

**PRIMER
CONVERSATORIO
PROYECTOS
GEF EN CHILE**



NACIONES UNIDAS
CHILE



ÍNDICE



03

Mensajes
clave

04

Palabras de
bienvenida

05

Panorama
nacional

09

Lecciones
aprendidas
desde FAO

12

Conversatorio

24

Anexos

MENSAJES CLAVE

Maria José Torres

Coordinadora Residente del Sistema de las Naciones Unidas en Chile

El mundo enfrenta una triple crisis planetaria de contaminación, pérdida de biodiversidad y cambio climático, que amenaza el bienestar y la supervivencia de millones de personas en todo el mundo.

De acuerdo con la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), Chile posee 7 de los 9 criterios de vulnerabilidad frente al cambio climático, por lo que resulta esencial promover una gestión sostenible de los recursos naturales, perseverar en acciones que favorezcan la conservación de la biodiversidad, la transición energética y la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.

Para abordar dichos desafíos se requieren importantes esfuerzos financieros.

El Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF, por sus siglas en inglés Global Environment Facility) es una asociación de 18 organizaciones (agencias de la ONU, bancos multilaterales de desarrollo, entidades nacionales y ONG internacionales). Trabaja con 183 países para abordar los problemas medioambientales más urgentes, tanto a través de instituciones internacionales como de organizaciones de la sociedad civil y del sector privado. También apoya iniciativas nacionales de desarrollo sostenible.

Es el mayor financiador público de proyectos para mejorar el medio ambiente a nivel global, que entrega donaciones y créditos para la implementación de iniciativas enfocadas en apoyar el cumplimiento de los compromisos ambientales de los países en desarrollo suscritos en cinco convenciones y acuerdos ambientales multilaterales.

Para Chile el GEF se ha convertido en una de las principales fuentes de financiamiento para abordar diversas amenazas al medio ambiente. Cerca de 113 millones de USD han posibilitado el financiamiento de 43 proyectos principalmente en las áreas de Biodiversidad, Cambio Climático, Degradación de la Tierra, Químicos y Residuos.

La ejecución de los distintos proyectos es liderada por diferentes ministerios y sus servicios públicos; en asociación y colaboración con organizaciones de la sociedad civil, municipios, comunidades indígenas, organizaciones comunitarias, sector

privado y académico. Las Agencias, Fondos y Programas del Sistema de las Naciones Unidas – PNUD, FAO, PNUMA y ONUDI – son Agencias Implementadoras acreditadas ante el GEF y apoyan la formulación e implementación de las distintas etapas de los proyectos, asegurando que se cumpla con las estrategias, los requisitos y los procedimientos exigidos por el Fondo. El Ministerio del Medio Ambiente actúa como punto focal político y operativo del GEF en Chile, ejerciendo una función coordinadora con las agencias implementadoras y como vínculo entre éstas y el Secretariado del GEF, a la vez que representa a sus circunscripciones en el Consejo del GEF.

En este contexto, el Grupo de Resultados Ambiental de ONU Chile, compuesto por FAO, PNUMA, PMA, PNUD y CEPAL, y con apoyo de la Oficina de la Coordinadora Residente, realizó un conversatorio, con el objeto de conocer las experiencias y buenas prácticas en relación con los proyectos GEF que se ejecutan en el país. En esta instancia, se presentó el estudio [“Una década de implementación de proyectos FAO-FMAM en Chile: Buenas prácticas y recomendaciones a partir de los aprendizajes de la cartera FMAM de la FAO en Chile”](#), y se compartieron las experiencias de las demás agencias del Sistema de las Naciones Unidas en Chile en este tema, así como de los y las coordinadoras de proyectos GEF.

Este documento recopila los principales hallazgos e intervenciones de la jornada con el objeto de ser de guía para las instituciones de gobierno, especialmente del Ministerio de Medio Ambiente, y los equipos de los proyectos. Este es un primer esfuerzo articulado por el Sistema de las Naciones Unidas para poder apoyar de manera interagencial y coordinada la movilización de recursos desde los fondos multilaterales como el GEF y la ejecución de iniciativas con impacto en Chile en los ámbitos de experticia de las Agencias, Fondos y Programas de Naciones Unidas.

Los enormes desafíos que enfrentamos en materia medioambiental a nivel nacional, en medio de la ebullición climática global, requieren aumentar el nivel actual de recursos para llegar alcanzar el objetivo de emisiones netas cero para 2050. Esperamos que este trabajo sea un aporte relevante para avanzar en la movilización de nuevos recursos para abordarlos. Como ONU Chile, seguiremos trabajando a diario por el cuidado de las personas y el planeta, sin dejar a nadie atrás.

PALABRAS DE BIENVENIDA

Eve Crowley

Representante regional adjunta de la FAO para América Latina y el Caribe y Representante en Chile

Es un agrado para nosotros acompañar el Conversatorio entre proyectos financiados por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF, por su sigla en inglés) en Chile. Este es un espacio necesario para compartir experiencias y buenas prácticas para fortalecer el diseño, implementación, sostenibilidad, y en consecuencia, su impacto para lograr las metas del desarrollo sostenible de aquí al 2030.

Las cifras actuales nos demuestran que Chile tiene todavía un largo camino por recorrer para conservar la biodiversidad en la tierra y en el mar, combatir las causas y los efectos del cambio climático, luchar contra la desertificación y reducir la contaminación por químicos y residuos.

De un total de 27 pesquerías, más de la mitad se encuentra en niveles de explotación no sostenibles (14 especies). Al año 2020 aproximadamente el 55% de las regiones del Maule, Ñuble y Biobío tenían un riesgo moderado, severo o muy severo de degradación de la tierra, equivalente a 3.450.304 hectáreas, el doble de la superficie de la Región Metropolitana. Solo el 21% de los residuos no peligrosos generados son valorizados, el resto es eliminado en rellenos sanitarios y vertederos.

Asimismo, Chile sigue siendo altamente vulnerable y expuesto a los impactos del cambio climático, una situación que se exacerbará a futuro considerando que, según el análisis de los compromisos de las 193 partes del Acuerdo de París, estamos en camino para un aumento de 2.5 °C de la temperatura global de aquí a finales del siglo (onu, 2022). Las negociaciones en la COP27 nos están demostrando que el camino que nos queda adelante es aún largo.

Para abordar estos desafíos presentes y futuros, el GEF ha apoyado al estado de Chile con más de 113 millones de dólares en financiamiento para implementar 43 proyectos que han promovido el uso de conocimientos e información para crear mecanismos de gobernanza propicios y entornos favorables.

El financiamiento multilateral entregado por el GEF ha sido clave para el desarrollo de capacidades estatales, el diseño de mecanismos de instancias de gobernanza, la promoción de la incorporación de enfoques de sostenibilidad, y el diseño y puesta en marcha de sistemas de recolección de datos, diseño e implementación de políticas públicas.

Un ejemplo de éxito es la creación del sistema integrado de monitoreo de ecosistemas forestales nativos de Chile (SIMEF), que entrega información actualizada sobre el estado y situación de los ecosistemas forestales nativos y que ha permitido avanzar hacia la medición de la capacidad de captura de los bosques.

Asimismo, se ha contribuido al desarrollo socioeconómico local a través de la promoción y adopción de buenas prácticas, el desarrollo de capacidades y el diseño de estrategias y planes de desarrollo sostenible local.

Un ejemplo de lo anterior es la elaboración de la “estrategia y plan de acción para el desarrollo de turismo de intereses especiales”, en cuatro caletas piloto, para impulsar la diversificación de las actividades económicas del sector pesquero artesanal durante el proyecto GEF “Fortalecimiento de la capacidad de adaptación en el sector pesquero y acuícola chileno al cambio climático.”

Ahora bien, la magnitud del desafío al que nos enfrentamos requiere un esfuerzo más coordinado y mancomunado entre los gobiernos y las agencias, fondos y programas acreditadas ante el GEF. Este actuar conjunto es el motivo que nos convoca el día de hoy: la acción de todos y todas para abordar los desafíos ambientales y climático de Chile.

Para lograr esas metas y generar el impacto esperado, el diálogo y el intercambio de experiencias son esenciales si queremos identificar los ámbitos de mejora y abordarlos. Este es un primer paso concreto para plantearnos el objetivo de pensar en conjunto un proyecto GEF que permita abordar la complejidad de los desafíos que enfrenta Chile y que requieren de la experticia de las distintas agencias del Sistema de Naciones Unidas. Para esto hay que seguir fortaleciendo estos contactos e intercambiando conocimiento, porque solo juntos vamos a poder lograr un mundo más inclusivo, resiliente y sostenible.

PANORAMA NACIONAL

Paula Darville, Oficial de monitoreo y evaluación de la Oficina de la Coordinadora Residente del Sistema de las Naciones Unidas (OCR)

Hoy estamos enfrentados a una triple crisis climática que está relacionada con la pérdida de la biodiversidad, la contaminación y el cambio climático, cada uno de estos problemas, con sus propias causas y efectos, que debemos resolver para tener un futuro viable en el planeta. Uno de los desafíos más importantes es el tema del financiamiento. En la COP 27, en Egipto, las conversaciones estuvieron centradas en la búsqueda de nuevos recursos que puedan aportar a la adaptación al Cambio Climático, a la reducción de emisiones y también, a pagar por daños y pérdidas.

