Informe final

Revisión de medio término del proyecto

Fortalecimiento de la gestión y la gobernanza para la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad de importancia mundial en los ecosistemas marinos costeros en Chile.

País: Chile

Agencia implementadora: Organización de las Naciones Unidas Para la Alimentación y la Agricultura

Socio ejecutor: Ministerio del Medio Ambiente

Financiamiento: Fondo para el Medio Ambiente Mundial

No identificador del FMAM: 10075
Número de Entidad de la FAO: 44609
Símbolo del Proyecto de la FAO: GCP/CHI/043/GFF

Consultores a cargo de la revisión
Germán Luebert y Jaime Aburto

7 de agosto de 2024

ÍNDICE

Siglas y abreviaturas 4
Agradecimientos 5
Resumen ejecutivo 6
1. Introducción 15
1.1 Marco y teoría del Proyecto 15
2. Marco de la evaluación 20
2.1 Objetivos de la Revisión 20
2.2 Alcances de la evaluación 20
2.3 Usuarios de la revisión 20
2.4. Limitaciones 20
3. Metodología de la evaluación 22
3.1 Enfoque metodológico 22
3.2 Necesidades informativas 22
3.3 Selección de agentes clave 24
3.4 Técnicas de recolección de información 24
3.5 Análisis de información 25
3.6 Tablas de diseño por criterio 25
3.7 Utilización de inteligencia artificial 26
4. Resultados de la revisión 27
4.1 Relevancia Estratégica 27
4.2 Coherencia 29
4.3 Eficacia 29
4.4 Progreso hacia el impacto 31
4.5 Adicionalidad 34
4.6 Eficiencia 35
4.7 Efecto catalizador 36
4.8 Factores de desempeño 37
4.8.1 Diseño del proyecto 37
4.8.2 Implementación y ejecución 38
4.8.3 Cofinanciación 38
4.8.4 Gestión del conocimiento 39
4.8.5 Comunicación 39
4.8.6 Participación de partes interesadas 40

4.8.7 Monitoreo y evaluación 40
4.9 Perspectivas transversales 41
4.10 Salvaguardas 42
4.11 Sostenibilidad 42
5. Conclusiones 43
6. Lecciones aprendidas 45
7. Recomendaciones 46
Bibliografía 49
Apéndices 50
Apéndice 1. Agentes clave consultados 50
Apéndice 2. Tablas de diseño por criterio 53
Apéndice 3. Tabla de valoración del FMAM 71
Apéndice 4. Tabla de cofinanciación 75
Apéndice 5. Matriz de riesgos del FMAM 76
Apéndice 6. Avance de indicadores 78
Apéndice 7. Propuesta de ajuste al marco de resultados 82
Apéndice 8. Teoría del cambio diseñada por el Proyecto 84

CUADROS

Cuadro 1. Información general del Proyecto. 15
Cuadro 2. Lógica de intervención del Proyecto 17
Cuadro 3. Reconstrucción de la teoría del cambio 19
Cuadro 4. Criterios y dimensiones de la Revisión 22
Cuadro 5. Criterios y preguntas de evaluación 23
Cuadro 6. Estructura de la tabla de diseño 26
Cuadro 7. Avance de indicadores del proyecto 30
Cuadro 8. Extracto de la reconstrucción de la teoría de cambio del Proyecto. 34

Siglas y abreviaturas

ACMU	Área Conservación Múltiples Usos
AMERB	Áreas de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos
AMCP-MU	Áreas Marinas Costeras Protegidas de Múltiples Usos
AMP	Área Marina Protegida
BD	Biodiversidad
BH	Budget Holder, Responsable del Presupuesto
BTOR	Back to Office Report, Reporte de Viaje
CDNP	Comité Directivo Nacional del Proyecto
CGP	Comité de Gestión del Proyecto
CLPI	Consentimiento Libre, Previo e Informado
CNP	Coordinadora Nacional de Proyecto
CNUBC	Comité Nacional de Uso del Borde Costero
CONAF	Corporación Nacional Forestal
CRUBC	Comité Regional de Uso del Borde Costero
EBSA	Área de Significancia Ecológica o Biológica
EE	Enfoque Ecosistémico
EEP	Enfoque Ecosistémico a la Pesca
DNP	Directora Nacional de Proyecto
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GCU	Unidad de coordinación FAO-GEF (Sede de la FAO, Roma)
GORE	Gobierno Regional
GTO	Oficial Técnico del GEF
HCS	Sistema de Corrientes de Humboldt
IFOP	Instituto de Fomento Pesquero
LoA	Letter of Agreement, Carta de Acuerdo
MBN	Ministerio de Bienes Nacionales
METT	Management Effectiveness Tracking Tool, Herramienta de Seguimiento GEF
MMA	Ministerio del Medio Ambiente
MyE	Monitoreo y Evaluación
ONG	Organización No Gubernamental
OTL	Oficial Técnico Líder
PEM	Planificación Espacial Marina

Agradecimientos

El equipo consultor de la revisión de medio término, agradece a las personas que brindaron apoyo, facilitaron y/o participaron del proceso evaluativo.

A Eve Crowley, representante de FAO Chile, Rodrigo Morera, Coordinador de Programa País, José Aguilar, Oficial Técnico Líder, Aníbal Labra, encargado de monitoreo y evaluación, y a todo el equipo de FAO responsable de la implementación del proyecto, muchas gracias.

La revisión, a través de Daniela Manuschevich y Manuela Erazo, directora y coordinadora nacional del proyecto respectivamente, agradece el apoyo brindado, el tiempo dedicado y la valiosa información proporcionada por el equipo y los/as funcionarios/as del Estado chileno consultados.

Igualmente se reconoce a otras instituciones a nivel regional y local que participaron con la presencia de profesionales en las distintas actividades del proceso evaluativo y que estuvieron disponibles para ser consultados.

Finalmente, se hace extensivo la gratitud a las personas beneficiarias. Su disposición y opinión fueron clave para enriquecer el proceso. Las percepciones de las comunidades locales fueron un insumo fundamental para la elaboración del presente informe.

Resumen ejecutivo

RE1. El proyecto "Fortalecimiento de la gestión y la gobernanza para la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad de importancia mundial en los ecosistemas marinos costeros en Chile" -en adelante el "Proyecto"-, es una iniciativa financiada por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), implementado por la Organización de las Naciones Unidas Para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y ejecutado por Ministerio del Medio Ambiente de Chile.

RE2. Su presupuesto total es de USD $25.331.101, de los cuales USD $3.502.968 son aportados por el FMAM y USD $21.828.133 corresponden al cofinanciamiento proveniente de distintas instituciones nacionales.

RE3. El Proyecto comenzó formalmente en julio de 2021 y tiene previsto culminar su ejecución en diciembre de 2025.

RE4. De acuerdo a lo establecido en las políticas y procedimientos del FMAM y la FAO, a la mitad del periodo de implementación de ciclo del proyecto se debe realizar una Revisión de Medio Término (RMT). Es en el contexto de este ejercicio que se elaboró el presente informe.

RE5. El objetivo de la RMT fue realizar una valoración independiente sobre la relevancia del diseño y las acciones implementadas por el Proyecto, su eficacia en el logro de resultados y objetivos, la eficiencia en la utilización de los recursos, la incorporación de perspectivas transversales, las probabilidades de que los efectos obtenidos se sostengan una vez que la financiación cese (sostenibilidad) y la incidencia de otros factores que pueden haber afectado el desempeño del Proyecto. Lo anterior, con la finalidad de extraer lecciones aprendidas y recomendaciones orientadas a mejorar, corregir y/o potenciar acciones futuras del proyecto.

RE6. El alcance temporal fue entre la fecha de inicio del proyecto -julio de 2021- hasta la fecha del comienzo de la RMT en mayo de 2024.

RE7. Su alcance geográfico coincidió con el territorio de intervención y la interacción entre las distintas escalas. Se contemplaron instituciones y acciones de alcance nacional y local, con énfasis en los sitios pilotos ubicados en las comunas de Puerto Cisnes, La Higuera y Freirina

PRINCIPALES HALLAZGOS POR DIMENSIONES Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Relevancia estratégica

RE8. El proyecto ha respondido adecuadamente a las prioridades globales, los lineamientos estratégicos de las instituciones nacionales e internacionales interesadas y a una parte de los intereses de los grupos beneficiarios.

RE9. Las acciones ejecutadas y los resultados alcanzados hasta el momento, han sido concordantes con las estrategias propuestas por el FMAM–7. Asimismo, se evidencia un alineamiento con los esfuerzos nacionales para la conservación de biodiversidad y planificación de los ecosistemas marino - costero del país. Junto a lo anterior, la estrategia es valorada como relevante para el desarrollo de la estrategia de la FAO a nivel global y nacional y da respuesta a tres de los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la agenda 2030 (los ODS 14, 15 y 5).

RE10. Los beneficiarios/as directos del proyecto demandan prioritariamente que se solucionen carencias sociales que han permanecido insatisfechas en el tiempo (vivienda, agua potable, infraestructura vial, etc.), cuyas posibilidades de ser resueltas están fuera del margen de acción del proyecto.

RE11. No obstante, la RMT constata que la intervención ha logrado responder a otro tipo de necesidades e intereses comunitarios: la de conservar el medio ambiente y sus recursos y de tener una voz articulada, efectiva e influyente en los procesos de toma de decisiones.

Coherencia

RE12. El Proyecto ha articulado acciones con 32 instituciones. Estas colaboraciones han sido útiles para el desarrollo y la implementación eficaz de los productos, pues se han aprovechado los procesos en marcha, los conocimientos, la trayectoria y la presencia territorial de estas instituciones.

Eficacia

RE13. El Proyecto informa un avance técnico del 31% respecto a sus metas finales. Sin embargo, a pesar de que no se ha alcanzado lo programado en términos absolutos, la RMT confirma que el proyecto está en camino a conseguirlo, presentando avances significativos y auspiciosos en algunas áreas claves.

RE14. Productos ya materializados como: los programas de desarrollo de capacidades a beneficiarios/as y funcionarios/as del Estado; la constitución y acompañamiento a 18 mesas locales; la estrategia de comercialización de la merluza; y la resolución sobre pesquería del puye. Junto a otros por materializar, como: el instrumento de fomento a desarrollar en conjunto con INDESPA; el financiamiento a emprendimientos para fomentar una economía azul; el proceso de zonificación de uso del borde costero en el sitio piloto sur, con evaluación ambiental estratégica e incorporando la planificación espacial marina; el plan de manejo de la ACMU Archipiélago Humboldt; y la actualización de la Política Nacional de Uso de Borde Costero, tienen un elevado potencial de réplica, escalabilidad y motricidad para lograr resultados esperados y avanzar hacia el objetivo del proyecto.

Progreso hacia el impacto

RE15. Si bien el proyecto presenta logros importantes asociados al desarrollo de productos, estos aún no se expresan claramente en una contribución a la progresión de la teoría de cambio hacia los efectos e impactos buscados.

RE16. Para la RMT, esta situación se debe fundamentalmente a supuestos que no fueron identificados en un comienzo y que tampoco se han ido materializando; actuando como "cuellos de botella" en la concreción de resultados y objetivos.

RE17. Para realizar correcciones aún hay tiempo. Algunos productos asociados a estos supuestos todavía no se desarrollan (como los mecanismos de incentivos) y los productos ya desarrollados no han tenido la oportunidad de ser utilizados en favor del éxito de espacios institucionales de gobernanza a implementarse en los sitios pilotos.

Adicionalidad

RE18. La RMT constata que el Proyecto ha generado beneficios incrementales en cuatro de las cinco dimensiones de la adicionalidad sugeridas por el FMAM. A saber: Transferencia y/o adopción tecnológica; Flujos de financiación; Cambios legales y/o reglamentarios; Mejoras en el nivel de vida de los grupos beneficiarios.

RE19. La generación de beneficios ambientales globales (quinta dimensión de la adicionalidad), dependerá del valor agregado que el proyecto logre entregar a los procesos de Planificación Espacial Marina en la comuna de Puerto Cisnes y la elaboración del plan de manejo la ACMU del Archipiélago Humboldt.

Eficiencia

RE20. La amplitud y dispersión territorial de los sitios pilotos, la diversidad temática y la multiplicidad de actividades a ejecutar, ha representado desafíos significativos en términos programáticos, de logística y de gestión al Proyecto.

RE21. Para abordar estas complejidades y cumplir oportunamente con sus responsabilidades, los equipos se han exigido al máximo de sus posibilidades y han tenido que traspasar límites disciplinarios para lograrlo.

RE22. A pesar de que el empeño puesto da cuenta de una buena eficiencia de los recursos humanos disponibles, agentes clave hacen notar que existen déficits en la estructura de los perfiles y la cantidad de profesionales en el equipo. El más notorio, dada la importancia que tiene en proyectos de las características del revisado, es el de una persona experta en gestión política, con conocimiento de funcionamiento del Estado y gobernanza a nivel institucional.

RE23. En términos presupuestarios, el proyecto ha experimentado una subejecución del 40%. A mayo de 2024 ha materializado $1.7 USD millones frente a $2.8 USD millones planificados, dejando $1.8 USD millones por ejecutar.

RE24. Si bien esta situación puede entenderse como una debilidad, es también una oportunidad; ofrece espacio financiero para una eventual extensión y para realizar adecuaciones programáticas orientadas a maximizar los resultados del proyecto en el tiempo restante.

Efecto catalizador

RE25. Si bien al momento de la Revisión no se observa claramente un efecto catalizador en marcha, se identifican que algunos procesos y productos ya materializados que tienen un buen potencial y otros por ejecutar que podrían tenerlo.

RE26. Entre los ya desarrollados, destacan los espacios de formación destinados a funcionarios y actores locales y los diálogos multiactor realizados en el sitio piloto sur. Específicamente los que devinieron en la resolución de la pesquería del Puye en la ACMU Pitipalena Añihue en Puerto Cisnes y los acuerdos establecidos entre las salmoneras y los/as recicladores/as en la misma comuna.

RE27. En el futuro, el Proyecto apoyará un proceso de zonificación costera utilizando la metodología de Planificación Espacial Marina (PEM) en la comuna de Puerto Cisnes y será responsable de respaldar la elaboración del Plan de Manejo de la ACMU Archipiélago Humboldt. La RMT identifica aquí una oportunidad de generar condiciones favorables para réplicas. Realizar una buena sistematización y gestionar adecuadamente el conocimiento generado, será clave para aprovecharla.

Factores de desempeño

Diseño

RE28. El diseño del Proyecto contempla una amplia gama de actividades, una gran diversidad de actores involucrados y un objetivo ambicioso, características que devinieron en un nivel significativo de complejidad tanto en su compresión como también en su ejecución.

RE29. La confección de una teoría de cambio debiera ayudar a dilucidar este tipo de complejidades, sin embargo, la construida para el Proyecto en la etapa de diseño, es un reflejo casi exacto de la matriz de resultados, limitando la efectividad de la función esclarecedora esperada para este instrumento.

RE30. A pesar de estas dificultades, la RMT resalta una buena capacidad de adaptación. El equipo ha respondido de facto y acertadamente a estos cambios y/o inconvenientes y ha procurado construir un relato que permita a las distintas partes interesadas comprender el Proyecto en su conjunto.

Implementación y ejecución

RE31. La FAO, como agencia implementadora, ha acompañado satisfactoriamente la identificación, preparación de la idea, la formulación, la puesta en marcha del Proyecto y ha asegurado un monitoreo y evaluación de calidad.

RE32. Las funciones de ejecución también son satisfactorias. La gestión de actividades cotidianas del Proyecto se ha realizado en concordancia a los acuerdos establecidos con los socios. Asimismo, la rendición de cuentas financieras, el uso de fondos, las adquisiciones y las contrataciones efectuadas se llevado a cabo con la debida probidad y transparencia.

Cofinanciación

RE33. A junio de 2023, las instituciones cofinanciadoras del proyecto han informado un monto equivalente a solo 4,5% del total comprometido, es decir 988.026 USD de 21.828.133 USD.

RE34. Según informantes clave, esta cifra no sería coincidente con los aportes reales; se debería, más que al incumplimiento en la disposición de los recursos, a una falta de registro y seguimiento de los aportes que han ido realizando. Regularizar esta situación, debe ser tarea prioritaria para el periodo que resta de ejecución.

Gestión del conocimiento

RE35. Aunque se han registrado en datos e informes ciertas actividades y procesos, el Proyecto ha carecido de un enfoque de sistematización y gestión del conocimiento orientado a la transferencia de aprendizajes y la replicación de buenas prácticas.

RE36. Contar y compartir aprendizajes organizados, evidencia de los beneficios que están generando los procesos impulsados y documentación a modo de manuales y guías, por ejemplo, podrían ser insumos útiles para apoyar el trabajo de promoción de la iniciativa a nivel del Estatal con la finalidad de propiciar y/o mejorar las perspectivas de sostenibilidad y el anclaje institucional.

Comunicación

RE37. El proyecto ha desarrollado y mantenido productos comunicacionales que, según los/as entrevistados/as, son de buena calidad

RE38. Estos productos responden satisfactoria y principalmente al primero de los cuatro objetivos de la estrategia de comunicación diseñada: "Relevar importancia de avanzar hacia una gobernanza orientada a la conservación y uso sostenible de los ecosistemas marinos-costeros".

RE39. Para los otros tres objetivos: "Apoyar acceso a la información, participación y empoderamiento de actores locales"; "Robustecer la comunicación e impulsar relacionamiento entre el proyecto y socios estratégicos"; y "Apoyar cumplimiento de acciones realizadas en contexto de implementación del proyecto", el alcance ha sido más débil y sería positivo fortalecerlo.

Participación de las partes interesadas

RE40. Las partes interesadas han declarado una participación activa en el diseño. Igualmente, durante la ejecución, las personas manifiestan que han sido convocadas y que han participado activamente en los espacios de gobernanza internos del Proyecto, los mecanismos de gobernanza que el Proyecto quiere fortalecer y generar y las instancias de intercambio y formación ofrecidas. Sin embargo, las partes institucionales, expresan que para mejorar su involucramiento y adherencia es fundamental establecer mejores flujos de información y garantizar una mayor participación en la toma de decisiones.

Monitoreo y evaluación

RE41. El Proyecto ha implementado un sistema de seguimiento y evaluación exhaustivo y de calidad. Este sistema ha permitido monitorear de manera efectiva el progreso de los indicadores y las planificaciones anuales (POA), así como realizar un seguimiento a los riesgos y los planes de acción de género y pueblos originarios.

Perspectivas transversales

RE42. El Proyecto, en concordancia con las directrices establecidas por el FMAM, realizó diagnósticos y formuló planes de acción para la inclusión de las perspectivas transversales de género y pueblos originarios, incluyendo consultas y la firma de consentimiento informado de las comunidades indígenas del territorio de intervención.

RE43. Ha mantenido una base de datos con información desagregada por sexo, y diseñó indicadores que responden a cuestiones de género. Junto a lo anterior, ha desarrollado capacidades en el equipo y en los beneficiarios y, además, ha promovido la participación activa y el empoderamiento de las mujeres en los espacios que el Proyecto ha propiciado.

Salvaguardas

RE44. La categorización de riesgo medio ambiental y social del proyecto se mantiene como "moderado". En concordancia con dicha calificación, se han implementado las medidas necesarias para cumplir con las salvaguardas exigidas por el FMAM.

Sostenibilidad

RE45. La RMT identifica riesgos asociados a futuros cambios en la administración del Estado; estos cambios podrían afectar la continuidad y el apoyo institucional al Proyecto, amenazando así su sostenibilidad.

RE46. Para mitigarlos, será fundamental considerar un periodo de traspaso del Proyecto, de actualización de los compromisos con los nuevos gobiernos locales, regionales y nacionales y, sobre todo, apostar por la institucionalización mediante instrumentos concretos de planificación y financiamiento como, por ejemplo: glosas presupuestarias, resoluciones, protocolos de acuerdo, entre otros.

LECCIONES APRENDIDAS

- **Lección aprendida 1.** El modelo de gobernanza que pretende instalar el proyecto, será más efectiva y sostenible si se vincula a objetivos y procesos concretos, y, de ser posible, si se ancla a espacios institucionalizados, mandatorios y/o vinculantes e, idealmente, preexistentes en la institucionalidad del Estado.
- **Lección aprendida 2.** Para que los procesos de *abajo hacia arriba* propuestos por el proyecto funcionen adecuadamente, será crucial que desde los niveles superiores exista una capacidad de respuesta articulada a las demandas emergentes desde la base.
- **Lección aprendida 3.** Para lograr un buen encuadre de las convocatorias a los actores a nivel locales, con un enfoque centrado en los objetivos del proyecto y asertivo en las respuestas a las demandas que surgirán, es mejor, sí antes de la conformación de mesas locales, se realiza un análisis de la situación del territorio y, en colaboración con socios regionales, un plan de implementación.
- **Lección aprendida 4.** Para el éxito de la gobernanza multinivel que promueve el proyecto, es esencial, junto con formar y fortalecer los espacios locales, hacerlo de manera simultánea a nivel regional e interinstitucional, procurando siempre asegurar coherencia y sinergia entre los diferentes niveles.
- **Lección aprendida 5.** Los espacios de enseñanza-aprendizaje demostraron ser una alternativa eficaz para fomentar diálogos multiactor; convocaron a una amplia variedad de personas, con intereses contrapuestos y que inicialmente mostraban resistencia a participar en las mesas de gobernanza propiciadas por el proyecto.
- **Lección aprendida 6.** El interés, adherencia y la cooperación de y entre las partes interesadas institucionales del proyecto ha estado y estará condicionado a la oportunidad y

claridad de la información que se comparte y la fluidez los canales de comunicación establecidos.

- **Lección aprendida 7.** Es crucial concentrar los esfuerzos en áreas clave y objetivos precisos para evitar caer en una dispersión programática pueda comprometer la eficacia del proyecto.
- **Lección aprendida 8.** La complejidad inherente al establecimiento de espacios de articulación interinstitucional, multiactor y multinivel, requiere de equipos multidisciplinarios, incluyendo competencias en gestión pública y conocimiento del funcionamiento del Estado, es crucial.
- **Lección aprendida 9.** Apostar a que, como consecuencia de la ejecución del proyecto se resuelvan brechas de género anquilosadas históricamente en el los territorios no es realista y genera desgaste y frustración en los equipos y en las partes interesadas. Es mejor implementar un plan acotado y consistente con las posibilidades y los recursos que el proyecto dispone.

RECOMENDACIONES

Recomendación 1. Al equipo del proyecto, la FAO el Ministerio del Medio Ambiente y otros socios estratégicos del proyecto.

Con la finalidad de afianzar los procesos, encuadrar la intervención, comenzar a institucionalizar el Proyecto y darles el mejor uso posible a los sitios pilotos, se recomienda concentrar los esfuerzos de ejecución en enlazar el trabajo realizado, por realizar y los enfoques promovidos (EE, EEP, EG. EI) con:

- El proceso de evaluación ambiental estratégica con planificación espacial marina en Puerto Cisnes. Entenderlo como piloto de una parte de la actualización PNUBC (guía de zonificación, funciones de la CRUBC y mecanismos de participación y gobernanza local y regional).
- La elaboración del plan de manejo y la instauración del modelo de gobernanza multinivel y multiactor birregional de la ACMU Archipiélago Humboldt. Concebirlo como piloto de la elaboración participativa de instrumentos de planificación de AMP en el marco de la nueva institucionalidad ambiental.

Sugerencias:

- Consensuar mecanismos y responsabilidades para una mayor visibilización y protagonismo de la institucionalidad responsable de estos procesos.
- Aprovechar el traslape temporal del proyecto GEF SBAP para articular acciones conjuntas y sostener el apoyo a la gestión de la ACMU Archipiélago Humboldt una vez que el Proyecto finalice.
- Valorar la posibilidad de integrar un perfil experto en gestión política con conocimiento del funcionamiento del Estado y gobernanza a nivel institucional.
- Explorar las posibilidades de interoperabilidad de los datos e información de la PEM con plataformas del Estado ya existentes.
- Acercar experiencias de otros países en la incorporación e institucionalización de las perspectivas de género e interculturalidad en los instrumentos a pilotear (PNUBC/Elaboración de planes de manejo de ACMU).

Recomendación 2. Al equipo del proyecto, la FAO y el Ministerio del Medio Ambiente.

Generar una buena sistematización de los procesos y resultados de la evaluación ambiental estratégica con planificación espacial marina en Puerto Cisnes y la elaboración del plan de

manejo y la instauración del modelo de gobernanza multinivel y multiactor birregional de la ACMU Archipiélago Humboldt.

Sugerencias:

- Generar documentos técnicos o guías orientadas a apoyar el proceso de anclaje institucional.
- Realizar una priorización en conjunto con los socios estratégicos de los productos del conocimiento a generar.
- Alojar las sistematizaciones en las plataformas digitales de los socios estratégicos y en el repositorio de documentos de la FAO.

Recomendación 3. Al equipo del proyecto, la FAO y el Ministerio del Medio Ambiente.

Con el propósito de expandir el número de beneficiarios locales con capacidades fortalecidas, se recomienda desarrollar módulos compactos de formación que se puedan distribuir fácilmente en los territorios, asegurando que los contenidos sean accesibles y adaptados a las necesidades locales.

Sugerencias:

- Explorar el uso de plataformas digitales para facilitar el acceso a un aprendizaje autónomo.
- Crear y distribuir materiales educativos que sean atractivos y fáciles de entender para diferentes audiencias en el nivel local.
- Establecer un sistema de reconocimiento institucional para las personas que completen los cursos de capacitación, proporcionando certificados que validen y reconozcan sus esfuerzos y habilidades adquiridas.

Recomendación 4. Al equipo del proyecto y socios del proyecto.

A fin de mantener informadas y lograr una mejor integración, participación y apropiación de las partes interesadas, se recomienda fortalecer los espacios de gobernanza del Proyecto como espacios de deliberación, comunicación y consulta.

Sugerencias:

- Establecer a nivel regional un espacio espejo del comité de gestión nacional.
- Concordar mecanismos que aseguren flujos de información oportunos.
- Realizar un evento en cada sitio piloto (tipo simposio) que sirva para rendir cuentas de lo avanzado a la fecha (estado de las artes), socializar los aprendizajes y conocimientos generados y proyectar lo que será la intervención en el futuro.

Recomendación 5. Al equipo, la FAO y socios del proyecto.

