

# Evaluación final del proyecto "Fortalecimiento de la capacidad de adaptación en el sector pesquero y acuícola chileno al cambio climático"

**Serie de evaluaciones de proyectos**

**10/2021**

**Evaluación final del proyecto  
“Fortalecimiento de la capacidad de  
adaptación en el sector pesquero y acuícola  
chileno al cambio climático”**

**GCP/CHI/039/SCF  
Código FMAM: 6955**

Cita requerida:

FAO. 2021, *Evaluación final del proyecto "Fortalecimiento de la capacidad de adaptación en el sector pesquero y acuícola chileno al cambio climático"*. Serie de evaluaciones de proyectos. 10/2021. Roma.

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO por sus siglas en inglés), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

ISBN 978-92-5-135169-7

© FAO, 2021



Algunos derechos reservados. Este trabajo está disponible bajo la licencia de atribución no comercial 3.0 Organizaciones intergubernamentales Creative Commons (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode/legalcode>).

Bajo los términos de esta licencia, el trabajo podrá copiarse, redistribuirse y adaptarse para fines no comerciales, siempre que se cite adecuadamente. En la utilización de este trabajo no se sugerirá en modo alguno que la FAO promueva una organización, productos o servicios concretos. No se autoriza el uso del logotipo de la FAO. En caso de adaptación del trabajo, deberá utilizarse la misma licencia Creative Commons o una equivalente. En caso de que el trabajo se traduzca, la traducción deberá incluir el siguiente descargo de responsabilidad junto con el texto debidamente citado: "Esta traducción no ha sido realizada por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La FAO no se responsabiliza del contenido ni de la precisión de esta traducción. La versión original en [idioma] será la edición vinculante.

Las disputas que surjan en torno a la licencia que no puedan resolverse de manera amistosa se resolverán por mediación y arbitraje tal y como describe el artículo 8 de la licencia, a menos que aquí se disponga otra cosa. Serán aplicables las normas de mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual <http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules> y cualquier arbitraje se realizará de conformidad con las normas de arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (UNCITRAL).

**Materiales de terceros.** Los usuarios que deseen reutilizar algún material contenido en este trabajo que sea atribuible a un tercero, como tablas, figuras o imágenes, serán responsables de averiguar si se requiere permiso para tal utilización y de obtenerlo del titular del copyright. El riesgo de reclamaciones derivadas de la infracción relativa a cualquier material propiedad de terceros contenido en este trabajo será asumido únicamente por el usuario.

**Ventas, derechos y concesiones.** Los productos informativos de la FAO están disponibles en la página web de la FAO ([www.fao.org/publications](http://www.fao.org/publications)) y pueden adquirirse a través de [publications-sales@fao.org](mailto:publications-sales@fao.org). Las solicitudes para su uso comercial deberán tramitarse a través de: [www.fao.org/contact-us/licence-request](http://www.fao.org/contact-us/licence-request). Las consultas sobre derechos y concesiones se presentarán a través de: [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).

Fotografías de portada: ©FAO/T. Dioses, ©FAO/S. Larrain, ©FAO/P. Johnson, ©FAO/S. Larrain

## Resumen

El proyecto “Fortalecimiento de la capacidad de adaptación en el sector pesquero y acuícola chileno al cambio climático”, con el apoyo del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), buscó reducir la vulnerabilidad y aumentar la capacidad de adaptación al cambio climático del sector pesquero y acuícola de Chile. Implementado en cuatro caletas remotas, el proyecto se dirigió a las comunidades costeras a través de sesiones de desarrollo de capacidades participativas, presenciales y de alta calidad, sensibilizando sobre temas como la diversificación productiva, la adaptación al cambio climático, la acuicultura y el turismo.

A pesar de varios cambios en funcionarios y autoridades de gobierno and y algunos retrasos debido a la pandemia de COVID-19 y movidas sociales en el país, el proyecto logro avanzar hacia el objetivo formulado, fue pertinente a la realidad y ajustado a las necesidades de los grupos beneficiarios. Se generaron también lecciones aprendidas para la mejorar la formulación y el manejo de este tipo de proyectos en el futuro. Para destacar, la evaluación noté que los talleres de adaptación al cambio climático tienen un alto potencial de replicabilidad en diferentes contextos geográficos de la región.