El reto dice relación con el aceleramiento y la búsqueda de nuevos financiamientos, especialmente en el sector privado, dadas las difíciles condiciones fiscales que están enfrentando todos los países del mundo y de las cuales Chile no está excluido. Para paliar algunos de los efectos de la pandemia los países destinaron importantes recursos fiscales, que sumado a la guerra en Ucrania han generado un escenario económico mundial con estrechez fiscal.

El Fondo para el Medioambiente GEF constituye un mecanismo financiero para una serie de convenciones y acuerdos multilaterales. Este mecanismo aporta y asiste a los países para cumplir con sus obligaciones según las convenciones internacionales. Es una asociación de más de 180 países, instituciones interna-

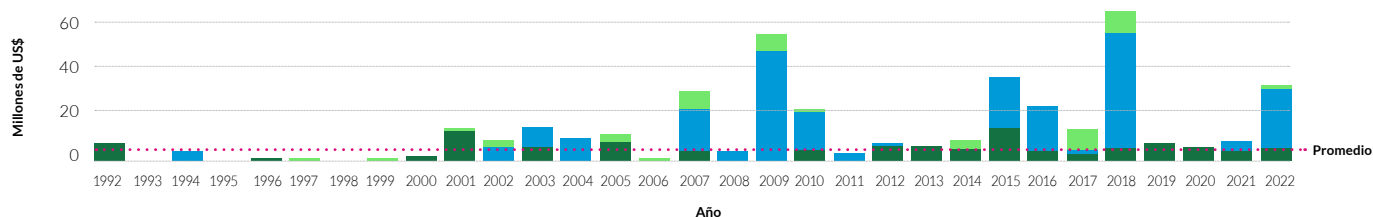
cionales, organizaciones no gubernamentales y sector privado, que trabajan conjuntamente para hacer frente a los problemas ambientales mundiales. Este Fondo se creó en el año 1991 como un programa piloto del Banco Mundial y, a partir de ciertas reestructuraciones, desde 1994 opera como una institución independiente del Banco Mundial.

Chile ha recibido financiamiento del GEF desde el año 1992, en 28 de los 31 años. Ha participado en la implementación a nivel de país, es decir, proyectos que se desarrollan solamente en Chile, así como otros que son a nivel regional y/o global, a través de 88 proyectos que han contribuido con cerca de 417 millones de dólares. La mayor parte de los recursos del GEF, cerca del 60%, está en proyectos regionales, seguidos por proyectos en Chile y después, globales. Sin embargo, al hacer la revisión a través del número de proyectos, se observa que la mayor parte de los recursos, el 51%, se implementa a nivel local. Entonces, hay una importante cantidad de financiamiento que va hacia proyectos que se desarrollan solo en Chile. En términos de cofinanciamiento, el GEF es un complemento del financiamiento y cerca de 2 de cada 10 pesos, hoy día es aportado por el GEF.

FONDOS GEF

POR AÑO, REGIÓN

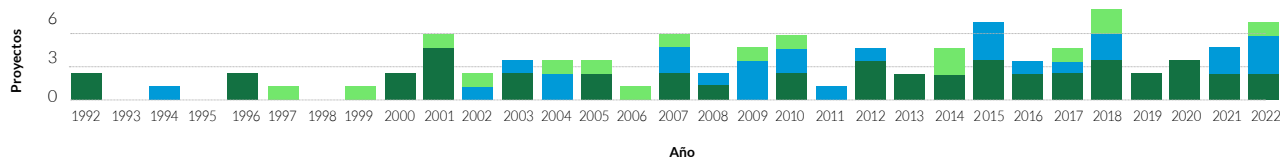
■ Chile ■ Global ■ Regional



NÚMERO DE PROYECTOS GEF

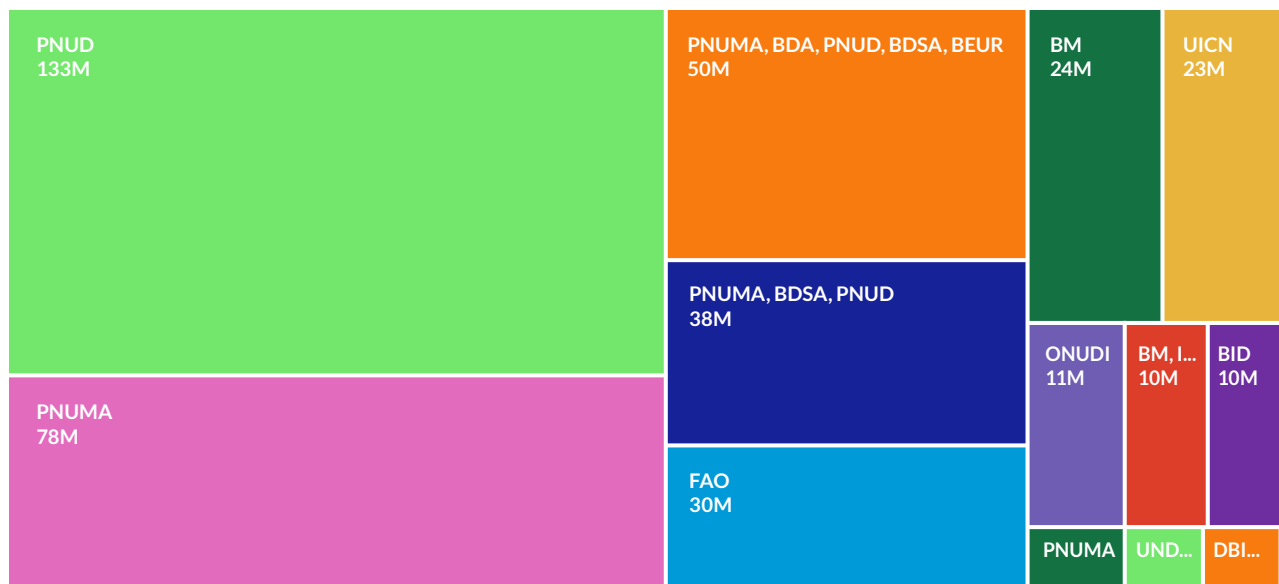
POR AÑO, REGIÓN

■ Chile ■ Global ■ Regional



DISTRIBUCIÓN DE FONDOS GEF POR AGENCIA

1992 - 2022, EN DÓLARES

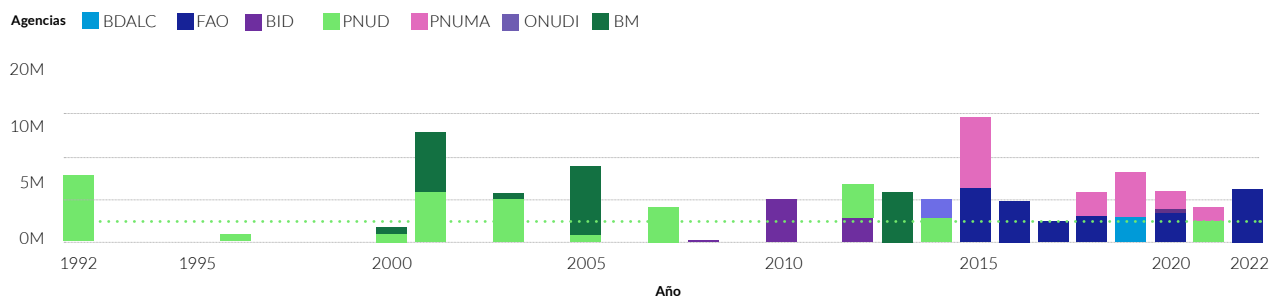


A nivel global, considerando todos los proyectos, se observa que el PNUD, agencia que ha participado desde el inicio, tiene cerca del 32% de los recursos, seguido por PNUMA, FAO y también el Banco Mundial, que son las Agencias del Sistema de Naciones Unidas que más han participado desde la creación de este mecanismo de financiamiento.

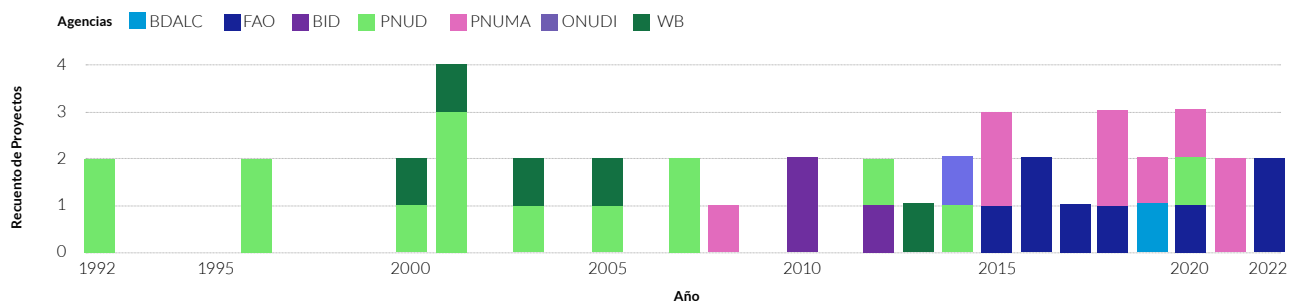
En cuanto a las áreas financiadas, se observa que más del 50% de los recursos se destina principalmente a cambio climático, biodiversidad, incluso una combinación de estos nos lleva hasta cerca del 60, 70%.

En relación con los proyectos implementados en la frontera, también vemos que Chile ha participado del financiamiento GEF desde el año 92, a través de 42 Proyectos que cuentan con recursos de cerca de 116 millones de dólares. Sin embargo, vemos que también hay una transición en agencias participantes. Antes del 2015, las Agencias que predominaban en cuanto a implementación de proyectos, eran principalmente el PNUD y el Banco Mundial. A partir del año 2015, las Agencias que han ido tomando el liderazgo y que hoy día están implementando fuertemente proyectos son el PNUMA y FAO. Actualmente el PNUD, FAO y PNUMA concentran cerca del 88% total de los recursos que se han captado.