Para robustecer las comunicaciones del proyecto, la revisión recomienda desarrollar e implementar un plan de acción operativo que contemple medidas orientadas a:

- Agilizar los procesos de revisión y consulta para asegurar una comunicación más eficiente y menos burocrática.
- Garantizar la entrega oportuna y efectiva de información a todos los actores institucionales (nacionales y regionales) y beneficiarios en los sitios piloto.
- Impulsar un trabajo conjunto y cotidiano con los equipos comunicacionales de las instituciones socias.

- Desarrollar y diversificar los canales y productos comunicacionales, ajustándolos específicamente a las necesidades y características de cada público objetivo.

Recomendación 6. Al equipo, la FAO y socios del proyecto.

Dado el nuevo escenario institucional y la eventual repriorización del proyecto, se recomienda realizar ajustes a la matriz de resultados -cambios en productos, actualización de metas y fuentes de verificación (ver detalles de la propuesta de ajuste en el apéndice 7).

Recomendación 7. Al equipo, la FAO y socios del proyecto.

Con la finalidad de lograr una ejecución presupuestaria cercana al 100% y traspasar los productos y procesos del Proyecto a la nueva administración, se recomienda solicitar una extensión del proyecto de al menos seis meses.

Cuadro de valoración del FMAM

Criterios/dimensiones del FMAM	Clasificación	Comentarios resumidos
A. RESULTADOS		
A1. Relevancia/Pertinencia	AS	El diseño y ejecución del Proyecto ha respondido a las prioridades globales y los lineamientos estratégicos del FAO, El FMAM, la Agenda 2030, el Estado chileno y los grupos beneficiarios.
A2. Coherencia	S	El proyecto a generado alianzas que con 32 instituciones que contribuyen a la eficacia, eficiencia de la iniciativa
A3. Eficacia	MS	A medio término el proyecto presenta productos que son importantes y que tienen potencial de contribución a los resultados y objetivos. No obstante, su ejecución técnica es del 31% y aún no se observan claramente avances vinculados a la superación de las barreras y la obtención de efectos en el mediano plazo.
A4. Eficiencia	S	Los recursos financieros aportados por el FMAM han sido los suficientes para conformar un equipo de calidad, ejecutar las actividades del Proyecto ha sufrido retrasos justificados en su implementación.
B. SOSTENIBILIDAD		
B1. Riesgos financieros	MI	Al momento de la RMT no hay comprometidos recursos adicionales a los del proyecto para sostener los procesos una vez que la financiación cese.
B2. Riesgos sociopolíticos	MI	El proyecto tiene por finalidad articular a múltiples actores, muchas veces con intereses y capacidad de influencia dispar. De no lograr consensos amplios se corre el riesgo que el proyecto no logre su objetivo.
B3. Riesgos institucionales	MI	El país tendrá elecciones regionales y locales en 2023 y generales en 2024. Este es un riesgo importante para la sostenibilidad y continuidad de los procesos impulsados por el proyecto.
B4. Riesgos medioambientales	P	No se observan riesgos ambientales que pongan en peligro la sostenibilidad ambiental del Proyecto
C. IMPLEMENTACIÓN	S	La FAO como agencia implementadora ha acompañado satisfactoriamente la identificación, preparación de la idea, la formulación, puesta en marcha y el monitoreo y evaluación del Proyecto.
D. EJECUCION	S	La gestión de actividades cotidianas del Proyecto se ha realizado en concordancia a los acuerdos establecidos con los socios. La rendición de cuentas, el uso de fondos, las adquisiciones y las contrataciones se han efectuado con la debida probidad y transparencia
Plan de SyE	S	El Proyecto diseñó y puso en marcha un Sistema de Monitoreo y Evaluación (SME) ajustado a las necesidades de seguimiento y rendición de cuentas de la iniciativa. Ha mantenido un repositorio ordenado que permite acceder fácilmente a las fuentes de verificación asociadas a los indicadores y los productos desarrollados.
Implementación del sistema de SyE	S	
Valoración general del proyecto	MS	Si bien la valoración de los criterios de eficiencia y relevancia son satisfactorios y altamente satisfactorios respectivamente. Para la RMT la eficacia tiene un peso relativo mayor. Es importante mencionar que el proyecto ha estado expuesto a condicionantes externas que han impedido progresar con más velocidad en la consecución de resultados efectos deseados.

1. Introducción

1. El proyecto "Fortalecimiento de la gestión y la gobernanza para la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad de importancia mundial en los ecosistemas marinos costeros en Chile." -en adelante el "Proyecto"-, es una iniciativa financiada por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), implementado por la Organización de las Naciones Unidas Para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y ejecutado por Ministerio del Medio Ambiente de Chile.
2. Su presupuesto total es de USD $25.331.101, de los cuales USD $3.502.968 son aportados por el FMAM y USD $21.828.133 corresponden al cofinanciamiento proveniente de distintas instituciones nacionales.
3. El Proyecto comenzó formalmente en julio de 2021 y tiene previsto culminar su ejecución en diciembre de 2025.

Cuadro 1. Información general del Proyecto.

Título del Proyecto: Fortalecimiento de la gestión y la gobernanza para la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad de importancia mundial en los ecosistemas marinos costeros en Chile.
No identificador del FMAM: 10075 **Número de Entidad de la FAO:** 644609 **Símbolo del Proyecto de la FAO:** GCP/CHI/043/GFF
Duración del Programa: 54 meses • Fecha formal de inicio: julio de 2021 • Fecha prevista para el término: diciembre 2025
Financiador: FMAM **Agencia implementadora:** FAO **Entidad ejecutora**: Ministerio del Medio Ambiente
Presupuesto Total: USD $25.331.101 **Aporte Nacional**: USD $21.828.133 **Aporte del FMAM:** USD $3.502.968

4. De acuerdo a lo establecido en las políticas y procedimientos del FMAM y la FAO, a la mitad del periodo de implementación de ciclo del proyecto se debe realizar una revisión. Es en el contexto de este ejercicio que se elaboró el presente informe.

1.1 Marco y teoría del Proyecto[1]

5. Chile, reconocido por su extensa biodiversidad marina de importancia global, enfrenta desafíos significativos en la protección y gestión sostenible de sus ecosistemas marinos costeros.
6. La intensificación de las actividades humanas ha provocado una degradación considerable en estos hábitats y una reducción en la productividad pesquera. Este fenómeno ha tenido repercusiones adversas en las comunidades costeras, comprometiendo su sustento y bienestar.
7. Chile ha implementado una serie de medidas de conservación y gestión sostenible de sus ecosistemas marinos. Una de las estrategias clave es la creación de Áreas Marinas Protegidas (AMP), que contribuyen a la conservación de la biodiversidad y a la recuperación de las poblaciones pesqueras[2].

1 Información rescatada del Documento del Proyecto (Prodoc) y los términos de referencia de la revisión de medio término.
2 Un 41,2% de la Zona Económica Exclusiva de Chile está bajo protección, incluyendo 10 Parques Marinos y múltiples reservas y áreas protegidas de usos múltiples

8. A pesar de los esfuerzos, las ecorregiones marinas costeras de Chile siguen enfrentando una serie de amenazas significativas que comprometen la integridad de sus ecosistemas. Estas amenazas incluyen la intensa explotación pesquera a lo largo de toda la costa, la contaminación originada por descargas industriales, la contribución de contaminantes difusos provenientes de las cuencas hidrográficas y las descargas de residuos urbanos.

9. En la zona norte, se observa un enriquecimiento metalogénico asociado a actividades mineras y portuarias, mientras que en la zona centro-sur, la actividad agrícola y acuícola aporta nutrientes y materia orgánica que afectan negativamente la calidad del agua.

10. Como una forma de enfrentar esta problemática, la Estrategia Nacional de Biodiversidad 2017-2030 (en proceso de actualización), plantea como parte de sus objetivos, abordar las brechas de capacidades y fortalecer la participación de los actores locales en el manejo de las áreas marinas protegidas y mejorar los mecanismos de gobernabilidad a nivel nacional y municipal.

Marco de resultados

11. El Proyecto fue pensado como una acción de apoyo al desarrollo de la Estrategia Nacional de Biodiversidad. En su diseño se identificó que las principales barreras que estaban dificultando cumplir con los propósitos mencionados en el párrafo anterior, eran las siguientes:

    - *Barrera 1*. Debilidades del marco institucional, incluyendo falta de coordinación interinstitucional y limitaciones de capacidades públicas, privadas y de la sociedad civil para gestionar y manejar los ecosistemas marinos costeros.
    - *Barrera 2*. Limitaciones de capacidades en el nivel local (municipalidades, organizaciones locales y comunidades) para la planificación, el desarrollo de mecanismos operativos e implementación de una adecuada gestión y gobernanza de los ecosistemas marinos costeros basada en una visión común del territorio.
    - *Barrera 3*. Falta de mecanismos de incentivos y financiamiento del fomento productivo asociado al desarrollo de nuevos bienes, productos, servicios y modelos de negocios en torno a la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas y la biodiversidad costera marina.

    Con el afán de avanzar en la superación de estos obstáculos, se formuló una estrategia de intervención que buscó como objetivo "desarrollar e implementar un sistema de gobernanza que integre, coordine y articule las instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil para la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas marinos costeros". Finalidad a alcanzarse a través de la ejecución de cinco resultados y una serie de productos asociados (cuadro 2). Los resultados son:

    - *Resultado 1.1. Las* partes interesadas aplican un nuevo sistema de gobernanza que integra, coordina y articula las instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil para la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas marinos. costeros.
    - *Resultado 1.2*. Mejora en la efectividad de gestión de Áreas Marinas Protegidas (AMP).
    - *Resultado 2.1.* Ecosistemas marinos costeros de Áreas de Significancia Ecológica o Biológica (EBSA) manejados bajo el Enfoque Ecosistémico a la Pesca.
    - *Resultado 3.1.* La implementación del proyecto es apoyada por una estrategia de Monitoreo y Evaluación basada en resultados medibles y verificables y los principios de manejo adaptativo.

Cuadro 2. Lógica de intervención del Proyecto

Objetivo del Proyecto		
Desarrollar e implementar un sistema de gobernanza que integre, coordine y articule las instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil para la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas marinos costeros.		
Componentes		
Componente 1. Sistema de gobernanza para la conservación y uso sostenible de los ecosistemas marino-costeros.	Componente 2. Integración de objetivos y métodos de conservación de la biodiversidad en la planificación municipal costera y en la política y práctica de pesca artesanal.	Componente 3. Monitoreo y Evaluación (M&E).
Resultados		
1.1. Las partes interesadas aplican un nuevo sistema de gobernanza que integra, coordina y articula las instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil para la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas marinos. costeros. **1.2**. Mejora en la efectividad de gestión de Áreas Marinas Protegidas (AMP).	**2.1.** Ecosistemas marinos costeros de Áreas de Significancia Ecológica o Biológica (EBSA) manejados bajo el Enfoque Ecosistémico a la Pesca.	**3.1.** La implementación del proyecto es apoyada por una estrategia de Monitoreo y Evaluación basada en resultados medibles y verificables y los principios de manejo adaptativo.
Productos		
1.1.1. Mecanismos establecidos para respaldar la toma de decisiones del sector público basados en el Enfoque Ecosistémico (EE) y el Enfoque Ecosistémico a la Pesca (EEP) **1.1.2.** Comunidades locales aplican los principios del EEP para el desarrollo de planes de manejo a nivel comunitario (…) **1.1.3.** Programa de desarrollo de capacidades para la conservación y uso sostenible de ecosistemas marino costeros implementados **1.2.1.** Manejo de AMP implementada con acuerdos regionales y locales que promueven la participación de los actores locales.	**2.1.1.** Comunidades costeras piloto adoptan prácticas y tecnologías de manejo amigables con la BD (…). **2.1.2.** Programa de desarrollo de capacidades locales para apoyar la implementación de planes de manejo comunitarios (en 1.1.2) **2.1.3.** Sistemas de Certificación Ambiental Municipal (SCAM) y de Establecimientos Educacionales (SNCAE) fortalecidos (…) **2.1.4**. Incentivos desarrollados para promover la participación de comunidades costeras en la gestión y gobernanza de AMP (…)	**3.1.1.** Estrategia de Monitoreo y Evaluación desarrollada con grupos de interés relevantes (…). **3.1.2.** Revisión de medio término y evaluación final realizadas **3.1.3.** La gestión del conocimiento contribuye a promover el escalamiento y la replicación de las mejores prácticas y lecciones aprendidas relativas al proyecto

Teoría del cambio

12. Durante la formulación del Proyecto se diseñó una teoría de cambio (TdC) (Apéndice 8. Teoría de Cambio original del Proyecto). Esta se basó en la lógica de intervención -presentada en la página anterior-, a la cual se le adicionaron las barreras y las causas estructurales identificadas.
13. Para la RMT, la TdC, a diferencia de la lógica de intervención, debiera ser concebida como un ejercicio que ayuda a identificar y visualizar hitos y precondiciones que han de darse para avanzar en la senda del cambio deseada al corto, mediano y largo plazo, permitiendo identificar -y eventualmente actuar- sobre realidades futuras y supuestos, no sólo evidentes, sino también probables y deseables.
14. La TdC original, si bien ofrece un panorama general del camino a seguir hacia el objetivo del proyecto, no incluyó un elemento fundamental: los supuestos. Como veremos en la sección de 4.4 Progreso hacia el impacto, considerarlos es vital, pues su omisión ha actuado como *cuello de botella* en la senda hacia los cambios en el mediano y largo plazo esperados.
15. En este contexto, a la RMT le ha parecido oportuno proponer una reconstrucción de la TdC (ver cuadro 3). Esta se estructura de la siguiente manera:
    a. **Estrategias de Cambio**: corresponden a la identificación de ejes de intervención desde los cuales se despliega la estrategia del Proyecto. Para el caso de la iniciativa revisada, se tipificaron 2 estrategias que inician, orientan e interactúan durante la senda de cambio. Las estrategias son:
        - **Estrategia de cambio 1.** Fortalecimiento de capacidades individuales, institucionales y de entorno a nivel nacional, regional y local para una mejor gestión y gobernanza de los ecosistemas marinos costeros.
        - **Estrategia de cambio 2**: Diseño e implementación de incentivos e instrumentos de financiamiento para la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas y la biodiversidad marino costera.
    b. **Cambios en el corto plazo:** corresponde a los cambios que se han producido o debieran producirse a consecuencia y durante el transcurso de la ejecución del Proyecto. En general son los bienes y servicios o productos que el proyecto debiera proveer.
    c. **Cambios en el corto - mediano plazo**: la revisión propone incluir esta categoría de cambio como un nuevo eslabón. Aquí se especifica el mejor uso posible que se le podría dar a los bienes y servicios generados (o cambios en el corto plazo) para lograr avanzar en la senda de cambio.
    d. **Cambios en el mediano plazo:** comprendidos como los efectos directos a alcanzarse una vez finalizada la implementación del Proyecto. Aquí la Revisión ha tomado como referencia los resultados y el objetivo de la iniciativa, pero matizando su alcance esperado; entendiendo su materialización como el pilotaje de las experiencias para proponer modelos gobernanza basados en evidencia.
    e. **Estados Intermedios:** cambios en el mediano – largo plazo o precondiciones necesarias para alcanzar el cambio deseado al largo plazo o el impacto buscado.
    f. **Cambios en el largo plazo:** son los impactos a los que los proyectos contribuirá en la hipótesis que los efectos precedentes y los supuestos se materialicen.
    g. **Motores:** son condiciones importantes que, si están presentes, contribuyen a la calidad y eficacia en la consecución de los cambios en el corto y mediano plazo.
    h. **Supuestos:** son factores y/o condiciones externas que podrían influir en la consecución de los cambios pretendidos. En la presente TdC se identificaron dos grupos de supuestos: de primer y segundo nivel.

Cuadro 3. Reconstrucción de la teoría del cambio

Cambios en el largo plazo

Se ha contribuido a la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas marinos costeros en el país

Estados Intermedios

Los procesos, productos y resultados exitosos desarrollados por el proyecto se anclan institucionalmente al Estado Chileno

Los espacios de gobernanza son dinamizados para que continúen operando, ampliándose y fortaleciéndose.

Se generan las condiciones para que la nueva administración del Estado mantenga el interés y la voluntad política para continuar en la senda del cambio

Se escalan y/o replican las metodologías, enfoques, formas de trabajo probadas en los pilotos en otros territorios del país.

Cambios en el mediano plazo

Se ha desarrollado e implementado un sistema de gobernanza que integra, coordina y articula a las instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil para la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas marinos costeros.

Las partes interesadas han aplicado un nuevo sistema de gobernanza que integra, coordina y articula las instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil para la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas marinos costeros.

Se han probado alternativas de mejora en la efectividad de gestión de Áreas Marinas Protegidas (AMP)

Piloteada la incorporación del Enfoque Ecosistémico a la Pesca en el manejo de ecosistemas marinos costeros de áreas de Significancia Ecológica o Biológica.

Motores

Se sistematiza y gestiona el conocimiento y la evidencia de los efectos que las prácticas, procesos y mecanismos promovidos por el proyecto están generando.

Se acompañan los procesos con gestión política para buscar formas administrativas y aunar voluntades orientadas a asegurar la institucionalización.

Propuesta de cambios en corto plazo – mediano plazo

Los bienes y servicios desarrollados por el proyecto son utilizados en favor de la elaboración del plan de manejo y la instauración del modelo de gobernanza multinivel y multiactor birregional de la AMCP- MU Archipiélago Humboldt, como piloto de la elaboración participativa de instrumentos de planificación de AMP en el marco de la nueva institucionalidad ambiental.

Los bienes y servicios desarrollados por el proyecto son utilizados en favor del fortalecimiento de la Zonificación de Uso del Borde Costero con Evaluación Ambiental Estratégica, incorporando la Planificación Espacial Marina, en el Sitio Piloto Sur. Entendido como una experiencia de actualización, que aborda elementos de planificación, participación y gobernanza local y regional.

Segundo nivel de supuestos

La institucionalidad pública está preparada para dar una respuesta articulada a la demanda proveniente de los espacios de gobernanza a escala menor.

El fortalecimiento de los espacios de gobernanza avanza con la misma velocidad y profundidad en las distintas escalas de intervención.

Hay un consenso o lenguaje común sobre la definición y la importancia de incorporar el EE y el EEP en los instrumentos de planificación entre los distintos actores.

Los incentivos y la transferencia tecnológica brindada por el proyecto actúan como motores de participación en los espacios de gobernanza.

Las capacidades desarrolladas son utilizadas en favor del diseño participativo de instrumentos de planificación para la conservación y uso sostenible del espacio marino costero

Los mensajes y conocimientos generados por el proyecto son gestionados para que lleguen oportunamente y sean incorporados por las distintas partes interesadas en favor de la eficacia de las acciones implementadas y productos desarrollados.

Cambios en el corto plazo

Implementación de campaña de comunicación y gestión del conocimiento

Programa de desarrollo de capacidades a funcionarios del Estado y actores sociales comunitarios y productivos.

Financiamiento e incentivos a la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas y la biodiversidad marino costera.

Establecimiento y/o fortalecimiento de espacios de gobernanza a nivel nacional, regional y local

Programa de transferencia tecnológica para el uso sostenible de los ecosistemas marino costero.

Primer nivel de supuestos

Las partes interesadas gubernamentales, privadas, y de la sociedad civil y comunitarias mantienen en el tiempo el apoyo e interés por los resultados y objetivos del Programa.

Ante eventuales cambios institucionales y/o de contexto la lógica de intervención del Programa se adapta y continúa siendo relevante.

Estrategias

Fortalecimiento de capacidades individuales, institucionales y de entorno a nivel nacional, regional y local para una mejor gestión y gobernanza de los ecosistemas marinos costeros.

Diseño e implementación de incentivos e instrumentos de financiamiento para la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas y la biodiversidad marino costera.

Barreras

Barrera 1. Debilidades del marco institucional, incluyendo falta de coordinación interinstitucional y limitaciones de capacidades públicas, privadas y de la sociedad civil para gestionar y manejar los ecosistemas marinos costeros.

Barrera 2. Limitaciones de capacidades en el nivel local (municipalidades, organizaciones locales y comunidades) para la planificación, el desarrollo de mecanismos operativos e implementación de una adecuada gestión y gobernanza de los ecosistemas marinos costeros basada en una visión común del territorio.

Barrera 3. Falta de mecanismos de incentivos y financiamiento del fomento productivo asociado al desarrollo de nuevos bienes, productos, servicios y modelos de negocios en torno a la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas y la biodiversidad costera marina.

2. Marco de la evaluación

2.1 Objetivos de la Revisión

16. El objetivo de la RMT fue realizar una valoración independiente sobre la relevancia del diseño y las acciones implementadas por el Proyecto, su eficacia en el logro de resultados y objetivos, la eficiencia en la utilización de los recursos, la incorporación de perspectivas transversales, las probabilidades de que los efectos obtenidos se sostengan una vez que la financiación cese (sostenibilidad) y la incidencia de otros factores que pueden haber afectado el desempeño del Proyecto. Lo anterior, con la finalidad de extraer lecciones aprendidas y recomendaciones orientadas a mejorar, corregir y/o potenciar acciones futuras del proyecto.

2.2 Alcances de la evaluación

17. La Revisión tuvo un alcance temporal comprendido entre la fecha de inicio del proyecto -julio de 2021- hasta la fecha del comienzo de la RMT en mayo de 2024.

18. El alcance geográfico coincidió con el territorio de intervención y la interacción entre las distintas escalas. Se contemplaron instituciones y acciones de alcance nacional y local con énfasis en los sitios pilotos ubicados en las comunas de Puerto Cisnes, La Higuera y Freirina.

2.3 Usuarios de la revisión

19. De acuerdo con los términos de referencia, los usuarios previstos de la RMT son los siguientes:

- *Comité Directivo y de Gestión*: utilizarán los resultados de la RMT y las conclusiones para mejorar el alcance de las actividades y la sostenibilidad de los resultados durante la fase final del Proyecto.
- *Encargada del Presupuesto (Budget Holder), Oficial Técnico Líder (LTO), Coordinadora Nacional y Equipo del Proyecto*: los hallazgos y lecciones aprendidas serán un insumo para mejorar el alcance y programación de las actividades de cierre del proyecto y replicar las lecciones en el diseño e implementación de futuras intervenciones en el país.
- *Unidad de Coordinación FAO-GEF:* utilizará los resultados para rendir cuentas al donante e informar sobre el cumplimiento de los objetivos e indicadores del proyecto con relación a la ejecución presupuestaria. También utilizará las posibles buenas prácticas y lecciones aprendidas para otros proyectos.
- *Socios (ejecutor y estratégicos) del proyecto de nivel nacional y sus oficinas regionales (Seremis):* emplearán los resultados para mejorar sus acciones futuras en el ámbito de intervención
- *Beneficiarios y otros actores nacionales e internacionales*: podrán utilizar la RMT para analizar la posibilidad de impulsar acciones similares o complementarias que sirvan para dar continuidad u optimizar los resultados del Proyecto.

2.4. Limitaciones

20. El Proyecto abarcó un amplio espectro institucional y territorial y han estado involucrados un gran número de personas pertenecientes a distintas organizaciones, empresas y comunidades. Dado que las limitaciones temporales y logísticas dificultaron la posibilidad de realizar un muestreo probabilístico, se optó por realizar uno por conveniencia, cuyos resultados pueden no ser del todo representativos. Para mitigar esta limitación, se establecieron criterios de selección orientados a asegurar una representación territorial, de género y de tipo de actor lo más equitativa y proporcional posible.

21. Es importante señalar que las limitaciones descritas, gracias a la disposición, esfuerzo y comunicación permanente del equipo del Proyecto y el apoyo de material bibliográfico fueron solventadas y no afectaron sustancialmente la calidad de la evaluación.

3. Metodología de la evaluación

3.1 Enfoque metodológico

22. La RMT recogió y adaptó la metodología utilizada por FAO (2023) para evaluaciones de proyectos FMAM realizadas en otros países de la región.

23. La metodología fue participativa y colaborativa, basada en la teoría del cambio, de carácter cualitativo y cuyos resultados están orientados al uso de las partes interesadas.

24. Se procuró llevar a cabo un proceso consultivo, transparente e independiente con las partes interesadas internas y externas del Proyecto, junto con garantizar el seguimiento de las normas y estándares del Grupo de las Naciones Unidas para la Evaluación (UNEG) y las directrices para las revisiones de medio termino de proyectos del FMAM implementados por la FAO.

3.2 Necesidades informativas

25. Las necesidades informativas estuvieron determinadas por los criterios y preguntas de evaluación descritas en los términos de referencia[3]. Cada uno de estos elementos fue analizado tomando en consideración las dimensiones de diseño, procesos y estructura -ejecución- y los resultados a medio término del Proyecto.

26. A continuación, se presentan dos cuadros; el primero con los criterios de evaluación seleccionados y su vínculo con las dimensiones que propone el FMAM en su guía de elaboración de evaluaciones intermedias; y el segundo un listado con las preguntas evaluativas asociadas a cada uno de los criterios.

Cuadro 4. Criterios y dimensiones de la Revisión

Criterios / dimensiones	**Diseño**	**Ejecución** Procesos y estructura	**Resultados a medio término**
1. Relevancia	●	●	●
2. Coherencia		●	●
3. Eficacia			●
4. Progreso hacia el impacto			●
5. Eficiencia		●	●
6. Adicionalidad		●	●
7. Efecto catalizador		●	●
8. Sostenibilidad		●	●
9. Factores de desempeño			
Diseño del Proyecto	●		
Funciones de implementación	●	●	
Funciones de ejecución		●	
Gestión financiera y cofinanciación		●	
Gestión del conocimiento		●	●
Participación de partes interesadas	●	●	
Monitoreo y evaluación	●	●	
10. Perspectivas transversales			
Género	●	●	●
Pueblo originarios	●	●	
Salvaguardas	●	●	

[3] Durante la fase de gabinete la RMT propuso la incorporación de criterios adicionales- Fue una forma de integrar las necesidades informativas contenidas en los TdR con las nuevas orientaciones del FMAM en materia de evaluación.

Cuadro 5. Criterios y preguntas de evaluación[4]

Relevancia

Pregunta 1. ¿El Proyecto responde a las prioridades estratégicas e intereses de las instituciones que participan y/o forman parte de su ejecución?

