayor a 1 mes luego de entregado el reporte. El/los evaluador/es considerarán los comentarios para incluirlos en un reporte final que debe ser entregado a más tardar 1 semana luego de entregados los comentarios. En caso que haya discrepancias entre las impresiones y conclusiones del equipo evaluador y las partes mencionadas arriba se debe incluir un anexo al final del documento explicando estas discrepancias. La UNDPFMAM- RCU y la UNDP-CO, firmarán un formulario final de aprobación del documento que será adjuntado al reporte final.

En el anexo 1 se entrega un modelo de Reporte de Evaluación.

VII. Resultado Final

Contar con un reporte de evaluación de medio término del proyecto que permita validar o llenar los vacíos en lo que concierne la determinación inicial de relevancia, efectividad y eficiencia del monitoreo del proyecto. La EMT proporciona la oportunidad de establecer señales tempranas de éxito o fracaso del proyecto y promover los ajustes necesarios.

VIII. Habilidades y experiencias requeridas

Educación: Profesional del área de las ciencias naturales o sociales Especialización o experiencia en conservación de la biodiversidad mediante áreas protegidas en ecosistemas terrestres y en paisajes; desarrollo rural e indígena. (deseable).

Experiencia y habilidades: Tener amplia experiencia en monitoreo y evaluación de proyectos con arreglos institucionales y comunicacionales complejos.

Se prefiere amplia experiencia en proyectos relacionados a la conservación de la biodiversidad en ecosistemas terrestres y en paisajes, con particular énfasis en sistemas áreas protegidas e instrumentos para la conservación de la biodiversidad en los territorios productivos; Se dará preferencia a consultores con conocimiento de monitoreo y seguimiento y evaluación de proyectos aplicados por el FMAM y/o PNUD.

Dominar la metodología del marco lógico y tener conocimiento sobre organizaciones gubernamentales, privadas y no gubernamentales relacionadas con el sector de medio ambiente y conservación de recursos naturales; Tener conocimientos de desarrollo local y participación de actores relevantes en la institucionalidad de administración de Áreas Protegidas. Evaluar aspectos gerenciales y administrativos. Evaluar globalmente el cumplimiento de las normas y procedimientos del sistema administrativo, financiero y reportes del proyecto, verificando que estén conformes con las reglas financieras y regulaciones del PNUD y FMAM. Tener conocimiento del sistema administrativo, gerencial y de reportes de proyectos similares en cuanto a temática, magnitud y complejidad. Tener conocimiento de las reglas financieras y regulaciones del PNUD y del FMAM. Capacidad de apoyar al desarrollo de sistemas gerenciales y de gobernabilidad. Tener muy buen dominio del castellano hablado y escrito.

IX. Condiciones generales

1. Arreglos Operacionales y de Ejecución:

- La evaluación ha sido solicitada por el PNUD, liderada por la Oficina del PNUD en Chile, como Agencia de Implementación del proyecto.
- La Oficina del PNUD en Chile tiene la responsabilidad general de la coordinación y los arreglos logísticos de la evaluación, así como también de darle apoyo necesario al equipo evaluador (viaje, alojamiento, espacio de trabajo, comunicaciones, etc.) junto con la oportuna entrega de viáticos y pagos del contrato.
- La Oficina de País del PNUD organizará la misión al sitio (arreglos de viaje, reuniones con actores clave y beneficiarios, entrevistas y visitas de campo).
- El equipo de evaluación recibirá un breve resumen oral de la Oficina de País y de la RCU, a través de una tele-conferencia, al inicio de su misión. Se espera que el equipo entregue también un resumen oral de los resultados y conclusiones preliminares de la misión de evaluación al CO y la RCU.
- En caso de ser necesario otras discusiones con el CO y la RCU respecto a la misión y el proyecto se pueden coordinar mientras la evaluación se lleva a cabo.
- Estos términos de referencia son basados en las políticas y procedimientos del PNUD/5 FMAM y han sido consensuados, al igual que la agenda de la misión, entre el PNUD-CO, el PNUD-FMAM-RCU y el equipo del proyecto. El reporte final debe haber sido aceptado y aprobado por el PNUD antes de ser utilizado de manera pública. Para esto, el PNUD-CO y el PNUD-FMAM-RCU deberán de manera formal aprobar el reporte (ver Anexo 5).
- El/la profesional será seleccionado por los mecanismos que establece PNUD para este tipo de contratos.
- El/la profesional contratado/a deberá tratar toda la información relacionada con el desarrollo de su trabajo en forma confidencial, no pudiendo comunicarla a otros sin la autorización del Representante Residente del PNUD.