FONDOS GEF POR AÑO SEGÚN AGENCIAS



NÚMERO DE PROYECTOS POR AÑO, AGENCIAS

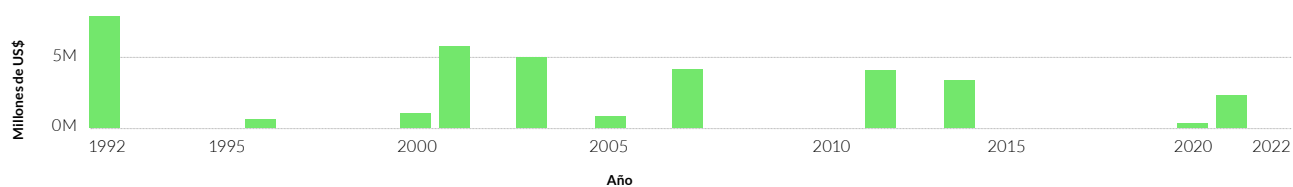


El PNUD ha participado desde el año 92 a través de 16 Proyectos en Chile con cerca de 35 mil millones, sin embargo, ha tenido una participación discontinua, y una leve tendencia a la

baja en términos de recursos. Las áreas que se han financiado primordialmente son las áreas de biodiversidad y cambio climático, como las más importantes.

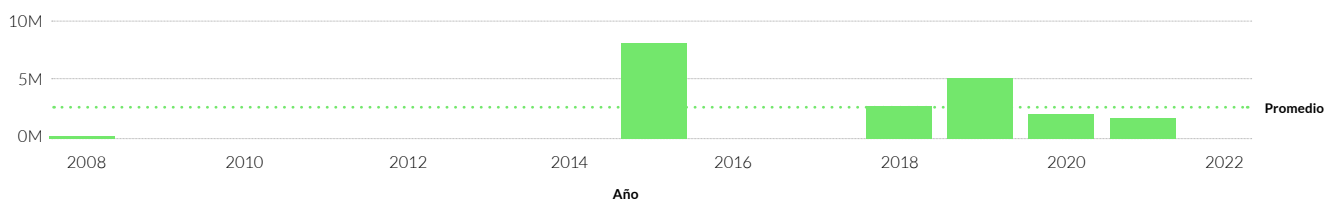
FONDOS GEF POR AÑO - PNUMA

1992 - 2022



La participación de PNUMA se inicia en 2008, con mayor permanencia a partir de 2015. Hasta la fecha, se han realizado 8 proyectos por 20 mil millones de dólares.

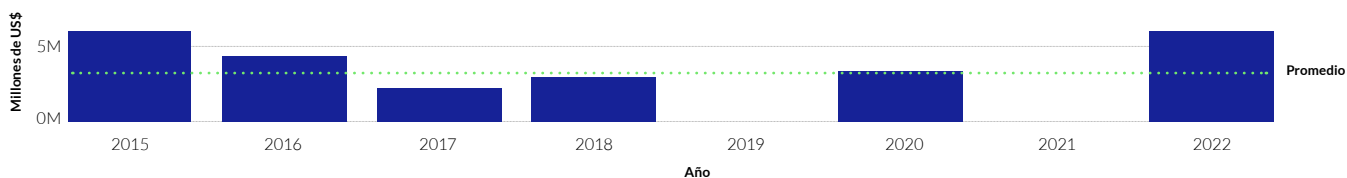
FONDOS GEF POR AÑO - PNUMA 2008-2022



FAO, desde el año 2015, ha participado a través de 8 proyectos con un total de 26 millones de dólares. También se observan ciertas discontinuidades en el acceso al financiamiento.

Similar a lo que ocurre con PNUMA, hay una mayor diversificación en cuanto a las temáticas de los proyectos.

FONDOS GEF POR AÑO - FAO 2015 - 2022



Hay enormes desafíos medioambientales, por lo cual, la búsqueda de nuevos financiamientos es una necesidad y el GEF es un importante instrumento de financiamiento a la luz de las prioridades del Sistema de las Naciones Unidas (SNU) definidas en el marco de cooperación con el Gobierno de Chile. En efecto, en el nuevo Marco de Cooperación existe una prioridad asociada a un modelo de desarrollo sostenible, inclusivo, resiliente para enfrentar la crisis climática, la pérdida de biodiversidad y contaminación. Esa será una de las áreas de trabajo que en conjunto con el gobierno el Sistema de Naciones Unidas, desarrollará durante los próximos años. En ese sentido, el GEF constituye un instrumento de financiamiento importante, al cual hay que tratar de acceder permanentemente y con mayor constancia.

También hay espacio para generar proyectos más allá de la frontera, es decir, proyectos que puedan ser realizados, tanto a nivel regional o global, en donde se puedan encontrar áreas de trabajo común con otros países, aumentando la posibilidad de nuevos recursos y de dar permanencia a algunas políticas en materia ambiental.

A lo anterior, se suma la posibilidad del trabajo conjunto de las agencias, fondos y programas, en que se complementen esfuerzos en áreas de trabajo que se estén desarrollando o sean de interés mutuo. Finalmente, es importante seguir avanzando en este tipo de análisis, como, por ejemplo, cuáles son los efectos o cuál ha sido el impacto de los Proyectos GEF en algunos indicadores relevantes.

LECCIONES APRENDIDAS DESDE LA EXPERIENCIA DE LA FAO EN CHILE

Rodrigo Morera, GEF y GCF Task Manager, FAO

Desde FAO creemos que es muy relevante poder compartir experiencias y gestionar el conocimiento para poder mejorar y trabajar en conjunto en los desafíos que buscamos abordar a través de este tipo de proyectos.

La idea es poder dar a conocer algunos análisis que hemos desarrollado desde el Programa Ambiental de la FAO en Chile, en torno al portafolio de Proyectos GEF que hemos tenido en implementación hasta la fecha. Algunos de ellos ya han finalizado, otros se encuentran ad portas de iniciar su implementación, pero creímos que era muy relevante poder tomar el conjunto de proyectos y entender qué estábamos haciendo bien, qué estábamos haciendo no tan bien y qué estábamos haciendo directamente mal y teníamos que mejorar, es parte del proceso. Esta es una instancia muy valiosa de poder compartir estos aprendizajes y poder conocer desde las otras Agencias, desde los socios de gobierno, cuál es su visión respecto a este tipo de proyectos para poder poner en común estas cuestiones y poder nutrir el trabajo que desarrollamos todas y todos desde el Sistema de Naciones Unidas y en particular, en el marco este tipo de iniciativas.

Los objetivos de este análisis fueron, sistematizar las lecciones aprendidas y también identificar y sistematizar los resultados conjuntos. No voy a entrar en este punto en esta presentación, la idea es poder presentar principalmente las lecciones aprendidas y algunas recomendaciones que se extrajeron para poder abordar las principales limitantes y problemáticas y, por supuesto, poder aprovechar las buenas prácticas, las oportunidades que hemos identificado, poder potenciar el impacto y los beneficios globales de manera conjunta para encontrar sinergias y, por supuesto, retroalimentar a los

diferentes actores vinculados a estos proyectos.

El estudio abordó tres dimensiones principales: 1) El proceso del diseño de los proyectos; 2) Proceso y estructura; y, 3) Los resultados, enfocándonos en la calidad, la relevancia de los proyectos, la gestión organizacional, la vinculación al territorio, lo que tiene que ver con todo el tema de políticas públicas y gobernanza o articulación con el gobierno y el despliegue territorial. Asimismo, se abordaron temas transversales que tienen que ver con Enfoque de Género, Pueblos Originarios, Participación, Gestión del Conocimiento y Gestión del Riesgo. Nos enfocamos en los siete proyectos que en ese momento tenía el portafolio GEF de FAO en Chile, que abordan en general las diferentes áreas focales: biodiversidad, cambio climático y degradación de la tierra, con un proyecto de ordenación forestal sustentable, que es el caso de SIMEF.

En conjunto, este portafolio alcanza alrededor de los 25 millones de dólares y abarca prácticamente la totalidad del territorio nacional, con trabajo a diferentes escalas, nacional propiamente tal, regional y subnacional. Fue un análisis transversal de estos siete proyectos en diferentes fases de implementación, a partir de una revisión de todo el material que se genera por medio de las iniciativas, que probablemente quiénes han estado involucrados saben que es bastante, todos los informes semestrales o anuales, revisiones de medio término, finales, informes técnicos, además de entrevistas a los diferentes actores involucrados, tanto de los equipos como de las contrapartes y de los territorios donde estos se han desarrollado.

Los principales aprendizajes y recomendaciones, están divididos en cuatro secciones¹.

¹ Se presenta un resumen de cada hallazgo presentado. Para mayor detalle, revisar el documento: ["Una década de implementación de proyectos FAO-FMAM en Chile: Buenas prácticas y recomendaciones a partir de los aprendizajes de la cartera FMAM de la FAO en Chile"](#)

El primer ámbito tiene que ver con el **proceso de diseño de los proyectos** y el primer resultado con la calidad de las matrices de resultados. Hemos visto que, en general, se producen deficiencias en los procesos de diseño de los marcos de resultado que complejizan el monitoreo y afectan también la eficiencia y efectividad del proyecto, dificultando una medición adecuada o correcta de la eficacia de las intervenciones, es decir, en la evaluabilidad.