Coherencia

Pregunta 2. ¿Qué tan bien armonizado está el Proyecto con otras intervenciones de la agencia implementadora y entidad ejecutora y/o otras instituciones?

Eficacia

Pregunta 3. ¿Qué resultados, intencionales e involuntarios, ha logrado el proyecto al momento de la RMT?

Progreso hacia el impacto

Pregunta 4 ¿El despliegue de la estrategia del Proyecto generará o está generando una contribución al objetivo de impacto del Proyecto?

Adicionalidad

Pregunta 5. ¿El Proyecto está provocando o se espera que genere beneficios incrementales?

Efecto catalizador

Pregunta 6. ¿Tiene o tendrá el proyecto capacidad de generar un efecto catalizador?

Eficiencia

Pregunta 7. ¿En qué medida el proyecto ha rentabilizado los recursos convirtiendo las aportaciones (fondos, personal, experiencia, equipamiento, etc.) en resultados al menor costo posible y en el menor plazo posible en comparación con otras alternativas?

Factores de desempeño

- *Pregunta 8.1. Diseño.* ¿El diseño del proyecto sirvió para generar los resultados del proyecto? ¿La lógica causal del proyecto es coherente y clara? ¿En qué medida los objetivos y componentes del proyecto son claros, practicables y viables en el periodo de tiempo previsto?
- *Pregunta 8.2. Ejecución Proyecto:* ¿En qué medida la agencia de ejecución cumplió con sus funciones y responsabilidades en la dirección y administración del proyecto? ¿Cuáles han sido los principales desafíos en relación con la dirección y la administración del proyecto?
- *Pregunta 8.3. Cofinanciación.* ¿En qué medida se ha entregado la cofinanciación prometida? ¿Se ha aportado cofinanciación adicional desde la implementación?
- *Pregunta 8.4. Funciones de implementación.* ¿En qué medida la FAO ha proporcionado supervisión, orientación y apoyo (técnico, administrativo y operacional) durante la ejecución?
- *Pregunta 8.5. Comunicación y gestión del conocimiento.* ¿Qué tan eficaz ha sido el proyecto al momento de comunicar y promover sus mensajes clave y resultados a sus socios, partes interesadas y público general? ¿Cómo puede mejorarse este aspecto?
- *Pregunta 8.6. Monitoreo y evaluación (MyE).* ¿El plan de MyE y su implementación han contribuido a la gestión y rendición de cuentas del Programa?; ¿Se ha utilizado la información del sistema de MyE de manera adecuada para tomar decisiones oportunas y fomentar el aprendizaje durante la ejecución del Proyecto?
- *Pregunta 8.7. Participación de partes interesadas.* ¿Cómo se valora el nivel y calidad de la participación e involucramiento de los socios, contrapartes claves y otras partes interesadas?

Sostenibilidad

Pregunta 9. ¿Existen riesgos económicos, institucionales, sociopolíticos y/o ambientales que puedan amenazar la sostenibilidad de los resultados del Proyecto al mediano y largo plazo?

[4] A estas preguntas se le asociaron subpreguntas que se incorporan en la matriz de evaluación.

Perspectivas transversales

- *Pregunta 10.1 Género***.** ¿En qué medida se han promovido los principios de equidad de género, durante el diseño e implementación del proyecto? ¿Se está contribuyendo al empoderamiento de las mujeres?
- *Pregunta 10.2. Pueblo originarios***.** ¿En qué medida se ha respetado y promovido los derechos de pueblos originarios, en el diseño, toma de decisiones e implementación del proyecto?
- *Pregunta 10.3. Salvaguardas***.** ¿Se han tomado las salvaguardas necesarias durante el diseño y ejecución del Proyecto?

3.3 Selección de agentes clave

27. La selección de los agentes clave se realizó a través de un muestreo por conveniencia. Para confeccionar el listado se utilizaron los siguientes criterios generales:
    - Nivel de manejo de información.
    - Nivel de responsabilidad.
    - Nivel de intensidad de vinculación con el Proyecto.
28. A cada criterio se le asignó una valoración de *alta, media o baja*. Un agente clave se consideró elegible solo si alcanza al menos una de las puntuaciones *altas*, asegurando a su vez que la muestra en su conjunto reuniera como los siguientes atributos:
    - *Territorial:* representación equitativa de los territorios de intervención.
    - *Tipos de actores*: incluir a personas del equipo del Programa, la FAO, instituciones de gobierno, socios y representantes y miembros de organizaciones beneficiarias.
    - *Representación mujeres*: incluir a mujeres en la misma proporción que su participación en el Proyecto.
29. Como resultado de este ejercicio, se escogieron a 83 personas que fueron consultadas durante el trabajo de campo de la RMT (Cuadro 6; Apéndice 1. Listado de agentes clave).

Cuadro 6. Resumen de agentes clave consultados.

Tipo de actor	Hombres	Mujeres	Total
Beneficiarios/as	11	13	24
Equipo de proyecto	3	6	9
Funcionarios/as FAO	3	4	7
Funcionarios/as del Estado	19	20	39
Otros	4	-	4
Total	**40**	**43**	**83**
Región			
Aysén	14	13	27
Coquimbo y Atacama	18	18	36
Región Metropolitana	8	12	20
Total	**40**	**43**	**83**

3.4 Técnicas de recolección de información

30. Las técnicas listadas a continuación, fueron aplicadas diferencialmente dependiendo del agente clave y el tipo de información que este manejaba. Los instrumentos se diseñaron en función de

las preguntas y subpreguntas de evaluación. A continuación, se describen las técnicas de recolección de información utilizadas:

- *Análisis documental:* se revisó el Prodoc, los informes de avances semestrales, anuales e informes técnicos generados; materiales de capacitación, estudios realizados, reportes de consultoría, legislación e instrumentos de política pública nacional; notas de prensa clave, publicaciones y productos comunicacionales disponibles. Además de documentos estratégicos y técnicos del FMAM y la FAO, protocolos, convenios, tratados y convenciones suscritas por Chile, entre otros materiales.
- *Entrevistas en profundidad:* con la finalidad de obtener información a fondo sobre las impresiones o experiencias de las personas, se realizaron entrevistas semiestructuradas a los distintos agentes clave seleccionados.
- *Grupos focales:* cuando fue factible se realizó el levantamiento de información mediante esta técnica. Fue útil para estudiar las opiniones de las partes interesadas, los puntos de vista similares o divergentes, así como su comprensión y percepción de las distintas dimensiones del Proyecto. Se realizaron grupos focales específicos de mujeres y también funcionarios del Estado a nivel regional.
- *Observación In situ:* técnica que fue utilizada durante las visitas a los territorios de intervención. El objetivo fue obtener información sobre cómo funcionó el Programa, las actividades ejecutadas, los procesos, debates, interacciones sociales y resultados observables tal y como se pueden ver directamente en el campo.

3.5 Análisis de información

31. Los antecedentes recolectados desde las distintas técnicas y fuentes fueron capturados como notas de campo y volcados en una matriz cuyo modelo permitió organizar la información por subpreguntas de evaluación.
32. Luego esta información fue depurada considerando subcategorías analíticas construidas en función de los indicadores y criterios de juicio evaluativos plasmados en la tabla de diseño por criterio (la estructura y contenido de este instrumento se presentan en la siguiente sección y, en detalle, en el apéndice 2).
33. Con la finalidad de identificar las tendencias de los antecedentes obtenidos desde las distintas fuentes y herramientas de recolección de información y para obtener hallazgos lo suficientemente contrastados, se realizó una triangulación de fuentes de datos.
34. Para indagar en efectos planificados y no planificados, la valoración de eficacia se nutrió, además de la consecución de indicadores y el desarrollo de los productos, de un análisis de la contribución del Proyecto a la superación las barreras y el abordaje los supuestos identificados -o no- en la teoría del cambio.
35. Los hallazgos y conclusiones preliminares obtenidas fueron discutidas con las partes interesadas durante el trabajo de campo y en una presentación de hallazgos preliminares. Fueron espacios donde las personas pudieron expresar puntos de vista, realizar sugerencias de ajuste y recomendar la inclusión de observaciones.

3.6 Tablas de diseño por criterio

36. Las tablas de diseño por criterio (ver apéndice 2), es una herramienta que integra las necesidades informativas y orienta la recolección y el análisis de la información. En su construcción se consideraron las preguntas de evaluación listadas en el cuadro 4, subpreguntas evaluativas asociadas, criterios de juicio, indicadores, los métodos de recolección de la información, las fuentes primarias y secundarias a consultar y una síntesis del proceso evaluativo. La tabla se estructura de la siguiente manera:

Cuadro 7. Estructura de la tabla de diseño

Estructura	Descripción
Pregunta	Necesidades informativas de la revisión. Serán las interrogantes por responder durante el proceso evaluativo.
Subpreguntas	
Criterios de juicio	Línea de rozamiento que la evaluación utilizará para responder a las preguntas y subpreguntas evaluativas.
Indicadores	Especificación (no exhaustiva) de la información que la RMT considerará para emitir un juicio.
Fuentes	Listado de los grupos de agentes clave y documentación a consultar para la búsqueda de respuestas a las preguntas y subpreguntas evaluativas.
Técnicas de recolección de información	Listado de las técnicas a utilizar para la producción de información (entrevistas, grupos focales, revisión bibliográfica u otra)
Descripción del proceso	Resumen breve del proceso de colecta y análisis de información.

3.7 Utilización de inteligencia artificial

37. Para el diseño de instrumentos, análisis y sistematización de información, la RMT utilizó como recurso auxiliar a la inteligencia artificial (IA) -Chat GPT, Scholar GPT, entre otras-. Herramientas que sirvieron de apoyo para:

    - La revisión del diseño de los instrumentos de recolección de información.
    - Analizar el contenido de los documentos del Proyecto, marcos estratégicos institucionales, legislación, políticas públicas, investigación científica, etc.
    - El procesamiento y contraste de los antecedentes recolectados.
    - La identificación de vicios de lenguaje y la corrección de estilo de los productos de la revisión.

38. La RMT procuró tomar los resguardos éticos y metodológicos a fin de: garantizar que la información sensible y/o confidencial no sea compartida; asegurar que el informe -y los otros productos de la revisión- estén basados en datos reales y recolectados durante el proceso evaluativo; evitar sesgos; y corroborar la fiabilidad de la información producida por la IA.

4. Resultados de la revisión

4.1 Relevancia Estratégica

> **Hallazgo 1. El proyecto ha respondido adecuadamente a las prioridades globales, los lineamientos estratégicos de las instituciones nacionales e internacionales interesadas y a una parte de los intereses de los grupos beneficiarios.**

Instrumentos internacionales para la conservación

39. La lógica de intervención del proyecto responde a varios acuerdos internacionales suscritos por Chile; de estos, el Convenio sobre la Diversidad Biológica es el más influyente.

40. La alineación radica en entender que la promoción e incorporación del Enfoque Ecosistémico y el Enfoque Ecosistémico en Pesca, es una estrategia central para la protección de la biodiversidad y la gestión sostenible de los ecosistemas marinos y costeros.

FMAM -7

41. El proyecto también es coherente con las prioridades de la estrategia de biodiversidad del FMAM -7. Específicamente con los objetivos 1 "Integrar la biodiversidad en todos los sectores, así como en los paisajes terrestres y marinos" y 2 "Reducir los factores directos de la pérdida de biodiversidad".

42. Tal coherencia se expresa en la promoción de la integración de la biodiversidad en diversas políticas nacionales e instrumentos sectoriales de planificación, el fomento de prácticas sostenibles y el desarrollo capacidades para la gestión efectiva de los ecosistemas; incorporando la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad como elementos fundamentales de las actividades, productos, resultados y los efectos que el Proyecto busca.

Agenda 2030 para el desarrollo sostenible

43. Al centrarse en la conservación de los ecosistemas marinos y costeros y en la implementación de prácticas sostenibles, el Proyecto contribuye directamente al objetivo de desarrollo sostenible (ODS) número 14: "Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos".

44. Igualmente, el Proyecto previó la generación de efectos positivos en la biodiversidad costera, ayudando a planificar para proteger los ecosistemas terrestres y los servicios ecosistémicos asociados; respondiendo así al ODS número 15. "Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, detener la pérdida de biodiversidad".

45. Asimismo, la iniciativa revisada, fue diseñada y ha sido implementada procurando promover la inclusión social y la equidad de género, impulsando la participación activa y el empoderamiento de mujeres y comunidades locales, aportando así de manera transversal a la igualdad entre los géneros (ODS 5).

Marcos estratégicos de la FAO

46. A nivel global, el Marco Estratégico de la FAO, se centra en cuatro mejoras: una mejor producción, una mejor nutrición, una mejor vida y un mejor medio ambiente. El Proyecto, dado

que, las estrategias impulsadas debieran devenir en una producción más sostenible y una mejor gestión del medio ambiente marino, contribuye a la primera y a la última mejora mencionada.

47. A escala local, el Marco de Programación País Chile 2023–2026 de la FAO se enfoca en mejorar la sostenibilidad de los sistemas agroalimentarios, gestionar la crisis climática, proteger y restaurar ecosistemas y en reducir las desigualdades de las comunidades rurales.

48. El Proyecto, al promocionar medidas que aseguran el uso responsable de los recursos marinos y la conservación de la biodiversidad, contribuye a la protección y regeneración de los ecosistemas marinos. Igualmente, el apoyo a la gestión de áreas marinas protegidas, son iniciativas fundamentales para aumentar la resiliencia de estos ecosistemas. Finalmente, el bienestar de las comunidades rurales y costeras se aborda promoviendo su participación en la toma de decisiones, en la facilitación de incentivos para la gestión sostenible de los recursos naturales y la inclusión social y la equidad de género en los territorios de intervención.

Políticas nacionales

49. Las respuestas que entrega el proyecto a las políticas, planes y estrategias de conservación también son relevantes. Resaltan los vínculos con la Estrategia Nacional de Biodiversidad y la Política Nacional de Uso del Borde Costero (PNUBC).

50. La implementación de acciones orientadas a fortalecer los mecanismos de conservación, mejorar la gestión de áreas marinas protegidas, promover la participación comunitaria y el trabajo para la actualización de la PNUBC, dan cuenta de esta constatación.

51. La promulgación, en agosto de 2023, de la Ley 21.600 que establece el Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas (SBAP), es una condicionante de contexto que incrementó la relevancia y el potencial de contribución del proyecto a las políticas nacionales.

52. Para los agentes clave consultados, adecuar las acciones del proyecto para vincular decididamente la estrategia de intervención con el apoyo la puesta en marcha del SBAP, además de ser una necesidad institucional, se entiende como una oportunidad que se debiera aprovechar.

Beneficiarios/as

53. Los beneficiarios/as directos del proyecto en su mayoría corresponden a pobladores y pobladoras en situación de vulnerabilidad y pobreza, con carencias sociales variadas e históricas que han permanecido insatisfechas en el tiempo. Si bien el equipo, dentro de sus posibilidades, ha intentado abordarlas, los resultados han sido limitados.

54. Corresponden a necesidades e intereses que exceden los márgenes programáticos de la intervención (por ejemplo: agua potable, saneamiento de títulos de dominio, mejoramiento vial, entre otros), pero que el Proyecto, de manera no intencionada, generó expectación respecto al apoyo que podía entregarse para su solución, creando una discrepancia entre las expectativas de los beneficiarios y el alcance real que el Proyecto tiene.

55. No obstante, la Revisión constata que la intervención ha logrado responder a otro tipo de necesidades e intereses comunitarios: la de conservar el medio ambiente y sus recursos y de tener una voz articulada, efectiva e influyente en los procesos de toma de decisiones. Respuesta expresada en la inclusión de las comunidades locales en las distintas actividades y en la constitución de mesas locales de gobernanza impulsadas por el Proyecto.

4.2 Coherencia

> **Hallazgo 2. El proyecto ha establecido relaciones sinérgicas que agregan valor, efectividad y eficiencia a la ejecución de su estrategia de intervención.**

56. La alta relevancia del proyecto ha facilitado la creación de sinergias que han agregado calidad y alcance a las actividades.

57. Reflejo de esta situación ha sido la incorporación de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE) y la Subsecretaría de las Fuerzas Armadas como nuevos socios del Proyecto y la colaboración establecida con ONGs, universidades, gobiernos locales y distintas instituciones del Estado. Constituyéndose en motores de eficiencia y eficacia de la iniciativa.

58. En total se han generado alianzas con 32 instituciones. Estas colaboraciones han sido útiles para el desarrollo y la implementación eficaz de los productos, pues han estado orientadas a favor de los objetivos del Proyecto, aprovechando procesos en marcha, los conocimientos, la trayectoria y la presencia territorial de estas instituciones.

59. Buenos ejemplos de estas sinergias son: la establecida con COI-UNESCO para desarrollar y aplicar directrices internacionales sobre Planificación Espacial Marina (PEM); el acercamiento al Proyecto GEF-PNUD Humboldt 2 para colaborar en la zonificación y elaboración de plan de manejo de la nueva ACMU Archipiélago de Humboldt; la alianza establecida con las ONGs OCEANA y Future of Fish para elaborar una estrategia de comercialización de merluza austral, entre otras colaboraciones.

60. La articulación hacia adelante será esencial para mantener y expandir estas sinergias. Para la Revisión, establecer nexos con el Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas (SBAP) y el proyecto del FMAM que apoyará su constitución, será fundamental para asegurar que las acciones del Proyecto se integren y complementen con los esfuerzos nacionales de conservación y gestión sostenible de la biodiversidad.

61. Por otra parte, *hacia atrás*, se observa una oportunidad no del todo aprovechada. Si bien el proyecto contempla en su diseño la integración de aprendizajes del proyecto "Fortalecimiento de la capacidad de adaptación en el sector pesquero y acuícola chileno al Cambio Climático" que antecedió al revisado, no se engranaron acciones ni respuestas coherentes de cómo los enfoques promovidos por el actual proyecto podrían contribuir también a la adaptación y a la resiliencia de los efectos de la variabilidad del clima.

4.3 Eficacia

> **Hallazgo 3. El Proyecto presenta una ejecución técnica que promedia el 31%**

62. Se acuerdo a lo informado por el Sistema de Monitoreo y Evaluación del Proyecto (SME), la ejecución técnica del proyecto alcanza un 31% aproximadamente. De las metas formuladas, las del componente 2 son las que presentan más retraso.

63. La subejecución se debe a un proceso de instalación más prolongado que el planificado en el diseño y a una subestimación de las complejidades institucionales y sociales a las que la intervención se enfrentaría en terreno (como por ejemplo la prevalencia de conflictos socioambientales en el sitio piloto norte), las condicionantes de contexto que han dejado obsoletas algunas metas, a un trabajo de articulación y relacionamiento de actores/as a distintas escalas que ha demandado más esfuerzo que el estimado y a cambios en la estrategia de aproximación a los territorios, como la decisión de constituir mesas locales, cuya conformación y acompañamiento ha implicado un tiempo que no estaba considerado originalmente (ver sección 6. Lecciones aprendidas).

64. Para la RMT, si se realizan ajustes orientados a corregir posibles problemas de formulación y cambios contextuales que condicionan el cumplimiento de productos e indicadores y, si se solicita una extensión (ver sección 7. Recomendaciones), la mayoría de las metas – ya ajustadas- podrán cumplirse.

65. A continuación, se presenta una tabla con el resumen del porcentaje de avance de los indicadores del proyecto[5]. En los apéndices 6 y 7, se expone el detalle de los logros y la propuesta de modificación respectivamente.

Cuadro 8. Avance de indicadores del proyecto

Indicadores de resultado	% de avance respecto a la MMT[6]	% de avance respecto a la MF[7]
IOV R.1.1 Superficie en hectáreas de ecosistemas marino-costeros en zonas piloto con sistemas de gestión (…) **Indicador Nº 5 del FMAM**	Sin meta a MT	0% (30%)
IOV R.1.2 Aumento de la puntuación de la eficacia de la gestión de tres AMP (METT) **Indicador Nº 2.2 del FMAM**	+100%	+100%
IOV R.2.1a Número de beneficiarios directos (…) **–** **Indicador Nº 11 del FMAM**	Sin meta a MT	49%
IOV R.2.1b Porcentaje de incremento en el ingreso de los actores comunitarios asociado (…)	Sin meta a MT	Sin medición
IOV R.3.1 Resultados del proyecto alcanzados y sostenibilidad demostrada	40%	31%
Indicadores de producto		
Componente 1		
IOV 1.1.1a Número y tipo de mecanismos de gobernanza multinivel (…)	80% app	80% app
IOV 1.1.1b. Número y tipo de instrumentos para la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas marino-costeros que conforman (…)	0% (50%)	0% (10%)
IOV 1.1.2a Número y tipos de planes de gestión para la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas marinos costeros (..)	75% app	50% app
IOV 1.1.3 Número de personas formadas (…)	+100%	+100%
IOV 1.2.1 Número y tipo de instrumentos de gestión de AMP (…)	60% app	60% app
Componente 2		
IOV 2.1.1 Número y tipos de prácticas y tecnologías de gestión respetuosas con la BD (…)	22% (35%)	22%
IOV 2.1.2 Personas formadas en: conservación de la BD, EAF, intercambios de experiencias (…)	+100%	+100%
IOV 2.1.3a El SCAM incorpora un componente marino costero (…).	0% (40%)	0% (20%)
IOV 2.1.3b Número de municipios y centros educativos certificados (…).	0% (20%)	0% (10%)
IOV 2.1.4a Número y tipo de incentivos desarrollados (…).	0% (10%)	0% (10%)
IOV 2.1.4b Número de iniciativas empresariales (…).	0%	0%
IOV 2.1.4c Número y tipo de instrumentos para el desarrollo productivo (…).	+100%	80%
Componente 3		
IOV 3.1.1a Marco de resultados del proyecto (…)	75%	37,5%
IOV 3.1.1b Incorporación de la perspectiva de género (…)	100%	50% app
IOV 3.1.2 Revisión intermedia y Evaluación final	100%	50%
IOV 3,1.3 Número y tipo de productos del conocimiento (…).	100%	+50% app

66. Cabe señalar que a pesar de que no se ha alcanzado lo programado en términos absolutos, la RMT confirma que el proyecto está en camino a conseguirlo y que igualmente presenta avances significativos y auspiciosos en algunas áreas clave.

[5] Algunos indicadores muestran un porcentaje de 0% de cumplimiento en términos absolutos. Esto no significa necesariamente que no se haya avanzado en la elaboración del o los productos asociados. En estos casos se ha incluido un porcentaje entre paréntesis que corresponde a una estimación de avance realizada por el equipo del proyecto y reportada en el SME.
[6] MMT: Meta de medio término
[7] MF: Meta final del proyecto

67. Productos ya materializados como:

    - Los programas de desarrollo de capacidades a beneficiarios/as y funcionarios/as del Estado;
    - La constitución y acompañamiento a 18 mesas locales;
    - La estrategia de comercialización de la merluza; y
    - La resolución sobre pesquería del puye.

68. Junto a otros por materializar, como:

    - El instrumento de fomento a desarrollar en conjunto con INDESPA;
    - El financiamiento a emprendimientos para fomentar una economía azul;
    - El proceso de zonificación de uso del borde costero con evaluación ambiental estratégica, incorporando la planificación espacial marina, en el sitio piloto sur;
    - El plan de manejo de la ACMU Archipiélago Humboldt; y
    - La actualización de la Política Nacional de Uso de Borde Costero

69. Tienen elevado potencial de réplica, escalabilidad y motricidad para lograr resultados esperados y avanzar hacia el objetivo del proyecto.

70. Finalmente, en lo que respecta a los indicadores básicos del FMAM, el número 5 es que menos avance presenta - 0%-. A pesar de esto, el equipo del proyecto y la Revisión han estimado que sí se logrará. Los procesos de PEM en el sitio piloto sur y la elaboración del plan de manejo de ACMU en el sitio piloto norte, tributarán con la totalidad de las hectáreas bajo sistemas de gestión y gobernanza para su conservación y uso sostenible comprometidas para este indicador (1.314.746,2 hectáreas en total).

4.4 Progreso hacia el impacto

> **Hallazgo 4. Los productos materializados aún no se traducen en un avance sustantivo de la teoría del cambio del proyecto.**

71. Si bien el proyecto presenta logros importantes asociados al desarrollo de productos (mencionados en la sección anterior), estos aún no se expresan claramente en una contribución a la progresión de la teoría de cambio hacia los efectos e impactos buscados.

72. Al momento de la presente Revisión, las barreras identificadas, aunque se está en camino a conseguirlo, aún no han sido superadas. Las limitadas capacidades en el nivel local, las debilidades del marco institucional y la falta de mecanismos de incentivos se mantienen a medio término, impidiendo avanzar significativamente hacia cambios en el mediano y largo plazo que la teoría del cambio reconstruida para el proyecto propone.

73. Para la RMT, esta situación se debe a fundamentalmente a supuestos de segundo nivel - localizados en la TdC entre el desarrollo de productos y la obtención de efectos o cambios en el mediano plazo-, que no fueron identificados en un comienzo y que tampoco se han ido materializando durante el ciclo de ejecución del proyecto; actuando como "cuellos de botella" en la concreción de resultados y objetivos (destacados en rosado en el cuadro 9).

74. Como se observa en un extracto de la TdC en el cuadro 9 - incluido a modo de ayudamemoria-, los principales condicionantes de este tipo son:

    - *Desincronización de los esfuerzos.* En el fortalecimiento de los espacios de gobernanza no avanzó con la misma velocidad y profundidad en las distintas escalas de intervención. El proyecto focalizó sus esfuerzos en la constitución y acompañamiento de las mesas locales,

mientras que el trabajo de articulación a escala regional en la primera mitad del periodo de implementación ha sido más débil.

Esta disparidad devino en que la institucionalidad pública no se encontraba lo suficientemente preparada como para abordar oportuna y articuladamente la demanda proveniente de los espacios de gobernanza a escala menor. Un buen ejemplo fue lo ocurrido en la Región de Aysén, lugar donde, desde las mesas locales conformadas, se levantó un petitorio dirigido a una sectorialidad regional que no estaba en condiciones de responder.

La Revisión entiende que la sola sincronización no hubiese asegurado por si sola mejores resultados. Se precisa, tal como se describe en las barreras identificadas en el diseño, de marco institucionales fortalecidos, mecanismos operativos de coordinación interinstitucional que funcionen y mejores capacidades públicas.

