

Evaluación Final  
“Conservación y uso sustentable de la biodiversidad de importancia global de Chiloé”



**UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME**

## **Evaluación Final del Proyecto**

**CONSULTORÍA EVALUACIÓN FINAL DEL PROGRAMA  
“CONSERVACIÓN Y USO SUSTENTABLE DE LA BIODIVERSIDAD DE  
IMPORTANCIA GLOBAL DE CHILOÉ”**

**PROYECTO 62187  
CONTRATO SSA/2009/235**

**Hernán Reyes G**

**Noviembre 2009**

## INDICE

<i>Abstract</i>	3
<i>Resumen Ejecutivo</i>	4
<i>I. Introducción</i>	8
<i>II. El Proyecto y su contexto de desarrollo</i>	9
<i>III. Resultados y Conclusiones</i>	12
<i>IV. Recomendaciones</i>	21
<i>V. Lecciones aprendidas</i>	24
<i>ANEXO 1: Términos de Referencia (TOR)</i>	27
<i>ANEXO 2: Itinerario</i>	41
<i>ANEXO 3: Lista de Personas Entrevistadas</i>	42
<i>ANEXO 4: Lista de Documentos Revisados</i>	43

## **Abstract**

### **Project Summary (as in PIMS and ProDoc)**

This project focuses on the conservation of globally significant biodiversity of the Chiloé Archipelago, which contains relatively undisturbed tracts of Southern Temperate Rainforest in Chile, made up of a rich diversity of forest types and principal tree species. The Great Island of Chiloé is a distinct area of unique biodiversity, and is home to many endemic and endangered fauna species of rare or limited distribution. This project will take a bioregional approach to demonstrating biodiversity conservation, ensuring conservation within a national park, while at the same time demonstrating biodiversity-friendly alternatives in the wider Chiloé landscape. This approach will require integrating ecosystem and resource management strategies to provide the benefits of biodiversity conservation. The project will also build upon the approach demonstrated through the Chiloé Model Forest, which establishes community-based partnerships in a broad cross-section of stakeholders (e.g. local communities, religious groups, private sector, and government) that make and implement joint decisions. This project seeks to expand this local partnership towards a common vision of biodiversity conservation and sustainable forest management. This project will also be supported by the International Model Forest Network, which will link model forest practitioners with each other, with relevant international bodies, and with policy discussions at the global level.

## Resumen Ejecutivo

### BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto ‘Conservación y uso sustentable de la biodiversidad de importancia global de Chiloé’, se enfoca en la conservación de trazos relativamente intactos del Bosque Templado Valdiviano en Chile, que está conformado por una rica diversidad de tipos forestales y especies arbóreas. El proyecto se lleva a cabo en el Archipiélago de Chiloé, ubicado al Sur de Chile, que cubre una superficie de aproximadamente 930.000 hectáreas.

La biodiversidad de importancia global del archipiélago tiene una serie de amenazas como son, en orden de importancia: i) Manejo no sustentable del bosque nativo, ii) Expansión de la agricultura y pastoreo y iii) Falta de medios alternativos para ganarse la vida. Estas amenazas son el resultado de la tala de bosques, habilitación de terrenos para pastoreo del ganado e incendios forestales todos causados por los campesinos locales.

Este proyecto tiene un enfoque bioregional hacia la conservación, asegurando la conservación dentro del Parque Nacional Chiloé y, simultáneamente, demostrando alternativas amistosas con la biodiversidad en el entorno más amplio de Chiloé. Este proyecto busca demostrar de que manera las sociedades locales pueden reunir a todos los grupos de interés a fin de desarrollar una visión común de la conservación de la biodiversidad y del manejo sustentable de los bosques.

El proyecto, fue aprobado en el año 2001 y desde esa fecha no ha habido cambios importantes al diseño del proyecto. En el año 2005, tras una revisión sustantiva del proyecto, hubo algunas modificaciones referentes al énfasis dado a los diferentes componentes para lograr el Objetivo del Proyecto. Además, los productos del proyecto -inicialmente siete- fueron agrupados en tres resultados claros, con el objetivo de aumentar el impacto del proyecto.

El objetivo del proyecto es el de Conservar un área representativa del bosque templado valdiviano en la Isla Grande de Chiloé a través de: i) Mejorar la administración del Parque Nacional de Chiloé (PNCh) sobre la base de una sociedad total y completa con las comunidades indígenas locales y ii) Demostrar una planificación y un manejo para la conservación amistosas con la biodiversidad para el entorno del Archipiélago de Chiloé.

El proyecto plantea alcanzar su objetivo desarrollando diversas actividades que responden a los siguientes resultados:

- Resultado 1: Mejoramiento de la administración del Parque Nacional Chiloé (PNCh) a través de la participación de comunidades indígenas locales.

## Evaluación Final

“Conservación y uso sustentable de la biodiversidad de importancia global de Chiloé”

- Resultado 2: La planificación y manejo de las tierras en el entorno Chiloé, zonas aledañas al PNCh, incorporan prácticas amigables con la biodiversidad.
- Resultado 3: Mejoramiento de la conciencia pública y educación ambiental para la conservación y uso sustentable de la biodiversidad

## CONTEXTO Y PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

Esta evaluación es la evaluación final del Proyecto y se realiza casi a tres años de finalizadas las operaciones del proyecto debido a que no se disponía de recursos para efectuarla. Los actores principales del proyecto se encuentran trabajando en otras actividades inclusive fuera del país. La localización de los mismos significó una labor especial sin embargo se contó con una buena representación de ellos y una muy buena disposición a colaborar.

El Propósito de la Evaluación es analizar y documentar los resultados obtenidos con la ejecución del proyecto y determinar los impactos alcanzados, su sostenibilidad y lecciones aprendidas.

## PRINCIPALES CONCLUSIONES

- El proyecto respondía a una necesidad concreta sin embargo se planteó objetivos muy ambiciosos y los recursos presupuestados eran insuficientes para lograrlos y dependían de otros actores que no se comprometieron formalmente.
- El marco lógico tuvo una inconsistencia vertical en cuanto los componentes no satisfacen plenamente al propósito.
- Se cumplieron exitosamente los indicadores de los componentes sin embargo eso no permite señalar que se haya alcanzado el propósito
- Se logró un éxito importante en el levantar actividades específicas que demostraron que era posible y viable combinar sustentabilidad económica y de la biodiversidad para algunas personas de las comunidades.
- Los recursos del proyecto se destinaron sobretodo a financiar actividades de tipo productivo sustentables con el medio ambiente.
- La contraparte del proyecto no asumió su rol debido a contradicciones con la gerencia y con el directorio del Proyecto generándose problemas en la gestión del proyecto que posteriormente derivaron en que el cierre del mismo no haya sido adecuado puesto que no se realizó la evaluación final y no existe claridad del destino de muchos bienes que fueron adquiridos por el Proyecto.

## PRINCIPALES RECOMENDACIONES

### 1. Sobre la importancia, el funcionamiento y el éxito del proyecto:

- Es necesario evaluar profundamente la capacidad de administración y ejecución del Proponente.
- Es importante tener un equilibrio entre los recursos otorgados y la complejidad del Proyecto

## Evaluación Final

“Conservación y uso sustentable de la biodiversidad de importancia global de Chiloé”

- Se debe asegurar formalmente el compromiso de las contrapartes
- Es imprescindible definir clara y explícitamente los beneficiarios

### **2. Sobre el impacto potencial y la sostenibilidad de resultados:**

- Reestablecer el contacto con las instituciones que participaron de Bosque Modelo para plantearse un nuevo proyecto enfocado hacia el fortalecimiento de una administración en la colaboración público privada del Parque nacional de Chiloé
- Equilibrar adecuadamente los objetivos y acciones destinadas a las áreas protegidas con las destinadas a la consecución de ingresos ó actividades del ámbito productivo de la población vulnerable y/ó comunidades indígenas en condiciones de precariedad
- Asegurar la sostenibilidad significa que se debe lograr que la institución pública correspondiente adopte el sistema de gestión propuesto como parte de sus objetivos y gestión interna.

### **3. Sobre la contribución del proyecto al desarrollo de capacidades y el logro de metas ambientales globales:**

- Asegurar que las actividades sean replicables y estén en directa relación con el fin y propósito del Proyecto.
- Asegurar la gobernanza de la experiencia implica promover practicas participativas de trabajo conjunto entre el sector público y las organizaciones de la comunidad

## **LECCIONES APRENDIDAS**

### **1. Sobre el Diseño del Programa**

- El proyecto debe diseñarse en forma simple y que pueda ir ampliando su complejidad en la medida en que se cumplen condiciones que lo permitan:
- Cuando un Proyecto tiene como eje central un concepto o un modelo nuevo de abordar un problema se debe incorporar en las actividades e incluso a nivel de componente la sensibilización y la demostración por la práctica.
- Las organizaciones tienen lógicas internas que deben ser consideradas y respetadas en la planificación de una intervención novedosa del tipo Bosque Modelo.

### **2. Sobre el Impacto del Proyecto**

- La redacción del propósito debe ser cuidadosa de constituirse en un objetivo alcanzable en el período de tiempo del proyecto
- Es importante tener un claro conocimiento de las culturas internas de las organizaciones de forma tal de proponer actividades que dejen capacidades instaladas en ellas de tal manera de influir efectivamente en ellas en beneficio de los objetivos del Proyecto.
- Se debe definir muy claramente los beneficiarios del proyecto y considerar sus necesidades urgentes en forma equilibrada con los objetivos del Proyecto.

## Evaluación Final

“Conservación y uso sustentable de la biodiversidad de importancia global de Chiloé”

- El proyecto demostró que era posible impulsar actividades que permitieran la sostenibilidad económica de microempresas formadas por las comunidades que permitieran la conservación y el uso sustentable de la biodiversidad.

## **I. Introducción**

### **I.1 Propósito de la Evaluación**

Esta evaluación es la evaluación final del Proyecto y se realiza casi a tres años de finalizadas las operaciones del proyecto debido a que no se disponía de recursos para efectuarla. Los actores principales del proyecto se encuentran trabajando en otras actividades inclusive fuera del país. La localización de los mismos significó una labor especial sin embargo se contó con una buena representación de ellos y una muy buena disposición a colaborar.

El Propósito de la Evaluación es analizar y documentar los resultados obtenidos con la ejecución del proyecto y determinar los impactos alcanzados, su sostenibilidad y lecciones aprendidas.

### **I.2 Cuestiones claves tratadas**

Los aspectos centrales que se tratan en esta Evaluación Final corresponden a las necesidades de las mismas, vale decir:

- determinar la importancia, el funcionamiento y el éxito del proyecto;
- buscar muestras del impacto potencial y la sostenibilidad de resultados,
- detectar la contribución del proyecto al desarrollo de capacidades y el logro de metas ambientales globales,
- identificar y documentar las lecciones aprendidas y
- hacer las recomendaciones que puedan mejorar el diseño y la puesta en práctica de otros proyectos de UNDP/GEF.

### **I.3 Metodología de la evaluación**

La metodología aplicada siguió los siguientes pasos:

- a) Análisis y sistematización de la información secundaria proporcionada por el GEF<sup>1</sup>, utilizando como guía el Marco Lógico para efectuar contrastes entre la situación objetiva planteada y los logros alcanzados y adicionalmente se utilizó la metodología de “Hoja de Vida” para establecer cronológicamente como se desarrollaron los hechos y actividades que se efectuaron producto del Programa y sus actores.
- b) Una entrevista semiestructurada a los diversos actores que participaron en el Proyecto:
  - i. Directorio
  - ii. Equipo ejecutor
  - iii. Instituciones públicas y privadas relacionadas
  - iv. Beneficiarios
- c) Un contraste entre los resultados de las entrevistas y la sistematización inicial de la información secundaria

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 5 Lista de Documentos revisados.