Segundo hallazgo, la perspectiva de género en el diseño. Hemos visto, y esto tiene que ver también con los ciclos de los proyectos que teníamos en implementación, que la transversalización del enfoque de género es, en general, deficiente, principalmente de carácter descriptivo, con metas de participación que no son suficientes para orientar y planificar una incorporación efectiva del enfoque desde una lógica transformadora, que es lo que se busca y lo que espera también el donante.

El tercero, se relaciona con la participación de las partes interesadas. Aquí un aprendizaje satisfactorio, por una parte, es haber visto que en general los proyectos tienen un alto grado de apropiación y de sostenibilidad, lo cual ha venido dado en gran medida por la alta participación que han tenido las diferentes contrapartes, sobre todo del gobierno, tanto en el proceso de diseño como en el de implementación. Sin embargo, también se identifica que los espacios de participación comunitario con los actores territoriales han tenido un carácter más consultivo que deliberativo, que quizás son insuficientes para asegurar su apropiación.

El segundo ámbito tiene que ver con la **implementación de los proyectos**. El primer hallazgo es que cada vez los proyectos buscan abordar desafíos más complejos. Un Proyecto de biodiversidad incorpora, por ejemplo, aspectos sociales, de desarrollo productivo, pueblos indígenas, articulación institucional, diseño institucional, incentivos, etcétera. Por lo tanto, tenemos que ser capaces de dar una respuesta multidisciplinar y eso tiene que ver mucho con los equipos que conformamos, pero también con la estructura de trabajo que establecemos para poder apoyar a esos equipos.

Relacionado con lo anterior, otro hallazgo es que el perfil de los coordinadores o coordinadoras de los proyectos es muy relevante. Generalmente o hasta hace algún tiempo, se buscaba un perfil enfocado principalmente en lo técnico, muy

robusto desde punto de vista técnico, pero hemos ido viendo y este análisis así lo refleja, que cada vez son más necesarias las habilidades gerenciales, habilidades de gestión. Los aspectos técnicos se pueden fortalecer con profesionales especializados, pero la mayoría de los problemas que hemos tenido en la implementación de los proyectos, no tienen que ver con aspectos técnicos, sino con aspectos de gestión, con aspectos humanos de relacionamiento lo que es muy importante al momento de la configuración de los equipos.

Otro hecho que tiene que ver con implementación es el desarrollo de las capacidades de los equipos. Es importante contar con inducciones, capacitaciones periódicas y poder planificar también este proceso, de fortalecimiento de capacidades a lo largo del proyecto. Esto es necesario para los diferentes ámbitos y en los diferentes tiempos del ciclo de éste. Es un elemento clave para reforzar la vinculación institucional y para alcanzar una gestión basada en resultados y aumentar la calidad de la inclusión de las diferentes perspectivas transversales (género, pueblos indígenas, entre otras).

Por otro lado, un tema central, tiene que ver con los sistemas de monitoreo y evaluación. En general, la puesta en marcha de estos sistemas es tardía y la calidad no es muy alta. No hay protocolos ni mecanismos efectivos de recolección y sistematización de evidencia para dar cuenta del avance de los indicadores en tiempo real, poder comunicar, poder rendir cuentas, pero sobre todo poder hacer una gestión adaptativa de las iniciativas, e ir viendo efectivamente cómo vamos avanzando desde el punto de vista de los indicadores de los productos y resultados, en una lógica de gestión basada en resultados y no de actividades.

Relacionado a lo anterior, está el tema de que, en general, la gestión de conocimiento está orientada a poder almacenar y difundir los resultados del proyecto, los análisis técnicos, las investigaciones, que evidentemente es necesario, pero no es suficiente para poder generar conciencia, un cambio en la forma de hacer las cosas y aprendizajes tanto al interior de los equipos de proyecto como con los actores involucrados, es importante poder desarrollar e implementar una estrategia y un plan de gestión del conocimiento que esté articulado con el sistema de seguimiento y monitoreo, con las estrategias comunicacionales de los proyectos y también poder contar con herramientas que permitan organizar esto de mejor manera.

En la misma línea, las estrategias de comunicación en general están orientadas a posicionar los proyectos en los medios de comunicación, dar a conocer qué es el Proyecto, cuáles han sido los resultados, pero se desaprovecha el rol que pueden tener las comunicaciones para los objetivos y resultados del mismo. Aquí nos estamos jugando muchas veces la sostenibilidad de las iniciativas, la continuidad, el cambio de estrategia desde el punto de vista de las políticas públicas que estamos buscando, y que puede ser incidido a través de la comunicación, en términos de comunicación estratégica para los tomadores de decisiones en los territorios o incluso a nivel interno a través de las comunicaciones al interior de los propios equipos y sus contrapartes.

Otro hallazgo tiene que ver con las instancias de gobernanza, donde hemos visto que muchas veces se generan como comité o mesas técnicas de trabajo, las que, en la medida en que estén articuladas con los mecanismos de gobernanza que ya existen dentro de la estructura del Estado, su funcionamiento será mucho más apropiado y efectivo. El poder concebir estos espacios de gobernanza como pilotos para un eventual anclaje el proyecto dentro de los mecanismos de política pública ya existentes también es clave.

Por último, tres recomendaciones más que tienen que ver con la sostenibilidad. La primera tiene que ver con la dispersión y la fragmentación programática. Hemos visto que muchas veces actuamos en forma de silos, y que no se comparte suficiente información o se busca encontrar sinergias, lo cual es una pérdida de oportunidades importante y que si ocurre dentro de la misma Agencia, aún peor entre Agencias. Contar con un proceso de intercambio de conocimiento, intercambio de experiencias dentro de los territorios o entre proyectos con temáticas similares, es una excelente oportunidad, así como también contar con intercambio multinivel y multiactores.

Otro hecho tiene que ver con la concepción de las iniciativas piloto. Los Proyectos GEF lo que buscan es generar conocimiento, aprendizaje, formas distintas de hacer las cosas para luego poder replicarlas, escalarlas, institucionalizarlas, a través de pilotajes. Sin embargo, muchas veces, los pilotos se toman como el objetivo final. En ese sentido, es muy recomendable entender las experiencias piloto por lo que son: pilotos, pruebas, que pueden ser exitosas como también pueden ser fallidas, pero a partir de lo cual podemos levantar aprendizajes muy relevantes. Entonces, en ese sentido es importante poder concebir las, aplicarlas y sistematizarlas. En esta lógica, es clave asegurar un monitoreo y una sistematización robusta de la

experiencia, en términos de cómo fueron los procesos comunitarios e institucionales desplegados; las formas de conseguir los efectos ambientales, económicos, culturales y sociales; los costos asociados a los diferentes pilotajes. Hemos visto que es muy relevante poder tener evidencia de los costos, si es que luego esto se quiere dejar institucionalizado y sobre todo gestionar presupuesto para ello, para poder darle sostenibilidad y continuidad en el tiempo. Finalmente, una adecuada gestión del conocimiento para poder divulgar estos aprendizajes y poder socializarlo es clave.

En el tema de apropiación, anclaje y sostenibilidad, es estratégico pensar la sostenibilidad de manera temprana, desde el diseño de los proyectos. La sostenibilidad también se tiene que construir a partir del proceso de trabajo, ya que en la medida en que se van conociendo los resultados, las buenas prácticas, aquello que funciona y lo que no, se puede diseñar una estrategia de sostenibilidad más adecuada. No obstante, tener pensado cuáles son los anclajes institucionales potenciales, cuáles son las estructuras donde podemos buscar estos espacios de sostenibilidad y continuidad de los resultados desde el principio y desde el inicio de la implementación es fundamental.

CONVERSATORIO



Moderadora: **Erica Martinelli, Especialista de FAO en Chile**



Miguel Stutzin

Punto Focal Operativo del GEF en Ministerio del Medio Ambiente

Comienzo por agradecer y valorar el liderazgo que ha tenido FAO como Agencia implementadora en esta mirada de que los proyectos en un país o en un territorio pasan a ser como un conjunto más que unidades separadas. Es algo que hemos venido trabajando desde hace un tiempo y una primera gran lección aprendida, es que cada vez más los proyectos GEF se implementan y se ejecutan en territorios, entonces vamos a tener territorios donde vamos a tener bastantes proyectos GEF de diferentes Agencias que confluyen y comparten el mismo espacio, por lo cual ya no podemos seguir mirándolo por separado, sino que hay que hacer este ejercicio, que no es fácil, de integrarlos.

Desde el punto de vista del punto focal yo tengo menos experiencia en el día a día interno de los proyectos, pero sí me interesa relevar los puntos más macro, que son súper relevantes. El primero es seguir insistiendo en tener lo que nosotros llamamos

carteras de proyectos, donde son más allá de los proyectos individuales, verlos por territorio, verlos por las temáticas, las áreas temáticas confluyen, el GEF está en un proceso fuerte de mirar hacia programas integrados, programas de impacto donde al final las temáticas que conocíamos pasan a ser más en conjunto con otras. Eso es lo primero, valorar el trabajo hecho que nos da luces para ver desde los distintos ámbitos y así poder aportar a esta mirada en conjunto y coordinada.

Otra lección aprendida clave, es la selección de la Agencia implementadora, que marca un punto importante en el devenir de los proyectos. Chile tiene proyectos implementados con 9 agencias, que es el máximo que podemos implementar por cuestiones geográficas y de pertinencia. Somos reconocidos en el GEF y a nivel internacional por ejercer bien esta labor.