- *Incentivos a la participación*. No es claro de qué manera los incentivos y la transferencia tecnológica brindada y que brindará el proyecto actuarán como impulsores de la participación en los espacios de gobernanza.
- *Utilización de los conocimientos y habilidades adquiridas*. Las capacidades desarrolladas en los beneficiarios aún no han sido utilizadas en favor del diseño participativo de instrumentos institucionales de planificación para la conservación y uso sostenible del espacio marino costero.
- *Uso potencial de las comunicaciones y la gestión del conocimiento.* Los mensajes y conocimientos generados por el proyecto no han sido gestionados como para que lleguen oportunamente y sean incorporados por las distintas partes interesadas en favor de la eficacia de las acciones implementadas y productos desarrollados.

75. Para realizar correcciones aún hay tiempo. Algunos productos asociados a estos supuestos todavía no se desarrollan (como los mecanismos de incentivos) y los ya desarrollados no han tenido la oportunidad de ser utilizados en favor del éxito de espacios institucionales de gobernanza a implementarse en los sitios pilotos.

76. En este sentido, la RMT propone enfatizar el trabajo en utilizar los bienes y servicios del proyecto en favor de:

    - La elaboración del plan de manejo y la instauración del modelo de gobernanza multinivel y multiactor birregional de la AMCP- MU Archipiélago Humboldt, como piloto de la elaboración participativa de instrumentos de planificación de AMP en el marco de la nueva institucionalidad ambiental (SBAP).
    - La planificación espacial marina en Puerto Cisnes, como piloto de la actualización y sus mecanismos de participación y gobernanza local y regional.

77. Ambos procesos (destacados en amarillo en el cuadro 9), son una oportunidad. Están en etapas iniciales de ejecución, son mandatorios y cuentan con alto interés y compromiso de las partes interesadas institucionales.

78. Idealmente estas tareas debieran ir acompañadas de acciones que actuarían como motores de la eficacia y sostenibilidad (destacados en celeste en el cuadro 9). Se identifican al menos dos:

    - Sistematizar y gestionar el conocimiento derivado de las prácticas, procesos y mecanismos promovidos por el proyecto; y
    - Acompañar los procesos con una gestión política orientada a buscar formas de aunar voluntades para garantizar el éxito de los pilotos y asegurar su institucionalización.

79. Realizados estos, más otros ajustes mencionados en las recomendaciones, es de esperar que, hacia el final de su ejecución, el Proyecto haya logrado propiciar los siguientes cambios:

- Las partes interesadas han aplicado un nuevo sistema de gobernanza que integra, coordina y articula las instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil para la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas marinos costeros (asociado al resultado 1.1).
- Se han probado alternativas de mejora en la efectividad de gestión de Áreas Marinas Protegidas (asociado al resultado 1.2)
- Piloteada la incorporación del Enfoque Ecosistémico a la Pesca en el manejo de ecosistemas marinos costeros de áreas de Significancia Ecológica o Biológica (asociado al resultado 2.1).
- Se ha desarrollado e implementado un sistema de gobernanza que integra, coordina y articula a las instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil para la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas marinos costeros (objetivo del proyecto).

Cuadro 9. Extracto de la reconstrucción de la teoría de cambio del Proyecto.

Cambios en el mediano plazo

Se ha desarrollado e implementado un sistema de gobernanza que integra, coordina y articula a las instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil para la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas marinos costeros.

Las partes interesadas han aplicado un sistema de gobernanza fortalecido que integra, coordina y articula las instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil para la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas marinos costeros.	Se han probado alternativas de mejora en la efectividad de gestión de Áreas Marinas Protegidas (AMP)	Piloteada la incorporación del Enfoque Ecosistémico en el manejo de recursos marinos costeros de áreas de Significancia Ecológica o Biológica.

Motores

Se sistematiza y gestiona el conocimiento y la evidencia de los efectos que las prácticas, procesos y mecanismos promovidos por el proyecto están generando.	Se acompañan los procesos con gestión política para buscar formas y aunar voluntades orientadas a asegurar la institucionalización.

Propuesta de cambios en corto plazo

Los bienes y servicios desarrollados por el proyecto son utilizados en favor de la elaboración del plan de manejo y la instauración del modelo de gobernanza multinivel y multiactor birregional de la AMCP- MU Archipiélago Humboldt, como piloto de la elaboración participativa de instrumentos de planificación de AMP en el marco de la nueva institucionalidad ambiental.

Los bienes y servicios desarrollados por el proyecto son utilizados en favor de la guía de actualización de la Política Nacional de Uso del Borde Costero y la Zonificación con planificación espacial marina en Puerto Cisnes, como piloto de la actualización y sus mecanismos de participación y gobernanza local y regional

Segundo nivel de supuestos -no identificados ni materializados-

La institucionalidad pública está preparada para dar una respuesta articulada la demanda proveniente de los espacios de gobernanza a escala menor.	El fortalecimiento de los espacios de gobernanza avanza con la misma velocidad y profundidad en las distintas escalas de intervención.
Hay un consenso o lenguaje común sobre la definición y la importancia de incorporar el EE y el EEP en los instrumentos de planificación entre los distintos actores.	Los incentivos y la transferencia tecnológica brindada por el proyecto actúan como motores de participación en los espacios de gobernanza.

Las capacidades desarrolladas son utilizadas en favor del diseño participativo de instrumentos de planificación para la conservación y uso sostenible del espacio marino costero.

Los mensajes y conocimientos generados por el proyecto son gestionados para que lleguen oportunamente y sean incorporados por las distintas partes interesadas en favor de la eficacia de las acciones implementadas y productos desarrollados.

Bienes y servicios brindados o por brindar por el proyecto

Implementación de campaña de comunicación y gestión del conocimiento

Programa de desarrollo de capacidades a funcionarios del Estado y actores sociales comunitarios y productivos.	Financiamiento e incentivos a la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas y la biodiversidad marino costera.
Establecimiento y/o fortalecimiento de espacios de gobernanza a nivel nacional, regional y local	Programa de transferencia tecnológica para el uso sostenible de los ecosistemas marino costero.

4.5 Adicionalidad

> **Hallazgo 5. El proyecto está generando beneficios que no hubiesen sucedido sin la financiación del FMAM.**

80. La RMT constata que el proyecto ha generado beneficios incrementales en las cinco dimensiones de la adicionalidad sugeridas por el FMAM. A saber:

- *Transferencia y/o adopción tecnológica.* El Proyecto ha sumado conocimientos a funcionarios/as de instituciones estatales y a comunidades donde se han desplegado las acciones de formación. Sin el proyecto, los espacios de enseñanza y las temáticas tratadas hubiesen sido difíciles de propiciar.
- *Flujos de financiación*. En el marco de un convenio de colaboración entre MMA-INDESPA, el Proyecto está colaborando en la elaboración de un nuevo instrumento de financiamiento a prácticas sostenibles. Además, como mecanismos de fomento a la economía azul, invertirá en 18 productos, servicios y/o modelos de negocios orientados al uso sostenible de la biodiversidad marina.
- *Cambios legales y/o reglamentarios*. En el diseño de políticas públicas el proyecto está brindado un apoyo decisivo al proceso la actualización de la PNUBC y la incorporación de la temática marino costera en el reglamento de áreas protegidas del SBAP.
- *Mejoras en el nivel de vida de los grupos beneficiarios.* El establecimiento de instancias de gobernanza local antes inexistentes, la promoción de la participación ciudadana en territorios a donde al Estado le cuesta llegar y la entrega de incentivos a las comunidades que habitan en los sitios piloto es también parte de la adicionalidad que el proyecto está generando.
- *Beneficios ambientales globales.* Se prevé que el proyecto coopere en el aumento de la superficie de ecosistemas marino-costeros bajo planificación y con sistemas de gobernanza fortalecidos para su conservación y uso sostenible.

  Para la RMT, la materialización de esta dimensión de la adicionalidad dependerá del valor agregado que el Proyecto logre entregar a los procesos de Planificación Espacial Marina en la comuna de Puerto Cisnes y la elaboración del plan de manejo la ACMU del Archipiélago Humboldt.

4.6 Eficiencia

> **Hallazgo 6. El equipo del proyecto ha estado expuesto a altos niveles de exigencia técnica y administrativa.**

81. La amplitud y dispersión territorial de los sitios pilotos, la diversidad temática y la multiplicidad de actividades a ejecutar, ha representado desafíos significativos en términos programáticos, de logística y de gestión al Proyecto.

82. Para abordar estas complejidades y cumplir oportunamente con la variedad de responsabilidades (elaboración de TdR, seguimiento técnico y administrativo a consultorías, acompañamiento en campo a beneficiarios, coordinación con autoridades y funcionarios del Estado, facilitación de espacios comunitarios y multiactor, labores administrativas varias, solicitudes no planificadas, entre otras labores) los equipos se han tenido que exigir al máximo de sus posibilidades.

83. Traspasar los límites disciplinarios ha sido clave para lograrlo. Biólogas marinas o geógrafas, diseñando talleres y facilitando espacios comunitarios participativos; realizando seguimiento técnico a la prestación de servicios de consultorías sobre turismo u otras temáticas; desarrollando e implementando metodologías para propiciar el diálogo multiactor y multinivel; buscando alternativas de resolución de conflictos socioambientales; e intentando cerrar brechas de género en los territorios de intervención, son buenos ejemplos del esfuerzo disciplinar que el equipo ha realizado.

84. A pesar de que el empeño puesto da cuenta en una buena eficiencia de los recursos humanos disponibles, agentes clave hacen notar que existen déficits en la estructura de los perfiles y la cantidad de profesionales en el equipo. El más notorio, dada la importancia que tiene en

proyectos de las características del revisado, es el de una persona experta en gestión política, con conocimiento de funcionamiento del Estado y gobernanza a nivel institucional.

85. Integrar en la siguiente etapa a un o una profesional que reúna estas características, sería crucial para apoyar la consolidación de las instancias de gobernanza y, además, podría jugar un rol fundamental en la institucionalización de algunos del procesos y resultados que proyecto espera alcanzar.

Hallazgo 7. El prepuesto del Proyecto presenta una subejecución del 40%.

86. El proyecto ha experimentado una subejecución del 40% de su presupuesto. A mayo de 2024 ha materializado $1.7 USD millones frente a $2.8 USD millones planificados, dejando $1.8 USD millones por ejecutar.

87. Retrasos iniciales que se debieron a una instalación del equipo de Proyecto que se prolongó por más de seis meses y a procesos de adquisiciones complejos que requirieron de tiempo para entenderlos y adecuar su duración a las planificaciones, son algunas de las variables que explicarían esta realidad.

88. Si bien la subejecución presupuestaría puede entenderse como una debilidad, es también una oportunidad; ofrece espacio financiero para una eventual extensión y para realizar adecuaciones programáticas orientadas a maximizar los resultados del proyecto en el tiempo restante.

4.7 Efecto catalizador

Hallazgo 8. El proyecto tiene un potencial catalizador significativo. Su magnitud está aún por determinarse.

89. Extraer buenas prácticas, recopilar lecciones aprendidas y valorar los efectos derivados de la ejecución de actividades, los procesos y la elaboración de productos es uno de los principales aportes que el Proyecto está en capacidad de entregar.

90. Tal ejercicio permitiría descartar alternativas que resulten ineficaces o bien ajustar las estrategias y validar aquellas que han demostrado ser exitosas; para luego promover, en base a evidencia, su replicación y/o escalabilidad,

91. Si bien al momento de la Revisión, no se observa claramente un efecto catalizador en marcha, se identifican que algunos procesos y productos ya desarrollados que tienen un buen potencial y otros por ejecutar que podrían tenerlo.

92. Entre los ya desarrollados, destacan los espacios de formación destinados a funcionarios y actores locales. Ambos altamente valorados por los agentes clave pero que han mantenido un alcance a un número acotado de personas.

93. En esta línea, la "Academia SUBDERE[8]", según los agentes clave consultados, ha comprometido la virtualización de los módulos de capacitación destinada a funcionarios/as del Estado. Acción que ampliará el potencial de cobertura a la totalidad de funcionarios/as que trabajan en las municipalidades y gobiernos regionales del país (120.000 app).

[8] La Academia SUBDERE es una plataforma de capacitación municipal y Regional, dependiente de la Subsecretaria de Desarrollo Regional, está orientada a fortalecer a las Municipalidades y Gobiernos Regionales del país, a través del diseño e implementación de programas de formación y capacitación que apunten al perfeccionamiento del capital humano presente en los gobiernos subnacionales, independiente de su condición contractual.

94. Los procesos de desarrollo de capacidades a actores comunitarios, no han corrido con la misma suerte. Los contenidos de los módulos de formación no están disponibles para el público interesado y tampoco se han realizado replicas en los territorios de intervención.

95. Dada la buena evaluación y la demanda expresada para ampliar el universo de capacitados/as, la generación de mecanismos de escalamiento y replica, sería una buena oportunidad de amplificación identificada por la Revisión (ver recomendaciones).

96. Otro de los procesos ya desplegados e identificados con un alto potencial de réplica, son los diálogos multiactor realizados en el sitio piloto sur, específicamente los que devinieron en la resolución de la pesquería del Puye en la ACMU Pitipalena Añihue en Puerto Cisnes y los acuerdos establecidos entre las salmoneras y los/as recicladores/as en la misma comuna.

97. En el futuro el proyecto apoyará un proceso de zonificación costera utilizando la metodología de Planificación Espacial Marina (PEM) en la comuna de Puerto Cisnes y será responsable de respaldar la elaboración del Plan de Manejo de la ACMU Archipiélago Humboldt.

98. Aquí hay una oportunidad de rescatar evidencia para posibles replicamientos. Ambos ejercicios coinciden con los sitios piloto del proyecto; los socios, aliados estratégicos, las comunidades beneficiarias, municipalidades y otros actores de la sociedad civil y del Estado tendrán un papel activo que desempeñar; y, además, se enlazan con procesos institucionales prioritarios, tales como la actualización del PNUBC y la creación del SBAP. Realizar una buena sistematización y gestionar adecuadamente el conocimiento generado, será clave para aprovecharla.

4.8 Factores de desempeño

4.8.1 Diseño del proyecto

> **Hallazgo 9. La estructura y coherencia interna del documento del proyecto es un reflejo de la complejidad inherente de la secuencia lógica a seguir para el logro de su objetivo.**

99. El diseño del proyecto contempla una amplia gama de actividades, una gran diversidad de actores involucrados y un objetivo ambicioso, características que anticipan un nivel significativo de complejidad en su compresión y también en su ejecución.

100. Efectivamente, agentes clave plantean la dificultad que ha conllevado comprender el proyecto en su integralidad e interpretar la lógica de intervención que emana de su matriz de resultados.

101. Para la RMT esta impresión está justificada. El marco lógico, aunque la calidad de los resúmenes narrativos de su estructura horizontal y vertical es buena y su diseño responde satisfactoriamente a las tres barreras identificadas y a los intereses nacionales y sectoriales, la interrelaciones entre los productos de los distintos componentes y de estos con el objetivo del proyecto no es del todo clara.

102. Por ejemplo: comprender de qué manera las acciones de transferencia tecnológica (producto 2.1.1) o la promoción de esquemas de certificación ambiental municipal (producto 2.1.3) dialogan con los productos del componente 1 y de qué forma estos, en su conjunto, estarían tributando al desarrollo de un sistema de gobernanza para la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas marinos costeros (objetivo del proyecto), es dificultoso y no está explicado con la suficiente claridad en el Prodoc.

103. La confección de una teoría de cambio debiera ayudar a dilucidar este tipo de interrogantes, sin embargo, la construida para el proyecto, es un reflejo casi exacto de la matriz de resultados, limitando la efectividad de la función esclarecedora esperada para este instrumento.

104. Junto a lo anterior, algunos de los productos e indicadores del proyecto han quedado obsoletos a causa de los cambios institucionales o porque la realidad encontrada en campo ha forzado esta situación. La ausencia de una AMERB activa en el sitio piloto sur y la entrada en vigencia del SBAP son un ejemplo de cómo los planes de manejo contemplados para Puerto Cisnes (indicador 1.1.2) y los planes generales de administración de las reservas marinas respectivamente (indicador 1.1.1), o no son realizables o bien están desfasados del nuevo marco legal.

105. Con todo, la Revisión resalta la capacidad de adaptación del proyecto. Ha respondido de facto y acertadamente a estos cambios y/o inconvenientes y ha procurado construir un relato que permita a las distintas partes interesadas comprender el proyecto en su conjunto.

106. Para el futuro, la RMT ha formulado recomendaciones de ajuste de indicadores y productos, orientadas a respaldar las modificaciones ya realizadas y a focalizar el trabajo en las acciones que más motricidad entregan al cumplimiento de los resultados y el objetivo del proyecto (ver sección 6. Recomendaciones).

4.8.2 Implementación y ejecución

> **Hallazgo 10. La FAO ha desempeñado satisfactoriamente las funciones de agencia implementadora. La gestión y ejecución técnica y financiera del Proyecto también es satisfactoria.**

107. La FAO ha cumplido con las funciones básicas y estándares de calidad exigidos y descritos por el FMAM en sus "Directrices acerca de la política sobre el ciclo de los proyectos"; "Normas fiduciarias mínimas del FMAM" y en los documentos provenientes de la 39.ª reunión del Consejo del FMAM.

108. Como agencia implementadora ha acompañado satisfactoriamente la identificación, preparación de la idea, la formulación, puesta en marcha del Proyecto y ha asegurado un monitoreo y evaluación de calidad.

109. Adicionalmente, la RMT ha podido constatar que el tanto el oficial técnico líder, la representación y las áreas programática y administrativa nacional, han estado altamente vinculados, en conocimiento de los avances y desafíos y han proporcionado adecuada y oportunamente, supervisión, orientación y apoyo técnico durante el todo el ciclo de proyecto.

110. Las funciones de ejecución también son satisfactorias. La gestión de actividades cotidianas del proyecto se ha realizado en concordancia a los acuerdos establecidos con los socios.

111. Asimismo, la rendición de cuentas financieras, el uso de fondos, las adquisiciones y las contrataciones se han efectuado, a través de FAO, con la debida probidad y transparencia.

4.8.3 Cofinanciación

> **Hallazgo 11. Pendiente: al momento de la elaboración del presente borrador la cofinanciación materializada no había sido compartida con la RMT.**

112. A junio de 2023, las instituciones cofinanciadoras del proyecto han informado un monto equivalente a solo 4,5% del total comprometido, es decir 988.026 USD de 21.828.133 USD (ver (Apéndice 4. Tabla de cofinanciación).

113. Según informantes clave, esta cifra no sería coincidente con los aportes reales; se debería, más que al incumplimiento en la disposición de los recursos, a una falta de registro y seguimiento de

los aportes que han ido realizando. Regularizar esta situación, debe ser tarea prioritaria para el periodo que resta de ejecución.

114. A pesar de esta situación, la RMT constata que los productos que se han ido desarrollando, los resultados esperados y el objetivo del proyecto serían inviables sin cofinanciamiento. El trabajo de articulación para la consolidación de instancias de gobernanza, requiere de dedicación horaria de los/as funcionarios, traslados, espacios de reunión, oficinas y equipamiento que los socios han estado proveyendo.

4.8.4 Gestión del conocimiento

> **Hallazgo 12. El proyecto ha generado y generará conocimientos valiosos que a la fecha no han sido debidamente sistematizado ni gestionado**.

115. Aunque se han registrado en datos e informes ciertas actividades y procesos, el proyecto ha carecido de un enfoque de sistematización y gestión del conocimiento orientado a la transferencia de aprendizajes y la replicación de buenas prácticas.

116. Además, existe un conocimiento experiencial (por ejemplo, el proceso de conformación de mesas locales) que no ha sido socializado. La experiencia práctica y los aprendizajes tácitos acumulados por el equipo y los actores son también parte de los conocimientos que el proyecto genera, pero, sin embargo, no se comparten de manera sistemática.

117. De cara al futuro, la gestión del conocimiento se vislumbra como una de las claves para el aseguramiento de la sostenibilidad y escalabilidad del proyecto. Será crucial sistematizar los procesos y resultados del proyecto en los sitios piloto, priorizando el proceso de zonificación de uso del borde costero con evaluación ambiental estratégica y la elaboración del plan de manejo de la ACMU archipiélago Humboldt.

118. Contar y compartir aprendizajes, junto a evidencia de los beneficios que están generando los procesos impulsados y documentación a modo de manuales y guías, por ejemplo, podrían ser insumos útiles para apoyar el trabajo de promoción de la iniciativa a nivel del Estatal para propiciar y/o mejorar las perspectivas de sostenibilidad y el anclaje institucional.

4.8.5 Comunicación

> **Hallazgo 13. Las comunicaciones del proyecto necesitan robustecerse para apoyar el trabajo de coordinación interinstitucional y mejorar el acceso y compresión de la información desde los territorios de intervención.**

119. El proyecto ha desarrollado y mantenido productos comunicacionales que, según los/as entrevistados/as, son de buena calidad. Entre otros destacan: un sitio web, la presencia en redes sociales, la elaboración de infografías, podcasts, notas de prensa, folletos, boletines, entre otros.

120. Estos productos responden satisfactoria y principalmente al primero de los cuatro objetivos de la estrategia de comunicación diseñada: "Relevar importancia de avanzar hacia una gobernanza orientada a la conservación y uso sostenible de los ecosistemas marinos-costeros".

121. Para los otros tres objetivos: "Apoyar acceso a la información, participación y empoderamiento de actores locales"; "Robustecer la comunicación e impulsar relacionamiento entre el proyecto y socios estratégicos"; y "Apoyar cumplimiento de acciones realizadas en contexto de implementación del proyecto", el alcance ha sido más débil y sería positivo fortalecerlo.

122. Los socios demandan una mayor coordinación y del establecimiento de canales fluidos que permitan acceder de manera oportuna a información relevante y, desde los territorios se

demanda mayor apoyo comunicacional con mensajes y materiales adaptados a los diferentes públicos objetivos.

123. Junto a lo anterior, la RMT constata que contar con una persona con dedicación parcial a las comunicacionales del proyecto es insuficiente en comparación con la magnitud de la tarea y que agilizar los procesos de confección y/o aprobación de productos urge como prioritario para llegar a tiempo con lo que se requiere comunicar.

124. Mejorar la articulación cotidiana a nivel nacional y regional con las áreas de comunicación de los socios, delegar responsabilidades a nivel local, revisar los procesos para reducir la burocracia y actualizar los acuerdos internos de comunicación, son ideas que ha surgido como alternativas de solución a las falencias identificadas.

4.8.6 Participación de partes interesadas

> **Hallazgo 14. La participación de las partes interesadas en el proyecto ha sido buena en la etapa de diseño, pero se requiere una mejora en la fase de ejecución.**

125. Las partes interesadas han declarado una participación activa en el diseño. Ratifican que se realizaron consultas y que se involucró a diversos actores, lo que permitió incorporar sus impresiones y necesidades en la formulación del Proyecto.

126. Durante la ejecución, en línea con la política de FMAM y en concordancia con lo establecido en la formulación, las partes declaran que han sido convocados y que han participado activamente en los espacios de gobernanza internos del proyecto (comité de gestión y el comité directivo); los mecanismos de gobernanza que el proyecto quiere fortalecer y generar (mesas locales, regionales y nacionales) y las instancias de intercambio y formación ofrecidas.

127. En estos espacios y otras instancias de dialogo, en línea con la política de FMAM, los agentes clave manifiestan que han podido expresar libremente sus puntos de vista, sin interferencias, coerción, discriminación ni intimidación y que han estado en antecedente de cuáles son las instituciones participantes.

128. Sin embargo, las partes institucionales, expresan que para mejorar su involucramiento y adherencia al proyecto es fundamental establecer mejores flujos de información y garantizar una mayor participación en la toma de decisiones (ver recomendaciones).

4.8.7 Monitoreo y evaluación

> **Hallazgo 15. El sistema de monitoreo y evaluación ha sido exhaustivo y de calidad, ajustándose a las necesidades de seguimiento y rendición de cuentas del Proyecto.**

129. El proyecto ha implementado un sistema de seguimiento y evaluación exhaustivo y de calidad. Este sistema ha permitido monitorear de manera efectiva el progreso de los indicadores y las planificaciones anuales (POA), así como realizar un seguimiento a los riesgos y los planes de acción de género y pueblos originarios.

130. La agencia implementadora ha centralizado el MyE de la cartera GEF y tiene a un profesional exclusivo para desempeñar estas funciones. Esta decisión ha permitido una mejora continua de esta actividad e ir incorporando en tiempo real aprendizajes cruzados de los proyectos que la FAO implementa.

131. Una práctica clave para el éxito, ha sido el seguimiento mensual -donde participa la totalidad el equipo del proyecto- que se realiza a los cuatro instrumentos planificación desarrollados, a saber: el marco de resultados; la matriz de riesgos; los POA, los planes de género e indígenas.

132. Los informantes de la Revisión, indican que las reuniones periódicas, además de ser de utilidad para conocer y registrar el estado de avance del Proyecto, son espacios de discusión programática y de toma decisiones sobre acciones futuras (como por ejemplo ajustar fechas de entrega de productos y (re) priorizar actividades); uno de los servicios centrales que los SME debieran brindar.

133. Un aspecto a destacar es el establecimiento de un repositorio ordenado y accesible de las fuentes de verificación. Este repositorio asegura que toda la documentación relevante esté disponible para su consulta. La organización de las fuentes de verificación, también ha facilitado el trabajo de consulta de documentación de la presente RMT,

134. Aunque el SME es satisfactorio, se identifica que una mayor adopción tecnológica para la recopilación, acceso y utilización de la información podría incrementar su calidad en términos de eficiencia, transparencia y oportunidades de uso del sistema.

4.9 Perspectivas transversales

> **Hallazgo 16. Las perspectivas transversales han sido incorporadas en el diseño y ejecución del proyecto**.

135. El proyecto, en concordancia con las directrices establecidas por el FMAM, realizó diagnósticos y la formuló planes de acción para la inclusión de las perspectivas transversales, incluyendo consultas y la firma de consentimiento informado de los pueblos originarios parte del territorio de intervención.

136. Además, ha mantenido una base de datos con información desagregada por sexo y diseñó indicadores que responden a cuestiones de género, alineándose con los estándares de la política de género la FAO.