## Evaluación Final

“Conservación y uso sustentable de la biodiversidad de importancia global de Chiloé”

- d) Un análisis de los hallazgos (vacíos, contradicciones, situaciones no contempladas en el proyecto)
- e) Una reflexión experta sobre los diversos aspectos del proyecto que permita emitir opiniones fundadas sobre:
  - i. Explicaciones sobre las desviaciones del Proyecto
  - ii. Lecciones aprendidas
  - iii. Recomendaciones

### I.4 Estructura de la Evaluación

La estructura de la evaluación se deriva de la metodología:

- a) Sistematización de información secundaria
- b) Trabajo en terreno
- c) Sistematización de las entrevistas
- d) Contraste de información secundaria y primaria
- e) Análisis de toda la información recopilada
- f) Documentación de la evaluación

## II. El Proyecto y su contexto de desarrollo

### II.1 Comienzo y duración del proyecto

El proyecto, fue aprobado en el año 2001 y desde esa fecha no ha habido cambios importantes al diseño del proyecto. En el año 2005, tras una revisión sustantiva del proyecto, hubo algunas modificaciones referentes al énfasis dado a los diferentes componentes para lograr el Objetivo del Proyecto.

Duración programada del Proyecto: 4 años

Las Fechas relevantes del proyecto son:

Documento del Proyecto:	29 Marzo	2001
Firma del ProDoc	5 Diciembre	2001
Primer desembolso	Marzo	2002
Revisión del Proyecto y modificaciones	Enero	2005
Fecha de término Planificada Inicialmente	Diciembre	2005
Cierre de Operaciones	Diciembre	2006

### II.2 Problemas que el proyecto pretende abordar de acuerdo al proyecto son:

1. Manejo no sustentable del bosque nativo para la producción de leña para fuego
2. Expansión agropecuaria
3. Falta de medios alternativos para ganarse la vida:

### II.3 Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto

El objetivo del proyecto es el de Conservar un área representativa del bosque templado valdiviano en la Isla Grande de Chiloé a través de: i) Mejorar la

## Evaluación Final

“Conservación y uso sustentable de la biodiversidad de importancia global de Chiloé”  
administración del Parque Nacional de Chiloé (PNCh) sobre la base de una sociedad total y completa con las comunidades indígenas locales y ii) Demostrar una planificación y un manejo para la conservación amistosos con la biodiversidad para el entorno del Archipiélago de Chiloé.

### II.4 Actores

Las principales categorías de actores de la evaluación son:

#### 1. Contraparte implementación del proyecto (PNUD-Chile y PNUD Regional)

Vicente Ossa	UNDP Country Office Programme Manager
Helen Negret	UNDP Regional Technical Advisor

#### 2. La agencia de ejecución BMCh (Directorio publico/privado y Equipo de gerencia),

##### Directorio:

Víctor Venegas V.	Presidente del Directorio.
Jorge Urrutia	Representante Director Ejecutivo INFOR
Felipe Bañados	Director Xma. Región INDAP
Juan Galleguillos H.	Gobernador Provincial de Chiloé
Pedro Bahamondez	Director Xma. Región CONAF
Monseñor Juan Luis Ysern	Obispo de la Diócesis de Ancud
Armando Llaitureo	Cacique mayor de Chiloé y Longo Secretario General Consejo General de Caciques Huilliches de Chiloé

##### Gerencia:

Santiago Elmúdesi	Gerente General BMCh
Martín Cox	Coordinador de Proyectos

#### 3. El gobierno de Chile

Gobierno chileno a través de instancias como, Municipalidades de Chiloé, Gobernación de Chiloé, CONAF, CONAMA, SERNATUR, FOSIS, SAG.

#### 4. Actores Públicos y Privados participantes en las iniciativas del proyecto<sup>2</sup>. Este tipo de actores son fundamentalmente:

- Los socios que corresponden a instituciones públicas, organizaciones comunitarias, instituciones privadas, municipios y personas naturales tales como Fundación museo vivo, PRODEMU, ARCIS.
- Los participantes de cada una de las iniciativas que son artesanos, escuelas, estudiantes, profesores, campesinos, mujeres y líderes indígenas entre otros.

<sup>2</sup> Centro Huillín de Educación Ambiental, Almacén de la Biodiversidad, Fondo Minga, Feria de la Biodiversidad de Chiloé y la Iniciativa Cordillera Piuchén.

## II.5 Resultados esperados

Inicialmente, el año 2001 el proyecto definió 7 resultados esperados<sup>3</sup>, sin embargo el año 2005 tras una revisión importante del Proyecto, se agruparon esos resultados en 3 resultados concretos, con el objetivo de aumentar el impacto del Proyecto:

- **Resultado 1:** Mejoramiento de la administración del Parque Nacional Chiloé (PNCh) a través de la participación de comunidades indígenas locales. Este resultado agrupa los resultados iniciales esperados números 1, 2 y 3.
- **Resultado 2:** La planificación y manejo de las tierras en el entorno Chiloé, zonas aledañas al PNCh, incorporan prácticas amigables con la biodiversidad. Este resultado agrupa los resultados iniciales esperados números 4, 5, 6 y en parte el 7.
- **Resultado 3:** Mejoramiento de la conciencia pública y educación ambiental para la conservación y uso sustentable de la biodiversidad. Este resultado aborda fundamentalmente el resultado inicial esperado número 7.

---

<sup>3</sup> Los 7 resultados esperados iniciales eran:

Resultado 1: Consejo Asesor para la Conservación Integrada establecido,  
Resultado 2: Plan Integrado de Conservación y Desarrollo formulado,  
Resultado 3: Operaciones de Administración del Parque Nacional Chiloé, fortalecidas  
Resultado 4: Las mejores técnicas sustentables e integradas demostradas,  
Resultado 5: Alternativas amistosas con la biodiversidad y sustentables demostradas,  
Resultado 6: Mecanismos para replicar alternativas amistosas con la biodiversidad y sustentables, han sido identificadas y se encuentran en primeras etapas de implementación  
Resultado 7: Mejoramiento de la conciencia pública y educación ambiental para la conservación y uso sustentable de la biodiversidad

### III. Resultados y Conclusiones

#### III.1 Formulación del Proyecto

- **Conceptualización/diseño: (Marginalmente Insatisfactorio)**

Este proyecto tiene por objeto conservar la biodiversidad globalmente significativa en un área multi-uso, y al mismo tiempo demostrar su uso sustentable en el entorno más amplio de Chiloé; contribuyendo de esta forma a la Política Nacional de Desarrollo Sustentable aprobada por el gobierno de Chile en 1998, la cual asigna prioridad a la conservación de la biodiversidad y especialmente a la participación pública en la resolución de los problemas ambientales.

De acuerdo los informes revisados (ver anexo 5), y las entrevistas efectuadas, la conceptualización del problema, no dimensiona adecuadamente la imposibilidad por parte de las comunidades locales, de acceder la generación de recursos mínimos para su sobrevivencia<sup>4</sup> (la mayoría de las comunidades viven en la línea de la pobreza o bajo esta); de manera que la biodiversidad no sea puesta en peligro. Se considera como uno de los problemas a abordar y se le asignan recursos para tratarlo. Durante la gestión del Proyecto se crearon grandes expectativas en la gente debido también al éxito de algunas de las actividades del mismo (Feria de la biodiversidad y almacén de la biodiversidad por ejemplo) que provocaron que el directorio del proyecto y el mismo PNUD reforzó esta postura avalado en el informe de Tim Boyle, destinaran más esfuerzos y recursos en esta línea de actividades en desmedro de que se traspasaran estas iniciativas a otras instituciones y sobretodo de no avanzar en un plan de manejo y gestión cooperativo de los bosques nativos existentes en Chiloé.

Se usó el Marco Lógico, planes de trabajo y cartas Gantt, el directorio funciono regularmente de acuerdo a la formulación del Proyecto. Existe una inconsistencia vertical en el marco lógico puesto que los componentes no necesariamente satisfacen el propósito lo que provoca como se vera en la implementación que se da la paradoja de que se cumplen satisfactoriamente los indicadores de los componentes, pero no es claro el logro del propósito, especialmente después de la visita en terreno en que cada actor sigue en sus lógicas anteriores al proyecto y no se puede observar rastros de un “sistema de gestión”, ni siquiera acciones de colaboración público-privadas en función del manejo de la biodiversidad del bosque nativo.

Es decir, el proyecto se propone objetivos legítimos, pero ambiciosos, dado están más allá de su capacidad de intervención (solucionar la pobreza) y que sin embargo constituyen uno de los mayores obstáculos para la conservación de la biodiversidad. Es indudable que no le corresponde al proyecto resolver este problema, como tampoco debe disociarse del mismo, por lo tanto debe contener mecanismos que introduzcan experiencias replicables y asegurarse de que sean traspasadas y por otros agentes de tal manera de no perder la centralidad en experiencias de gestión

---

<sup>4</sup> Lo determinante para muchos de los habitantes de la isla, es que el bosque no es más que una fuente de recursos para su subsistencia. Por tanto, se quema el bosque para conseguir leña, para contar con terreno para pastoreo y para la agricultura; en suma, para resolver el problema de la sobrevivencia.

“Conservación y uso sustentable de la biodiversidad de importancia global de Chiloé”  
coordinadas de una dimensión mezo y no una suma de experiencias micro  
desarticuladas.

- **Country-ownership/Driveness:**

El Proyecto contaba con una dirección del PNUD en Chile, una asesoría Regional de PNUD Panamá. El diseño del Proyecto contemplaba un directorio local público-privado el cual debía supervisar la labor de la gerencia. La gestión del Proyecto contaba con un gerente y dos expertos de apoyo. El diseño no pudo hacerse cargo de la efectividad del Proyecto puesto que se enfocó al cumplimiento de los indicadores de los componentes. De no ser por eso, el diseño era adecuado.

- **Participación de actores: (Satisfactorio)**

La participación de los actores a nivel de la gestión se materializó en la implementación de un directorio con componentes públicos y privados; el cual se encargó permanentemente de supervisar el quehacer en torno a la puesta en marcha de las distintas iniciativas del Proyecto, cuestión que se pudo observar en las actas de reunión que se encuentran disponibles en el set de documentos (anexo 5) y a partir de las entrevistas efectuadas.

- **Replicabilidad:**

Son varias y muy interesantes e importantes las experiencias generadas por el proyecto que debieran ser replicadas y son productos del proyecto. Estas experiencias actualmente no se encuentran en funcionamiento pero se mantiene su buena imagen en los diversos actores consultados:

- ✓ “El almacén de la biodiversidad”, que fue una experiencia exitosa y por donde pasaron muchos artesanos. En esta actividad se coordinaron muchas personas para su implementación y funcionamiento.
- ✓ El microcrédito “Minga” con el cual se beneficiaron muchas personas, directamente con los créditos e indirectamente con la experiencia adquirida en el proceso de implementación y posterior despliegue.
- ✓ La “Feria de la Biodiversidad” que se replicó durante varios años sumando varios cientos de expositores y un despliegue de instituciones que en la práctica involucraba a la gran mayoría de los actores de Chiloé.

La replicabilidad de estas experiencias pasa por la sistematización de las mismas para luego ofrecerlas a distintas Instituciones gubernamentales (FOSIS, INDAP, etc.), con el fin de que sean recreadas y convertidas en instrumentos derivados de alguna de sus líneas de trabajo estratégico.

En este sentido, el PNUD debiera invertir en la sistematización de las mismas, en la forma de un estudio de caso o de manual de buenas prácticas que permita servir de base para el diseño de un instrumento que opere en una organización como las

“Conservación y uso sustentable de la biodiversidad de importancia global de Chiloé” señaladas. De otra forma el proyecto y sus principales productos continuaran diluyéndose en el tiempo.