X. Duración del contrato: Tres meses

XI. Lugar de trabajo y programa de reuniones

Las funciones específicas del cargo no requieren de una jornada laboral completa así como tampoco una asistencia regular a las oficinas de PNUD en Santiago. En función de los contenidos específicos propios de cada etapa de trabajo, se establecerá un mínimo de reuniones con la contraparte y la periodicidad de las mismas será acordada en una reunión de inicio a realizarse con la contraparte durante los 15 días de suscrito el contrato. La presentación de los productos solicitados en los informes de avance se realizará con posterioridad a su entrega: a los 30, 120 y 180 días de suscrito el contrato.

XII. Beneficios

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

XIII. Criterios de Evaluación, Resultados y Recomendaciones

- El proceso competitivo se difundirá a través del sitio www.pnud.cl – licitaciones en proceso.
- Una vez recibidas las propuestas de los consultores individuales, serán examinados por una comisión evaluadora integrada por profesionales representantes de PNUD.
- El proceso de evaluación consta de dos etapas: una primera centrada en la revisión de antecedentes curriculares (contenidos en el modelo de CV Formulario P11 adjunto) que recibe un puntaje máximo posible de 100 puntos y una segunda etapa a la que accederán sólo aquellos/as candidatos/as que alcanzaron 70 puntos del puntaje máximo fijado en 100 y que consiste en la apertura de las propuestas económicas de los oferentes registradas en el archivo “Esquema de precios”. Se adjudicará la contratación al Oferente que haya cotizado el precio menor.

XIV. Entrega de Informes

Modalidades de pago y especificaciones:

Los evaluadores serán contratados directamente con dinero del presupuesto del proyecto. **El pago será de 50% al momento de la entrega del primer borrador al PNUD-CO, PNUD-FMAMRCUy equipo del proyecto. El restante 50% será pagado una vez que el reporte final haya sido finalizado y aprobado por el PNUD-CO y el PNUD-FMAM-RCU (El monto del pago incluye los honorarios más los viáticos).** La calidad del reporte final será evaluada por el PNUD-CO y el PNUD-FMAM-RCU. Si la calidad no cumple con los estándares o requisitos del PNUD-FMAM, se solicitará a los evaluadores que reescriban o revisen (según sea necesario) el documento antes del pago de la última cuota.

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

Lista de personas entrevistadas

INSTITUCION	CARGO	NOMBRE
PNUD	Oficial de Programa, Energía y Ambiente	O’Ryan, Raúl
	Asistente de Programa	Nadia Mujica
	Asesora Regional PNUD / GEF	Negret, Helen
MMA	Min. Medio Ambiente, Jefe Div Rec. Nat y Biodiversidad	Sierralta, Leonel
	Min. de Medio Ambiente, SEREMI Los Lagos	Wilhelm, Edgar
	Contraparte del MMA (Los Lagos) para el Proyecto	Maria Eleniana Álvarez
CONAF	Jefe Depto. Áreas Silvestres Protegidas Los Lagos	Álvarez, José Alfredo
	Director Regional Los Ríos	Carter, José
	Jefe Depto. Áreas Silvestres Protegidas Los Ríos	Cunazza, Pablo
	Dir Reg. subrogante, Región de Los Lagos	Gamín, Juan
GOBIERNOS LOCALES	Mun. Los Lagos, integrante equipo técnico	Barrientos, Daniel
	Municipalidad de Máfil, Administrador Municipal	Fehlandt, Alberto
	Mun. Los Lagos, integrante equipo técnico	González, Raquel
	Intendencia Reg. Los Ríos, Jefe Div. Planif. y Des. Reg.	González, Ramón
	Municipalidad de Máfil, Alcaldesa	Henzi, Moira
	Municipalidad de Corral, Alcalde	Pérez, Gastón
	Mun. Los Lagos, integrante equipo técnico	Pineda, Analía
	Municipalidad de Los Lagos, Alcalde	Torres, Samuel
	Mun. Los Lagos, integrante equipo técnico	Vásquez, Fernando
	Alcalde Cochamó	Carlos Sotomayor
	Presidente	Carlos Parra
ONGs	TNC, Administrador Reserva Costera Valdivia	Almonacid, Francisco
	WWF, Coordinador Conservación Comunitaria	Molina, Jaime
	WWF, Encargado Áreas Protegidas	Tacón, Alberto