Para los que no conocen, hay 18 Agencias acreditadas del GEF que son las que pueden implementar proyectos, de esas 18 hay algunas que son de otros territorios, de África, de Asia, de China, por lo tanto no podríamos aplicar y, del universo de las que Chile podría trabajar con ellas, estamos trabajando con el máximo, trabajamos con FAO, PNUD, PNUMA, BANCO MUNDIAL, CAF, BID y dos ONGs que son CONSERVATION INTERNATIONAL y WF, entonces tenemos una vasta experiencia. También decir acá que cada Agencia tiene procedimientos administrativos diferentes, entonces es súper importante que apuremos y agilicemos todos los procesos de gestión de los proyectos. Vengo llegando de dos reuniones, la semana pasada en Uruguay y antes en Colombia y hay una fuerte decisión del GEF de ir apurando el ciclo de proyectos, hay un llamado a todos los estamentos, a las agencias, a los ejecutores que somos Ministerio y al GEF, a los propios presidentes del GEF, a ver esta mirada de cómo podemos ser más ágiles, más eficientes y acortar la brecha desde la idea de proyecto hasta el inicio y luego hasta el término, que pueden ser realmente muchos años, eso es importante.

Respecto a la selección de la Agencia, ha ido cambiando este mapa, al principio parte con tres, el BANCO MUNDIAL, el PNUMA y el PNUD son las fundadoras y después se agregan otras, pero al final quién busca y toma la decisión en la gran mayoría de los proyectos es el país con el punto focal en base a una selección muy rigurosa respecto a las ventajas comparativas, a la pertinencia temática, al acompañamiento técnico y el expertise. Lo otro que es importante es que el GEF está mirando que haya mayor dispersión de proyectos en distintas

Agencias, al final los países eligen con quienes trabajar.

Tengo dos puntos más. Es importante la apropiación, cómo los proyectos se instalan en la agenda pública, en la agenda privada, en el fondo, cómo el proyecto una vez que se retira de este espacio tiempo, que pueden ser 4, 5 años, 3 años, queda instalado. En este proceso hemos aprendido muchísimo y hemos tenido muy buenos ejemplos de cómo hemos ido instalando proyectos y ahí la clave es que esté en el ADN del proyecto desde el primer día, en el diseño, en la ejecución, que sea un compromiso más del proyecto y que quienes coordinen el proyecto, quienes dirigen proyectos, el equipo de gestión, tengan claro que al mismo tiempo que ejecutar el día a día es súper complejo, los proyectos son muy dinámicos. Entonces, hay que dedicarle tiempo, quizás dinero y personal y no llegar al último año y ¿cómo seguimos adelante o cómo lo instalamos?

El segundo punto, es lo importante que es crear estos equipos de trabajo, porque al final los proyectos no son de nadie y son de todos, los proyectos no son de la Agencia, de PNUD, de FAO, tampoco son solo de una institución, son del conjunto, en el fondo son del ejecutor, que en general son instituciones que en Chile están ligadas al Estado, servicios públicos, instituciones público – privadas, privados, ONGs, miembros de la comunidad. La Agencia y el ejecutor tienen que ser un equipo y trabajar en conjunto. Lo mismo en comunicaciones, buscar una alianza estratégica en lo que es comunicación y difusión entre los equipos, las instituciones ejecutoras y los socios, con la Agencia. Todos son desafíos complejos y creo que están sobre la mesa.



Marco Bravo

Coordinador Nacional de Programa PNUMA en Chile

Para el PNUMA es un placer estar presente en esta jornada, como parte del equipo organizador. A partir del 2015 hay un avance importante en cuanto a las líneas temáticas y a los recursos en donde ha estado participando el PNUMA. En ese sentido, comentarles que, como Agencia implementadora, tenemos el proyecto GEF Montaña que coordina en Chile la Coordinadora Nacional del GEF, Marianne Katunarić, desde el Ministerio de Medio Ambiente. También está presente Jaime Rovira, profesional de proyectos del mismo Ministerio. Nos acompaña también Daniel Álvarez como supervisor técnico de dicho proyecto. No voy a entrar mucho en los detalles específicos de cada uno porque la idea es que podamos conversar sobre ellos, son los

coordinados nacionales, son ustedes quienes han estado insertos en el trabajo oportuno de cómo es la implementación de este tipo de proyectos. Comentarles que también desde el PNUMA trabajamos junto a Claudia Silva como coordinadora Nacional del GEF, promoviendo la conservación y el manejo sostenible de los humedales y sus cuencas aportantes, a través de la gestión y planificación de los ecosistemas de borde costero de la zona Centro - Sur de Chile. También quisiera saludar a Soledad Palma Sierra, jefa del proyecto GEF 7 de electromovilidad, que básicamente busca acelerar la adopción de vehículos eléctricos en las regiones de Chile, una iniciativa interesante desde el punto de vista de la descarbonización.

COMENTARIOS LÍDERES PROYECTOS GEF



Claudia Silva

Coordinadora GEF Humedales costeros

Llegar a hablar de una buena idea, de tener un equipo profesional muy fuerte técnicamente, que ejecute algo muy interesante y después se deje sistematizado muy amigablemente en distintos formatos, eso en general no funciona. La estrategia de salida parte desde el principio, viéndolo con el Ministerio que se estén trabajando, pueden ser distintos ministerios, porque también hay un comité directivo, no es solamente una institución, pero desde la capa primera, desde la etapa del PIF, viendo cómo va a quedar esto realmente en el tiempo. Entonces por ejemplo, casos que nosotros hemos tenido, de cómo incorporar prácticas productivas en las instituciones, en los sectores productivos, algo que resultó muy interesante y fue el incorporarlo en las licitaciones, concientizar a la gente técnica, que es más estable a nivel del Estado, de incorporar prácticas productivas a nivel de las licitaciones es algo que a nosotros nos ha funcionado y nos ha funcionado desde el principio. Entonces, nosotros partimos construyendo el primer año, por ejemplo, guías de buenas prácticas asociadas al sector de construcción en hu-

medales, al sector de turismo, que ya se están incluyendo, al segundo, tercer año del proyecto ya se están incluyendo en las licitaciones. Tiene que ser muy desde el inicio y, por ejemplo, el tema educacional, el tema de capacitaciones, si a los colegios municipales por ejemplo, en las regiones piloto donde se trabaja, se llega con distintos materiales de educación, hecho en forma bonita, muy buenos, con buenos diseñadores, tampoco quedan tan institucionalizados como cuando uno trabajó con los profesores desde el inicio, viendo que necesitan, qué temas quieren ver con los alumnos en este tema del medioambiente, o sea, involucrando. La estrategia de salida es involucrar al sector donde uno quiere que quede, ese sector tiene que estar involucrado muy desde el principio, desde la base, y ese es como el enfoque más *bottom up* que *top down*, pero no solamente a nivel de política, sino que en todas las actividades que se hacen. Es desde la etapa de diseño que se tiene que empezar a pensar dónde va a quedar muy literalmente lo que uno quiere que quede.



Felipe Guerra

Coordinador Proyecto GEF CASTOR

En esta ponencia abordaré dos ideas. Una, la voy a explicar en base a la experiencia que tuvimos en la ejecución del proyecto, una experiencia más práctica y la otra un poco más teórica, pero que finalmente se usa mucho. La primera, tiene que ver con el trabajo o con la relación que uno puede tener con otros proyectos GEF de otras Agencias. En el caso nuestro, nos tocó tomar un poco el bastón de lo que dejó el proyecto GEF de especies exóticas invasoras, en cuyo marco asistí a un evento sobre los impactos de las siete especies exóticas invasoras, no hubiese sabido cómo abordar o cómo abordar de mejor forma la evaluación del impacto económico y sociocultural del Castor en Magallanes. Entonces esa instancia, dio pie para que conversáramos sobre cómo podríamos mejorar un producto que estaba considerado en nuestro proyecto GEF y que fue exitoso, fue bastante relevado, ha sido puesto en mucho valor sobre los resultados que se obtuvieron. Colaborar entre proyectos GEF, aun cuando hayan terminado o estén prontos a terminar, esa batería de información incluso información de palabra, más conocimiento no puesto en informes, sino que desde la práctica, permite mejorar o adaptar productos que uno tiene en carpeta cuando tiene que ejecutar un proyecto GEF.

La segunda idea, tiene que ver con el trabajo multidisciplinar, que se debe tener o hacia dónde se debe avanzar. Yo apostaría más, obviamente, por un trabajo multidisciplinar, pero apostaría al diálogo transdisciplinar, en el sentido de poder romper las barreras disciplinarias, y aquí es más teórico, romper las barreras de la disciplina de cada uno de nosotros en pos de un diálogo transdisciplinar, permite abordar desde una forma mucho más sistémica la complejidad de los proyectos GEF, que aparte de ser complejos en su estructura, son complejos en las dimensiones donde operan, dimensiones políticas, dimensiones económicas, sociales, ecológicas, que están muy conectadas y muchas veces nuestras disciplinas nos llevan solamente a un sesgo de trabajo en el que nos preocupamos de un área o de un área prioritaria y las otras las vamos dejando en segundo, tercer lugar. Con estas habilidades de diálogo más transdisciplinario en los equipos, podríamos adaptar o enfocar de mejor manera la ejecución de estos productos. Lo planteo desde la práctica, desde la ejecución de los proyectos, como lo que me tocó como coordinador de este proyecto GEF, que en principio parecía hablar de Castor pero de lo que menos se habló fue de Castor.