### III.2 Implementación del proyecto

- **Enfoque de Implementación. (Satisfactorio)**

1. El Marco lógico se utilizó como herramienta de diseño del programa y de seguimiento a la gestión del mismo. Asimismo se utilizó como herramienta de gerencia durante la puesta en práctica y para los cambios realizados en el proyecto como respuesta a las condiciones cambiantes en la región y/o revisión de actividades mediante monitoreo y evaluación. El análisis de los problemas que enfrentó el proyecto para comenzar la ejecución y para abordar la multiplicidad de objetivos dio paso a una importante recomendación de una evaluación efectuada en el año 2005 por el consultor Tim Boyle. En esta evaluación se reformularon y simplificaron los objetivos y se le dio prioridad posteriormente a actividades dirigidas a mostrar que era posible desarrollar actividades que permitieran la sustentabilidad económica de las personas o comunidades aledañas al Parque Nacional y la sustentabilidad de la biodiversidad del mismo.
2. Se implementaron planes de trabajo que evolucionaron en la medida en que la gerencia y el directorio lo estimaran pertinente. La gerencia se fue adaptando a las necesidades que ellos visualizaban dándole un énfasis a la consecución de logros demostrables
3. Existió una coordinación usando tecnologías de información electrónica y se apoyo la implementación del proyecto mediante las mismas y visitas a terreno por parte del PNUD.
4. El proyecto ejecuto varias acciones de gran resonancia pública y adquirió un protagonismo mediático en Chiloé. Ese protagonismo mediático sirvió para promover las actividades e incluso allegar nuevos actores locales a las actividades del mismo. Sin embargo el protagonismo mediático sumado a que surgieron diversas interpretaciones sobre la marcha estratégica del proyecto y al parecer celos institucionales habrían derivado en su conjunto que el proyecto tuviera problemas con la participación de algunos actores e incluso algunos importantes actores no vieran adecuadas las actividades del Proyecto.
5. El proyecto logró allegar muy buenas capacidades de gestión, orientadas al logro lo cual se refleja en la gestión de la gerencia que cumplió con los indicadores de gestión encomendados. Los problemas surgen a partir de que no es evidente que el directorio tuviese claridad en sus funciones y menos aún claridad conceptual que le permitiera guiar y exigir a la gerencia del proyecto el que se preocupara no sólo de lo urgente sino también de lo importante. No es claro tampoco que desde el PNUD se haya tenido la visión de que los objetivos del proyecto estaban sobredimensionados para los recursos existentes y que los indicadores formulados para medir los objetivos no aseguraban el cumplimiento de los objetivos.

- **Monitoreo y evaluación: (Satisfactorio)**

La labor de monitoreo y evaluación existió constantemente por parte del PNUD y también por parte del directorio del proyecto. Se prestó atención a los problemas y se diseñaron mecanismos de corrección<sup>5</sup> que incluyeron una consultoría especial del señor Tim Boyle que redefinió los objetivos y planteó un plan concreto de acción para lo que quedaba de tiempo y recursos del proyecto. En este sentido hubo una atención adecuada a las actividades durante la implementación del proyecto. El problema que existió en el Proyecto es que el objetivo de desarrollo del Proyecto estaba sobredimensionado a los recursos y al diseño del mismo por lo que se da la paradoja de que hubo un adecuado monitoreo y evaluación a los componentes del Proyecto, pero se fue perdiendo el horizonte del fin y del propósito del mismo.

Los inputs no estaban considerados para realmente lograr el cumplimiento de los objetivos de desarrollo y tampoco los planes de trabajo. Los indicadores de logro del propósito no permiten verificar que efectivamente se alcanzó a cumplir. Por lo tanto, tenemos que si bien es cierto que los indicadores de logro del Propósito se cumplieron, el output no da cuenta del cumplimiento del propósito. En el caso de los componentes, los indicadores estuvieron bien diseñados para cumplir con los mismos y los tres objetivos que resumieron los 7 objetivos iniciales. En este sentido, los outputs cumplieron a cabalidad los indicadores de logro de los componentes.

El Proyecto pudo contar con:

- i. Una auditoría del Proyecto Red Internacional de Bosques Modelo, efectuada por el señor Anders Brus en Agosto del año 2004 en donde se tomaron en cuenta aspectos conceptuales y operativos del Proyecto relevantes para el proyecto en Chile.
- ii. Una Evaluación al Proyecto efectuada por el Señor Tim Boyle en Enero del 2005 que revisó integralmente el Proyecto y propuso modificaciones y un plan de trabajo para el tiempo que restaba para terminar el Proyecto.

Con dichas evaluaciones externas se tomaron medidas pertinentes de acuerdo a ellas y se logró, en especial con la evaluación de Tim Boyle alcanzar resultados concretos de acuerdo a la sugerencia de la consultoría. Esto indudablemente que hizo más eficiente al proyecto, sin embargo no necesariamente más eficaz debido a que no se modificó el marco lógico en sus aspectos de fin y de propósito, con las consecuencias señaladas anteriormente.

- **La participación de los actores: (Satisfactorio)**

Los actores locales en una diversidad y representación importante quedaron con participación en el directorio. El directorio no cuenta con la representación de todas las organizaciones y comunidades pero es bastante amplio. Las personas que

---

<sup>5</sup> Ver informes de visitas a terreno, informe de Evaluación de Tim Boyle, Minutas, Quartely Report, Desk review, etc.

## Evaluación Final

“Conservación y uso sustentable de la biodiversidad de importancia global de Chiloé” participaron en el directorio tuvieron un tremendo grado de compromiso y la alta participación en las distintas iniciativas, que fueron impulsadas apoyando a la gerencia.

No es claro eso si, que la alta participación de las personas en el directorio haya implicado que las instituciones que ellos representaban se hubieran involucrado al nivel de que lograr una gestión público-privada de los temas de la biodiversidad del Bosque Nativo. Existe evidencia de participación en actividades, pero no de coordinación de esfuerzos como una práctica colectiva en función de las labores del Proyecto por lo tanto no existió una real apropiación de las actividades como productos de continuidad para la consolidación de Bosque Nativo, tal como lo demuestra actualmente que no existe ninguna iniciativa funcionando.

También se puede observar una alta participación de los beneficiarios de actividades promovidas por el proyecto: A modo de ejemplo está la experiencia de la “Feria de la biodiversidad” que en una de sus versiones tuvo a más de 100 expositores. Implementar una experiencia como esta requiere de mucha disposición y entrega para lograr la coordinación y puesta en funcionamiento. A su vez, la experiencia de la implantación de los microcréditos “Minga” los que por cierto requirieron de la construcción de un mecanismo, la generación de confianzas y una capacidad de liderazgo para articular actores, recursos y beneficiarios. Es muy destacable a su vez, “El almacén de la biodiversidad”, que requirió de una gran cantidad de esfuerzos y tareas para mejorar la calidad de los productos de los microempresarios, generar un sistema de trabajo y la construcción de una red de proveedores que demandó mucho esfuerzo y disciplina de todos los involucrados.

Las actividades del proyecto fueron ampliamente difundidas e inclusive como se señaló anteriormente provocaron que algunas instituciones vieran con cierto recelo el gran despliegue comunicacional del Proyecto.

Las ONGs participaron activamente como proveedoras de servicios para implementar los productos señalados y aportando en la mejora del diseño del producto específico dependiendo de cada caso. Esta relación funcional fue muy eficiente para poder poner en práctica las actividades y productos más importantes del proyecto.

- **Planeamiento Financiero.**

El costo real del proyecto fue por defecto igual al costo planeado. Algunas instituciones que se habían mostrado dispuestas a colaborar con recursos y que después se desistieron fueron reemplazadas por aumentos de recursos de otras instituciones e incluso con aportes de instituciones no contempladas en el diseño.

La gerencia financiera en ese sentido fue eficiente y logró apalancar recursos nuevos de reemplazo a los que se retiraron. La estructura de cofinanciamiento se logró sostener de acuerdo a la planificación inicial.

## Evaluación Final

“Conservación y uso sustentable de la biodiversidad de importancia global de Chiloé”

Se logró cumplir con todas las actividades propuestas a nivel de componentes lo cual significa estrictamente una buena gestión y rentabilidad del proyecto a ese nivel. El proyecto definitivamente fue manejado en forma eficiente.

El siguiente cuadro muestra la estructura de desembolsos del proyecto a nivel agregado.

Co financing (Type/Source)	IA own Financing (mill US\$)		Government (mill US\$)		Other* (mill US\$)		Total (mill US\$)	
	Planned	Actual	Planned	Actual	Planned	Actual	Planned	Actual
- Grants	0.99	1.0	1,807	1,807	0,846	0,846	3,652	3,653
- Loans/Conces sional (compared to market rate)								
- Credits								
- Equity investments								
- In-kind support			0,945	0,945	0,502	0,502	1,447	1,447
- Other (*)								
<b>Totals</b>	0.99	1.0	2,752	2,752	1,348	1,348	5,09	5,1

Dado que uno de los cuestionamientos principales al proyecto desde esta evaluación es a nivel de diseño, lo que afecta la eficacia del Proyecto, no parece pertinente realizar un análisis financiero a ese nivel puesto que implicaría cambiar completamente la estructura financiera del proyecto.

- **Modalidades de la ejecución e Implementación.**

La evidencia analizada y las entrevistas a los actores indican que si bien es cierto en los inicios del proyecto hubieron problemas para la puesta en marcha del proyecto, posteriormente hubo una buena relación entre el PNUD, el Directorio y la gerencia del Proyecto. La selección del gerente no habría sido muy bien recibida por la contraparte principal (CONAF) a pesar de provenir de esa institución. La CONAF no tuvo un gran participación posteriormente en las actividades del Proyecto y el resto de las instituciones participantes en el Directorio promovieron actividades en la lógica del fomento productivo lo que habría generado un mayor alejamiento de CONAF. En este sentido, el PNUD debería haber advertido con mayor anticipación los problemas que esto provocaría tendiendo puentes para que esos problemas iniciales no se transformaran finalmente en que el proyecto en su proceso de finalización se generara una ruptura entre el gerente y la CONAF. En la presente evaluación y transcurridos más de dos años de terminado el proyecto esto parece evidente, sin embargo al parecer fue un proceso que se dio muy sutil pero sistemáticamente generándose el que a la fecha nadie se hace cargo de los bienes del proyecto, existe un desarme de todas las actividades creadas y una serie de acusaciones entre los principales actores del proyecto.

En sus inicios y por el retardo en la puesta en marcha hubo problemas de ingresos para efectuar las actividades, sin embargo posteriormente no hubo ningún problema de desembolsos por parte del PNUD. Desde la perspectiva planteada en los temas de diseño, en el cual se planteo que los objetivos eran muy ambiciosos si se podría señalar que para soportar efectivamente esos objetivos se habría requerido de un presupuesto global mucho mayor y en el que el GEF aportara directamente una mayor proporción de los fondos destinados al proyecto.

- **Logro de productos/resultados y objetivos. (Satisfactorio)**

Dos son los objetivos, a) Mejorar la administración del Parque Nacional de Chiloé (PNCh) sobre la base de una sociedad total y completa con las comunidades indígenas locales y b) Demostrar una planificación y un manejo para la conservación amistosos con la biodiversidad para el entorno del Archipiélago de Chiloé.