137. Junto a lo anterior, ha desarrollado capacidades en el equipo y en los beneficiarios y también, a través del acomodo de los horarios, la sensibilización comunitaria, la paridad en las vocerías de las mesas locales y la preocupación asegurar distribución equitativa de los posibles beneficios económicos de las prácticas a financiar, ha promovido la participación activa y el empoderamiento de las mujeres en los espacios que el proyecto ha propiciado.

138. Es evidente que estos avances son insuficientes para cerrar brechas de género históricas y anquilosadas en los territorios de intervención; el equipo es consciente y quisiera más. Sin embargo, para la Revisión es crucial delimitar el alcance de las iniciativas y moderar las expectativas.

139. Acotar los esfuerzos a la implementación de los planes elaborados, apoyar procesos emblemáticos específicos y asegurarse de que los recursos y capacidades disponibles sean suficientes para cumplir con los compromisos asumidos, es una meta realista que, además, contribuirá a alivianar la carga de trabajo de los/as profesionales en campo.

140. Una oportunidad identificada, está en apoyar la inclusión de estas perspectivas en la actualización de la Política Nacional de Uso del Borde Costero (PNUBC), la Evaluación Ambiental Estratégica con Planificación Espacial Marina y en el desarrollo del plan de manejo del ACMU Archipiélago Humboldt en la zona norte. Integrar estos enfoques no solo robustecerá los instrumentos mencionados, sino que también asegurará que las necesidades y voces de todos los grupos, especialmente de las mujeres y pueblos originarios, sean debidamente consideradas en su formulación e implementación.

4.10 Salvaguardas

> **Hallazgo 17. El proyecto está alineando a las exigencias descritas en la política de salvaguardas del FMAM.**

141. La categorización de riesgo medio ambiental y social del proyecto se mantiene como "moderado". En concordancia con dicha calificación, se han implementado las medidas necesarias para cumplir con las salvaguardas exigidas por el FMAM.

142. Estas medidas han incluido: la consulta y participación comunitaria para asegurar que las voces de las comunidades locales y los grupos de interés sean escuchadas y consideradas; la implementación de planes de gestión, seguimiento a riesgos y establecimiento de medidas de mitigación; la realización de esfuerzos para promover una representación y aprovechamiento de beneficios equilibrado entre mujeres y hombres; el desarrollo de procesos de consulta a comunidades indígenas, entre otras acciones orientadas a no generar impactos nocivos en los territorios donde el proyecto interviene.

4.11 Sostenibilidad

> **Hallazgo 18. La sostenibilidad del proyecto no está asegurada. Será necesario emprender acciones para avanzar en esa dirección**.

143. El Proyecto ha desarrollado una estrategia de sostenibilidad que está lista para ser implementada. Esta estrategia, con adecuaciones que puedan surgir de los hallazgos y recomendaciones de la presente Revisión, será crucial para asegurar que los procesos y beneficios del Proyecto perduren más allá de su período de financiamiento.

144. De los riesgos, los asociados a los cambios de administración del Estado previstos para 2024 y 2026 son los más relevantes; estos cambios podrían afectar la continuidad y el apoyo institucional al proyecto, amenazando así su sostenibilidad.

145. Para mitigarlos, será fundamental considerar un periodo de traspaso del Proyecto, de actualización de los compromisos con los nuevos gobiernos locales, regionales, y nacionales y, sobre todo, apostar por la institucionalización mediante instrumentos concretos de planificación y financiamiento como, por ejemplo: glosas presupuestarias, resoluciones, protocolos de acuerdo, entre otros.

146. La priorización también será importante. Focalizar la atención y el apoyo del Proyecto en procesos de interés institucional como la entrada en vigor del SBAP y la actualización de PNUBC, es clave para propiciar la apropiación de las instancias del Estado responsables.

147. Finalmente mencionar que utilizar y gestionar activamente los productos del conocimiento en favor y como soporte para la institucionalización, parece una buena idea planteada por los/as agentes clave. Productos como: informes, estudios, guías, manuales, pueden servir como base para el desarrollo de instrumentos de política pública y estrategias a nivel institucional.

5. Conclusiones

148. El Proyecto es altamente relevante. Su alineación con las prioridades estratégicas del Estado Chileno, el FMAM, la FAO y la Agenda 2030 Para el Desarrollo Sostenible ha favorecido y propiciado el involucramiento y participación de distintos actores, asegurando un interés y adherencia de las partes interesadas durante el ciclo de intervención.

149. Tal pertinencia, ha facilitado e impulsado el establecimiento de relaciones de colaboración con instituciones públicas y privada, cuyas sinergias contribuyen a la eficacia, eficiencia y la sostenibilidad del Proyecto.

150. El nivel de resultados alcanzados fue generalmente cercano a las metas, pero se alcanzaron la totalidad de las planificadas. Aunque se han desarrollado bienes y servicios que podrán tributar para alcanzar los efectos buscados, a medio término se ha logrado solo un 31% en la materialización de los productos y no se observan avances significativos en la teoría del cambio descrita para el Proyecto.

151. Los recursos humanos y financieros han sido utilizados para los fines convenidos. El equipo es de calidad y ha estado comprometido con el proceso. Esto ha jugado a favor de la eficiencia; las y los profesionales han multiplicado sus esfuerzos para dar una respuesta satisfactoria la diversidad temática y las responsabilidades administrativas exigidas.

152. Junto a lo anterior, la revisión ha observado que las acciones del Proyecto están forjando beneficios incrementales; han sumado conocimientos a funcionarios/as de instituciones estatales y a comunidades donde se han desplegado las acciones de formación; está generando instrumentos de financiación de prácticas sostenibles; apoyando decididamente la confección de políticas públicas; ha llegado a lugares a donde al Estado le cuesta llegar, dándole voz a comunidades históricamente excluidas de los procesos de desarrollo; y está avanzando en la cooperación activa para cristalizar beneficios ambientales globales a través del aumento de superficie de ecosistemas marino costero bajo planificación y con sistemas de gobernanza fortalecidos para su conservación y uso sostenible.

153. Asimismo, la RMT concluye que algunas de las estrategias implementadas con instituciones y en territorios, tienen un potencial de escalabilidad y replica. Sus reales efectos estarán supeditados a una buena sistematización y una gestión activa de la gestión del conocimiento generado por el Proyecto.

154. Por otra parte, aunque no se observa una contribución sustantiva al cierre de brechas en el territorio, el Proyecto ha ejecutado planificadamente acciones género responsivas que están permitiendo visibilizar a colectivos de mujeres, sensibilizar y capacitar a distintos actores y a propiciar una representación equitativa en los espacios de vocería y decisión que se han instaurado.

155. En lo que respecta a la sostenibilidad, la Revisión concluye que no está asegurada. Se visualizan riesgos institucionales y políticos asociados a los cambios en la administración del Estado a nivel local y nacional en los años venideros y también oportunidades en procesos que son de interés institucional. La entrada en vigor del SBAP y la actualización de PNUBC, serán clave para propiciar la apropiación de las instancias del Estado responsables.

Factores de desempeño

156. La ejecución técnica del Proyecto ha estado condicionada por factores que apoyan o dificultan su desempeño.

157. El diseño del proyecto es difícil de comprender en su integralidad. No es un problema de calidad, se debe a la complejidad inherente al tipo de intervención. Múltiples actores e interés puestos en debate, territorios con particularidades geográficas y sociales que enrevesan la intervención y condicionantes de contexto cambiantes, juegan en contra de las posibilidades de formular una lógica de intervención que dé cuenta, sin vicios de coherencia, de esta realidad.

158. La RMT, concluye que el diseño y puesta en marcha del SME se ajustó a las necesidades de seguimiento y rendición de cuentas del Proyecto y que ha desempeñado satisfactoriamente su rol en la recopilación, actualización y facilitación de información para una toma de decisiones oportunas.

159. Otro factor a relevar fue la ejecución e implementación. los socios ejecutores y la FAO, han desempeñado satisfactoriamente las funciones básicas y estándares exigidos y descritos por el FMAM.

160. Respecto a las comunicaciones y la gestión del conocimiento, la RMT concluye que estas áreas deben fortalecerse y orientarse para dar apoyo al éxito de los pilotos y al aseguramiento de replicabilidad, escalabilidad y sostenibilidad del Proyecto.

Valoración global del Proyecto

161. El proyecto ha sido relevante, coherente, eficiente y moderadamente eficaz, ha mostrado una buena capacidad adaptativa, ha implementado un monitoreo y seguimiento técnico de calidad y las instituciones implementadoras y ejecutoras cumplieron satisfactoriamente con sus funciones.

162. Como consecuencia de su ejecución se han estado fortaleciendo capacidades nacionales y locales en la dimensión individual, institucional y de entorno. Capacidades que se esperan comiencen a mostrar frutos en la segunda mitad de ejecución del Proyecto.

163. Para progresar en la senda de cambio, será necesario realizar esfuerzos para materializar los supuestos de segundo nivel y poner en marcha los motores expuestos en la teoría del cambio reconstruida. Junto con comenzar a poner atención y generar las condiciones para que los estados intermedios expuestos en la TdC se concreten una vez finalizada la financiación del FMAM.

6. Lecciones aprendidas[9]

- **Lección aprendida 1.** El modelo de gobernanza que pretende instalar el proyecto, será más efectivo y sostenible si se vincula a objetivos y procesos concretos, y, de ser posible, si se ancla a espacios institucionalizados, mandatorios y/o vinculantes e, idealmente. preexistentes en la institucionalidad del Estado.
- **Lección aprendida 2.** Para que los procesos de *abajo hacia arriba* propuestos por el proyecto funcionen adecuadamente, será crucial que desde los niveles superiores exista una capacidad de respuesta articulada a las demandas emergentes desde la base.
- **Lección aprendida 3.** Para lograr un buen encuadre de las convocatorias a los actores a nivel locales, con un enfoque centrado en los objetivos del proyecto y asertivo en las respuestas a las demandas que surgirán, es mejor, sí antes de la conformación de mesas locales, se realiza un análisis de la situación del territorio y, en colaboración con socios regionales, un plan de implementación.
- **Lección aprendida 4.** Para el éxito de la gobernanza multinivel que promueve el proyecto, es esencial, junto con formar y fortalecer los espacios locales, hacerlo de manera simultánea a nivel regional e interinstitucional, procurando siempre asegurar coherencia y sinergia entre los diferentes niveles.
- **Lección aprendida 5.** Los espacios de enseñanza-aprendizaje demostraron ser una alternativa eficaz para fomentar diálogos multiactor; convocaron a una amplia variedad de personas, con intereses contrapuestos y que inicialmente mostraban resistencia a participar en las mesas de gobernanza propiciadas por el proyecto.
- **Lección aprendida 6.** El interés, adherencia y la cooperación de y entre las partes interesadas institucionales del proyecto ha estado y estará condicionado a la oportunidad y claridad de la información que se comparte y la fluidez los canales de comunicación establecidos.
- **Lección aprendida 7.** Es crucial concentrar los esfuerzos en áreas clave y objetivos precisos para evitar caer en una dispersión programática pueda comprometer la eficacia del proyecto.
- **Lección aprendida 8.** La complejidad inherente al establecimiento de espacios de articulación interinstitucional, multiactor y multinivel, requiere de equipos multidisciplinarios, incluyendo competencias en gestión pública y conocimiento del funcionamiento del Estado, es crucial
- **Lección aprendida 9.** Apostar a que como consecuencia de la ejecución del proyecto se resuelvan brechas de género anquilosadas históricamente en el los territorios, no es realista y genera desgaste y frustración en los equipos y en las partes interesadas. Es mejor implementar un plan acotado y consistente con las posibilidades y los recursos que el proyecto dispone.

[9] Categorización de las lecciones aprendidas según orientaciones del FMAM: LA 1. Resultados; LA 2. Resultados; LA 3. Planificación; LA 4. Planificación; LA 5. Aprendizaje; LA 6. Comunicación; LA 7. Planificación; LA 8. Recursos Humanos; LA 9. Género.

7. Recomendaciones

Recomendación 1. Al equipo del proyecto, la FAO el Ministerio del Medio Ambiente y otros socios estratégicos del proyecto.

Con la finalidad de afianzar los procesos, encuadrar la intervención, comenzar a institucionalizar el Proyecto y darles el mejor uso posible a los sitios pilotos, se recomienda concentrar los esfuerzos de ejecución en enlazar el trabajo realizado, por realizar y los enfoques promovidos (EE, EEP, EG. EI) con:

- El proceso de evaluación ambiental estratégica con planificación espacial marina en Puerto Cisnes. Entenderlo como piloto de una parte de la actualización PNUBC (guía de zonificación, funciones de la CRUBC y mecanismos de participación y gobernanza local y regional).
- La elaboración del plan de manejo y la instauración del modelo de gobernanza multinivel y multiactor birregional de la ACMU Archipiélago Humboldt. Concebirlo como piloto del de la elaboración participativa de instrumentos de planificación de AMP en el marco de la nueva institucionalidad ambiental).

Sugerencias:

- Consensuar mecanismos y responsabilidades para una mayor visibilización y protagonismo de la institucionalidad responsable de estos procesos.
- Aprovechar el traslape temporal del proyecto GEF SBAP para articular acciones conjuntas y sostener el apoyo a la gestión de la ACMU Archipiélago Humboldt una vez que el Proyecto finalice.
- Valorar la posibilidad de integrar un perfil experto en gestión política con conocimiento del funcionamiento del Estado y gobernanza a nivel institucional.
- Explorar las posibilidades de interoperabilidad de los datos e información de la PEM con plataformas del Estado ya existentes.
- Acercar experiencias de otros países en la incorporación e institucionalización de las perspectivas de género e interculturalidad en los instrumentos a pilotear (PNUBC/Elaboración de planes de manejo de ACMU).

Recomendación 2. Al equipo del proyecto, la FAO y el Ministerio del Medio Ambiente.

Generar una buena sistematización de los procesos y resultados de la evaluación ambiental estratégica con planificación espacial marina en Puerto Cisnes y la elaboración del plan de manejo y la instauración del modelo de gobernanza multinivel y multiactor birregional de la ACMU Archipiélago Humboldt.

Sugerencias:

- Generar documentos técnicos o guías orientadas a apoyar el proceso de anclaje institucional.
- Realizar una priorización en conjunto con los socios estratégicos de los productos del conocimiento a generar.

- Alojar las sistematizaciones en las plataformas digitales de los socios estratégicos y en el repositorio de documentos de la FAO.

Recomendación 3. Al equipo del proyecto, la FAO y el Ministerio del Medio Ambiente.

Con el propósito de expandir el número de beneficiarios locales con capacidades fortalecidas, se recomienda desarrollar módulos compactos de formación que se puedan distribuir fácilmente en los territorios, asegurando que los contenidos sean accesibles y adaptados a las necesidades locales.

Sugerencias:

- Explorar el uso de plataformas digitales para facilitar el acceso a un aprendizaje autónomo.
- Crear y distribuir materiales educativos que sean atractivos y fáciles de entender para diferentes audiencias en el nivel local.
- Establecer un sistema de reconocimiento institucional para las personas que completen los cursos de capacitación, proporcionando certificados que validen y reconozcan sus esfuerzos y habilidades adquiridas.

Recomendación 4. Al equipo del proyecto y socios del proyecto.

A fin de mantener informadas y lograr una mejor integración, participación y apropiación de las partes interesadas, se recomienda fortalecer los espacios de gobernanza del Proyecto como espacios de deliberación, comunicación y consulta.

Sugerencias:

- Establecer a nivel regional un espacio espejo del comité de gestión nacional.
- Concordar mecanismos que aseguren flujos de información oportunos.
- Realizar un evento en cada sitio piloto (tipo simposio) que sirva para rendir cuentas de lo avanzado a la fecha (estado de las artes), socializar los aprendizajes y conocimientos generados y proyectar lo que será la intervención en el futuro.

Recomendación 5. Al equipo, la FAO y socios del proyecto.

Para robustecer las comunicaciones del proyecto, la revisión recomienda desarrollar e implementar un plan de acción operativo que contemple medidas orientadas a:

- Agilizar los procesos de revisión y consulta para asegurar una comunicación más eficiente y menos burocrática.
- Garantizar la entrega oportuna y efectiva de información a todos los actores institucionales (nacionales y regionales) y beneficiarios en los sitios piloto.
- Impulsar un trabajo conjunto y cotidiano con los equipos comunicacionales de las instituciones socias.
- Desarrollar y diversificar los canales y productos comunicacionales, ajustándolos específicamente a las necesidades y características de cada público objetivo.

Recomendación 6. Al equipo, la FAO y socios del proyecto.

Dado el nuevo escenario institucional y la eventual repriorización del proyecto, se recomienda realizar ajustes a la matriz de resultados -cambios en productos, actualización de metas y fuentes de verificación (ver detalles de la propuesta de ajuste en el apéndice 7).

Recomendación 7. Al equipo, la FAO y socios del proyecto.

Con la finalidad de lograr una ejecución presupuestaria cercana al 100% y traspasar los productos y procesos del Proyecto a la nueva administración, se recomienda solicitar una extensión del proyecto de al menos seis meses.

Bibliografía

FONDO PARA EL MEDIO AMBIENTE MUNDIAL (FMAM). 2019. Policy on monitoring. Recuperado de https://n9.cl/7bqus

FMAM. 2011. Políticas del FMAM en Materia de Salvaguardas Ambientales y Sociales e Integración de las cuestiones de Género. Recuperado de https://n9.cl/ong17

FMAM. 2012. Principios y directrices para la participación de pueblos indígenas. Recuperado de https://n9.cl/o9t8q

FMAM. 2017. Política del FMAM sobre la Igualdad de Género. Recuperado de https://n9.cl/dskj

FMAM. 2018. Updated Policy on Environmental and Social Safeguards. Recuperado de https://n9.cl/7bqus

FMAM. 2014. GEF-6 Programming Directions. Recuperado de https://n9.cl/f0e8w

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (FAO). 2024. Evaluación final del Proyecto "Fortalecimiento de la capacidad de Adaptación en el sector pesquero y acuícola chileno al Cambio Climático".

FAO, 2024. Evaluación final del proyecto "Asegurando el futuro de la Agricultura Mundial frente al cambio climático conservando la Diversidad Genética de los Ecosistemas Tradicionales de México". Serie de evaluaciones de proyectos, 20/2024. Roma. Recuperado de https://doi.org/10.4060/cd0870es

FAO. 2024. Evaluación final del proyecto "Producción ganadera climáticamente inteligente y restauración del suelo en pastizales uruguayos". Serie de evaluaciones de proyectos, 21/2024. Roma. Recuperado de https://doi.org/10.4060/cd0871es

FAO. 2021. Marco Estratégico 2022-2031. (FAO). Recuperado de https://n9.cl/o13bp

FAO. 2010. Enhancing FAO´s Practices for Supporting Capacity Development of Member Countries. Learning Module 1 (ML1). Recuperado de https://www.fao.org/3/i1998e/i1998e.pdf

FAO, 2019. Capacity Development Evaluation Framework. Recuperado de https://www.fao.org/3/ca5668en/CA5668EN.pdf)

FAO. 2016. Consentimiento libre, previo e informado: Un derecho de los Pueblos Indígenas y una buena práctica para las comunidades locales. Recuperado de https://www.fao.org/3/i6190s/i6190s.pdf

FAO 2013. Política de Igualdad de Género de la FAO: Alcanzar las metas de seguridad alimentaria en la agricultura y el desarrollo rural. Roma. Recuperado de https://www.fao.org/3/i3205s/i3205s.pdf)

FAO, MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE Y SUBSECRETARÍA DE PESCA Y ACUICULTURA. 2021**.** Lecciones aprendidas y recomendaciones de política pública para la adaptación al cambio climático en la pesca artesanal y la acuicultura de pequeña escala en Chile. Lineamientos de políticas. Santiago de Chile, FAO. https://doi.org/10.4060/cb6536es

LEY N° 21.600. 2024**.** Crea el Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas y el Sistema Nacional de Áreas Protegidas. Recuperado de https://bcn.cl/3h86l

MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE. 2017**.** Estrategia Nacional de Biodiversidad (2017-2030). Recuperado de
https://mma.gob.cl/wp-content/uploads/2018/03/Estrategia_Nac_Biodiv_2017_30.pdf

SECRETARÍA DEL CONVENIO SOBRE LA DIVERSIDAD BIOLÓGICA. 1992. Convenio sobre la Diversidad Biológica. Organización de las Naciones Unidas. Recuperado de https://www.cbd.int/convention/

Apéndices

Apéndice 1. Agentes clave consultados

No	Nombre	Institución y/o Responsabilidad
1	Alejandra Lafón	Jefa sede IFOP Aysén
2	Andrea Paillacar	INDESPA Aysen
3	Andrea Sáez	Asociada de Programas, FAO
4	Aníbal Labra	Coordinador MyE, UGP, FAO
5	Carla Acuña	DOP Aysen
6	Carla Louit	Jefa Departamento Áreas Silvestres Protegidas Región Coquimbo/CONAF
7	Carmen Araya	Junta de Vecinos de Los Bronces
8	Carol Alvarado	MMA Aysén
9	Ceferina Vergara	Agrupación social cultural étnica Changa de Bahía Carrizalillo y pueblo Carrizalillo
10	Christian Sánchez Medina	Unidad de Conservación y Biodiversidad, SERNAPESCA (participó en Prodoc). Punto focal de proyecto frente a SERNAPESCA
11	Cinanmon Tapia	Asistente Técnico SPN, UGP FAO
12	Claudia Accini	Encargada RRNN y Biodiversidad SEREMI MMA Coquimbo
13	Claudio Ramírez	Director (s) Regional SERNAPESCA Atacama
14	Cristián López	Encargado Regional de Pesca Artesanal/SERNAPESCA COQUIMBO
15	Daniela León	Coordinadora Comunicaciones, UGP FAO
16	Daniela Manuschevich	Directora Nacional del Proyecto GMC, jefa División Recursos Naturales y Biodiversidad, MMA.
17	Delia Aurus Melo	SUBDERE Aysen
18	Diosel Delaho	Comunidad indígena Tierra y Mar
19	Dominique Dattwyler	Profesional CONAF
20	Eladio Morales Ossandon	Agrupación de regantes Carrizalillo
21	Elizabeth Rivas	Agrupación Mujeres Trabajadoras de Mar y Tierra de Puerto Raúl Marín Balmaceda
22	Erick Burgos	Encargado Regional de la Unidad de Conservación y Biodiversidad/SERNAPESCA ATACAMA, punto Focal regional (participó en Prodoc)
23	Eve Crowley	Representante de FAO en Chile
24	Felipe Paredes	OCEANA (participó en Prodoc)
25	Fernando Ojeda	Sernatur Aysen
26	Francisco Gascogne	CONAF Coquimbo

27	Gabriela Lopez	Encargada Áreas silvestres protegidas Huasco /CONAF
28	Gerardo Cerda	Encargado Regional de la Unidad de Conservación y Biodiversidad/SERNAPESCA COQUIMBO, punto Focal regional (participó en Prodoc)
29	German Yañez	S.T.I. Recolectores y comercializadores de Algas, Caleta Los Bronces de La Provincia de Huasco.
30	Gloria Meza	Pesca Artesanal de Puerto Gala
31	Guillermo Martinez	Jefe SUBDERE
32	Hernán Diaz	A.G. de Pescadores y Mariscadores de Los Choros
33	Ignacio Quevedo	Encargado Oficina de Fomento Productivo Municipalidad de Freirina
34	Javier Chavez	Dirección Zonal de Pesca Atacama-Coquimbo /SUBPESCA
35	Jessica Osorio	Agrupación Social, cultural y medio ambiental Yerba Buena
36	Jesus Alvarez	S.T.I De algueros Costa Sur, SITRALSUR
37	Jesús Rodriguez	MMA Aysén
38	José Aguilar	LTO del proyecto, FAO
39	Juan Carlos Orellana	Encargado Regional de Fiscalización/SERNAPESCA AYSEN
40	Katerina Varas	Coordinadora Birregional SPN, UGP FAO
41	Leonardo Ahumada	Mesa local Chungungo
42	Leonardo Gros	SEREMI Medio Ambiente Coquimbo
43	Lorena Burotto	SUBPESCA. Punto focal de proyecto frente a SUBPESCA.
44	Lorena Lehnebach	Fomento Mun. Cisnes
45	Luis Fuentes	S.T.I. de Buzos de Puerto Puyuhuapi.
46	Luis Quevedo	S.T.I. Alguero, Buzo Mariscador, Buzo Armador, Pescadores Artesanales, Recolector de Orilla, Turismo y otros de Freirina.
47	Lukas Pino	Sociedad y Cooperativa Mar de Tesoros de Melimoyu
48	Macarena Olivares	Mesa local Chungungo
49	Manuel Andrade	Dirección Zonal de Pesca Atacama-Coquimbo /SUBPESCA
50	Manuela Erazo	Coordinadora Nacional del Proyecto, UGP FAO
51	Marcelo Olivares	Director Instituto Políticas Públicas/ Universidad Católica del Norte
52	María Beatriz Farias	Subsecretaría para las Fuerzas Armadas. Punto focal de proyecto frente a la SSFFAA
53	María José Guevara	Cámara de Turismo de Puerto Cisnes.
54	Marion Stock	SUBDERE. Punto focal de proyecto frente a la SUBDERE.
55	Marisol Romero,	Profesional de Áreas Marinas Protegidas y DNP. Punto focal de proyecto frente al MMA.