AAP	Así Conserva Chile, Presidenta	Corcuera, Elisa
	Fundación Huilo-Huilo, Directora Ejecutiva	Petermann, Alexandra
	Predio Santa Elvira, Propietario Ed. Ambiental	Zimmermann, Reinhard
		Zimmermann, Cecilia
		Tapia, Silvia
		Sagner, Carlos
	Reserva con Educación ambiental y Turismo	Arena, José
		Suzuki
	Cortez, Marializ	

GUARDA PARQUES		
	Asoc. Guardaparques Áreas Prot. Privadas, Presidente	Vistoso, José
	Consejo Nacional de Guardaparques (estatales) Representante	Carlos Hernández

COMUNIDADES INDIGENAS	Comunidad Trafunko Los Bados, Presidente	Huenupan, Matías
	Comunidad Mellinca Guanqui	María Emilia Catrilef
		Nancy Jaramillo
		Rosa Quichalef
		Rene Melillanca
		Víctor Deuma
		Florida Quichalef
		María Antimi
		Juan Melillanca
		José Catrilef
		Florentina Jaramillo

COM CAMPESINAS	Comunidad Las Quemadas	José Rubén Ojeda
	Comunidad Sector Lenca	Pedro Núñez
		Nicolás Rosas
		Norberto Ruiz
		Joel Vidal
		Juan Florentino Triviño
		Iván Triviño

TECNICOS	Grupo de Investigaciones Agrarias, Sociólogo	Huito, Pedro
	Forecos, Encargado Difusión	Lavado, Marcos
	Forecos, Investigador	Pino, Mario
	Forecos, Investigador	Miguel Cárcamo
	Asesor Técnico en apicultura	Erwin Codjambassis

Documentos revisados

GEF SIRAP. Project Document

GEF SIRAP. PIRs y Planes Operativos Proyecto

GEF SIRAP. Materiales de difusión proyecto.

GEF SIRAP. Página web del proyecto. <http://www.sirapchile.cl/>

GEF. Metodología diseñada por el Centro de Conservación para el Desarrollo (CDC) para la Oficina de Evaluación del FMAM y cuya guía puede que puede ser obtenida en línea a través de la página web: http://www.thegef.org/gef/sites/thegef.org/files/documents/M2_ROtI%20Handbook.pdf

PNUD 2009. Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo.

Estrategia Regional de Desarrollo. Región de Los Lagos 2001 – 2010

Estrategia Regional de Desarrollo. Región de Los Lagos 2009 – 2020

CONAMA. Estrategia Nacional de Biodiversidad y su Plan de Acción.

CONAMA 2002. Estrategia Regional para la Conservación y Utilización Sostenible de la Biodiversidad, Décima Región de Los Lagos.

CONAMA. Biodiversidad de Chile, Patrimonio y Desafíos.

CONAMA. Áreas Marinas y Costeras Protegidas de Múltiples Usos.