Estos dos objetivos son desagregados al comienzo en 7 resultados y posteriormente reducidos a tres resultados que contienen a los 7 iniciales<sup>6</sup>:

**Resultado 1: Mejoramiento de la administración del Parque Nacional Chiloé (PNCh) a través de la participación de comunidades indígenas locales. Este resultado agrupa los resultados iniciales esperados números 1, 2 y 3.**

Los indicadores de este resultado muestran lo siguiente:

- 10 comunidades indígenas existentes alrededor del parque, que no participan de las decisiones gerenciales del mismo. En Junio de 2007 ya se contaba con la participación de cinco de las comunidades en un comité de asesoramiento en acuerdo con la gerencia del parque.
- Existencia de una iniciativa de la capacitación de la comunidad en el planeamiento de la ocupación del terreno para la conservación de la Biodiversidad: En Junio de 2007, el plan integrado de la conservación y de desarrollo para la zona del Parque Nacional de Chiloé se diseño con la participación de dirigentes de la comunidad indígenas.
- De la conservación de los proyectos de desarrollo comunes por la autoridad de Parque Nacional (CONAF) y las comunidades; Desde 2006 se están desarrollando la conservación y los proyectos de desarrollo comunes. Algunos de estos proyectos son iniciativas tales como dos proyectos del turismo ecológico.
- Los planes operacionales aprobados se distribuyeron entre los representantes de la comunidad dentro del 1r trimestre: El comité asesor del Parque Nacional de

---

<sup>6</sup> Ver nota 3 del presente documento.

“Conservación y uso sustentable de la biodiversidad de importancia global de Chiloé”  
Chiloé es informado acerca de todos los planes operacionales dentro del primer trimestre del año 2007.

**Resultado 2: La planificación y manejo de las tierras en el entorno Chiloé, zonas aledañas al PNCh, incorporan prácticas amigables con la biodiversidad. Este resultado agrupa los resultados iniciales esperados números 4, 5, 6 y en parte el 7.**

Los indicadores de este resultado refieren a:

- La existencia de un mapeo y una base de datos tecnológica en zonas aledañas. En junio de 2006 el GIS está completo y abarca el Bosque Modelo de Chiloé. También el mapa de la zona aledaña a la cordillera Piuchen está terminado.
- De la adopción por parte de la comunidad de la biodiversidad amigable y de la alternativa del eco-turismo. En junio de 2006, La respuesta a este indicador es que 10 proyectos están siendo implementados por las comunidades rurales y 8 comunidades eco turísticas fueron puestas en operación.
- La existencia de mecanismos de financiamiento para replica los proyectos biodiversos amigables en la comunidad. Frente a ello Un sistema de microcrédito (Fondo Minga) fue satisfactoriamente puesto en operación desde 2003. La Creación de este fondo fue con el Acuerdo de 2 Municipalidades y 2 Instituciones públicas (FOSIS y INDAP) para darle soporte al sistema de microfinanzas. El fondo fue de US\$ 40.000 y a esa fecha se había desembolsado US\$ 120.000 a través de 650 prestamos (cada dólar del fondo fue prestado tres veces)

**Resultado 3: Mejoramiento de la conciencia pública y educación ambiental para la conservación y uso sustentable de la biodiversidad:**

- Proyectos aprobados por el directorio de los sectores público y privado (Chiloé Emprende) que incorporó asuntos de desarrollo ambiental entre sus acciones prioritarias. En 2005; 80 propuestas aprobadas por Chiloé Emprende consideró el uso sostenible de la biodiversidad y de la evaluación del impacto ambiental.
- Actividades fuera del área de proyecto que han incorporado Principios del Bosque Modelo: Se desarrolló el bosque modelo en la Región IX y se avanzó la creación de Bosque Modelo en Panguipulli, en la X región.

- **Sostenibilidad:**

Asegurar la sostenibilidad de los objetivos del Proyecto significa asegurar que se incorporen en las prácticas de los actores los objetivos del proyecto, lo cual implica que sus dos grandes ejes estratégicos deben trabajarse simultáneamente:

## Evaluación Final

“Conservación y uso sustentable de la biodiversidad de importancia global de Chiloé”

- a) Prácticas de gestión colectivas de protección de la biodiversidad entre el sector público y privado del Bosque Nativo ó de áreas del mismo. Esta labor se desarrolló en parte y requiere de un trabajo específico y cuidadoso, pensado en forma evolutiva y que implique la coordinación de algunos pocos actores para sistematizar un sistema o metodología de trabajo. La experiencia del proyecto muestra muchas lecciones aprendidas de lo que no debiera hacerse al respecto lo cual es también un importante aporte a un diseño que permita efectivamente avanzar en este objetivo.
  
- b) Promover permanentemente (sensibilización y apoyo financiero) la multiplicación de actividades que demuestren que es posible desarrollar aseguren la sostenibilidad económica y de la biodiversidad a nivel micro (personas o grupos de personas de las comunidades involucradas y si es posible de la población de la región). La tarea de demostrar que esto es posible fue claramente lograda sin embargo actualmente no existe ninguna actividad de promoción al respecto. Existen algunas de las actividades microempresariales apoyadas por el proyecto que incluso se han desarrollado y son autosostenibles. Se requiere sistematizar las experiencias exitosas (Centro Huillín de Educación Ambiental, el Almacén de la Biodiversidad, el Fondo Minga, la Feria de la Biodiversidad de Chiloé y la Iniciativa Cordillera Piuchén) y promover esa metodología y buenas prácticas en instituciones ligadas al tema de fomento y/ó de pobreza para que internalicen en sus líneas estratégicas esta tarea y las transformen de ser posible en instrumentos directos de apoyo y cofinanciamiento. Esta labor no es de un alto costo y puede significar un gran impacto en la región.

## **IV. Recomendaciones**

### **1. Sobre la importancia, el funcionamiento y el éxito del proyecto;**

#### **I. Es necesario evaluar profundamente la capacidad de administración y ejecución del Proponente.**

- Durante la misión de evaluación previa del proyecto no se considero adecuadamente la capacidad y disposición de las contrapartes que se harían cargo del proyecto, lo cual se reflejó en que la contraparte no se involucro plenamente en las actividades de supervisión y monitoreo de la gerencia del proyecto. Esto puede haber sido fruto de problemas de capacidad de administración de la institución ó de que CONAF nunca quiso asumir la dirección. En las entrevistas los funcionarios de CONAF manifestaron su disconformidad con la estrategia y el rumbo de las actividades decididas por el directorio y la gerencia del Proyecto.

#### **II. Es importantes tener un equilibrio entre los recursos otorgados y la complejidad del Proyecto**

- Un proyecto que implica un cambio cultural y una gran cantidad y diversidad de actores debe contemplar recursos importantes para asegurarse que el conjunto de los participantes tengan un consenso sobre las definiciones básicas del Proyecto y que para esto se ha considerado una cierta curva de aprendizaje. El asegurarse significa también que los recursos destinados a este tipo de actividades deben necesariamente provenir del GEF en este caso de tal manera de contar realmente con ellos en los montos y tiempos adecuados.
- EL GEF debería otorgar una mayor proporción de los recursos en forma directa si el proyecto es más innovador o implica un grado de complejidad mayor debido a la cantidad y variedad de instituciones involucradas o debido a la introducción de conceptos y prácticas nuevas en la cultura del país o región en donde se aplique. En el caso del proyecto evaluado el GEF apporto menos del 20% del presupuesto global del Proyecto, lo cual se estima desde la evaluación como insuficiente. Desde otra perspectiva, pensar que con tan sólo un aporte de US\$ 1 millón se podría apalancar un cambio cultural en una región, es difícil de sostener.

#### **III. Se debe asegurar formalmente el compromiso de las contrapartes**

- Es necesario que las contrapartes formalicen por escrito su compromiso especificando los montos y tipos de recursos aportados así disminuir al máximo la posibilidad de que se retiren una vez empezado el proyecto, provocando desequilibrios en el mismo.

#### **IV. Es imprescindible definir clara y explícitamente los beneficiarios**

- El proyecto no definió explícitamente los distintos tipos de beneficiarios, lo que se presta para diversas interpretaciones por parte de los representantes de los actores. Esto también se reflejó en las diferencias entre CONAF y la Gerencia del Proyecto.

#### **2. Sobre el impacto potencial y la sostenibilidad de resultados,**

##### **I. Reestablecer el contacto con las instituciones que participaron de Bosque Modelo para plantearse un nuevo proyecto enfocado hacia el fortalecimiento de una administración en la colaboración público privada del Parque nacional de Chiloé**

- El proyecto logró posicionar el nombre “Bosque Modelo” en la comunidad y las instituciones públicas y privadas de Chiloé. Este posicionamiento tiene características positivas en términos de que se realizaron muchas actividades que trajeron beneficios directos a microempresarios y que estaban ligadas al cuidado y protección del bosque nativo. Desde hace unos meses CONAF ha declarado públicamente un relanzamiento del “Bosque Modelo” (nombre con el cual se conoce al proyecto), sin embargo es un concurso en escuelas públicas sobre como conservar la biodiversidad, lo cual es muy distante del concepto. En este sentido, se esta usando el prestigio del proyecto pero con un alcance muy limitado lo cual puede distorsionar aún más la propuesta del Proyecto.

Aparece como importante entonces, plantearse un nuevo proyecto que recupere el sentido y los grandes objetivos originales, dándole un nuevo impulso a los temas de gestión compartida público-privada que se hace cargo del rescate de la biodiversidad del bosque nativo de Chiloé.

##### **II. Equilibrar adecuadamente los objetivos y acciones destinadas a las áreas protegidas con las destinadas a la consecución de ingresos ó actividades del ámbito productivo de la población vulnerable y/ó comunidades indígenas en condiciones de precariedad**

- Las actividades del proyecto permitieron alcanzar diversos logros a través del Centro Huillín, el almacén de la Biodiversidad y el Fondo Minga (de Micro crédito), que se mostraron como mecanismos eficaces para incrementar la conciencia en torno al valor de la biodiversidad para las comunidades, y a la vez aumentar las posibilidades de ingreso para las familias. Sin embargo desde un principio se tuvieron dificultades para realizar acciones destinadas al desarrollo de un modelo de gestión sustentable y compartida (Objetivo 1). En este sentido, los indicadores para el componente 1 se cumplieron, sin embargo a pesar del exitoso logro no se puede constatar que el modelo compartido de manejo sustentable fuese alcanzado realmente.

**III. Asegurar la sostenibilidad significa que se debe lograr que la institución pública correspondiente adopte el sistema de gestión propuesto como parte de sus objetivos y gestión interna.**

- En este sentido los proyectos deben demostrar la viabilidad de la propuesta y generar un traspaso de las competencias y prácticas a las instituciones que el estado les otorga un mandato para hacerse cargo de ese tema. De otra manera es imposible que se genere un cambio cultural. El introducir un modelo como el planteado por el proyecto implica una gran cantidad de tiempo y de recursos que escapa al horizonte y capacidades del mismo, por lo tanto se debe incluir en el proyecto la transferencia hacia instituciones locales que tengan permanencia y arraigo en la localidad y capacidad para darle continuidad.

**3. Sobre la contribución del proyecto al desarrollo de capacidades y el logro de metas ambientales globales,**

**I. Asegurar que las actividades sean replicables y estén en directa relación con el fin y propósito del Proyecto.**

- El desarrollo de capacidades está en función de que las actividades realizadas puedan seguir siendo efectuadas una vez terminado el proyecto pero que estas sean pertinentes, es decir sirvan para satisfacer el fin y el propósito del proyecto.