56	Marx Buscaglia	Coordinador UGP para PNUBC, FAO
57	Mauricio Mora	Asistente Técnico, UGP FAO
58	Miguel Moreno	Coordinador Regional SPS, UGP FAO
59	Miguel Stutzin	Punto Focal Operativo del GEF, Ministerio Medio ambiente (MMA)
60	Nancy Matus	Encargada Unidad Borde Costero DIPLADE (Atacama)
61	Natalia Penroz	SEREMI Medio Ambiente Atacama
62	Oscar Muñoz	S.T.I. Algueros y otros. Los Burros Sur.
63	Osciel Vergara	Presidente
64	Pedro Salazar	Jefe Provincial Huasco -Conaf Atacama
65	Pía Alfaro	Asistente Administrativa, FAO
66	Pía Rojo	Junta de Vecinos de Melimoyu.
67	Ramiro Contreras	Profesional SUBPESCA
68	Ricardo Catalán	Encargado Borde Costero y AMPs SEREMI Atacama
69	Ricardo Curiqueo	Profesional SERNATUR Atacama
70	Ricardo Norambuena	Copas Coastal
71	Rita Bórquez	PF Género y Pueblos indígenas, UGP FAO
72	Roberto De Andrade	Asesor FAO al momento del diseño Prodoc
73	Rodrigo Morera	Coordinador Programa País, FAO
74	Romira Martinez	Profesional DIRECTEMAR
75	Sonia Araya	Mesa local Los Choros
76	Teresa Nilo	S.T.I. de Actividades Extractivas y Diversificación Productiva Marítima, La Reina.
77	Teresa Reyes	Junta de vecinos Punta de Choros/APR/Vocera mesa local
78	Valeria Portus	Asistente Técnico SPN, UGP FAO
79	Verónica Gallardo	Cámara de Turismo de Puerto Puyuhuapi.
80	Viviana González	Asistente Técnico SPS, UGP FAO
81	Yanina Vilches	JJVV 21 LLanos de Los Choros
82	Yasna Marin	Comunidad indigena Chango Olivares Hidalgo
83	Yoal Díaz	SEREMI MMA Aysén

Apéndice 2. Tablas de diseño por criterio

CRITERIO: RELEVANCIA

Pregunta

- 1. ¿El Proyecto responde a las prioridades estratégicas e intereses de las instituciones que participan y/o forman parte de su ejecución, así como de los beneficiarios finales de la intervención?

Subpreguntas

- 1.1 ¿La ejecución, el diseño y los resultados del Proyecto están alineados con las prioridades del Estado chileno?
- 1.2 ¿El Proyecto está responde a los lineamientos estratégicos y operativos del FMAM-7?
- 1.3 ¿El proyecto es congruente con las prioridades estratégicas de la FAO a nivel nacional, regional y global?
- 1.4 ¿Se alinea el Proyecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible contenidos en la Agenda 2030?
- 1.5 ¿Se ha producido algún cambio en el contexto (SBAP, por ejemplo)? ¿Cómo ha sido la respuesta del proyecto ante eventuales cambios?
- 1.6 ¿La estrategia del Proyecto se ajusta a los intereses y necesidades de los grupos beneficiarios?

Criterios de juicio

- Grado de alineamiento, adecuación y contribución del diseño e implementación del Proyecto con los marcos estratégicos, políticas y mandatos del FMAM, la FAO, la Agenda 20230 y el Estado chileno.
- Nivel de armonía del diseño del proyecto con un posible nuevo escenario político, institucional y/o normativo.

Indicadores

- Incorporación en el PRODOC de productos, resultados y objetivos y de una descripción de los mecanismos para responder las prioridades institucionales y de los beneficiarios finales ¿incluir mujeres y pueblos originarios en particular?
- Valoración de las acciones y resultados del proyecto en función a su contribución a la consecución prioridades institucionales y de los beneficiarios finales
- Percepción de agentes clave de la evaluación respecto a la capacidad del Proyecto de adaptarse a las condicionantes de contexto.

Técnicas de recolección de información

- Revisión documental
- Entrevistas

Fuentes primarias

- Equipo del Proyecto
- Personal de FAO
- Instituciones socias a nivel local, regional y nacional.

Fuentes secundarias

- Prodoc
- PIR/PPR
- Planes nacionales, programas sectoriales y otras políticas públicas
- Estrategia del FMAM-7
- Agenda 2030 para el desarrollo sostenible
- Marco Estratégico Global y Marco de Programación País de la FAO

Descripción

- Desde fuentes secundarias se realizará un análisis del grado de alineación y capacidad de respuesta del diseño del Proyecto a las prioridades estratégicas de la FAO, el FMAM-7, la agenda 2030 e instituciones del Estado chileno. Luego, desde fuentes primarias, se indagará en eventuales cambios en el contexto social, normativo, político y/o económico que puedan efectiva o eventualmente condicionar la relevancia del diseño original del Proyecto. Además, en conjunto con los informantes, se explorará en las adecuaciones realizadas y/o en las alternativas de ajustes a futuro en el caso que sea necesario.

CRITERIO: COHERENCIA

Pregunta

- 2. ¿Qué tan bien está armonizado el Proyecto con otras intervenciones de la agencia implementadora, la entidad ejecutora u otras instituciones?

Subpreguntas

- 2.1 ¿En qué medida las actividades del proyecto se han complementado y/o superpuesto con otras intervenciones existentes en el país?

Criterios de juicio

- Pertinencia, oportunidad y armonización de las sinergias generadas.
- Potencial catalizador y multiplicador de las alianzas entabladas.

Indicadores

- Cantidad, calidad y efectos de posibles alianzas con otras iniciativas existentes en el país.
- Nivel de escalamiento de efectos como consecuencia de las relaciones de complementariedad generadas.
- Aporte a las relaciones de complementariedad a la eficiencia, eficacia y sostenibilidad del proyecto.
- Evidencias de acuerdos para el aprovechamiento de sinergias, alianzas y asociaciones.
- Percepción de agentes clave de la evaluación de las alianzas generadas

Técnicas de recolección de información

- Revisión documental
- Entrevistas

Fuentes primarias

- Equipo del Proyecto
- Personal de FAO
- Instituciones socias a nivel local, regional y nacional.
- Beneficiarios/as

Fuentes secundarias

- PRODOC
- PIR/PPR
- Listado generado por el equipo del Proyecto
- Documentos que respalden las alianzas generadas.
- Otros

Descripción

- Durante la etapa de gabinete se solicitará al equipo del Proyecto que elabore un listado con las alianzas a nivel local, regional y nacional materializadas y que describa brevemente su alcance. Esta información será analizada en función de su coherencia con la estrategia del Proyecto y contrastada con los avances reportados en los informes anuales y semestrales, lo observado en campo y las opiniones expresadas por los agentes clave de la evaluación.

CRITERIO: EFICACIA

Pregunta

- 3. ¿Qué resultados, intencionales oo involuntarios, ha logrado el proyecto al momento de la RMT?

Subpreguntas

- 3.1 ¿En qué medida los sistemas de gobernanza promovidos tienen la capacidad de integrar, coordinar y articular a las instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil para la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas marinos costero?
- 3.2 Las acciones y productos del Proyecto están favoreciendo la mejora en la efectividad de la gestión de Áreas Marinas Protegidas (AMP).?
- 3.3 ¿Se está logrando integrar objetivos y métodos de conservación de la biodiversidad en la planificación municipal costera y en la política y práctica de pesca artesanal??

Criterios de juicio

- Motricidad de los productos desarrollados por el Proyecto en la superación de las barreras identificadas en el PRODOC
- Capacidad de contribuir -efectiva y potencialmente- de los productos (bienes y servicios desarrollados por el Proyecto) al logro de los resultados esperados u otros no planificados.

Indicadores

- Nivel de ejecución de actividades, desarrollo, calidad y oportunidad de los productos asociados a los resultados 1.1, 1.2 y 2.1.
- Grado de cumplimiento de los indicadores de los resultados 1.1, 1.2 y 2.1.
- Medida en que las capacidades desarrolladas, la asistencia técnica brindada y los mecanismos y herramientas de gobernanza promovidas a nivel local, regional y nacional están incidiendo -o tienen la capacidad de incidir- en la mejora de la toma de decisiones del sector público, en el desarrollo de instrumentos de planificación basados en EE y EEP (en sitios piloto) y en el fortalecimiento de la gestión de áreas marinas protegidas.
- Contribución al manejo y uso sostenible los recursos y los ecosistemas marinos de: las prácticas y tecnologías de manejo transferidas o a transferir; el programa de formación a nivel comunitario; los sistemas de certificación; y los mecanismos de incentivos previstos.
- Valoración (positiva o negativa) de las partes interesadas respecto a la calidad, capacidad de influencia y motricidad de los bienes y servicios en los cambios que el Proyecto espera generar.

Técnicas de recolección de información

- Revisión documental
- Entrevistas
- Grupos focales

Fuentes primarias

- Equipo del Proyecto
- Personal de FAO
- Instituciones del Estado socias y participantes a nivel local, regional y nacional
- Organizaciones locales participantes en sitios piloto
- Beneficiarios de comunidades locales en sitios piloto

Fuentes secundarias

- PRODOC
- PIR/PPR
- Reportes del sistema de monitoreo y evaluación del Proyecto (Verificables y avance de e indicadores)
- Artículos científicos y de divulgación sobre gobernanza marino costera, EE y EEP.
- Otros

Descripción

- Para la valoración de los efectos planificados y no planificados, la revisión nutrirá, además de la consecución de indicadores y el desarrollo actividades y productos, de un análisis de la contribución del Proyecto a la superación las barreras y el abordaje de las causas identificadas en la teoría de cambio y los resultados obtenidos a medio término.
- Durante el proceso, se consultará a agentes clave nacionales, regionales y locales, se contrastará esta información con los reportes elaborados por el proyecto y se indagará en que elementos de las mejores prácticas nacionales e internacionales en materia gobernanza marino costera, EE y EEP han sido abordados, incluidos u omitidos en el despliegue de la estrategia de intervención.

CRITERIO: PROGRESO HACIA EL IMPACTO

Pregunta

- 4 ¿El despliegue de la estrategia del Proyecto generará o está generando una contribución al objetivo de impacto del Proyecto y a los impactos ambientales globales?

Subpreguntas

- 4.1 ¿El despliegue de la estrategia del Proyecto generará o está generando una contribución al aseguramiento de la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas marinos costeros?
- 4.2 ¿Existen barreras u otros riesgos que puedan impedir el progreso futuro hacia un impacto a largo plazo?

Criterios de juicio

- Motricidad de los resultados en el avance en la teoría del cambio del proyecto.

Indicadores

- Nivel de alcance de los resultados 1.1, 1.2 y 2.1.
- Grado de cumplimiento de los indicadores de los resultados 1.1, 1.2 y 2.1.
- Medida en que el desarrollo de instrumentos de planificación basados en EE y EEP (en sitios piloto), el fortalecimiento de la gestión de áreas marinas protegidas y el manejo y uso sostenible los recursos y los ecosistemas marinos están contribuyendo a su conservación.
- Valoración (positiva o negativa) de las partes interesadas respecto a la calidad, capacidad de influencia y motricidad de los resultados a los cambios que el proyecto espera alcanzar en el largo plazo.

Técnicas de recolección de información

- Revisión documental
- Entrevistas
- Grupos focales

Fuentes primarias

- Equipo del Proyecto
- Personal de FAO
- Instituciones del Estado socias y participantes a nivel local, regional y nacional
- Organizaciones locales participantes en sitios piloto
- Beneficiarios de comunidades locales en sitios piloto

Fuentes secundarias

- PRODOC
- PIR/PPR
- Reportes del sistema de monitoreo y evaluación del Proyecto (Verificables y avance de e indicadores)
- Artículos científicos y de divulgación sobre gobernanza marino costera, EE y EEP.
- Otros

Descripción

- Para valorar la contribución del proyecto al impacto esperado se realizará un análisis en prospectiva que estará alimentado principalmente de los antecedentes y conclusiones obtenidas del criterio de eficacia y de las opiniones y/o percepciones que los distintos agentes clave tengan sobre la capacidad del proyecto para contribuir al aseguramiento de la conservación de los ecosistemas marinos en los sitios pilotos.
- Además. se indagará en los supuestos y estados intermedios entre los cambios en el mediano plazo (dentro de los márgenes temporales del proyecto) y los cambios en el largo plazo (impacto) descritos en la teoría del cambio. que debieran considerarse pensando en el proceso de cierre del proyecto.

CRITERIO: ADICIONALIDAD

Pregunta

- 5. ¿Se están generando beneficios que no hubieran sucedido sin la intervención del FMAM?

Subpreguntas

- 5.1 ¿El Proyecto está provocando o se espera que genere beneficios ambientales, tecnológicos, institucionales, financieros sociales adicionales?

Criterios de juicio

- Capacidad del proyecto de generar resultados ambientales y de desarrollo adicionales

Indicadores

- Generación de beneficios ambientales globales fruto de la ejecución del proyecto.
- Aporte del proyecto para realizar cambios legales y/o reglamentarios
- Medida en que el proyecto ha propiciado mayores flujos de financiación
- Atribución del proyecto a posibles mejoras en el nivel de vida de los grupos beneficiarios.
- Transferencia y/o adopción tecnológica e innovación propiciada por el proyecto.
- Valoración (positiva o negativa) de las partes interesadas respecto a la adicionalidad

Técnicas de recolección de información

- Revisión documental
- Entrevistas
- Grupos focales

Fuentes primarias

- Equipo del Proyecto
- Personal de FAO
- Instituciones del Estado socias y participantes a nivel local, regional y nacional
- Organizaciones locales participantes en sitios piloto
- Beneficiarios de comunidades locales en sitios piloto

Fuentes secundarias

- PRODOC
- PIR/PPR
- Directrices del GEF para la evaluación de la adicionalidad
- Otros

Descripción

- Se indagará en el valor agregado que los bienes y servicios (productos) y los resultados derivados de su uso han tenido o pueden tener de cara a la segunda mitad de ejecución del proyecto. La adicionalidad se clasificará en función de las dimensiones que el GEF propone para el análisis de este criterio, a saber: ambiental, legal, institucional, financiera, socioeconómica y de innovación.

CRITERIO: EFECTO CATALIZADOR

Pregunta

- 6. ¿Tiene o tendrá el Proyecto la capacidad de generar las condiciones para replicas y para propiciar su escalabilidad?

Subpreguntas

- 6.1 ¿Se vislumbra que las experiencias materializadas o por materializar vayan a tener potencial de expansión y replica?

Criterios de juicio

- Potencial de réplica de las experiencias del proyecto.

Indicadores

- Experiencias que han generado o tienen la capacidad de generar conocimiento para su escalabilidad y/o replica
- Valoración de los mecanismos adoptados para propiciar la escalabilidad y replica
- Valoración (positiva o negativa) de las partes interesadas respecto a las perspectivas de ampliación y replica

Técnicas de recolección de información

- Revisión documental
- Entrevistas
- Grupos focales

Fuentes primarias

- Equipo del Proyecto
- Personal de FAO
- Instituciones del Estado socias y participantes a nivel local, regional y nacional
- Organizaciones locales participantes en sitios piloto
- Beneficiarios de comunidades locales en sitios piloto

Fuentes secundarias

- PRODOC
- PIR/PPR
- Directrices del GEF para la evaluación de la escalabilidad y replica
- Otros

Descripción del proceso evaluativo

- Además de un fin en sí mismo, se concebirá el trabajo en los sitios piloto como: iniciativas temporalmente acotadas, donde se despliegan metodologías, instrumentos y/o herramientas que son novedosas para el contexto institucional y/o territorial donde se implementan, que son importantes para extraer buenas prácticas y recopilar lecciones aprendidas de los procesos y los efectos ambientales, sociales, culturales y económicos que pudieran estar generando, con la finalidad de sistematizarlas y promover, en base a evidencia, su réplica y/o escalamiento.
- En esta línea, considerando los resultados obtenidos a medio término y la valoración de los agentes clave respecto a los procesos, instrumentos y herramientas diseñadas y probadas por el proyecto en sitios pilotos, la revisión intentará identificará las experiencias que tienen potencial de réplica y escalabilidad.

CRITERIO: EFICIENCIA

Pregunta

- 7. ¿En Proyecto se ha ejecutado de manera eficiente en función de los recursos financieros, humanos, logísticos y temporales disponibles?

Subpreguntas

- 7.1 ¿Los mecanismos, arreglos institucionales y procedimientos de gestión técnica y financiera han contribuido u obstaculizado a la consecución oportuna y calidad de los resultados y objetivos del proyecto?
- 7.2 ¿Los recursos humanos, financieros y operativos han estado disponibles y han sido suficientes y apropiados para implementar la estrategia del Proyecto en los tiempos planificados y con calidad?
- 7.3 ¿Qué tan bien ha respondido el proyecto a los cambios externos (contexto) e internos (financiamiento, programación, dotación de personal, etc.) a lo largo de su vida útil?

Criterios de juicio

- Idoneidad de los mecanismos, arreglos institucionales, procesos y procedimientos técnicos y operativos dispuestos
- Oportunidad y suficiencia de las recursos humanos y financieros dispuestos
- Capacidad del Proyecto de responder a condicionantes internas y externas

Indicadores

- Funcionalidad, adecuación y eficiencia de los mecanismos de coordinación de la FAO y el MA
- Aprovechamiento de acuerdos, iniciativas, fuentes de datos, sinergias existentes y complementariedades con otros proyectos e instituciones.
- Percepción de los/as gestores/as e instituciones socias respecto al funcionamiento y utilidad de la gestión del Proyecto.
- Apropiación del personal del proyecto de los procedimientos implementados.
- Valoración y nivel de apropiación del personal del proyecto de los procedimientos implementados.
- Comparación entre recursos, productos-resultados y plazos.
- Relación entre los recursos dispuestos (humanos, financieros, técnicos y operativos), los resultados y productos generados y el tiempo utilizado.

Técnicas de recolección de información

- Revisión documental
- Entrevistas

Fuentes primarias

- Equipo del Proyecto
- Personal de FAO
- Instituciones del Estado socias y participantes a nivel local, regional y nacional

Fuentes secundarias

- PRODOC
- PIR/PPR
- Reportes financieros
- POAs
- Presupuestos.
- Otros

Descripción de proceso evaluativo

- Se analizará si los recursos humanos, financieros y materiales han sido los suficientes para implementar con calidad y oportunidad la estrategia de intervención. Se considerarán variables territoriales, de carga y complejidad del trabajo, cantidad de productos, labores administrativas, diversidad temática de los perfiles profesionales, entre otros aspectos.
- Para identificar eventuales brechas de subejecución financiera y técnica, se realizará una comparación entre el gasto materializado y presupuestado semestral y/o anual desde el inicio oficial del proyecto en julio de 2020 a mayo de 2024. Una vez realizado el ejercicio, se explorará con los agentes clave las causas que explicarían los posibles retrasos, como esta situación ha afectado -o no- la implementación de actividades planificadas se realizará una proyección del ritmo de ejecución necesario para alcanzar en los tiempos panificados la ejecución del 100% del presupuesto y se analizará viabilidad de lograrlo.
- Desde fuentes primaria se explorará en la idoneidad de mecanismos, arreglos institucionales y procedimientos de gestión técnica y financiera implementados a la fecha. Se pondrá el énfasis en la manera en que estos podrían estar condicionando la oportunidad de la ejecución técnica de actividades (eventuales retrasos producto de la disponibilidad tardía de recursos, revisiones de TdR y productos, aprobaciones, etc.), así como en las causas de esta situación.

CRITERIO: FACTORES DE DESEMPEÑO - DISEÑO

Subpregunta

- 8.1.¿El diseño del proyecto sirvió para generar los resultados del proyecto? ¿La lógica causal del proyecto es coherente y clara? ¿En qué medida los objetivos y componentes del proyecto son claros, practicables y viables en el periodo de tiempo previsto?

Criterios de juicio

- Calidad de la lógica horizontal y vertical del marco de resultados
- Calidad en la implementación de los procedimientos exigidos por el FMAM para el diseño de proyectos.

Indicadores

- Grado de coherencia de la lógica vertical y horizontal del Proyecto.
- Ponderación de la inclusión de los estándares exigidos por el FMAM.
- Valoración del equipo respecto al diseño del Proyecto.

Técnicas de recolección de información

- Revisión documental
- Entrevistas

Fuentes primarias

- Equipo del Proyecto
- Personal de FAO

Fuentes secundarias

- PRODOC y anexos
- Manuales y guías para elaboración de matrices de resultados publicadas por distintas instituciones (FAO, FMAM, USAID, AECID, CEPAL, entre otras).
- Directrices del FMAM para la gestión de ciclo de proyectos.
- Otros

Descripción de proceso evaluativo

- La estructura, los procedimientos implementados y calidad diseño del proyecto se evaluarán comparando el PRODOC y sus anexos, con los estándares y guías metodológicas contenidas en las directrices del FMAM y la FAO y las orientaciones para formulación de matrices de resultados disponibles en la literatura especializada.
- Además, se consultará al equipo del proyecto sobre la función facilitadora y/o obstaculizadora que ha cumplido el marco lógico para una gestión basada en resultados.

CRITERIO: FACTORES DE DESEMPEÑO - IMPLEMENTACIÓN

Subpreguntas

- 8.2. ¿En qué medida la FAO ha proporcionado supervisión, orientación y apoyo (técnico, administrativo y operacional) durante la ejecución?

Criterios de juicio

- Calidad, oportunidad del apoyo técnico y operacional la FAO
- Calidad de los procedimientos para elaborar la idea, el concepto, el documento y llevar a cabo el monitoreo del Proyecto

Indicadores

- Evidencia de satisfacción sobre la oportunidad y la calidad del rol de la FAO.
- Percepción de los/as gestores/as del proyecto respecto al funcionamiento y utilidad de la supervisión y apoyo técnico y administrativo de la FAO.
- Dificultades y aciertos en los mecanismos de apoyo técnico y operacional.

Técnicas de recolección de información

- Revisión documental
- Entrevistas

Fuentes primarias

- Equipo del Proyecto
- Personal de FAO
- Instituciones del Estado socias y participantes a nacional

Fuentes secundarias

- PRODOC y anexos
- PIR/PPR
- Directrices del FMAM para la gestión de ciclo de proyectos.

Descripción de proceso evaluativo

- Se analizará en que medida la agencia implementadora ha cumplido durante el ciclo de proyectos con las funciones de implementación detallas en las normas fiduciarias del FMAM.

CRITERIO: FACTORES DE DESEMPEÑO - EJECUCIÓN

Subpreguntas

- 8.3. ¿En qué medida la agencia de ejecución cumplió con sus funciones y responsabilidades en la dirección y administración del proyecto? ¿Cuáles han sido los principales desafíos en relación con la dirección y la administración del proyecto??

Criterios de juicio

- Calidad, suficiencia y cumplimiento de las funciones y responsabilidades de ejecución del proyecto.

Indicadores

- Grado de cumplimiento de responsabilidades y desempeño del organismo ejecutor.
- Retos, deficiencias y virtudes en la administración programática y financiera del Proyecto
- Percepción de los/as gestores/as del proyecto y otras partes interesadas respecto al funcionamiento y utilidad de la dirección y la administración del Proyecto

Técnicas de recolección de información

- Revisión documental
- Entrevistas

Fuentes primarias

- Equipo del Proyecto
- Personal de FAO
- Instituciones del Estado socias y participantes a nivel nacional

Fuentes secundarias

- PRODOC y anexos
- PIR/PPR
- Directrices del FMAM para la gestión de ciclo de proyectos.
- Otros

Descripción de proceso evaluativo

- Se analizará si la entidad ejecutora ha cumplido durante el ciclo de proyectos con las funciones de ejecución detallas en las normas fiduciarias del FMAM.

CRITERIO: FACTORES DE DESEMPEÑO - COFINANCIACIÓN

Subpreguntas

- 8.4. ¿En qué medida se ha entregado la cofinanciación prometida? ¿Se ha aportado cofinanciación adicional desde la implementación?

Criterios de juicio

- Oportunidad en la materialización de la cofinanciación comprometida
- Contribución de la cofinanciación al despliegue de la estrategia de intervención

Indicadores

- Cofinanciación comprometida y materializada.
- Recursos adicionales aportados y/o apalancados por el proyecto.
- Deficiencias y aciertos en la gestión de la cofinanciación del Proyecto
- Percepción de agentes clave respecto a la contribución de la cofinanciación a la ejecución del proyecto.

Técnicas de recolección de información

- Revisión documental
- Entrevistas

Fuentes primarias

- Equipo del Proyecto
- Personal de FAO
- Instituciones del Estado socias y participantes a nivel nacional

Fuentes secundarias

- PRODOC y anexos
- PIR
- Documentos que respaldan la cofinanciación informada.
- Política de cofinanciación del FMAM.
- Otros

Descripción de proceso evaluativo

- Se realizará una comparación entre la cofinanciación comprometida y materializada a la fecha (se corroborará esta información con la documentación de respaldo que se cuente) y como se expresa en la participación o contribución de las instituciones a los resultados logrados.
- En caso de observar diferencias sustanciales entre lo planificado y materializado (hacia arriba o hacia abajo), se explorará con los agentes clave las causas y como esto pudiera estar afectando el desempeño del proyecto.
- Adicionalmente se indagará en el grado de alienación de la entidad ejecutora y la agencia implementadora con directrices sobre la cofinanciación del FMAM y la alineación su política de cofinanciación.

CRITERIO: FACTORES DE DESEMPEÑO – COMUNICACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Subpreguntas

- 8.5 ¿Qué tan eficaz ha sido el proyecto al momento de comunicar y promover sus mensajes clave y resultados a sus socios, partes interesadas y público general?

Criterios de juicio

- Apropiación de las partes interesadas de los mensajes clave emanados desde el Proyecto.
- Aporte de las comunicaciones a la eficacia, sostenibilidad y ampliación de los resultados del Proyecto
- Capacidad del proyecto de integrar aprendizajes de esta y otras experiencias el país, la región o el mundo

Indicadores

- Evidencias de campañas educativas, planes de sensibilización y acciones en la prensa y redes sociales.
- Pruebas que confirmen – o refuten- la recepción de los mensajes a los distintos públicos objetivos.
- Sistematización, facilitación, acceso y apropiación de lecciones aprendidas.
- Valoración de partes interesadas respecto a la calidad y eficacia de la comunicación de mensajes y resultados.
- Existencia y seguimiento de una estrategia de comunicación.
- Calidad, pertinencia y oportunidad de los productos comunicacionales y los medios utilizados.
- Percepción de los agentes clave de la calidad de las comunicaciones del proyecto.

Técnicas de recolección de información

- Revisión documental
- Entrevistas

Fuentes primarias

- Equipo del Proyecto
- Personal de FAO
- Instituciones del Estado socias y participantes a nivel local, regional y nacional
- Organizaciones locales participantes en sitios piloto
- Beneficiarios de comunidades locales en sitios piloto

Fuentes secundarias

- PRODOC y anexos
- PIR/PPR
- Estrategia de comunicación
- Productos comunicacionales
- Otros

Descripción

- Se realizará una revisión de la estrategia de comunicación y los productos elaborados fruto de su implementación, indagando en los niveles de cumplimiento de las acciones planificadas en dicho instrumento.
- En consulta a los agentes clave se explorará en los niveles de sensibilización y apropiación de los mensajes comunicacionales y en qué medida estos están aportando la eficacia, sostenibilidad y ampliación de los resultados del Proyecto.
- Además, se analizará la capacidad que ha tenido el proyecto de incorporar lecciones surgidas durante su implementación y aprendizajes provenientes de otras iniciativas similares.