Soledad Palma

Jefe de Proyecto GEF 7 de Electromovilidad

Quiero comentar algunas oportunidades que vinieron a mi cabeza en torno las presentaciones que hubo anteriormente y en base, tanto al proyecto GEF que llevo ahora de movilidad eléctrica, así como también anteriormente desde el Ministerio de Medioambiente, donde llevábamos un proyecto GEF de Cambio Climático, también con PNUMA/GEF. Entonces mencionaré, en base a una mezcla de ambas experiencias, lecciones aprendidas que creo de utilidad.

Una de ellas, tiene que ver con generar la sinergia entre los proyectos GEF dentro de Chile, pero también con los otros países de la región. En el proyecto en particular que estoy ahora, se da la particularidad, valga la redundancia, de que hay 50 países en el mundo implementando el mismo proyecto, de hecho, los componentes son los mismos, entonces naturalmente se ha dado ese diálogo entre países, no así en el proyecto anterior y considero que es clave. Quizás en la movilidad eléctrica, ha sido más lo que nosotros hemos podido apoyar a otros países porque no está tan posicionada la electromovilidad dentro de Latinoamérica, y Chile está un poquito más adelantado en eso. Pero en el proyecto anterior (en materia climática), creo que la experiencia de la región nos hubiera servido bastante para potenciar la implementación de nuestro proyecto. Por tanto, esperaríamos que las agencias puedan fortalecer o potenciar más ese espacio. Otra oportunidad, es el tema de los indicadores, que me parece clave que empecemos a incluir en los proyectos GEF, no solo ver cuánto se invierte a través de los proyectos aquí en Chile, sino indicadores agrupados, por ejemplo, de gases de efecto invernadero, también de contaminación local, de género, etc. Empezar a ver indicadores agrupados sería súper potente, por ejemplo: “Chile, a través de sus proyectos GEF ha reducido tantas emisiones”. Sé que ahora en el GEF7 se hizo ese esfuerzo de incluir diversos indicadores, pero la complejidad radica en que la lista de indicadores se crea por el equipo que postula el proyecto, y en general no se acompaña de un detalle o ficha de cada indicador, por lo que hace complejo para uno como jefe de proyecto, tomarlo e implementarlo. A ello se suma, que son indicadores que no son medibles y que muchas veces no cuentan con una línea de base.

Otra oportunidad relacionada con la descentralización y el tema territorial, quizás es ambicioso, pero me pasa en el proyecto actual, que ha servido mucho poner metas específicas en ciertas regiones del país, siempre tiene su complejidad, sobre todo nuestro país que es tan diverso, pero te obliga a estar en

los territorios, a conversar con los GORES, los alcaldes, con las SEREMI de Energía, de Transportes, etcétera, entonces tener metas desde el proyecto concretas a nivel regional, yo creo que nos va a obligar a hacer ese ejercicio de acercarnos de verdad a los territorios y generar esa apropiación territorial.

Y en materia de género, también creo que es clave alinearnos y que aprovechemos las oportunidades gubernamentales que hay. En el proyecto que lideraba antes, justo se dio que la Ministra Schmidt venía del Ministerio de la Mujer, tomó Medioambiente y entonces bueno, dijo “tenemos que avanzar en materia de género” y se hicieron muchos avances en género y nosotros como proyecto, por supuesto nos alineamos a eso. Hoy, nuestro Gobierno se ha declarado feminista, entonces claro, quizás dentro del proyecto GEF7, el presupuesto de género es súper marginal, al menos en el caso del que yo estoy llevando, pero al hacer sinergia con todo lo que está surgiendo desde el gobierno, hemos podido ahí potenciar algunas cosas para hacer algo más potente, incluso complementando con otros proyectos. Por ejemplo, hay un proyecto Euroclima, que también es de transporte eficiente. ¡Juntémonos y colaboraremos entonces! y creo que eso también ha sido súper útil.

Respecto a la continuidad de los proyectos, lo que hicimos en el proyecto anterior, fue ir incorporando los avances del proyecto CBIT en la Ley Marco de Cambio Climático, que se fue construyendo en paralelo. Ello fue súper potente, porque así fuimos asegurando que efectivamente esos productos queden y sigan operando a futuro.

Por último, quería plantear dos riesgos y una pregunta. Mencionar dos riesgos que yo creo que surgen de estos proyectos, uno es la dependencia de los proyectos GEF. En el Ministerio del Medio Ambiente, durante la implementación de CBIT (GEF6), el cual se implementó en la Oficina de Cambio Climático, paralelamente se vivía en Chile un período álgido en materia climática: Presidencia de Chile de la COP25, Ley Marco de Cambio Climático, actualización de la Contribución Determinada a Nivel Nacional, Estrategia Climática a largo plazo, etc.; empezaron entonces a llegar muchos fondos, del Banco Mundial, del BID y estaban los Proyectos GEF y demás. Entonces, empieza el ministerio a “depender” del financiamiento internacional y hoy por hoy ha bajado bastante el número de profesionales, el equipo se ha reducido muchísimo, y no están dando abasto con todo lo que hay que hacer, entonces esa figura es compleja

porque, por supuesto, es una súper oportunidad recibir este financiamiento internacional, pero a veces va generando que desde dentro se dependa de estos proyectos.

Y como segundo riesgo, quisiera levantar el tema normativo, que tiene que ver un poco con la gestión del Gobierno y quería contar un caso en particular. El proyecto que estamos llevando ahora es de taxis colectivos. Vamos a disponer de taxis colectivos eléctricos en 3 regiones del país, por un período de 12 meses, a fin de pilotear la tecnología entre diversos choferes (pensando en una rotación de 3 semanas de uso por chofer aproximadamente); para luego proporcionar subsidios que cubran parte del valor de recambio de colectivos tradicionales, a eléctricos. El tema, es que hace unos pocos meses eso no se podía por norma en Chile, porque el parque está congelado, entonces no se podía incorporar nuevos vehículos. No obstante, y por suerte, quiénes postularon el proyecto empezaron a tramitar esto antes. Yo creo que eso es un riesgo, pero que se puede ir manejando desde quiénes diseñan el proyecto, quienes, en este caso, empezaron a hacer la gestión con el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones para generar esta normativa. Esta normativa se publicó en mayo de este año, entonces a no-

sotros nos vino como “anillo al dedo” para poder efectivamente desarrollar esto, pero en países como Costa Rica, por ejemplo, que van bastante avanzados también en estos temas, no fue el caso y ellos están atados de manos hasta ahora. Ya llevamos todo este año de implementación casi y ellos no han podido avanzar y como consecuencia, van a tener que reformular el proyecto porque no va a haber normativa que los ampare para poder hacer eso.

Finalmente, una pregunta, colgándome de lo que decía Felipe, respecto a las capacitaciones de liderazgo, quizás es cierto que las Agencias generan espacios de capacitación técnica, ahora de movilidad eléctrica, de infraestructura de carga, pero me gustó eso que mencionaba respecto a capacitarnos a futuro, en roles de liderazgo, tener personal a cargo, implementación de proyectos y demás. Ahí quería preguntarte Rodrigo, a raíz de los hallazgos que identificaron, si estaban conversando entre las Agencias para hacer efectivo esto, quizás como algo interagencias y que lo podamos tomar todos los Project managers. Te estoy poniendo en aprietos parece, pero era para saber si había algo en concreto que se estuviera pensando en esa materia (se responde en página 25).



Jaime Rovira

GEF Montaña

Hablaré en representación del equipo del Proyecto GEF Montaña, cuya agencia implementadora fue ONU Medioambiente. El equipo seleccionó lecciones aprendidas que voy a resumir brevemente. Primero, se ve como muy ventajoso, que las personas que trabajan en el diseño de proyectos continúen después en su implementación. Si no puede ser en su totalidad, por lo menos en algunos de ellos, se ve como muy conveniente, para la comprensión integral y apropiación de lo que busca el proyecto. Otra de las lecciones aprendidas es el tema de las comunicaciones, es muy importante contar con un enfoque de relaciones públicas y estrategias de comunicación diferenciadas por grupos o tipos de organización. En general se observa que los proyectos GEF no destinan muchos recursos a los temas comunicacionales y es muy importante destinarlos. El GEF Montaña consiguió bastantes logros en este ámbito, logrando que los distintos actores a los cuales está dirigido el proyecto se sumaran a las redes sociales que generó el mismo Proyecto y a los productos comunicacionales. Otras experiencias y lecciones aprendidas del proyecto GEF Montaña fue la conveniencia, de empezar sumando y ganando resultados, con las organizaciones, grupos y personas, que se encuentran más convencidas de los objetivos del proyecto. Y, después, ir sumando a los demás, a medida que va arrancando el proyecto, porque de lo contrario se producen trancos lentos que después cuesta superar. Otra cosa importante, que se vio en el trabajo del proyecto GEF, es la conveniencia que el trabajo incluya aprendizaje entre pares y aprender haciendo. O sea, en el desarrollo de capacidades, es muy importante conseguir que pudieran intercambiar experiencias, de lo que estaban aprendiendo, de funcionarios de distintos municipios.

O, por ejemplo, en el ámbito de la ganadería, entre ganaderos de distintos lugares. Y, lo otro, de aprender haciendo, que definitivamente es la mejor forma de desarrollar capacidades. En el ámbito del fomento a la sustentabilidad de actividades productivas, es necesario reforzar el enfoque, de integrar los objetivos de protección de la naturaleza con los desafíos de adaptación frente al cambio climático y mitigación de la emisión de gases de efecto invernadero. Es decir, lo que se habla hoy en día, actuar a través de soluciones basadas en la naturaleza y promover la contabilidad del aporte a la retención del carbono por parte de buenas prácticas productivas. Esto se ve como muy importante, que se establezca como estrategia de las instituciones del Estado y eso que sea recogido en los proyectos GEF.