**II. Asegurar la gobernanza de la experiencia implica promover practicas participativas de trabajo conjunto entre el sector público y las organizaciones de la comunidad**

- El proyecto permitió demostrar que existía necesidad de desarrollar actividades que permitieran conseguir recursos económicos para la población y comunidades aledañas al Bosque, sin embargo la gobernanza implica no sólo poner el acento en actividades puntuales sino que las comunidades tengan incorporada una práctica de trabajo participativo con las instituciones gubernamentales. Esta práctica de trabajo participativo no se asegura por la conformación de un directorio en el cual estén representados todas las partes. El directorio del Proyecto fue conformado por una variada gama de representantes de la comunidad y del sector público, trabajó activamente con la gerencia del proyecto lo cual fue muy positivo y le dio respaldo y dinamismo a la ejecución del proyecto, sin embargo eso no significó que se haya logrado el objetivo de introducir un modelo de gestión participativa pues los miembros del directorio no transmitían toda la información de lo que sucedía y tampoco promovieron la discusión interna en sus organizaciones de tal manera de que ellos representaran fielmente la opinión de sus representados.

## V. Lecciones aprendidas

### 1. Sobre el Diseño del Programa

#### I. El proyecto debe diseñarse en forma simple y que pueda ir ampliando su complejidad en la medida en que se cumplen condiciones que lo permitan:

- El número y las características de los actores que involucraba el diseño para la prueba del objetivo 1 era sobredimensionado. Involucrar a un conjunto de actores públicos y privados para que se articularan bajo un concepto que no estaba suficientemente claro y tenía el peligro de que no avanzar en el logro del fin y del propósito. El diseño contemplaba el supuesto de que los actores eran capaces de articularse adecuadamente en función de los objetivos inmediatos y de desarrollo, sin embargo si bien es cierto se conformó un directorio público-privado y a su vez se realizaron diversas acciones que involucraban a los más diversos actores, se puede constatar que no existe evidencia actualmente de un avance sustantivo en el logro de esos objetivos. Sólo existe evidencia de actividades que mostraron en forma muy puntual y específica que fortalecieron la participación comunitaria en el manejo del parque nacional de Chiloé.
- El proyecto no contemplo en su diseño el desarrollo de actividades demostrativas y después de probarlas realizar un escalamiento de las mismas por el mismo proyecto o insertas en instituciones que las acojan como propias con su financiamiento.

#### II. Cuando un Proyecto tiene como eje central un concepto o un modelo nuevo de abordar un problema se debe incorporar en las actividades e incluso a nivel de componente la sensibilización y la demostración por la práctica:

- El concepto de bosque modelo es un concepto que parece simple de entender sin embargo producto de las entrevistas se infiere que cada actor tenía su propia interpretación del mismo e incluso hoy en día a más de dos años de terminado el proyecto existen muchas interpretaciones que señalan que el diseño del proyecto debería haber contemplado una mayor cantidad de actividades destinadas a que los distintos actores consensuaran sobre el concepto y desarrollaran prácticas compartidas no sólo a nivel micro, sino especialmente a nivel mezo, es decir entre las organizaciones involucradas. Se hicieron muchas actividades que unían a las organizaciones en función de lograr un resultado pero ellas no necesariamente significaban una unión de las organizaciones.

**III. Las organizaciones tienen lógicas internas que deben ser consideradas y respetadas en la planificación de una intervención novedosa del tipo Bosque Modelo.**

- Surgieron muchos problemas que hicieron complejo el accionar del Proyecto producto de “celos institucionales”, es decir instituciones se comprometieron con actividades, recursos e incluso con gestión y sin embargo posteriormente se desistieron. Existen diversas interpretaciones sobre los hechos mencionados que van desde problemas entre personas que pertenecían a distintos partidos políticos hasta instituciones que vieron que el Proyecto contaba con mucha libertad y con recursos lo cual era una amenaza a la institución pues desarrollaba actividades en ámbitos que le pertenecían.

**2. Sobre el Impacto del Proyecto**

**I. La redacción del propósito debe ser cuidadosa de constituirse en un objetivo alcanzable en el período de tiempo del proyecto**

- Los problemas de pobreza que son parte de los obstáculos para la conservación de la biodiversidad no se pueden resolver con un proyecto y tampoco es posible pensar en que será posible cambiar radicalmente las culturas organizacionales de las instituciones involucradas por lo tanto se debe ser muy cuidadoso en la redacción del Propósito como objetivo que contenga una solución posible de lograr en el plazo del proyecto.

**II. Es importante tener un claro conocimiento de las culturas internas de las organizaciones de forma tal de proponer actividades que dejen capacidades instaladas en ellas de tal manera de influir efectivamente en ellas en beneficio de los objetivos del Proyecto.**

- Los proyectos son de corta duración en relación a las culturas organizacionales por lo tanto, se deben diseñar componentes que puedan efectivamente instalar nuevas capacidades y nuevas prácticas que en forma evolutiva puedan influir en ellas para que se hagan cargo de esos problemas institucionalmente.

**III. Se debe definir muy claramente los beneficiarios del proyecto y considerar sus necesidades urgentes en forma equilibrada con los objetivos del Proyecto.**

- El proyecto en un principio no dimensiono los grandes requerimientos y necesidades producto de la pobreza de las comunidades y los habitantes de Chiloé. Posteriormente y a raíz de la reestructuración de los objetivos se dio un énfasis en actividades que combinaran el logro de recursos económicos y la sustentabilidad de la biodiversidad. El problema a juicio de la evaluación es que estas tareas que fueron muy efectivas y valoradas por los que fueron beneficiados no fue adecuadamente acompañada de actividades que

“Conservación y uso sustentable de la biodiversidad de importancia global de Chiloé” abordaran el tema de la gestión colectiva en forma participativa público-privado, se quedaron en un nivel muy micro.

**IV. El proyecto demostró que era posible impulsar actividades que permitieran la sostenibilidad económica de microempresas formadas por las comunidades que permitieran la conservación y el uso sustentable de la biodiversidad.**

- A nivel de pequeñas actividades productivas y también de actividades colectivas de varios microempresarios e instituciones tales como el Centro Huillín de Educación Ambiental, el Almacén de la Biodiversidad, el Fondo Minga, la Feria de la Biodiversidad de Chiloé y la Iniciativa Cordillera Piuchén se demostró que el equilibrio entre necesidades financieras y conservación y uso sustentable del Bosque Nativo era posible. Todas las personas entrevistadas valoraron estas iniciativas como muy importantes para Chiloé debido principalmente a que nunca se habían realizado en la región. Los cuestionamientos que fueron los menos apuntaron a que los costos de esas actividades eran muy elevados o que esas actividades debieran ser impulsadas por instituciones ligadas a temas de fomento y/o de Pobreza (INDAP, Sercotec, Fosis)

## **ANEXO 1: Términos de Referencia (TOR)**

**Proyecto: N° 11800**  
**“CONSERVACIÓN Y USO SUSTENTABLE DE LA BIODIVERSIDAD**  
**DE IMPORTANCIA GLOBAL DE CHILOÉ**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **La Política de Monitoreo y Evaluación (M&E) de PNUD/GEF**

La política de monitoreo y evaluación (M&E) de proyectos de PNUD/GEF tiene cuatro objetivos:

- monitorear y evaluar resultados e impactos;
- proporcionar elementos para la toma de decisiones y la realización de enmiendas y mejoras necesarias;
- promover la responsabilidad en el uso de los recursos;
- 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 termino; informes de auditorías y evaluaciones finales.

De acuerdo con la políticas y procedimientos de PNUD/GEF para M&E todos los proyectos apoyados por GEF, ya sean estos de medianos o grandes (medium & full size), deben realizar una evaluación final al terminar su implementación. Los proyectos GEF requieren una evaluación final (o de una fase anterior) previo a una solicitud de financiamiento adicional (o para las fases subsecuentes del mismo proyecto). Si bien la evaluación final es requisito para considerar una solicitud de apoyo para fases posteriores, ésta no significa un aval para una fase siguiente.

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. Como también identificar y documentar las lecciones aprendidas y hacer las recomendaciones que puedan mejorar el diseño y la puesta en práctica de otros proyectos de UNDP/GEF.

#### ***Antecedentes del Proyecto***

El proyecto ‘Conservación y uso sustentable de la biodiversidad de importancia global de Chiloé’, se enfoca en la conservación de trazos relativamente intactos del Bosque Templado Valdiviano en Chile, que está conformado por una rica diversidad de tipos forestales y especies arbóreas. El proyecto se lleva a cabo en el Archipiélago de Chiloé, ubicado al Sur de Chile, que cubre una superficie de aproximadamente 930.000 hectáreas. Está conformada por unas 30 islas habitadas y unas 40 islas deshabitadas, de las cuales la más grande, la Isla Grande de Chiloé, tiene cerca de 800,000 hectáreas. Este Archipiélago contiene los últimos trazos relativamente intactos de Bosques Templados Valdivianos en Chile y ha sido clasificada como una de las ecoregiones de más alta prioridad de América Latina, con una distintividad biológica significativa a nivel global y con prioridad en la conservación. La Isla

## Evaluación Final

“Conservación y uso sustentable de la biodiversidad de importancia global de Chiloé”

Grande de Chiloé en sí misma es un área que se distingue por su exclusiva biodiversidad y se ha estimado que es el hogar de muchas especies de fauna endémicas y en peligro de extinción de distribución limitada.

La biodiversidad de importancia global del archipiélago tiene una serie de amenazas como son, en orden de importancia: i) Manejo no sustentable del bosque nativo, ii) Expansión de la agricultura y pastoreo y iii) Falta de medios alternativos para ganarse la vida. Estas amenazas son el resultado de la tala de bosques, habilitación de terrenos para pastoreo del ganado e incendios forestales todos causados por los campesinos locales.

Este proyecto tiene un enfoque bioregional hacia la conservación, asegurando la conservación dentro del Parque Nacional Chiloé y, simultáneamente, demostrando alternativas amistosas con la biodiversidad en el entorno más amplio de Chiloé. Este proyecto busca demostrar de que manera las sociedades locales pueden reunir a todos los grupos de interés a fin de desarrollar una visión común de la conservación de la biodiversidad y del manejo sustentable de los bosques.

La intervención del proyecto aprovechó el enfoque ya demostrado a través de Bosque Modelo Chiloé. Los Bosques Modelo se basan en sociedades comunitarias y en el aprendizaje por parte de estas comunidades para tomar decisiones en conjunto. El razonamiento del proyecto, en este sentido, es que las principales causas de la pérdida de la biodiversidad pueden ser abordadas de manera más efectivamente si las comunidades locales, especialmente las generaciones más jóvenes y las mujeres, tienen acceso a programas de capacitación y actividades alternativas de generación de ingresos. El proyecto ha recibido apoyo de la Red Internacional de Bosques Modelo, que ha actuado como el conducto que une entre sí a los practicantes de Bosques Modelo, con los organismos internacionales relevantes y con los foros para la discusión de políticas en el nivel global.

El proyecto, fue aprobado en el año 2001 y desde esa fecha no ha habido cambios importantes al diseño del proyecto. En el año 2005, tras una revisión sustantiva del proyecto, hubo algunas modificaciones referentes al énfasis dado a los diferentes componentes para lograr el Objetivo del Proyecto. Además, los productos del proyecto –inicialmente siete- fueron agrupados en tres resultados claros, con el objetivo de aumentar el impacto del proyecto.

El objetivo del proyecto es el de Conservar un área representativa del bosque templado valdiviano en la Isla Grande de Chiloé a través de: i) Mejorar la administración del Parque Nacional de Chiloé (PNCh) sobre la base de una sociedad total y completa con las comunidades indígenas locales y ii) Demostrar una planificación y un manejo para la conservación amistosas con la biodiversidad para el entorno del Archipiélago de Chiloé.