CRITERIO: FACTORES DE DESEMPEÑO – MONITOREO Y EVALUACIÓN

Subpreguntas

- 8.6 El plan de MyE y su implementación han contribuido a la gestión y rendición de cuentas del Programa?; ¿Se ha utilizado la información del sistema de MyE de manera adecuada para tomar decisiones oportunas y fomentar el aprendizaje durante la ejecución del Proyecto?

Criterios de juicio

- Calidad del SyE
- Utilidad y contribución del SyE a la gestión y rendición de cuentas del Proyecto

Indicadores

- Existencia y calidad de un plan y un sistema de monitoreo, seguimiento y gestión del conocimiento del proyecto.
- Idoneidad de los mecanismos de SyE para la toma de decisiones operativas, estratégicas y de gestión.
- Evidencia de un sistema y plan de S&E.
- Sistematización de información con niveles de desagregación adecuados.
- El sistema de SyE permite diseminar aprendizajes, acceder a información oportuna y de calidad.
- Valoración de los mecanismos y herramientas de monitoreo generados e implementados durante el proyecto.
- Percepción de las partes interesadas respecto al funcionamiento de los mecanismos internos de rendición de cuentas.

Técnicas de recolección de información

- Revisión documental
- Entrevistas

Fuentes primarias

- Equipo del Proyecto
- Personal de FAO
- Instituciones del Estado socias y participantes a nivel nacional

Fuentes secundarias

- PRODOC y anexos
- PIR/PPR
- SME y plan
- Políticas y manuales del FMAM y FAO
- Otros

Descripción

- Rescatando información desde fuentes primarias y secundarias, la revisión valorará en qué medida el plan de monitoreo y evaluación diseñado e implementado ha servido como: una herramienta de implementación permanente, continua y sistemática de procesos, procedimientos y prácticas, cuyo principal objetivo es generar información relevante y de calidad para la toma de decisiones de los distintos actores involucrados en la gestión, implementación y operación, con la finalidad de generar conocimiento dirigido a mejorar y optimizar la calidad, eficiencia y efectividad de los resultados, así como los efectos e impactos a obtener producto de la implementación de una iniciativa (USAID, 2018; Pasquetti y Salas C, 2016).

CRITERIO: FACTORES DE DESEMPEÑO – PARTICIPACIÓN DE PARTES INTERESADAS

Subpreguntas

- 8.7 ¿Cómo se valora el nivel y calidad de la participación e involucramiento de los socios, contrapartes claves y otras partes interesadas?

Criterios de juicio

- Calidad y oportunidad de la participación de los socios y otras partes interesadas

Indicadores

- Valoración de la colaboración entre FAO y las instituciones socias
- Número de instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, empresas o asociación de empresas, comunidades locales, y otras partes que han participado en la formulación e implementación del proyecto.
- Evidencias de mecanismos de participación.
- Diseño e implementación de mecanismos de coordinación.
- Grado a alineación de las acciones del proyecto con la política de participación de partes interesadas del FMAM.
- Valoración de agentes clave institucionales y beneficiarios/as respecto a la participación en las distintas etapas del ciclo del Proyecto.

Técnicas de recolección de información

- Revisión documental
- Entrevistas
- Grupos focales

Fuentes primarias

- Equipo del Proyecto
- Personal de FAO
- Instituciones del Estado socias y participantes a nivel local, regional y nacional
- Organizaciones locales participantes en sitios piloto
- Beneficiarios de comunidades locales en sitios piloto

Fuentes secundarias

- PRODOC y anexos
- PIR/PPR
- Directrices del FMAM y FAO
- Memorias de talleres o reuniones
- Actas de acuerdo
- Otros

Descripción

- Análisis del seguimiento a los lineamientos de la Política de participación de partes interesadas del FMAM. En particular se explorará en qué medida las partes interesadas que podido expresar libremente sus puntos de vista, sin interferencias, coerción, discriminación ni intimidación, han estado en antecedente de cuáles son las instituciones participantes, en conocimiento de las distintas actividades desarrolladas y han tenido acceso oportuno a los productos elaborados y a la información generada por el Proyecto.

CRITERIO: SOSTENIBILIDAD

Pregunta

- 9 ¿Existen riesgos económicos, institucionales, sociopolíticos y/o ambientales que puedan amenazar la sostenibilidad de los resultados del Proyecto al mediano y largo plazo?

Subpreguntas

- 9.1 ¿Cuál es la probabilidad de que los efectos derivados del proyecto se mantengan en el tiempo una vez que la financiación termine?
- 9.2 ¿Cuáles son los riesgos que podrían afectar la sostenibilidad de los logros y efectos del Proyecto?

Criterios de juicio

- Apropiación y voluntad de beneficiarios/as, funcionarios y autoridades de gobierno a nivel nacional, regional, municipal y local,
- Probabilidad de escalamiento y replicación autónoma de las prácticas, políticas y capacidades promovidas por el Proyecto.
- Existencia de riesgos externos e internos que podrían comprometer la sostenibilidad y valoración de sus medidas de mitigación.

Indicadores

- Evidencia de voluntad y compromiso de las autoridades a nivel nacional, regional y local.
- Signos de cambios transformacionales con potencial de durabilidad.
- Voluntad y capacidad de réplica de autoridades y funcionarios/as del Estado.
- Los /as beneficiarios/as incorporan competencias de forma autónoma y aplican las habilidades generadas durante el Proyecto.
- Voluntad de las partes interesadas y beneficiarios de mantener y replicar las capacidades y prácticas desarrolladas
- Existencia de mecanismos institucionalizados de promoción de los procesos impulsados por el Proyecto
- Evidencias de riesgos financieros, socioeconómicos, ambientales, institucionales y de gobierno.
- Medidas de mitigación diseñadas e implementadas para contribuir a la sostenibilidad.
- Identificación sistemática de riesgos de parte del equipo del Proyecto y medidas para minimizarlos

Técnicas de recolección de información

- Revisión documental
- Entrevistas
- Grupos focales

Fuentes primarias

- Equipo del Proyecto
- Personal de FAO
- Instituciones del Estado socias y participantes a nivel local, regional y nacional
- Organizaciones locales participantes en sitios piloto
- Beneficiarios de comunidades locales en sitios piloto

Fuentes secundarias

- PRODOC y anexos
- PIR/PPR
- Otros

Descripción

- En conjunto con los agentes clave se revisarán los riesgos que pudieran condicionar la continuidad de los procesos y resultados del proyecto una vez que la financiación cese. Se analizarán las medidas de mitigación contempladas y se explorarán estrategias adicionales en el caso de estimarse pertinente.
- Además, la revisión observará la apropiación a nivel institucional y comunitario y analizará las posibilidades de anclar en el Estado la propuesta del proyecto.

CRITERIO: PERSPECTIVAS TRANSVERSALES - GÉNERO

Subpregunta

- 10.1 ¿En qué medida se han promovido los principios de equidad de género, durante el diseño e implementación del proyecto? ¿Se está contribuyendo al empoderamiento de las mujeres?

Criterios de juicio

- Capacidad del proyecto de reducir las brechas de género en el territorio de intervención.

Indicadores

- Integración sistemática del enfoque de género durante el ciclo de proyecto
- Existencia de un diagnóstico y una estrategia género responsiva del Proyecto.
- Existencia y valoración de medidas para lograr la igualdad de género en el diseño e implementación del Proyecto.
- Medidas para la participación efectiva de las mujeres en las actividades del proyecto.
- Grado de participación igualitaria por género en las fases del Proyecto.
- Progreso del plan de acción de género y de los indicadores género responsivos de la matriz de resultados.
- Nivel de reducción de brechas y empoderamiento
- Valoración de los actores del Proyecto sobre la incorporación del enfoque de género.

Técnicas de recolección de información

- Revisión documental
- Entrevistas
- Grupos focales

Fuentes primarias

- Equipo del Proyecto
- Personal de FAO
- Instituciones del Estado socias y participantes a nivel local, regional y nacional
- Organizaciones locales participantes en sitios piloto
- Beneficiarios de comunidades locales en sitios piloto

Fuentes secundarias

- PRODOC y anexos
- PIR/PPR
- Estrategia de género y su seguimiento.
- Política de género de la FAO y el FMAM
- Directrices del FMAM sobre la gestión de ciclo de proyectos
- Otros

Descripción

- Para valorar la inclusión de la perspectiva de género la revisión analizará en que medida se ha cumplido durante el ciclo de proyecto con las exigencias y procedimientos indicados en las políticas de la FAO y el FMAM. Se pondrá énfasis en la calidad y utilidad de la estrategia elaborada y en como su implementación está logrando asegurar participación y representación equitativa y si esta participación está contribuyendo o no a cerrar las brechas identificadas y al empoderamiento de las mujeres beneficiarias.

CRITERIO: PERSPECTIVAS TRANSVERSALES – PUEBLOS ORIGINARIOS

Subpregunta

- 10.2 ¿En qué medida se ha respetado y promovido los derechos de pueblos originarios, en el diseño, toma de decisiones e implementación del proyecto?

Criterios de juicio

- Medida en que los Pueblos Originarios han sido informados y participan de las decisiones e implementación de actividades del proyecto.

Indicadores

- Valoración de las estrategias y acciones de inclusión de pueblos originarios y/o comunidades locales durante el ciclo del Proyecto.
- Estrategias de abordaje de cuestiones culturales sociales durante la implementación del proyecto.
- Alineación con política de la FAO y Convenio 169 de OIT.
- Evidencia de contribución en el aseguramiento de los derechos de los pueblos originarios.
- Nivel de satisfacción con los procedimientos desde los pueblos originarios.
- Aplicación y modalidad de implementación del Consentimiento Previo Libre e Informado (CPLI) e
- Consideración de salvaguardas mandatadas por el FMAM.
- Existencia de diagnósticos iniciales y estrategias de abordaje.

Técnicas de recolección de información

- Revisión documental
- Entrevistas
- Grupos focales

Fuentes primarias

- Equipo del Proyecto
- Personal de FAO
- Instituciones del Estado socias y participantes a nivel local, regional y nacional
- Organizaciones locales participantes en sitios piloto
- Beneficiarios de comunidades locales en sitios piloto

Fuentes secundarias

- PRODOC y anexos
- PIR/PPR
- Estrategia de pueblos originarios
- Política de FAO sobre el derecho de los pueblos originarios.
- Procedimientos según Convenio 169 OIT.
- Otros

Descripción

- Se realizará una verificación de la aplicación CPLI y se indagará en la conformidad de las comunidades con el procedimiento. Además de observarán y valorarán si el plan y las estrategias diseñadas han propiciado la integración de las particularidades sociales, culturales e institucionales de los beneficiarios pertenecientes a PPOO en el diseño e implementación de las acciones del proyecto.

CRITERIO: PERSPECTIVAS TRANSVERSALES – SALVAGUARDAS

Subpregunta

- 10.3 ¿Se han tomado las salvaguardas necesarias durante el diseño y ejecución del Proyecto?

Criterios de juicio

El Proyecto ha tomado los resguardos para no generar impactos nocivos en las sociedades y los hábitats donde intervine

Indicadores

- Identificación de riesgos ambientales y sociales del proyecto.
- Equivalencia de medidas adoptadas con la calificación de riesgo asignada.
- Estrategias de abordaje de cuestiones ambientales y sociales durante la implementación del proyecto.
- Acciones adaptadas para salvaguardar el patrimonio ambiental y cultural
- Nivel de participación en el diseño del proyecto con el fin de incorporar las particularidades sociales, culturales e institucionales de los beneficiarios.
- Existencia de capacidades y procedimientos para asegurar que la ejecución del Proyecto no cause efectos nocivos en los hábitats y comunidades donde interviene.
- Grado de adecuación de metodologías de abordaje a las dinámicas locales de los territorios

Técnicas de recolección de información

- Revisión documental
- Entrevistas
- Grupos focales

Fuentes primarias

- Equipo del Proyecto
- Personal de FAO
- Instituciones del Estado socias y participantes a nivel local, regional y nacional
- Organizaciones locales participantes en sitios piloto
- Beneficiarios de comunidades locales en sitios piloto

Fuentes secundarias

- PRODOC y anexos
- PIR/PPR
- Política de salvaguardas de la FAO
- Otros

Descripción

- Considerando la categorización de riesgo asignada al proyecto, se verificará si se han tomado o no las medidas contempladas en la política de salvaguardas de la FAO y si estas han asegurado que la implementación del proyecto no genere efectos nocivos en los hábitats y las comunidades donde interviene.
- También se explorará en si el nivel de riesgo de ESS asignado en la etapa de diseño del proyecto y las medidas de mitigación tomadas (si las hubo) fueron apropiadas y debidamente implementadas.

Apéndice 3. Tabla de valoración del FMAM

Criterios/dimensiones del FMAM	Clasificación	Comentarios resumidos
A. RESULTADOS		
A1. Relevancia/Pertinencia	AS	El diseño y ejecución del Proyecto ha respondido a las prioridades globales y los lineamientos estratégicos del FAO, El FMAM, la Agenda 2030, el Estado chileno y los grupos beneficiarios.
A2. Coherencia	S	El proyecto a generado alianzas que con 32 instituciones que contribuyen a la eficacia, eficiencia de la iniciativa
A3. Eficacia	MS	.A medio término el proyecto presenta productos que son importantes y que tienen potencial de contribución a los resultados y objetivos. No obstante, su ejecución técnica es del 31% y aún no se observan claramente avances vinculados a la superación de las barreras y la obtención de efectos en el mediano plazo.
A4. Eficiencia	S	Los recursos financieros aportados por el FMAM han sido los suficientes para conformar un equipo de calidad, ejecutar las actividades del Proyecto ha sufrido retrasos justificados en la su implementación.
B. SOSTENIBILIDAD		
B1. Riesgos financieros	MI	Al momento de la RMT no hay comprometidos recursos adicionales a los del proyecto para sostener los procesos una vez que la financiación cese.
B2. Riesgos sociopolíticos	MI	El proyecto tiene por finalidad articular a múltiples actores, muchas veces con intereses y capacidad de influencia dispar. De no lograr consensos amplios se corre el riesgo que el proyecto no logre su objetivo.
B3. Riesgos institucionales	MI	El país tendrá elecciones regionales y locales en 2023 y generales en 2024. Este es un riesgo importante para la sostenibilidad y continuidad de los procesos impulsados por el proyecto.
B4. Riesgos medioambientales	P	No se observan riesgos ambientales que pongan en peligro la sostenibilidad ambiental del Proyecto
C. IMPLEMENTACIÓN	S	La FAO como agencia implementadora ha acompañado satisfactoriamente la identificación, preparación de la idea, la formulación, puesta en marcha y el monitoreo y evaluación del Proyecto.
D. EJECUCION	S	La gestión de actividades cotidianas del Proyecto se ha realizado en concordancia a los acuerdos establecidos con los socios. La rendición de cuentas, el uso de fondos, las adquisiciones y las contrataciones se han efectuado con la debida probidad y transparencia
Plan de SyE	S	El Proyecto diseñó y puso en marcha un Sistema de Monitoreo y Evaluación (SME) ajustado a las necesidades de seguimiento y rendición de cuentas de la iniciativa. Ha mantenido un repositorio ordenado que permite acceder fácilmente a las fuentes de verificación asociadas a los indicadores y los productos desarrollados.
Implementación del sistema de SyE	S	
Valoración general del proyecto	MS	Si bien la valoración de los criterios de eficiencia y relevancia son satisfactorios y altamente satisfactorios respectivamente. Para la RMT la eficacia tiene un peso relativo mayor. Es importante mencionar que el proyecto ha estado expuesto a condicionantes externas que han impedido progresar con más velocidad en la consecución de resultados efectos deseados.

RESULTADOS

Clasificaciones	***Descripción***
Altamente satisfactorio (AS)	Los resultados superan los objetivos, y son muy relevantes y rentables.
Satisfactorio (S)	El nivel de resultados alcanzados cumple con los objetivos. Los resultados son relevantes y rentables.
Moderadamente satisfactorio (MS)	El nivel de resultados alcanzados fue generalmente cercano a los objetivos. La mayoría de los objetivos se cumplieron o casi se cumplieron, pero algunos no. Los resultados son relevantes y rentables.
Moderadamente insatisfactorio (MI)	En general, el nivel de resultados alcanzados es inferior a los objetivos, aunque algunos resultados se lograron sustancialmente. Los resultados son generalmente relevantes, pero no suficientes dados los costos o, alternativamente, generalmente rentables, pero no adecuadamente relevantes.
Insatisfactorio (I)	Los resultados esperados no se lograron, o el logro fue sustancialmente menor de lo esperado, o los resultados alcanzados no son relevantes. Alternativamente, el resultado no fue rentable en comparación con las alternativas.
Altamente insatisfactorio (AI)	Se logró un nivel insignificante de resultados o el proyecto tuvo consecuencias negativas sustanciales, que superan sus beneficios.
Imposible de evaluar (IE)	La información disponible no permite una evaluación del nivel de logro de los resultados

SOSTENIBILIDAD

Calificación	***Descripción***
Altamente probable (AP)	Existe un riesgo insignificante para la continuación de los beneficios y, en función de los avances realizados hasta el momento, se espera que se alcancen los objetivos a largo plazo del proyecto.
Probable (P)	O existe un riesgo insignificante para la continuación de los beneficios o existen algunos riesgos, pero la magnitud de su efecto es demasiado pequeña o la probabilidad de que se materialicen es demasiado pequeña. En general, es probable que los beneficios netos del proyecto continúen.
Moderadamente probable (MP)	Existen algunos riesgos para la sostenibilidad y pueden tener algún efecto en la continuación de los beneficios si se materializan. Sin embargo, la probabilidad de materialización de estos riesgos es baja. Es más probable que los beneficios netos continúen que disminuyan.
Moderadamente improbable (MI)	Existen riesgos significativos para la sostenibilidad. El efecto sobre la continuación de los beneficios sería sustancial si estos riesgos se materializan y la probabilidad de materialización de estos riesgos es significativa. En general, es probable que los beneficios netos del proyecto disminuyan.
Improbable (I)	Debido a los altos riesgos, es poco probable que los beneficios netos del proyecto continúen acumulándose, y es probable que se pierdan los progresos realizados hasta ahora. Es poco probable que el proyecto logre sus objetivos a largo plazo.
Altamente improbable (AI)	Se espera que el proyecto no logre sus objetivos a largo plazo. Los principales riesgos ya se han materializado y han detenido la acumulación de beneficios netos o tienen una alta probabilidad de materializarse pronto y detendrán la acumulación de beneficios netos cuando se materialicen.
Imposible de evaluar (IE)	No es posible evaluar la incidencia esperada y la magnitud de los riesgos para la sostenibilidad.

IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Clasificaciones	Implementación	Ejecución
Altamente satisfactorio (AS)	El desempeño del organismo del FMAM fue ejemplar. La preparación y la implementación del proyecto fueron sólidas. El organismo se aseguró de que se aplicaran las políticas pertinentes del FMAM en la preparación y ejecución de los proyectos. La supervisión del proyecto fue sólida: el organismo identificó y abordó las preocupaciones emergentes de manera oportuna. El organismo se aseguró de que la implementación del proyecto se mantuviera en el buen camino y que las actividades del proyecto se completaran a tiempo.	El desempeño de la entidad ejecutora fue ejemplar. La ejecución de las actividades del proyecto fue oportuna y de alta calidad. Se cumplieron las políticas y requisitos pertinentes del FMAM. Se siguió la orientación del organismo del FMAM y se tomaron medidas correctivas, si fuera necesario, con prontitud. Se tomaron medidas para mitigar los riesgos para la sostenibilidad y se tomaron medidas para apoyar el seguimiento del proyecto. Las actividades del proyecto se completaron a tiempo.
Satisfactorio (S)	El rendimiento cumplió con las expectativas y no tuvo ninguna debilidad destacada. La preparación y ejecución del proyecto fueron sólidas, y se aplicaron las políticas pertinentes del FMAM. El organismo del FMAM supervisó bien el proyecto: identificó y abordó las preocupaciones emergentes de manera oportuna. El organismo del FMAM se aseguró de que la implementación del proyecto estuviera en curso.	El rendimiento cumplió con las expectativas y no tuvo ninguna debilidad destacada. La ejecución de las actividades del proyecto fue oportuna y de alta calidad. Se cumplieron las políticas y requisitos pertinentes del FMAM. Se siguió la orientación del organismo del FMAM. Se tomaron medidas para mitigar los riesgos para la sostenibilidad de los resultados del proyecto.
Moderadamente satisfactorio (MS)	El rendimiento tuvo algunos puntos débiles, pero cumplió con las expectativas en general. La preparación y ejecución del proyecto fueron adecuadas y se aplicaron las políticas pertinentes del FMAM, aunque hay algunas áreas débiles. La supervisión del proyecto fue adecuada: el organismo del FMAM identificó y abordó las preocupaciones emergentes, aunque algunas pueden haberse abordado de manera inadecuada. La implementación del proyecto tuvo retrasos menores y es posible que se hayan abandonado algunas actividades.	El rendimiento tuvo algunos puntos débiles, pero cumplió con las expectativas en general. La ejecución de las actividades del proyecto fue generalmente oportuna, pero con algunos casos de retraso. Se aplicaron las políticas y requisitos pertinentes del FMAM, aunque también se pueden haber observado algunos errores menores. Se siguió la orientación del organismo del FMAM y se solucionaron los problemas. Hubo algunas áreas de mejora en la ejecución.
Moderadamente insatisfactorio (MI)	El rendimiento no cumplió con las expectativas, aunque hubo algunas áreas de rendimiento sólido. La preparación e implementación del proyecto tenía debilidades, aunque no eran demasiado graves. La supervisión del proyecto fue algo débil; aunque el organismo del FMAM identificó la mayoría de las preocupaciones emergentes, muchas siguieron sin abordarse o se abordaron de manera inadecuada. La implementación del proyecto se retrasó y algunas actividades se abandonaron o redujeron en escala debido a problemas que estaban en gran medida bajo el control del organismo del FMAM.	El rendimiento no cumplió con las expectativas, aunque hubo algunas áreas de rendimiento sólido. La ejecución de las actividades del proyecto se retrasó y las capacidades de la entidad ejecutora limitaron considerablemente la ejecución del proyecto. Se observaron varios errores en la adhesión a las políticas y requisitos del FMAM. En general, se siguieron las directrices del organismo del FMAM y se solucionaron los problemas, pero por lo general tales acciones no eran oportunas. Hay varias áreas de mejora en la ejecución.
Insatisfactorio (I)	El rendimiento no cumplió con las expectativas. La preparación y la implementación del proyecto fueron deficientes. La supervisión del proyecto fue débil: las preocupaciones emergentes no se identificaron a tiempo y no se abordaron o se abordaron de manera inadecuada. Las actividades no se implementaron a tiempo o no se llevaron a cabo. La implementación del proyecto se retrasó y varias actividades se abandonaron o se redujeron en escala.	El rendimiento no cumplió con las expectativas. La ejecución de las actividades del proyecto se retrasó y al menos algunas actividades se abandonaron debido a factores en gran medida bajo el control del organismo de ejecución. Se observaron muchos errores en el cumplimiento de las políticas y requisitos del FMAM. La orientación del organismo del FMAM no se puso en práctica o se aplicó con un retraso considerable.

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Clasificaciones	Plan de SyE	Implementación del sistema de SyE
Altamente satisfactorio (AS)	El plan de SyE es una buena práctica y no tiene debilidades. Su alineación con la teoría del cambio del proyecto es robusta. Se han proporcionado datos de referencia completos. Los indicadores especificados son apropiados y los arreglos para la implementación del plan son adecuados. En general, el plan de SyE supera las expectativas y es ejemplar.	La implementación del plan de SyE fue excelente. Las debilidades en el plan de SyE, si estaban presentes, se abordaron con prontitud. Las actividades de SyE se llevaron a cabo de manera oportuna, y los datos de SyE se utilizaron para mejorar la implementación del proyecto. En general, la implementación de SyE superó las expectativas y fue ejemplar.
Satisfactorio (S)	El plan de SyE es sólido y no tiene o solo tiene debilidades menores. Su alineación con la teoría del cambio del proyecto es robusta. Los datos de referencia proporcionados o su recopilación se planifican al inicio del proyecto. Los indicadores especificados eran apropiados y los arreglos para la implementación del plan de SyE eran adecuados. El plan cumplió con las expectativas.	La implementación del plan de SyE fue generalmente sólida. Las deficiencias en el SyE se abordaron de manera oportuna. Las actividades de SyE se llevaron a cabo de manera oportuna, y los datos de SyE se utilizaron para mejorar la implementación del proyecto. En general, la implementación de SyE cumplió con las expectativas.
Moderadamente satisfactorio (MS)	El plan de SyE es sólido en general. Su alineación con la teoría del cambio del proyecto es robusta. Los indicadores especificados eran apropiados y los arreglos para la implementación del plan de SyE eran adecuados. Había áreas en las que el plan de SyE podría fortalecerse, pero, en general, el plan era adecuado.	La implementación del plan de SyE fue generalmente sólida, con algunas debilidades. En general, se abordaron las deficiencias en el SyE, aunque persistieron algunas deficiencias. Algunas actividades de SyE se retrasaron. Los datos de SyE se utilizaron para la presentación de informes, pero tuvieron poco uso para mejorar la implementación del proyecto. En general, la implementación de SyE cumplió con las expectativas con algunas áreas de bajo rendimiento.
Moderadamente insatisfactorio (MI)	El plan de SyE es débil en general, aunque tiene fortalezas en algunas áreas. La alineación con la teoría del cambio del proyecto es débil. Los indicadores especificados son generalmente apropiados, pero se requieren indicadores adicionales para capturar adecuadamente los resultados del proyecto o los arreglos para recopilar datos sobre los indicadores no son adecuados. El plan necesita varias mejoras para cumplir con las expectativas.	La implementación del plan de SyE fue débil o no abordó las debilidades en el plan original. La mayoría de las actividades de SyE se completaron, y algunas se suspendieron o retrasaron. Los datos de SyE no fueron reportado de manera oportuna: hay poca evidencia que sugiera que los datos se utilizaron para mejorar la implementación del proyecto. En general, la implementación de SyE no cumplió con las expectativas, aunque hay algunas áreas de desempeño adecuado.
Insatisfactorio (I)	El plan de SyE tenía graves deficiencias. La alineación con la teoría del cambio del proyecto es débil. No se proporcionan datos de referencia ni hay ningún indicio de que estos se recopilarían al inicio del proyecto. Los indicadores no abordan adecuadamente los resultados del proyecto y otros resultados; no se han especificado indicadores relevantes para varios resultados. Existen lagunas en los arreglos para la implementación del plan de SyE. No se ha proporcionado ningún presupuesto o se ha proporcionado un presupuesto inadecuado para el sistema de SyE.	La implementación del plan de SyE fue débil o no abordó las debilidades en el plan original. Varias actividades de SyE se abandonaron o estaban incompletas. La metodología de recopilación de datos no era sólida. Los datos de SyE no fueron reportado de manera oportuna: hay poca evidencia que sugiera que los datos se utilizaron para mejorar la implementación del proyecto. La implementación de SyE no cumplió con las expectativas.
Altamente insatisfactorio (AI)	No se ha preparado ningún plan de SyE.	No se implementó ninguna actividad de SyE, o fue insignificante, aparte de la realización de la evaluación del proyecto.
Imposible de evaluar (IE)	No se puede evaluar porque los documentos del proyecto no están disponibles.	No se puede evaluar ya que la evaluación final no cubre adecuadamente la implementación de SyE.