Agenda de visitas de campo

Jueves	6/23/2011	Reunión Equipo 09:00 a 13:00 Club Alemán Resp. SG (PNUD vía Skype)	Entrevista-Almuerzo 13:00 a 15:00 Intendente Reg. Los Lagos, SEREMI MMA Los Lagos y Director Nacional del Proyecto Resp. GP	Reunión Equipo 15:00 a 17:00 Club Alemán Resp. SG	Entrevistas miembros del equipo 17:00 a 20:30
Viernes	6/24/2011	08:45 a 10:00 Entrevista Director Regional CONAF Los Lagos Resp. GP	10:30 a 12:00 Entrevista con Proveedor-Consultor Los Lagos Resp. AK		14:00 en adelante: Reunión - Visita Las Colonias Zona Amortiguación RNLI Resp. IM GP, JÑ, EV
Sábado	6/25/2011	Mañana: Reunión - Visita Pocolhuén Zona Amortiguación PNAA Resp. IM GP JÑ EC			
Domingo	6/26/2011				Entrevista-Cena 20:00 con GIA Resp. AK
Lunes	6/27/2011	Mañana: Entrevista familia beneficiaria Comunidad Trafunko Los Bados Resp. AK		Tarde: Visita Comunidad Melillanca Huanqui y reunión con miembros de la comunidad Resp. AK, GP, PN	
Martes	6/28/2011	10:00 a 12:00 Entrevistas Los Lagos: Equipos técnicos Resp. FA GP, MA	Visitas Unidades Piloto y entrevistas con beneficiarios del Paisaje de Conservación y Alcaldesa de Máfil Resp. FA, GP y MA		

Miércoles	6/29/2011	09:00 a 10:30 Entrevista Proveedor-Consultor Los Ríos: UACH-FORECOS Resp. FA, GP,	11:00 a 12:30 Entrevista GORE Los Ríos Resp. RV	Entrevista-Almuerzo 13:00 a 15:00 con WWF Resp. RV	15:30 a 17:00 Entrevista Director Regional CONAF Los Ríos Resp. RV	17:30 a 19:00 Reunión con APP Valdivia Resp. RV	
Jueves	6/30/2011	09:00 a 10:30 Visita Unidad Piloto Valdivia Resp. FA	Entrevista 10:30 a 12:00 AG Guardaparques Áreas Protegidas Privadas Resp. RV	14:00 a 15:00 Entrevista Alcalde de Corral y equipo técnico Resp. RV	16:00 a 20:00 Visita RCV y Entrevista TNC Resp. RV		
Viernes	7/1/2011	Mañana: Visita Comunidad Huiro y reunión con beneficiarios Resp. RV		Tarde: Entrevistas Chaihuín a dirigentes de organizaciones de la Zona de Amortiguación PNAC y RCV Resp. RV			
Sábado	7/2/2011	09:00 a 16:00 Visita Área Protegida Indígena Pichi Mallay y Reunión con Asociación Indígena Mapu Lahual Resp. AK, GP, MA		Retorno a Puerto MONT			
Domingo	7/3/2011	Trabajo oficina GE					

Lunes	7/4/2011	08:30 12:00 Visita Escuela Zona de Amortiguación PNAA y RNLI. Entrevista Encargada EDUPAC MMA Resp. AK, GP, CD, MA	12:00 a 16:00 Reunión con Equipo Proyecto	16:00 a 17:00 Entrevista con AG Guardaparques CONAF Resp. GP	17:30 a 18:30 Entrevista con presidenta A.G. Así Conserva Chile. Resp GP
Martes	7/5/2011	09:00 a 13:00 Reunión con Equipo Proyecto	13:00 a 14:00 Reunión con el alcalde de Los Lagos	14:00 a 18:00 horas Reunión con el equipo de trabajo	
Miércoles	7/6/2011	08:00 a 09:00 Entrevista desayuno con Jefe Biodiversidad MMA. GP	10:00 a 14:00 Reunión final PNUD GP, MA, AC	14:00 15:00 Entrevista Directora Fundación Huilo-Huilo	15:00 16:00 Entrevista oficial de proyecto Sr. Raúl O’Ryan