El proyecto plantea alcanzar su objetivo desarrollando diversas actividades que responden a los siguientes resultados:

- **Resultado 1:** Mejoramiento de la administración del Parque Nacional Chiloé (PNCh) a través de la participación de comunidades indígenas locales.
- **Resultado 2:** La planificación y manejo de las tierras en el entorno Chiloé, zonas aledañas al PNCh, incorporan prácticas amigables con la biodiversidad.
- **Resultado 3:** Mejoramiento de la conciencia pública y educación ambiental para la conservación y uso sustentable de la biodiversidad

## **OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN**

La evaluación final del proyecto se ha organizado de acuerdo con las políticas y procedimientos del PNUD/GEF. Su objetivo principal es analizar y documentar los resultados obtenidos con la ejecución del proyecto y determinar los impactos alcanzados, su sostenibilidad y lecciones aprendidas. La metodología a utilizar se describe en detalle en la sección específica con ese título (Sección IV).

## **ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN**

La evaluación se enfocará específicamente en:

- Evaluar el logro de los objetivos, resultados/impactos, y productos del proyecto (Se deberá considerar y evaluar los cambios hechos en el tiempo a los marcos lógicos del proyecto en cuanto a sus objetivos, resultados esperados y modalidad de ejecución).
- Evaluar los logros del proyecto según los Criterios para Evaluación de Proyectos del GEF, incluyendo valoración de la puesta en práctica, apropiación de las autoridades ambientales de los países y actores regionales, participación de los actores, sostenibilidad, replicabilidad, planeamiento financiero, costo/efectividad (rentabilidad), monitoreo y evaluación.
- Identificar los problemas o circunstancias que pudieron haber afectado la implementación del proyecto y el logro de impactos.
- Recomendar medidas para asegurar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto y sus resultados para orientar la preparación de otras fases de intervención a largo plazo incluyendo nuevas intervenciones potenciales de nuevos donantes.
- Identificar las principales lecciones aprendidas que se pueden diseminar entre proyectos relevantes de GEF y entre las autoridades y actores regionales y nacionales implicados en el proyecto y que planean acciones de seguimiento.
- Llevar a cabo un inventario de las compras realizadas por el proyecto.

## **TEMAS ESPECIALES A CONSIDERAR**

El proyecto ha consolidado una serie de iniciativas que seguirán funcionando una vez que el proyecto finalice, estas son: Centro Huillín de Educación Ambiental, Almacén de la Biodiversidad, Fondo Minga, Feria de la Biodiversidad de Chiloé y la Iniciativa Cordillera Piuchén. Con el objetivo de tener un entendimiento mayor acerca del impacto de cada una de estas iniciativas y obtener recomendaciones específicas para el desarrollo de lineamientos futuros de las mismas se solicita al equipo evaluador:

- Valorar cada una de éstas iniciativas respecto a la estrategia de asociatividad que éstas han promovido y entregar recomendaciones acerca de cómo este modelo puede ser fortalecido para apoyar el desarrollo futuro de las comunidades.

## Evaluación Final

“Conservación y uso sustentable de la biodiversidad de importancia global de Chiloé”

- Valorar el impacto que las iniciativas - Almacén de la Biodiversidad, Fondo Minga y Feria de la Biodiversidad de Castro - han tenido en el mejoramiento de la calidad de vida de los participantes y en la conservación ambiental.
- Evaluar el impacto que las iniciativas han tenido en el fortalecimiento organizacional/empoderamiento de las comunidades identificando aspectos que han influido en el éxito de las mismas y aquellos que puedan ser mejorados.
- Entregar recomendaciones específicas para cada una de las iniciativas que puedan ser utilizadas para la creación de una estrategia de sostenibilidad y en el desarrollo de lineamientos futuros de cada una de las iniciativas.

## PRODUCTOS ESPERADOS DE LA EVALUACIÓN

Los productos esperados de esta evaluación son dos. El primero corresponde a una presentación oral de los hallazgos preliminares a la representación del PNUD-Chile, a representantes del gobierno y otros actores interesados. El segundo producto es el informe final de evaluación que contendrá los hallazgos, la valoración de la ejecución, las lecciones aprendidas, recomendaciones y descripción de las mejores prácticas. El informe de la evaluación se debe estar basado en las guías y pautas del GEF para evaluaciones finales y debe seguir la estructura e incluir las indicaciones específicas proporcionadas en la sección 6.

## METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

El equipo de expertos contratados para la evaluación apoyará a la oficina de PNUD en proporcionar una evaluación independiente y profunda del proyecto ‘Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad de Importancia Global de Chiloé’

El equipo evaluador trabajará en colaboración con el personal de la oficina de PNUD y el equipo del proyecto, para determinar la ejecución del proyecto. El proceso como se llevará a cabo la evaluación es el siguiente:

- Revisión previa de la documentación relevante proporcionada por PNUD y enumerada en el Anexo 2 de estos términos de referencia
- Llevar a cabo una misión al área del proyecto. Esta consiste en realizar entrevistas a los actores involucrados incluyendo en los principales actores de la evaluación (identificados abajo), y personal clave que ha participado y/o colaborado en el desarrollo y ejecución de actividades del proyecto. Además se llevarán a cabo visitas de campo con el fin de observar directamente las actividades del proyecto.
- Elaborar el borrador del informe de evaluación, circularlo para revisión y aportes de los actores claves e incluir las observaciones y aportes para producir el informe final (más detalles de la estructura y contenido del informe final en la sección VII).

Los principales actores de la evaluación son:

- El equipo de implementación del proyecto (PNUD-Chile)

## Evaluación Final

“Conservación y uso sustentable de la biodiversidad de importancia global de Chiloé”

- La agencia de ejecución BMCh (equipo de gerencia y directorio publico/privado),
- El gobierno de Chile (CONAMA y CONAF)

Para cada uno de las iniciativas del proyecto<sup>7</sup>, los principales actores son:

- Los socios que corresponden a instituciones públicas, organizaciones comunitarias, instituciones privadas, municipios y personas naturales
- Los participantes de cada una de las iniciativas que son artesanos, escuelas, estudiantes, profesores, campesinos, mujeres y líderes indígenas entre otros.

### PERFIL DEL CONSULTOR.

El consultor deberá estar calificado en disciplinas relacionadas con desarrollo sostenible con énfasis en conservación y uso sostenible de la biodiversidad, manejo de recursos naturales así como políticas y desarrollo institucional. Deberá tener experiencia en evaluación y manejo de proyectos y conocimiento básico de las políticas y procedimientos del PNUD y GEF. Además, considerando los actores principales de la evaluación deberán tener experiencia con trabajos comunitarios y conocimiento de métodos de evaluación participativa. El detalle del perfil y responsabilidades de cada uno de los evaluadores se describe a continuación.

### ARREGLOS PARA IMPLEMENTAR LA EVALUACIÓN

El consultor, con el apoyo de la Oficina de PNUD-Chile, será el responsable de organizar las visitas a terreno y las entrevistas con el equipo del proyecto y los actores gubernamentales y no gubernamentales. Estas entrevistas podrán ser individuales o grupales (la metodología de cada las entrevistas será discutida en mayor detalle con el equipo evaluador).

El tiempo estimado para la evaluación es de 10 semanas, incluyendo la visita de campo. La duración de las visita de campo será acordada entre el PNUD y el consultor.

Actividad	Semana									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Lectura documentos del proyecto y entrevistas a actores locales	x	x								
Visita de campo		x	x	x						
Preparación primer borrador				x	x	x				
Comentarios al borrador							x	x		
Preparación informe final									x	x

<sup>7</sup> Centro Huillín de Educación Ambiental, Almacén de la Biodiversidad, Fondo Minga, Feria de la Biodiversidad de Chiloé y la Iniciativa Cordillera Piuchén

## Evaluación Final

“Conservación y uso sustentable de la biodiversidad de importancia global de Chiloé”

### **ALCANCE DE LA EVALUACIÓN**

Esta sección incluye las categorías y aspectos que deben ser incluidos y clasificados en la evaluación conforme a las pautas del GEF para las evaluaciones finales. También destaca los aspectos específicos que se tratarán bajo cada categoría. El Anexo 3 proporciona una orientación más detallada, en inglés, de la terminología y criterios de revisión de los proyectos del GEF.

### **INFORME DE EVALUACIÓN**

El informe de la evaluación debe estar basado en las guías y pautas del PNUD-GEF para evaluaciones finales y debe seguir la estructura e incluir las indicaciones específicas que se presentan abajo.

La primera versión de este informe se debe presentar en formato electrónico en el plazo de dos semanas después de concluida la misión de evaluación—aproximadamente al finalizar la 6ª semana del contrato. Esta versión será difundida a las partes interesadas y se enviarán comentarios al evaluador en un plazo de dos semanas. Estos comentarios deberán enfocarse en posibles errores encontrados en los datos y no en cuestionar las apreciaciones y hallazgos de los evaluadores. Si es que hubiera discrepancias entre las impresiones y los hallazgos del equipo evaluador y las partes interesadas, estas diferencias deberán ser explicadas en un anexo específico adjunto al informe final.

La versión final del informe, que incluye los comentarios de las partes interesadas, no debe superar las 30 páginas (sin incluir anexos significativos) y deberá ser entregado 2 semanas después de recibir los comentarios del PNUD y el gobierno. Este informe debe estar escrito en español a excepción del resumen ejecutivo, de un máximo de 3 páginas, que debe estar escrito tanto en inglés como en español. Una vez completo, este informe, debe ser entregado electrónicamente en formato MS Word o PDF a la oficina de PNUD- Chile y a la oficina regional de GEF para su aprobación y distribución.

### **ESTRUCTURA E INDICACIONES ESPECÍFICAS DEL INFORME DE EVALUACIÓN**

El Anexo 1 a los presentes TDR incluye un índice que servirá de guía al evaluador. Cualquier cambio a este índice deberá ser consultado con el PNUD.

### **CALENDARIO DE PAGOS**

Se realizará un solo pago contra aprobación del informe final de auditoría. Los tiquetes para el viaje serán adquiridos por el PNUD en coordinación con el consultor y se le darán viáticos por adelantado.

## ANEXO 1. INDICE SUGERIDO PARA LA EVALUACION FINAL

### 1. Resumen ejecutivo

- Breve descripción del proyecto
- Contexto y propósito de la evaluación
- Principales conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas

### 2. Introducción

- Propósito de la evaluación
- Cuestiones claves tratadas
- Metodología de la evaluación
- Estructura de la evaluación

### 3. El proyecto y su contexto de desarrollo

- Comienzo y duración del proyecto
- Problemas que el proyecto pretende abordar
- Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto
- Actores
- Resultados esperados

### 4. Resultados y conclusiones

Adicional a un enfoque descriptivo, todos los criterios marcados con (\*) deben ser clasificados utilizando las divisiones categorías: Altamente Satisfactorio, Satisfactorio, Marginal Satisfactorio, Insatisfactorio.

#### 4.1. Formulación del proyecto

- **Conceptualización/diseño(\*)**. Debe mostrar el proceso de diseño, apreciaciones sobre la conceptualización del problema y si la estrategia de intervención seleccionada trató las causas de fondo y las amenazas principales a la biodiversidad en el área del proyecto. Debe también incluir una valoración del marco lógico y de los diversos componentes y actividades que fueron propuestos para alcanzar el objetivo del proyecto y valorar si estos son apropiados, viables y responden a los ajustes institucionales, legales y a la dinámica de cambios en la región. Debe también determinar si los indicadores necesarios para la medición de los avances y los logros así como de lecciones de otros proyectos relevantes fueron incorporadas en el diseño del proyecto.
- **‘Country-ownership/Driveness’**. Determinar el grado en que la conceptualización del proyecto tenía su origen en planes regionales, nacionales, sectoriales.
- **Participación de actores (\*)**. Determinar la difusión de la información, las consultas, y la participación de los “actores” en el diseño del proyecto.
- **Replicabilidad**. Determinar la forma en que las lecciones y las experiencias generadas por el proyecto fueron o son ser replicadas o consideradas en el diseño y puesta en práctica de otros proyectos.