El intercambio de experiencias, el acceso a evidencia de los beneficios multidimensionales y el acompañamiento técnico sistemático a las personas, que participan en el proyecto, es clave, para que las instituciones adopten instrumentos nuevos. Esa es la función de los pilotos demostrativos del proyecto. conseguir la participación de todas las instituciones intervinientes. Un problema que, a menudo, se ve en la ejecución de los proyectos GEF, es el trabajo aislado de las distintas instituciones públicas. Se observa que se ganan muchas sinergias, cuando el proyecto GEF consigue que trabajen juntas las distintas instituciones públicas y aprendan a hacerlo así. Sobre todo, es muy requerido para la sustentabilidad de las actividades productivas. En ese sentido, es muy importante el trabajo colaborativo y la sinergia que produce la actividad conjunta entre los distintos actores.



Felipe Paredes

Coordinador Proyecto GEF de Gobernanza Marino - Costero

Desde el Ministerio del Medio Ambiente coordino el Proyecto GEF de Gobernanza Marino - Costero que pertenece al ciclo 7 de los proyectos GEF. Llevamos un poco más de un año en implementación de este proyecto y por lo tanto este tipo de iniciativas, para nosotros que estamos recién comenzando, son sumamente valiosas y esperamos que, en el futuro, también podamos compartir las experiencias de nuestro proyecto. Nosotros estamos trabajando con FAO como Agencia implementadora y la verdad es que, desde el primer momento, incluso desde el diseño del proyecto, hemos tenido siempre a la vista la experiencia de otros Proyectos GEF, en particular uno que estaba justamente finalizando y que era de adaptación al cambio climático en pesca y acuicultura, todos los aprendizajes de ese Proyecto GEF fueron muy importantes para nuestro proyecto las lecciones aprendidas, tanto buenas como no tan buenas. Hubo muchos insumos que nosotros hemos considerado desde el punto de vista técnico, muchas guías de adaptación en pesca y acuicultura, las caletas, todo ese trabajo ha sido sumamente valioso, pero también en otros temas que escapan a la parte más técnica, también aprendizaje desde el punto de vista administrativo, por ejemplo, lo de incluir el tema del monitoreo y evaluación desde el mismo comienzo, de hecho es un componente de nuestro proyecto, por lo tanto tener un encargado también desde el principio de este tema, ha sido sumamente importante. También hay lecciones de ese proyecto de cómo una estrategia comunicacional instala el proyecto, también ha sido algo que hemos considerado desde el primer minuto. Valoro también los proyectos GEF como una forma de generar una instancia de vinculación entre diferentes instituciones públicas y las

comunidades, como una Agencia implementadora tiene un rol como una tercera parte independiente que aúna, que facilita la conversación entre diferentes instituciones. En el caso de nuestro proyecto GEF ha sido fundamental. Nuestra iniciativa busca de alguna forma mejorar la gobernanza de las múltiples instituciones públicas y privadas que hacen uso de la zona costera, busca mejorar la política de uso de borde costero y la verdad es que tradicionalmente, administrar el ambiente quizás no era central en esas conversaciones, pero ha servido tener este proyecto GEF y nuestra Agencia implementadora para que sirva a que empecemos a conversar entre todos de esta nueva forma de gobernanza en la zona costera. También hemos entendido la importancia de la sostenibilidad del proyecto, de instalar este proyecto con la estrategia salida del proyecto y ahí, también desde el primer minuto, hemos estado preocupados de eso, sobre todo en mi rol de coordinador en el Ministerio de Ambiente. En esta línea, a poco andar del proyecto ya hemos incluido a nuevos socios, porque inicialmente trabajamos con la visión de la pesca y la acuicultura de la zona costera, pero hemos entendido que otros socios también son vitales y hemos incluido a la Subsecretaría para las Fuerzas Armadas, al Ministro de Bienes Nacionales y a la SUBDERE con el rol que tienen de planificación y administradores de la zona costera, y en la descentralización y fortalecimiento de los gobiernos regionales, que son actores relevantes de nuestro proyecto y también la parte de participación y los municipios. Valoro estas instancias y me parece genial que no solamente la gestión del conocimiento de cada uno del proyecto sea importante, sino que también la gestión del conocimiento entre proyectos GEF.



Asher Lessels

Proyectos Mitigación GEF ALC

Como PNUMA tenemos en este momento 27 proyectos en 17 países, en base a eso, identificamos 6 lecciones aprendidas o 6 factores fundamentales para el éxito de los proyectos GEF. Los 6 puntos para nosotros son, primero, el gerente del proyecto es fundamental, si esta persona no es buena, el proyecto no va a ser un éxito, vemos que en todos los proyectos que tenemos, si hay un gerente que no tiene capacidad o apoyo, el proyecto no va a ser un éxito. El segundo punto es la Agencia ejecutora, si no tenemos una Agencia implementadora con capacidad, imposible tener éxito, es importante tener esta Agencia desde el principio de la elaboración del proyecto, para acompañar y dar insumos en el diseño, sino, a veces tiene una Agencia que llega ya con el proyecto aprobado y tienen que tomar un proyecto que no conocen, con un presupuesto que no conocen y llevar un proyecto es muy difícil así. El tercer elemento muy importante es la apropiación del Gobierno, sin este apoyo, no se va a conseguir un impacto, una sostenibilidad del proyecto en el país si el Gobierno no está acompañando o no está de acuerdo. En Chile no vemos ese problema, pero puede pasar. El cuarto

factor, que no puedo comentar mucho, pero me imagino que es muy importante, obviamente, la capacidad y compromiso de la gente implementadora si no tiene una Agencia que está acompañando y dando un apoyo, un esfuerzo, el proyecto no va a ir adelante. El quinto factor, es una experiencia, que no se deja una pregunta sin respuesta durante la elaboración del proyecto, durante la elaboración del documento del proyecto, esto quiere decir, que, si hay una pregunta, si alguien preguntó algo y no le respondimos, sin duda va a surgir este tema durante el proyecto. Por ejemplo, lo que mencionó Soledad con Costa Rica, preguntamos esto en Costa Rica ¿están seguros de que pueden hacer eso? “sí, podemos” y llegamos a ejecutar el proyecto “ah, no, no, no podemos”, entonces ya tienen que rediseñar el proyecto y buscar nuevas soluciones. El último punto, el punto 6 es la importancia de gestión adaptada, en el sentido de cómo ajustar en el camino, pasa que vienen diferentes prioridades del Gobierno, tiene eventos climáticos y tenemos que ajustar, si cubrimos los 5 puntos anteriores, no hay problema para adaptar en el camino.



Natalia Venegas

Encargada Nacional de SIPAN

Como encargada nacional de SIPAN en INDAP, creo que es muy importante rediseñar o diseñar los proyectos acordes a la institucionalidad, a como funciona su estructura que muchas veces es estática, es poco flexible, estos proyectos son gigantes, hermosos, pero se quedan muy fuera de lo que son los programas estatales. Entonces, si queremos que queden institucionalizados y más allá de buscar nuevos financiamientos, sino que sigan funcionando con los financiamientos locales o estatales, tienen que conversar desde el día uno, desde el día cero, con la forma en que se trabaja en la institución. En SIPAN ahora estamos viendo esto y no cuadra, no nos cuadra dentro de los programas y estamos evaluando ¿qué les sacamos y qué le ponemos, hay presupuesto para eso? ¿hay presupuesto para ir moldeando estos últimos meses que nos quedan?, ya estaba el

presupuesto estructurado, hay que hacer modificatorias y todo, pero algo tan importante como hacer de SIPAN, un proyecto flexible a la institución, no tiene presupuesto asociado, entonces esas cosas hay que ir las conversando desde antes. Otro tema importante, la gobernanza, también para que queden instalados los proyectos, la gobernanza local y regional es importante y lamentablemente siempre es débil. Por ello, la coordinación es importante y fortalecer los espacios de gobernanza son necesarios para que esto perdure en el tiempo. El tema del género sigue siendo en INDAP declaratorio, cuesta ponerlo en los planes de trabajo, cuesta ponerlo en las normativas, sí bien existe un expertise y ahora ya hay un departamento de género, Es un desafío más allá del GEF, de las instituciones, del país, de todos, hacerlo visible y concreto.