Apéndice 4. Tabla de cofinanciación

Institución	Tipo de cofinanciación	Cofinanciación comprometida (US$)	Cofinanciación materializada a junio de 2023 (US$)	Cofinanciación prevista al cierre del Proyecto (US$)[10]
MMA	IN KIND	477.666	8.750	477.666
	IN CASH	3.997.334	64.893	3.997.334
SERNAPESCA	IN CASH	1.866.667	96.926	1.866.667
	IN KIND	1.134.000	397.457	1.134.000
SUBPESCA	IN CASH	13.500.000	-	13.500.000
FAO	IN KIND	212.066	100.000	212.066
	IN CASH	640.400	320.000	640.400
Total		21.828.133	988.026	21.828.133

.

Observación importante: La tabla abajo **no ha sido revisada** por el equipo de la RMT. Las informaciones abajo fueron compiladas cuando la RMT estaba ya en proceso de finalización.
Estado del cofinanciamiento, actualizada al 14 de agosto de 2024

Sources of Co-financing	Name of Co-financer	Type of Co-financing	Amount Confirmed at CEO endorsement/approval	Actual Amount Materialized at 30 June 2024
National Government	MMA	IN KIND	477.666	8.750
		IN CASH	3.997.334	64.893
National Government	SERNAPESCA	IN CASH	1.866.667	96.926
		IN KIND	1.134.000	397.457
National Government	SUBPESCA	IN CASH	13.500.000	607.546
GEF Agency	FAO	IN KIND	212.066	100.000
		IN CASH	640.400	320.000
		TOTAL	21.828.133	1.595.572

[10] Información proporcionada por el proyecto

Apéndice 5. Matriz de riesgos del FMAM

RISK CATEGORIES	RATINGS	ASSESSMENT AND MITIGATION MEASURES
CONTEXT		
Climate	Low	Los riesgos climáticos identificados como el fenómeno del niño y/o desastres naturales no ponen en riesgo los resultados y objetivos del proyecto. De todas formas, se espera que el proceso de planificación espacial marina incluya a los riesgos climáticos mediante la construcción de escenarios futuros y el desarrollo de estrategias de mitigación y adaptación y la Política Nacional de Uso de Borde Costero haga lo propio integrando un componente sobre cambio climático.
Environment and Social	Moderate	Se han tomado las medidas para no generar impactos nocivos en las comunidades y los hábitats donde el proyecto interviene. Se ha procurado la participación comunitaria, incluidas las mujeres, jóvenes y pueblos originarios.
Political and Governance	Substantial	En el territorio persisten conflictos socioambientales y políticos importantes. El proyecto ha mantenido la convocatoria abierta a los distintos actores, pero no ha tenido respuestas satisfactorias.
INNOVATION		
Institutional and Policy	Moderate	Es una de las barreras que el proyecto intenta abordar. Se ha propiciado y motivado la articulación de los actores institucionales y políticos. En lo que resta de ejecución el proyecto ajustará las formas y objetivos de las convocatorias a diálogos multiactor y multinivel y enriquecerá la estrategia de sostenibilidad de la gobernanza.
Technological	Low	El proyecto está apoyando en los sitios piloto formas innovadoras de abordar la gobernanza para la conservación de los ecosistemas marino costero. Los riesgos son bajos; Los objetivos y metodologías han sido consensuadas con partes interesadas.
Financial and Business Model	Low	No se observan riesgos sustanciales asociados. Igualmente, el proyecto está confeccionando instrumentos de fomento a la economía azul y de financiamiento a iniciativas sostenibles.
EXECUTION		
Capacity for Implementation	Low	No se observan riesgos significativos. Los socios institucionales y otras partes interesadas cuentan con la capacidad necesaria y suficiente para ejecutar la iniciativa.
Fiduciary	Low	No se observan riesgos sustanciales asociados. Tanto la FAO como el MMA cuentan con procedimientos

		que aseguran un manejo presupuestario probo y trasparente.
Stakeholder	Low	No se observan riesgos sustanciales asociados. El Proyecto procurado contar con una representación adecuada de las mujeres, los jóvenes, los pueblos indígenas y las comunidades locales, las personas desfavorecidas y vulnerables, además del sector privado, la sociedad civil y los actores gubernamentales cuyo apoyo es fundamental para lograr estos resultados.
Overall Risk Rating	Moderate	< Insert text >

Apéndice 6. Avance de indicadores

Logrado	Previsto que se logre	Previsto que no se logre

Indicador Objetivamente Verificable	Meta a medio término (MMT)	Meta final (MF)	Avance a Medio Término	% de avance respecto a la MMT	% de avance respecto a la MF	v
IOV R1.1 Superficie en hectáreas de ecosistemas marino-costeros en zonas piloto con sistemas de gestión (…) -Indicador #5 del FMAM	Sin meta a medio término	SPN: 492.667 ha SPS: 821.065 ha Total: 1.313.732 ha	SPN: 493.852,9 ha SPS: 820.893,3 ha Total: 1.314.746 ha	n/a	0%	
IOV 1.1.1a Número y tipo de mecanismos de gobernanza multinivel (…)	Nacional: 1 Regional: 1 Birregional: 1 Comunal: 2 Total: 5	Nacional: 1 Regional: 1 Birregional: 1 Comunal: 2 Total: 5	Nacional: 1 Regional: 1 Birregional: - Comunal: 2 Total: 4	80% app	80% app	
IOV 1.1.1b. Número y tipo de instrumentos para la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas marino-costeros que conforman (…)	1 plan de gestión Zona Norte elaborado (40% de mujeres)	a) 1 plan de Gestión Zona Norte aprobado b).1 plan de Gestión Zona Sur c). 1 reglamento de AMP d). 1 política Nacional de Borde Costero (40% de mujeres	a) 0 b) 0 c) 0 d) 0	0%	0%	
IOV 1.1.2a Número y tipos de planes de gestión para la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas marinos costeros (..)	a) 4 planes Piloto de Manejo de Áreas de Manejo y Explotación de Recursos Bentónicos (AMERB) actualizados y/o elaborados en base al EEP. b) 2 planes de administración de caletas elaborados (caletas a ser seleccionadas en año 1) (10-20% de las personas que participan en la elaboración de los planes son mujeres)	a) Planes piloto de manejo de AMERB aprobados, implementados y monitoreados (10 % participación de mujeres) b). 2 planes de Administración de Caletas c).1 plan de manejo del Puye d.) 1 plan de manejo del Comité de Manejo de jaibas y centollas e). 2 planes de Turismo Sustentable, (10-20% de los planes de manejo cuentan con participación de mujeres)	a) 2 b) 6 c) 1 d) 0 e) 1 +10% de participación de mujeres	75% app	50% app	
IOV 1.1.3 Número de personas formadas (…)	Al menos 30 personas (40% son mujeres)	Al menos 60 personas (40% son mujeres)	674 personas 317 mujeres	+100%	+100%	
IOV 1.2 Aumento de la puntuación de la eficacia de la gestión de tres AMP (METT)- Indicador Nº 2.2 del FMAM)	Mejora de la puntuación en un 5%, Zona Norte: a) Reserva Marina Isla Chañaral: 40 puntos METT. b) Reserva Marina de las Islas Choros y Damas: 49 puntos METT. Zona Sur c) MCPA-MU Pitipalena-Añihue: 49 puntos METT	Mejora de la puntuación en un 15%, Zona Norte: a) Reserva Marina Isla Chañaral: 44 puntos METT. b) Reserva Marina de las Islas Choros y Damas: 54 puntos METT. Zona Sur c) MCPA-MU Pitipalena-Añihue: 54 puntos METT	Mejora de la puntuación en un 33%, Zona Norte: a) Reserva Marina Isla Chañaral: 50 puntos METT. b) Reserva Marina de las Islas Choros y Damas: 62 puntos METT. Zona Sur c) MCPA-MU Pitipalena-Añihue: 56,7 puntos METT	+100%	+100%	
IOV 1.2.1 Número y tipo de instrumentos de gestión de AMP (…)	a). 2 acuerdos intersectoriales entre instituciones de fiscalización para la vigilancia de AMP (uno por zona)	a). 2 programas intersectoriales de vigilancia y fiscalización de AMP elaborados, aprobados e	a) 1 b) 4 c) 1 +30% de participación de mujeres	60% app	60% app	

	b).3 convenios y acuerdos regionales / locales establecidos para promover la participación de actores locales c).1 plan de manejo del ACMU Pitipalena-Añihué en implementación	implementados (uno por zona) b). 3 convenios y acuerdos regionales / locales para promover la participación de actores locales implementados c). 1 plan de manejo del ACMU Pitipalena-Añihué implementado y monitoreado d). 2 planes generales de administración para las Reservas Isla de Chañaral e Isla de Choros y Damas actualizados e implementados (30% de las personas que participan en la elaboración e implementación de los planes son mujeres)				
IOV 2.1a Número de beneficiarios directos (...) -Indicador Nº 11 del FMAM-	Sin meta a medio termino	**Zona norte** Freirina: 275 hombres y 181 mujeres La Higuera: 433 hombres y 332 mujeres **Zona Sur:** Cisnes: 1435 hombres y 696 mujeres Total: 3.352 (2.143 hombres y 1209 mujeres)	**Zona norte** Freirina: 194 hombres y 103 mujeres La Higuera: 187 hombres y 73 mujeres **Zona Sur:** Cisnes: 321 hombres y 326 mujeres Total: 3.352 (2.143 hombres y 1209 mujeres (más otras personas fuera de los sitios pilotos) Total: 1664 (978 hombres y 663 mujeres)	n/a	49%	
IOV 2.1b Porcentaje de incremento en el ingreso de los actores comunitarios asociado al uso sostenible de los recursos y ecosistemas marinos por la aplicación de prácticas y tecnologías amigables con la BD	Sin meta a medio termino	Aumento del 10% (con 10% de reducción de la brecha entre mujeres y hombres)	Sin medir a medio término	n/a	Sin medición	
IOV 2.1.1 Número y tipos de prácticas y tecnologías de gestión respetuosas con la biodiversidad (...)	**Zona Norte** 3 prácticas y tecnologías de manejo aprobadas **Zona Sur** 6 prácticas y tecnologías de manejo aprobadas	**Zona Norte** 3 prácticas y tecnologías de manejo implementadas y monitoreadas **Zona Sur** 6 prácticas y tecnologías de manejo implementadas y monitoreadas	**Zona Norte** 0 prácticas y tecnologías de manejo implementadas y monitoreadas. **Zona Sur** 2 prácticas y tecnologías de manejo implementadas y monitoreadas.	22%	22%	
IOV 2.1.2 Personas formadas en: (a) (...) conservación de la BD b) EAF (...) c) intercambios de experiencias (...)	a) 120 (40% mujeres) b) 70 (40% mujeres) c) 20 (40% mujeres)	a) 295 (40% mujeres) b) 190 (40% mujeres) c) 58 (40% mujeres)	a) 183 (42% mujeres) b) 140 (24% mujeres) c) 536 (64% mujeres	+100%	+100% app en total	
IOV 2.1.3a El SCAM incorpora un componente marino costero (...).	Normas y procedimientos para la certificación de un componente marino costero aprobadas	Procedimientos de certificación de municipalidades por el SCAM en marcha	0	0%	0%	
IOV 2.1.3b Número de municipios y centros educativos certificados (...).	a). 1 municipio en proceso de certificación SCAM, incorporando el componente marino dentro de su Estrategia Ambiental b). 2 establecimientos educacionales	a). 2 municipios con certificación SCAM incorporando el componente marino costero en su Estrategia Ambiental b). 4 establecimientos educacionales certificados por	a) 0 b) 0	a) 0% b) 0%	a) 0% b) 0%	

	certificados por SNCAE, que integran el componente Marino Costero en su Plan de Educación Ambiental	SNCAE y/o establecimientos con certificación previa que aumentaron su nivel de certificación, con el componente marino costero incorporado dentro de su Plan de Educación Ambiental (2 en zona norte y 2 en zona sur)				
IOV 2.1.4a Número y tipo de incentivos desarrollados (…).	3 esquemas de incentivos desarrollados: i) Sello de prácticas y tecnologías de pesca sostenibles; ii) Sello de turismo sostenible; iii) Certificación de guías y operadores de turismo local	3 esquemas implementados y monitoreados i) Sello de prácticas y tecnologías de pesca sostenibles; ii) Sello de turismo sostenible; iii) Certificación de guías y operadores de turismo local	i) 0 ii) 0 iii) 0	0%	0%	
IOV 2.1.4b Número de iniciativas empresariales (…).	Al menos 5 iniciativas elaboradas 30% de las iniciativas cuentan con participación de mujeres 20% de las iniciativas son lideradas por mujeres	Al menos 18 iniciativas elaboradas, 50% recibe financiamiento (4 reciben financiamiento del proyecto y 5 son financiadas por cofinanciamiento – de este total 3 iniciativas son lideradas por mujeres, 2 en zona norte y 1 en zona sur) (30% de las iniciativas cuentan con la participación de mujeres)	0 iniciativas desarrolladas	0%	0%	
IOV 2.1.4c Número y tipo de instrumentos para el desarrollo productivo (…).	Al menos 2 instrumentos de fomento incorporan la conservación de la BD y el EE/EEP	Al menos 5 instrumentos de fomento incorporan la conservación de la BD y el EE/EEP	4 instrumentos	+100%	100%	
IOV 3.1 Resultados del proyecto alcanzados y sostenibilidad demostrada	70% de alcance en la consecución de resultados	100% de alcance en la consecución de resultados	31%	40%	31%	
IOV 3.1.1a Marco de resultados del proyecto (…)	a). 8 informes semestrales de avance (4 IPP y 4 IRAEP), incluyen las condiciones de incorporación de las mujeres b). 40% Presupuesto destinado a acciones de género correctamente utilizado	a). 16 informes semestrales de avance (8 IPP y 8 IRAEP), incluyen las condiciones de incorporación de las mujeres b). 100% Presupuesto destinado a acciones de género correctamente utilizado	6 informes	75%	37,5%	
IOV 3.1.1b Incorporación de la perspectiva de género (…)			Incluida la perspectiva de género	100%	50% app	
IOV 3.1.2 revisión intermedia y 1 evaluación final	1 informe de Revisión de medio término	1 informe de Evaluación final	RMT en proceso	100%	50%	
IOV 3,1.3 Número y tipo de productos del conocimiento (…).	a) 1 documento de buenas prácticas de al menos 1 comunidad piloto b) 2 documentales (para 2 comunidades piloto) c) Sitios web de socios del proyecto difunden experiencias d) Noticias del proyecto en la prensa	a) 3 documentos de buenas prácticas y lecciones (1 por cada comunidad piloto) b) 3 documentales (1 por cada comunidad piloto) c) Sitios web de socios del proyecto difunden experiencias y promueven la replicación	a) 1 b) 2 c) 1 d)139 noticias/notas de prensa u otros. *15 testimonios de mujeres incluidos	100%	+50% app	

	local, regional y nacional *Se incluyen al menos 3 testimonios de mujeres en los productos comunicacionales	d) Hitos más importantes del proyecto publicados en la prensa local, regional y nacional *Se incluyen al menos 6 testimonios de mujeres en los productos comunicacionales 1 documental sobre buenas prácticas / cuidado del medio ambiente marino, incorporando las acciones productivas				

Apéndice 7. Propuesta de ajuste al marco de resultados

Indicador	Meta final	Propuesta de ajuste
IOV R1.1 Superficie en hectáreas de ecosistemas marino-costeros en zonas piloto con sistemas de gestión (…) -Indicador #5 del FMAM	SPN: 492.667 ha SPS: 821.065 ha Total: 1.313.732 ha	Sin cambios sustanciales. Se estima que se superará la meta.
IOV 1.1.1a Número y tipo de mecanismos de gobernanza multinivel (…)	Nacional: 1 Regional: 1 Birregional: 1 Comunal: 2 Total: 5	La meta de 5 comités en total se mantiene. Los cambios que se proponen se refieren al tipo de instancia. A saber: • Comité Nacional de Biodiversidad Marina reemplazado por CNUBC • Comités Regionales del Ecosistema Marino reemplazados por CRUBC
IOV 1.1.1b. Número y tipo de instrumentos para la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas marino-costeros que conforman (…)	a) 1 plan de Gestión Zona Norte aprobado b).1 plan de Gestión Zona Sur c). 1 reglamento de AMP d). 1 política Nacional de Borde Costero (40% de mujeres	**Propuesta de ajuste:** a). Plan de manejo y PEM de ACMU Archipiélago de Humboldt: b). Zonificación de Uso de Borde Costero con enfoque PEM c). Reglamento de áreas protegidas de SBAP incluye elementos marino costeros. d) Sin cambios.
IOV 1.1.2a Número y tipos de planes de gestión para la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas marinos costeros (..)	a). 4 planes piloto de manejo de AMERB aprobados, implementados y monitoreados (10 % participación de mujeres) b). 2 planes de Administración de Caletas c).1 plan de manejo del Puye d.) 1 plan de manejo del Comité de Manejo de jaibas y centollas e). 2 planes de Turismo Sustentable, (10-20% de los planes de manejo cuentan con participación de mujeres)	**Propuesta de ajuste:** a). 4 planes piloto de manejo de AMERB implementados b). 6 planes de Administración de Caletas implementados c). Sin cambios d) Sin cambios e) 1 plan de turismo sustentable y 1ruta patrimonial diseñada
IOV 1.1.3 Número de personas formadas (…)	Al menos 60 personas (40% son mujeres)	Sin cambios
IOV 1.2 Aumento de la puntuación de la eficacia de la gestión de tres AMP (METT)- Indicador Nº 2.2 del FMAM)	Mejora de la puntuación en un 15%, Zona Norte: a) Reserva Marina Isla Chañaral: 44 puntos METT. b) Reserva Marina de las Islas Choros y Damas: 54 puntos METT. Zona Sur c) MCPA-MU Pitipalena-Añihue: 54 puntos METT	**Propuesta de ajuste:** Considerar la posibilidad de establecer como línea de base la última medición y establecer un porcentaje de aumento que sea factible para el periodo que resta de implementación del proyecto.
IOV 1.2.1 Número y tipo de instrumentos de gestión de AMP (…)	a). 2 programas intersectoriales de vigilancia y fiscalización de AMP elaborados, aprobados e implementados (uno por zona) b). 3 convenios y acuerdos regionales / locales para promover la participación de actores locales implementados c). 1 plan de manejo del ACMU Pitipalena-Añihué implementado y monitoreado d). 2 planes generales de administración para las Reservas Isla de Chañaral e Isla de Choros y Damas actualizados e implementados (30% de las personas que participan en la elaboración e implementación de los planes son mujeres)	Sin cambios* *En el Sitio Piloto Norte, será necesario actualizar el acuerdo de seguimiento de acuerdo con las nuevas directrices del nuevo Servicio de Biodiversidad y Áreas Protegidas (SBAP) En el Sitio Piloto Sur, se ha desarrollado un protocolo de monitoreo para el Área Marina Protegida, propuesto por la Secretaría Regional Ministerial (SEREMI) del Ministerio del Medio Ambiente. Este protocolo se aplicará con el apoyo del proyecto.
IOV 2.1a Número de beneficiarios directos (…) -Indicador Nº 11 del FMAM-	**Zona norte** Freirina: 275 hombres y 181 mujeres La Higuera: 433 hombres y 332 mujeres **Zona Sur:** Cisnes: 1435 hombres y 696 mujeres Total: 3.352 (2.143 hombres y 1209 mujeres)	Sin cambios
IOV 2.1b Porcentaje de incremento en el ingreso de los actores comunitarios asociado al uso sostenible de los recursos y ecosistemas marinos por la aplicación de prácticas y tecnologías amigables con la BD	Aumento del 10% (con 10% de reducción de la brecha entre mujeres y hombres)	**Propuesta de ajuste:** Se propone calcular el porcentaje de aumento de los ingresos considerando como universo solo a las personas que serán beneficiarias de los incentivos otorgados por el proyecto y no a la totalidad de las personas que habitan en los territorios.

IOV 2.1.1 Número y tipos de prácticas y tecnologías de gestión respetuosas con la biodiversidad (…)	**Zona Norte** 3 prácticas y tecnologías de manejo implementadas y monitoreadas i) repoblación de algas pardas; ii) buenas prácticas de buceo recreativo iii) buenas prácticas de pesca artesanal para reducir las capturas accesorias. **Zona Sur** 6 prácticas y tecnologías de manejo implementadas y monitoreadas i) modificación de trampas para cangrejos; ii) repoblación de mejillones y algas en las Áreas de Gestión y Explotación de Recursos Bentónicos iii) acuicultura a pequeña escala en concesiones iv) gestión de pre y post captura de recursos pesqueros; v) implementación de buenas prácticas para la observación de aves y mamíferos; vi) diseño de planes de monitoreo para evaluar el estado de los recursos y apoyar la toma de decisiones (a nivel ecosistémico, económico y social).	**Propuesta de ajuste:** **Zona norte** i) Sin cambios ii) Desechar meta y orientar recursos al piloto de instrumento de fomento INDESPA y/o a economía azul. iii) buenas prácticas de pesca artesanal para reducir las capturas accesorias. **Zona sur** i) Sin cambios ii) Desechar y reorientar a recursos a la práctica "iii" iii) Sin cambios iv) Sin cambios v) Desechar meta y orientar recursos al piloto de instrumento de fomento INDESPA y/o a economía vi) diseño de planes de monitoreo para evaluar el estado de los recursos y apoyar la toma de decisiones (a nivel ecosistémico, económico y social).
IOV 2.1.2 Personas formadas en: (a) (…) conservación de la BD b) EAF (…) c) intercambios de experiencias (…)	a) 295 (40% mujeres) b) 190 (40% mujeres) c) 58 (40% mujeres)	Sin cambios
IOV 2.1.3a El SCAM incorpora un componente marino costero (…).	Procedimientos de certificación de municipalidades por el SCAM en marcha	Sin cambios
IOV 2.1.3b Número de municipios y centros educativos certificados (…).	a). 2 municipios con certificación SCAM incorporando el componente marino costero en su Estrategia Ambiental b). 4 establecimientos educacionales certificados por SNCAE y/o establecimientos con certificación previa que aumentaron su nivel de certificación, con el componente marino costero incorporado dentro de su Plan de Educación Ambiental (2 en zona norte y 2 en zona sur)	**Propuesta de ajuste:** Cambiar la meta de obtención de la certificación al desarrollo de una propuesta para su obtención.
IOV 2.1.4a Número y tipo de incentivos desarrollados (…).	3 esquemas implementados y monitoreados i) Sello de prácticas y tecnologías de pesca sostenibles; ii) Sello de turismo sostenible; iii) Certificación de guías y operadores de turismo local	**Propuesta de ajuste**: Cambiar indicadores y reorientar los recursos a: Diseño y pilotaje de un fondo de fomento a la pesca artesanal sustentable y acuicultura de pequeña escala en AMP, en el marco de INDESPA Diseño y pilotaje de un sello de turismo marino costero sustentable
IOV 2.1.4b Número de iniciativas empresariales (…).	Al menos 18 iniciativas elaborada, 50% recibe financiamiento (4 reciben financiamiento del proyecto y 5 son financiadas por cofinanciamiento – de este total 3 iniciativas son lideradas por mujeres, 2 en zona norte y 1 en zona sur) (30% de las iniciativas cuentan con la participación de mujeres)	Sin cambios
IOV 2.1.4c Número y tipo de instrumentos para el desarrollo productivo (…).	Al menos 5 instrumentos de fomento incorporan la conservación de la BD y el EE/EEP	Sin cambios
IOV 3.1 Resultados del proyecto alcanzados y sostenibilidad demostrada	100% de alcance en la consecución de resultados	Sin cambios
IOV 3.1.1a Marco de resultados del proyecto (…)	a). 16 informes semestrales de avance (8 IPP y 8 IRAEP), incluyen las condiciones de incorporación de las mujeres b). 100% Presupuesto destinado a acciones de género correctamente utilizado	Sin cambios
IOV 3.1.1b Incorporación de la perspectiva de género (…)		Sin cambios
IOV 3.1.2 revisión intermedia y 1 evaluación final	1 informe de Evaluación final	Sin cambios
IOV 3,1.3 Número y tipo de productos del conocimiento (…).	a) 3 documentos de buenas prácticas y lecciones (1 por cada comunidad piloto) b) 3 documentales (1 por cada comunidad piloto) c) Sitios web de socios del proyecto difunden experiencias y promueven la replicación d) Hitos más importantes del proyecto publicados en la prensa local, regional y nacional *Se incluyen al menos 6 testimonios de mujeres en los productos comunicacionales 1 documental sobre buenas prácticas / cuidado del medio ambiente marino, incorporando las acciones productivas	Sin cambios

Apéndice 8. Teoría del cambio diseñada por el Proyecto