Otros aspectos a valorar en la revisión de la formulación del proyecto sería la ventaja comparativa de PNUD como agencia implementadora de este proyecto; la consideración de acoplamiento entre los proyectos y otras intervenciones dentro del sector y la definición de los arreglos claros y apropiados de la gerencia en la etapa del diseño. Hay que tener en cuenta la particularidad de las contribuciones de cooperación (multi- y bilateral) para la implementación y como el diseño del proyecto facilita o no esta modalidad de cooperación compartida por parte de los financiadores.

## 4.2. Implementación del proyecto

- **Enfoque de Implementación (\*)**. Este punto debe incluir los siguientes aspectos:
  - i. El uso del marco lógico como herramienta de gerencia durante la puesta en práctica y para los cambios realizados en el proyecto como respuesta a las condiciones cambiantes en la región y/o revisión de actividades mediante monitoreo y evaluación.
  - ii. Otros elementos que indican la gerencia adaptativa tales como planes de trabajo comprensivos y realistas que reflejan una gerencia adaptativa y/o; cambios en los arreglos de la gerencia para hacer mas efectiva la intervención del proyecto.
  - iii. El uso de tecnologías de información electrónica para apoyar la implementación del proyecto, la participación y la supervisión, así como otras actividades del proyecto.
  - iv. Las relaciones intersectoriales que han contribuido a la ejecución y al logro eficaz de los objetivos del proyecto.
  - v. Las capacidades técnicas asociadas al proyecto y su rol en el desarrollo, gerencia y logros del proyecto.
- **Monitoreo y evaluación (\*)**. Se debe incluir una valoración acerca de si ha habido atención adecuada a las actividades durante la implementación del proyecto y establecer si los ‘inputs’, planes de trabajo y ‘outputs’ fueron realizados según lo planificado; si se han llevado a cabo evaluaciones formales y establecer si se ha tomado las acciones pertinentes según los resultados del monitoreo y reportes de evaluación.
- **La participación de los actores (\*)**. Esto debe incluir la valoración de los mecanismos para la difusión de la información sobre la implementación del proyecto y el grado de participación de los actores en la gerencia enfatizando los siguientes aspectos:
  - i. La producción y difusión de la información generada por el proyecto como parte de su plan estratégico. Formación de capacidades institucionales y técnicas, concienciación, movilización de recursos e intercambio de información.
  - ii. La participación de usuarios locales y ONGs en la puesta en práctica del proyecto y toma de decisiones. Analizando las fortalezas y de las debilidades del enfoque adoptado por el proyecto en este tema.
  - iii. El establecimiento de asociaciones y relaciones de colaboración de corredores locales, nacionales y bi- o trinacionales y el efecto que estas han tenido en la implementación del proyecto.
  - iv. Implicación de instituciones gubernamentales en la puesta en práctica del proyecto, el grado de apoyo gubernamental al proyecto, y la apropiación de los Programas Estratégicos como productos de continuidad para la consolidación del CBM.
- **Planeamiento Financiero**. Se debe incluir un análisis del costo real del proyecto por objetivos, resultados, actividades; la rentabilidad de logros; gerencia financiera; co-financiamiento (ver por favor las pautas en el Anexo 4 para informar acerca de el co-financiamiento y conformidad con la aplicación del concepto de costos incrementales.
- **Modalidades de la ejecución e Implementación**. Esto debe considerar la eficacia de las contrapartes de PNUD y de la participación de la unidad de coordinación del proyecto en la selección, el reclutamiento, la asignación de expertos, consultores y miembros nacionales del personal de las contrapartes y en la definición de tareas y de responsabilidades. La cantidad, calidad y puntualidad de los ingresos para el proyecto con respecto a responsabilidades de ejecución, disposiciones presupuestarias y grado en que éstos

“Conservación y uso sustentable de la biodiversidad de importancia global de Chiloé”  
pudieron haber afectado la puesta en práctica y la sostenibilidad del proyecto. La calidad y puntualidad de los desembolsos de PNUD y otras partes responsables de proporcionar recursos al proyecto y el grado en que esto ha afectado la implementación del proyecto.

#### 4.3. Resultados

- **Logro de productos/resultados y objetivos (\*).** Esto debe incluir una descripción y calificación del grado alcanzado en cuanto a los objetivos ambientales y de desarrollo. En este punto se deberá considerar lo indicado en el la Sección II Objetivos de la evaluación, particularmente en cuanto a los enfoques específicos. Si el proyecto no estableció una línea de base (condiciones iniciales), los evaluadores deben intentar determinarla con el uso de metodologías especiales para poder establecer correctamente logros, resultados e impactos. Esta sección debe también incluir las revisiones de:
  - c) El marco institucional, programático y regulatorio contribuye como parte de la ejecución del proyecto, para facilitar la conectividad y la protección de la biodiversidad.
  - d) El proyecto ha contribuido a desarrollar el conocimiento sobre conectividad y su utilidad en la conservación y el desarrollo sostenible.
  - e) La cantidad y la calidad de la información relevante para la conectividad y la conservación de la biodiversidad así como la eficacia de la información ha sido fortalecida con el proyecto.
  - f) Las actividades de construcción de capacidades realizadas por el proyecto y su efecto sobre la sostenibilidad a largo plazo de la protección de la biodiversidad.
    - **Sostenibilidad:** Incluyendo una apreciación del grado en el cual la iniciativa se mantendrá, dentro o fuera del dominio del proyecto una vez que la ayuda de GEF/la ayuda externa en esta fase haya acabado. El enfoque específico debe ser la aproximación hacia la institucionalización a largo plazo de los objetivos del proyecto, es decir marco institucional propuesto para la coordinación inter e intra sectorial.
    - Contribución al aumento de habilidades del personal nacional

#### 5. Recomendaciones

Esta sección debe proporcionar recomendaciones claras de acciones que refuercen los beneficios y ventajas del proyecto. Se debe especificar claramente hacia quien van dirigidas las recomendaciones y cuales son las labores que cada uno debe realizar. Además se deben proporcionar recomendaciones específicas para cada uno de los temas especiales a considerar en esta evaluación (Sección II, p.3).

#### 6. Lecciones aprendidas

Aquí se deben destacar las mejores y peores prácticas en aspectos relevantes. Las observaciones no se deben limitar a los productos del proyecto en relación a los objetivos de desarrollo, sino que también deben cubrir el desarrollo de capacidades regionales, nacionales y locales para la conservación y uso sostenible de la biodiversidad y la restauración de la conectividad en la región, así como las diferentes experiencias participativas en el contexto regional. Además, se debe proporcionar un listado de las lecciones que pueden ser útiles para el diseño e implementación de éste y otros proyectos.

#### 7. Anexos

- TOR
- Itinerario
- Lista de personas entrevistadas
- Resumen de las visitas del campo
- Lista de documentos revisados
- Cuestionarios usados y resumen de resultados

**ANEXO 2 - DOCUMENTOS QUE SERÁN PROVEÍDOS AL EVALUADOR**

- Documento del Proyecto (PRODOC)
- Documento de PRODOC actualizado en 2001
- Documentos de Marco Lógico e indicadores de impacto desarrollados durante la vida del proyecto
- Listado de documentos producidos por el proyecto
- Copias de las publicaciones del proyecto
- Copias de los reportes internos del proyecto y otros documentos que contienen evidencias de los impactos del proyecto (actas de directorio, etc)
- PIR (2001, 2002, 2003, 2004, 2005 y 2006)

### ANEXO 3- EXPLANATION ON TERMINOLOGY PROVIDED IN THE GEF GUIDELINES TO TERMINAL EVALUATIONS

**Implementation Approach** includes an analysis of the project’s logical framework, adaptation to changing conditions (adaptive management), partnerships in implementation arrangements, changes in project design, and overall project management.

Some elements of an effective implementation approach may include:

- The logical framework used during implementation as a management and M&E tool
- Effective partnerships arrangements established for implementation of the project with relevant stakeholders involved in the country/region
- Lessons from other relevant projects (e.g., same focal area) incorporated into project implementation
- Feedback from M&E activities used for adaptive management.

**Country Ownership/Drivenness** is the relevance of the project to national development and environmental agendas, recipient country commitment, and regional and international agreements where applicable. Project Concept has its origin within the national sectoral and development plans

Some elements of effective country ownership/drivenness may include:

- Project Concept has its origin within the national sectoral and development plans
- Outcomes (or potential outcomes) from the project have been incorporated into the national sectoral and development plans
- Relevant country representatives (e.g., governmental official, civil society, etc.) are actively involved in project identification, planning and/or implementation
- The recipient government has maintained financial commitment to the project
- The government has approved policies and/or modified regulatory frameworks in line with the project’s objectives

For projects whose main focus and actors are in the private-sector rather than public-sector (e.g., IFC projects), elements of effective country ownership/drivenness that demonstrate the interest and commitment of the local private sector to the project may include:

- The number of companies that participated in the project by: receiving technical assistance, applying for financing, attending dissemination events, adopting environmental standards promoted by the project, etc.
- Amount contributed by participating companies to achieve the environmental benefits promoted by the project, including: equity invested, guarantees provided, co-funding of project activities, in-kind contributions, etc.
- Project’s collaboration with industry associations

**Stakeholder Participation/Public Involvement** consist of three related, and often overlapping processes: information dissemination, consultation, and “stakeholder” participation. Stakeholders are the individuals, groups, institutions, or other bodies that have an interest or stake in the outcome of the GEF-financed project. The term also applies to those potentially adversely affected by a project.

Examples of effective public involvement include:

- Information dissemination
- Implementation of appropriate outreach/public awareness campaigns

Consultation and stakeholder participation

Consulting and making use of the skills, experiences and knowledge of NGOs, community and local groups, the private and public sectors, and academic institutions in the design, implementation, and evaluation of project activities

Stakeholder participation

Project institutional networks well placed within the overall national or community organizational structures, for example, by building on the local decision making structures, incorporating local knowledge, and devolving project management responsibilities to the local organizations or communities as the project approaches closure

Building partnerships among different project stakeholders

Fulfillment of commitments to local stakeholders and stakeholders considered to be adequately involved.

**Sustainability** measures the extent to which benefits continue, within or outside the project domain, from a particular project or program after GEF assistance/external assistance has come to an end. Relevant factors to improve the sustainability of project outcomes include:

- Development and implementation of a sustainability strategy.
- Establishment of the financial and economic instruments and mechanisms to ensure the ongoing flow of benefits once the GEF assistance ends (from the public and private sectors, income generating activities, and market transformations to promote the project’s objectives).
- Development of suitable organizational arrangements by public and/or private sector.
- Development of policy and regulatory frameworks that further the project objectives.
- Incorporation of environmental and ecological factors affecting future flow of benefits.
- Development of appropriate institutional capacity (systems, structures, staff, expertise, etc.) .
- Identification and involvement of champions (i.e. individuals in government and civil society who can promote sustainability of project outcomes).
- Achieving social sustainability, for example, by mainstreaming project activities into the economy or community production activities.
- Achieving stakeholders consensus regarding courses of action on project activities.

**Replication approach**, in the context of GEF projects, is defined as lessons and experiences coming out of the project that are replicated or scaled up in the design and implementation of other projects. Replication can have two aspects, replication proper (lessons and experiences are replicated in different geographic area) or scaling up (lessons and experiences are replicated within the same geographic area but funded by other sources). Examples of replication approaches include:

**Knowledge transfer** (i.e., dissemination of lessons through project result documents, training workshops, information exchange, a national and regional forum, etc).