Jaime Valdés

Coordinador Proyecto GEF SIPAN

Durante cuatro años coordinador nacional del proyecto GEF Sistema Integral de Evaluación y Monitoreo de Ecosistemas Forestales (SIMEF) y ahora soy coordinador nacional del proyecto Sistemas Importantes del Patrimonio Agrícola Nacional (SIPAN). La primera fue una iniciativa muy exitosa pues estableció un sistema nacional de monitoreo, con financiamiento público y una institucionalidad plenamente coordinada en pos de obtener cifras únicas oficiales de monitoreo de los bosques. Según mi experiencia, ya de 8 años en coordinación de proyectos GEF, la modalidad de ejecución de éstos es determinante para su institucionalización y sostenibilidad. En este sentido el SIMEF fue ejecutado bajo una modalidad nacional, donde las instituciones chilenas, en este caso, tenían total control del presupuesto y las acciones, y ello a mi entender resulta determinante para el involucramiento y empoderamiento del tejido de instituciones que participan. Ahora, por ejemplo, con el SIPAN, el panorama es distinto, el presupuesto es controlado por FAO, y el empode-

ramiento de las instituciones nacionales es relativamente menor. Mi experiencia en el SIMEF, un proyecto de tamaño mediano a grande, de 6,2 millones de dólares, fue que todos los recursos y las decisiones, ciertamente con el apoyo de FAO, fueron efectuadas por los organismos chilenos y esto en rigor, creo que representó una característica sustantiva para el éxito de esa iniciativa. Es decir, cuando hay una buena evaluación de las capacidades fiduciarias de los organismos ejecutores nacionales, cuando existe la capacidad de administrar, controlar, rendir el presupuesto y a su vez, hacer un adecuado match con los intereses institucionales, yo creo que hay una oportunidad de proyección, de sostenibilidad de una iniciativa, que es sustantivamente distinta a cuando la ejecución presupuestaria es por las agencias. Creo que para aportar antecedentes objetivos habría que evaluar el resultado, en términos de sostenibilidad y de transformación en políticas y herramientas públicas, de proyectos ejecutados por Agencias de cooperación y otros por Agencias públicas.



Daniel Álvarez

Ministerio del Medio Ambiente

He trabajado en varios proyectos con casi todas las agencias. Actualmente estoy en el GEF Restauración, trabajando con FAO, y también en el GEF Montaña junto a PNUMA, como director en esta última fase, que ya está cerrando. Creo que la oportunidad de éxito que puede tener, está asociada a que tenga una ruta bien identificada, preestablecida desde el inicio, anclada en un instrumento de gestión que lo vaya a acoger. O sea, tiene que tener un nicho donde ese piloto se desarrolle, es como una incubación y finalmente, el desenlace del pilotaje naturalmente decante en que está institucionalizado, no es como un experimento que se hace, que puede que resulte, que a lo mejor la institución lo adopte o no lo adopte, sino que debiese tener un nicho preestablecido, ya debiese esa parte ser dejada como algo que puede que ocurra o no. Yo creo que hay que dar la intencionalidad de que la apuesta resulte y eso implica otro punto que tiene que ver con que, desde el inicio, estoy hablando del momento cero debe haber un compromiso de las instituciones, en decir que lo que se va tejiendo como proyecto, ya debe ir entrando en la institución. Debe ir entrando significa que la institución lo va acogiendo y va generando alguna formalidad de compromiso, de manera

que si el proyecto, por ejemplo, se inició en una fase con un gobierno, cuando entra el gobierno siguiente no signifique que eso es volátil, se puede perder. A mí esa cuestión me parece clave, porque lo he visto. Entonces, yo también tengo un poco la lógica del fondo verde del clima, sobre cómo funciona la definición de los proyectos, y creo que eso de no dejar sueltas las piezas, sino dejarlas lo más amarradas posible, lo más empaquetadas posible, es importante porque así, si hay un cambio de autoridad, al período siguiente se recogen esos compromisos que algún grado formalidad tienen y creo que eso le da proyección y se siente el peso institucional en la ejecución de los proyectos. Otra cosa es que tiene que haber una buena lectura del país al momento en que la institución quiere desarrollar un proyecto, debe tener claro por qué lo está desarrollando, o sea, que hay una necesidad que está claramente identificada, que responde a un contexto de política pública y que tiene una dirección. Y esa lectura de escenarios, de oportunidades, que es muy relevante porque si no es algo relevante en el contexto de las políticas de Estado, lo más probable es que se evapore, con el tiempo tenga menos incidencia que lo que se espera.



Manuela Erazo

Coordinadora Proyecto GEF Gobernanza Marino Costera

Quiero resaltar tres puntos que me parecieron súper importantes de las distintas exposiciones. Uno tiene que ver con esto de que los proyectos GEF no son necesariamente de la Agencia implementadora, de la gente ejecutora, de las múltiples agencias ejecutoras, sino que es un poco de todos, entonces yo creo que ese elemento, ese mensaje es súper interesante que se vaya transmitiendo, no solamente desde el punto de vista formal en este tipo de instancias, sino que también en los distintos territorios donde los proyectos GEF se están implementando, porque muchas veces, la figura de quién está detrás de estos proyectos es un poco confusa para las distintas comunidades o actorías que participan de estos proyectos, así que es súper importante construir un mensaje que permita que la gente entienda, los socios estratégicos y las socias estratégicas de los proyectos, entiendan esta figura donde hay una Agencia ejecutora, una Agencia implementadora, pero que son proyectos que nos pertenecen a todos. Luego, el tema de la estrategia de sostenibilidad de los proyectos. Yo creo que acá son tres ejes importantes, hay un tema práctico que tiene que ir desde los equipos territoriales, desde los sitios pilotos, los equipos, nosotros hablamos de coordinadores regionales, pero entiendo que en otros proyectos se habla de coordinadores técnicos o

técnicos locales, la nomenclatura es súper diversa, pero que esos equipos también empiecen a trabajar en conjunto con los múltiples y diversos socios con los que trabajamos en el tema de la sostenibilidad desde el día uno de los proyectos. Y que en el diseño original de los proyectos hay un ámbito también, que es lo que decía Claudia con el tema de las licitaciones y me parece una figura súper interesante que desarrolló el proyecto GEF de Humedales Costeros o que lo está desarrollando. Y después, hay un ámbito normativo y de política pública, que yo creo que ahí son tres ámbitos, uno práctico, otro operativo y el tema de la política pública y normativo. Y otro, el tema de las sinergias, que yo creo que es clave a nivel regional, porque entiendo que en el caso de nuestro Proyecto GEF de Gobernanza Marino – Costera, hay otro proyecto similar en Argentina que tenía objetivos similares y que de hecho, está desarrollando una herramienta, un proceso que se llama Planificación Espacial Marina. Entonces, llamar también a las Agencias Implementadoras, al Sistema de las Naciones Unidas a generar este mismo espacio que estamos haciendo a nivel nacional, pero tratar de replicarlo a nivel regional también, para poder ir recogiendo experiencias de otros países en la región, que están desarrollando proyectos similares.

ANEXOS

LISTADO DE PARTICIPANTES

**Sebastián Acosta**

Jefe División de Fomento

Ana Almonacid

Coordinadora 5to BUR

Daniel Álvarez

Profesional Ministerio de Medio Ambiente

Paula Arévalo

Coordinadora macrozona norte GEF Especies Amenazadas

Johanna Arriagada

Profesional División de Cambio Climático

Marco Bravo

Coordinador nacional del PNUMA en Chile

Lorenzo Campos

GEF RLC Project Task Manager

Eve Crowley

Representante de la FAO en Chile

Paula Darville

Oficial de Monitoreo y Evaluación
Oficina de la Coordinadora Residente de ONU Chile

Robert Erath

Punto Focal GEF División Ecosistemas ALC

Manuela Erazo

Coordinadora Proyecto GEF Gobernanza Marino Costera

Daniel Errazuriz

Jefe de División de Parques Urbanos

Mauricio Gálvez

Coordinador GEF Humboldt II

Felipe Guerra

Coordinador GEF Castor

Elizabeth Harries

Consultora FAO Chile

Fabiola Lara

Coordinadora macrozona sur GEF Especies Amenazadas

Asher Lessels

Proyectos Mitigación GEF ALC

Erica Martinelli

Consultora FAO Chile

Felipe Mellado

Director GEF Energía distrital

Rodrigo Morera

GEF-GCF Task Manager

André Navarro

Consultor FAO Chile

Catalina Navarro

Oficial de Comunicaciones
Oficina de la Coordinadora Residente de ONU Chile

Soledad Palma Sierra

Jefa de Proyecto GEF7 Electromovilidad

Felipe Paredes

Encargado Áreas Marinas Protegidas

Norma Plaza

Directora GEF residuos electrónicos

Gabriel Prudencio

Director GEF Mercado servicios energético

Andrea Rengifo

Profesional INDAP

Jaime Roviria

GEF Montaña

Andrea Saez

Asociada de programa

Christian Sanchez

Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura

Juan Francisco Santibáñez

Jefe División de Desarrollo Pesquero

Claudia Silva

Coordinadora GEF Humedales costeros

Miguel Stutzin

Punto focal operativo del GEF en Chile

Rocio Torres

Directora Apoyo estrategia transporte sustentable

Constanza Troppa

Gerente de Bosques y Cambio Climático

Priscilla Ulloa

Profesional Ministerio de Medio Ambiente

Jaime Valdes

Coordinador Proyecto GEF SIPAN

Karien Volker

Coordinadora GEF residuos electrónicos

AGENDA



ÍTEM	RESPONSABLE	DURACIÓN
Saludo inicial	Eve Crowley – Representante regional adjunta para América Latina y el Caribe, FAO.	5 minutos
Presentación 20 años GEF en Chile	Paula Darville – Oficial de monitoreo y evaluación de la Oficina de la Coordinadora Residente	10 minutos
Presentación del estudio de FAO	Rodrigo Morera – GEF y GCF Task Manager, FAO.	20 minutos
Comentarios	Miguel Stutzin – Punto Focal Operativo del GEF en Ministerio Medio Ambiente. Marco Bravo – Coordinador nacional del PNUMA en Chile.	20 minutos
Q&A	Preguntas y comentarios de los participantes	25 minutos
Reflexiones finales y cierre	Miguel Stutzin – Punto Focal Operativo del GEF en Ministerio Medio Ambiente. Paula Darville – Oficial de monitoreo y evaluación de la Oficina de la Coordinadora Residente	5 minutos



NACIONES UNIDAS
CHILE