Expansion of demonstration projects.

Capacity building and training of individuals, and institutions to expand the project’s achievements in the country or other regions.

Use of project-trained individuals, institutions or companies to replicate the project’s outcomes in other regions.

## Evaluación Final

“Conservación y uso sustentable de la biodiversidad de importancia global de Chiloé”

**Financial Planning** includes actual project cost by activity, financial management (including disbursement issues), and co-financing. If a financial audit has been conducted the major findings should be presented in the TE. Effective financial plans include:

Identification of potential sources of co-financing as well as leveraged and associated financing<sup>8</sup>.

Strong financial controls, including reporting, and planning that allow the project management to make informed decisions regarding the budget at any time, allows for a proper and timely flow of funds, and for the payment of satisfactory project deliverables

Due diligence due diligence in the management of funds and financial audits.

**Co financing includes:** Grants, Loans/Concessional (compared to market rate), Credits, Equity investments, In-kind support, Other contributions mobilized for the project from other multilateral agencies, bilateral development cooperation agencies, NGOs, the private sector and beneficiaries. Please refer to Council documents on co-financing for definitions, such as GEF/C.20/6.

Leveraged resources are additional resources—beyond those committed to the project itself at the time of approval—that are mobilized later as a direct result of the project. Leveraged resources can be financial or in-kind and they may be from other donors, NGO’s, foundations, governments, communities or the private sector. Please briefly describe the resources the project has leveraged since inception and indicate how these resources are contributing to the project’s ultimate objective.

Cost-effectiveness assesses the achievement of the environmental and developmental objectives as well as the project’s outputs in relation to the inputs, costs, and implementing time. It also examines the project’s compliance with the application of the incremental cost concept. Cost-effective factors include: Compliance with the incremental cost criteria (e.g. GEF funds are used to finance a component of a project that would not have taken place without GEF funding.) and securing co-funding and associated funding.

The project completed the planned activities and met or exceeded the expected outcomes in terms of achievement of Global Environmental and Development Objectives according to schedule, and as cost-effective as initially planned.

The project used either a benchmark approach or a comparison approach (did not exceed the costs levels of similar projects in similar contexts)

**Monitoring & Evaluation.** Monitoring is the periodic oversight of a process, or the implementation of an activity, which seeks to establish the extent to which inputs, work schedules, other required actions and outputs are proceeding according to plan, so that timely action can be taken to correct the deficiencies detected. Evaluation is a process by which program inputs, activities and results are analyzed and judged explicitly against benchmarks or baseline conditions using performance indicators. This will allow project managers and planners to make decisions based on the evidence of information on the project implementation stage, performance indicators, level of funding still available, etc, building on the project’s logical framework.

Monitoring and Evaluation includes activities to measure the project’s achievements such as identification of performance indicators, measurement procedures, and determination of baseline conditions. Projects are required to implement plans for monitoring and evaluation with adequate funding and appropriate staff and include activities such as description of data sources and methods for data collection, collection of baseline data, and stakeholder participation. Given the long-term nature of many GEF projects, projects are also encouraged to include long-term monitoring plans that are sustainable after project completion.

---

<sup>8</sup> Please refer to Council documents on co-financing for definitions, such as GEF/C.20/6. The following page presents a table to be used for reporting co-financing.

Evaluación Final  
 “Conservación y uso sustentable de la biodiversidad de importancia global de Chiloé”

**ANEXO 3 - Financial Planning: Co-financing**

Co financing (Type/Source)	IA own Financing (mill US\$)		Government (mill US\$)		Other* (mill US\$)		Total (mill US\$)		Total Disbursement (mill US\$)	
	Planned	Actual	Planned	Actual	Planned	Actual	Planned	Actual	Planned	Actual
- Grants										
- Loans/Conces sional (compared to market rate)										
- Credits										
- Equity investments										
- In-kind support										
- Other (*)										
<b>Totals</b>										

\* Other is referred to contributions mobilized for the project from other multilateral agencies, bilateral development cooperation agencies, NGOs, the private sector and beneficiaries.

**LEVERAGED RESOURCES**

Leveraged resources are additional resources—beyond those committed to the project itself at the time of approval—that are mobilized later as a direct result of the project. Leveraged resources can be financial or in-kind and they may be from other donors, NGO’s, foundations, governments, communities or the private sector. Please briefly describe the resources the project has leveraged since inception and indicate how these resources are contributing to the project’s ultimate objective.

## Evaluación Final

“Conservación y uso sustentable de la biodiversidad de importancia global de Chiloé”

### ANEXO 2: Itinerario

El cronograma de actividades de la Consultoría presentado a realizar fue el siguiente:

Actividad	Semanas									
	31 Ag. al 06 Sept.	07 Sept. al 13 Sept.	14 Sept. al 20 Sept.	21 Sept. al 27 Sept.	28 Sept. al 04 Oct.	05 Oct. al 11 Oct.	12 Oct. al 18 Oct.	19 Oct. al 25 Oct.	26 Oct. al 01 Nov.	02 Nov. al 08 Nov.
Revisión de Documentos										
Entrevistas a Instituciones y actores en Santiago										
Entrevistas a Instituciones y actores en Chiloé										
Elaboración Primer borrador Informe										
Entrega Borrador de Informe										
Recepción de comentarios										
Elaboración Informe Final										
Entrega Informe Final										

Las Entrevistas en terreno (Chiloé) se efectuaron durante la semana del 28 de septiembre de acuerdo al programa cumpliéndose en forma exitosa.

El itinerario de la evaluación se extendió hasta el día 30 de noviembre, previa solicitud de extensión del plazo para la entrega del informe final.

**ANEXO 3: Lista de Personas Entrevistadas**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo/Institución</b>	<b>Contacto</b>
1. Santiago Elmusedi	Ex Coordinador de proyecto	<a href="mailto:Santiago.elmusedi@gmail.com">Santiago.elmusedi@gmail.com</a> 81830474 94085388
2. Carlos Venegas	Asesor Principal Proyecto GEF	<a href="mailto:cetchiloe@hotmail.com">cetchiloe@hotmail.com</a> <a href="mailto:cetchiloe@gmail.com">cetchiloe@gmail.com</a> 77481802
3. Rolando Paredes	CONAF Provincial Xma. Región	<a href="mailto:mparedes@conaf.cl">mparedes@conaf.cl</a> (065)532501
4. Sara Curumilla	Periodista Chiloé	<a href="mailto:Scurumilla@gmail.com">Scurumilla@gmail.com</a> 98224560
5. Pedro Loncuante	Presidente Comunidad Funda Coihuín de Compu	88606576
6. Pedro Bahamondez	CONAF Xma. Región	<a href="mailto:pbahamon@conaf.cl">pbahamon@conaf.cl</a> (065)278112
7. Samuel Velasco	Almacén de la Biodiversidad (cerró en marzo del 2008)	<a href="mailto:samuvelascorubio@gmail.com">samuvelascorubio@gmail.com</a> 97426163
8. Albán Mancilla	Actual Gobernador Provincial de Chiloé	<a href="mailto:jmancillad@interior.gov.cl">jmancillad@interior.gov.cl</a> (065)632482
9. Tatiana Salas	Gobernación Provincial de Chiloé	<a href="mailto:tsalas@interior.gov.cl">tsalas@interior.gov.cl</a>
10. Sergio Cuyul	Coordinador Federación Comunidades Huilliche de Chiloé	<a href="mailto:fhuilliche@gmail.com">fhuilliche@gmail.com</a> <a href="mailto:sergiocuyul@yahoo.es">sergiocuyul@yahoo.es</a> (065) 530454
11. Nora Martinez	PUFOLIL (microempresa)	<a href="mailto:nmartinezoyanedel@hotmail.com">nmartinezoyanedel@hotmail.com</a> 99992461
12. Franco Marabolí	Ingeniero Forestal, BMCh	<a href="mailto:francomaraboli@lena.cl">francomaraboli@lena.cl</a> 98653975
13. Juan Galleguillos H	Ex Gobernador Provincial de Chiloé	<a href="mailto:Juan.galleguillos@mineduc.cl">Juan.galleguillos@mineduc.cl</a> <a href="mailto:juangalleguillos@surnet.cl">juangalleguillos@surnet.cl</a>
14. Helen Negret.	PNUD – Panamá	<a href="mailto:helen.negret@undp.org">helen.negret@undp.org</a>
15. Jorge Negrón	FANCU (microempresa)	95564679

## ANEXO 4: Lista de Documentos Revisados

- 1.- Carta Enrique Ganuza\_20 october.pdf
- 2.- e mails Tim boyle Mission.
- 3.- Informe Auditoria Sr. Brus\_final, pdf
- 4.- Internal e mails after October 2004 meeting. Pdf.
- 5.- Monitoring plan 2005 Post TB mission adjunto nota al arch.pdf
- 6.- Nota al archivo Comité de Enlace 2005pdf.
- 7.- Nota al archivo financiero
- 8.- Nota al archivo Seguimiento Plan 2005. Pdf.
- 9.- Proyect Quartely Report\_dic2004.pdf.
- 10.- Proyect Quartely Report\_jun2005.pdf.
- 11.- Proyect Quartely Report\_mar2005.pdf.
- 12.- Proyect Quartely Report\_oct2006.pdf.
- 13.- Proyect Quartely Report\_sept2004.pdf.
- 14.- QOR 1 2004. Pdf
- 15.- QOR 1 2005. Pdf
- 16.- QOR 1 2006. Pdf
- 17.- QOR 2 2004. Pdf
- 18.- QOR 2 2005. Pdf
- 19.- QOR 3 2004. Pdf
- 20.- QOR 3 2005. Pdf
- 21.- QOR 3 2006. Pdf
- 22.- Risk Table PIR 2006.PDF
- 23.- 1505 CHI Chiloé PIR 2007 RTA final.doc
- 24.- Acta 24 Directorio. Doc.
- 25.- Acta sesión 25 2 sept. 04 SEF.doc
- 26.- APR 2004 BMCh.doc
- 27.- APR-PIR CHI 01G35 VERSIÓN 2.doc.
- 28.- Carta desk rewiew-oct20061.doc
- 29.- Carta\_2328\_2006.doc
- 30.- CH G35 CHILOÉ Supplemental PIR Sept42003.doc
- 31.- Informe visita a Terreno Octubre de 2004.doc
- 32.- Nota Al archivo Financiero .doc
- 33.-PIR 1505 CHILOE 2004.doc
- 34.- PIR 2006 CHILOE final.doc
- 35.- PIR CHIO1G35 Chiloé Sep 4.DOC
- 36.-Trd Tim Boyle enero 2005.doc
- 37.- Plan de trabajo 2004.xls
- 38.- Carta Catalina Bau\_liquidación fundación.pdf.
- 39.- Informe de Tim boyle\_Evaluación and Proposal.2005.doc
- 40.- Invitación a comité enlace.pdf
- 41.- Metodología Fondo Crédito Ginga.doc
- 42.- Minuta Matías Rodríguez LA TERCERA .doc
- 43.- Resumen avance proyecto GEF.doc
- 44.- final brief with GEFSEC comments jan18 01.doc.
- 45.- CDR 2004 2005 Y 2006.pdf
- 46.- CDR 2005. Pdf.
- 47.- CDR 2006.pdf.
- 48.- Gastos Enero Agosto 2005.pdf
- 49.- Gastos Enero diciembre 2004.pdf
- 50.- Gastos Enero diciembre 2005.pdf.
- 51.- Gastos Enero julio 2005.pdf
- 52.-Gastos Enero Junio 2005.pdf
- 53.- Gastos Enero marzo 2005.pdf
- 54.- Gastos Enero octubre 2004.pdf.
- 55.- QOR 2 20046. Pdf