# Índice

<b>Resumen</b> .....	<b>iii</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>vii</b>
<b>Abreviaturas y acrónimos</b> .....	<b>viii</b>
<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>ix</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>1</b>
1.1 Finalidad de la evaluación.....	1
1.2 Usuarios previstos .....	1
1.3 Alcance y objetivos de la evaluación.....	1
1.4 Metodología .....	2
1.5 Limitaciones y riesgos.....	5
<b>2. Antecedentes y contexto del proyecto</b> .....	<b>7</b>
2.1 Contexto del proyecto .....	7
2.2 Marco del proyecto.....	8
2.3 Teoría del cambio .....	10
<b>3. Hallazgos de la evaluación</b> .....	<b>13</b>
3.1 Relevancia estratégica.....	13
3.2 Eficacia .....	21
3.3 Eficiencia.....	32
3.4 Sostenibilidad.....	35
3.5 Factores que afectaron el desempeño del proyecto .....	38
3.6 Perspectivas transversales .....	43
<b>4. Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>47</b>
4.1 Conclusiones.....	47
4.2 Recomendaciones .....	48
<b>5. Lecciones aprendidas</b> .....	<b>51</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>52</b>
<b>Apéndices</b> .....	<b>54</b>
Apéndice 1. Listado de agentes clave consultados .....	54
Apéndice 2. Cuadro de calificación de los criterios de evaluación del GEF .....	59
Apéndice 3. Esquema de calificación.....	61
Apéndice 4. Cuadro de cofinanciación .....	63
Apéndice 5. Matriz de resultados .....	64
Apéndice 6. Matriz de evaluación.....	70
Apéndice 7. Agenda de trabajo de campo.....	82
Apéndice 8. Instrumentos de recolección de información .....	84

# Cuadros y figuras

## Cuadros

Cuadro 1. Preguntas y subpreguntas de evaluación.....	3
Cuadro 2. Técnicas de recolección de la información .....	4
Cuadro 3. Estructura de la Matriz de evaluación .....	4
Cuadro 4. Información general del proyecto .....	8
Cuadro 5. Lógica de intervención del proyecto .....	9
Cuadro 6. Ejes, objetivos, líneas de acción y medidas contempladas en el Plan de Acción Nacional de Cambio Climático 2017–2022 a los que el proyecto se alineó.....	14
Cuadro 7. Objetivos y líneas estratégicas contenidas el Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático 2014 a las que el proyecto se alineó .....	16
Cuadro 8. Alineación del proyecto con el Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático para la Pesca y Acuicultura 2015 .....	16
Cuadro 9. Alineación del proyecto con la Estrategia de programación sobre adaptación al cambio climático del FMAM-6.....	18
Cuadro 10. Alineación de la estrategia del proyecto con las dimensiones estipuladas en el CDEF .....	21
Cuadro 11. Cofinanciación comprometida y materializada hasta junio de 2020.....	41

## Figuras

Figura 1. Localización de caletas piloto.....	10
Figura 2. Teoría del cambio reconstruida por la RMT.....	11
Figura 3. Líneas estratégicas diseñadas para la estrategia de sostenibilidad.....	35

## **Agradecimientos**

La evaluación fue realizada por los consultores independientes Germán Luebert (líder del equipo) y Daniela Rojas, bajo la gerencia de Sarah Faber y la supervisión de Aurelie Larmoyer, ambas de la Oficina de evaluación de la FAO.

El equipo consultor está especialmente agradecido por el apoyo brindado por los señores Cristián Espinoza, director del proyecto y Roberto De Andrade, encargado del seguimiento y evaluación del proyecto y contraparte para el trabajo evaluativo. Igualmente, se reconoce al equipo profesional responsable de la implementación de los diferentes componentes en los territorios de intervención y los equipos de soporte que estuvieron atentos a los diferentes requerimientos de los responsables de la evaluación.

También se extiende un reconocimiento a las instituciones públicas, especialmente a las autoridades y funcionarios/as de la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura y el Ministerio del Medio Ambiente, por el tiempo dedicado y la valiosa información proporcionada, muchas gracias.

Además, la evaluación destaca la colaboración activa de los/as funcionarios/as de las Oficinas Nacional y Regional de la FAO en Chile y para América Latina y el Caribe. A Eve Crowley, representante de la FAO en Chile, José Aguilar-Manjarrez, Oficial técnico principal del proyecto y a todo el equipo, muchas gracias por su disponibilidad a ser entrevistados, su colaboración permanente, la facilitación de documentación y transparencia en el acceso a datos e información relevante para la presente evaluación.

Por último, expresamos nuestro sincero agradecimiento a los numerosos representantes de organismos no gubernamentales, universidades, dirigentes y socios de organizaciones de pescadores y recolectoras, consultores/as y municipios que dieron su tiempo para ser entrevistados y/o acompañar la evaluación en la recolección de información



## Abreviaturas y acrónimos

CCA	Área focal adaptación al cambio climático
CDEF	Marco de evaluación del desarrollo de capacidades de la FAO ( <i>Capacity Development Evaluation Framework</i> )
CDOM	Centro de Datos Oceanográficos y Meteorológicos
CDP	Comité Directivo del proyecto
CESSO	Centro de Estudios de Sistemas Sociales
CFRD	Centro de Formación y Recursos Didácticos
CLPI	Consentimiento libre, previo e informado
CONAPACH	Confederación Nacional de Pescadores Artesanales de Chile
CONFEPACH	Confederación Nacional de Federaciones de Pescadores Artesanales de Chile
COPAS	Centro de Investigación Oceanográfica
CORECC	Comité Regional de Cambio Climático
DIRECTEMAR	Dirección General del Territorio Marítimo y Marina Mercante
DZP	Director Zonal de Pesca
EDP	Equipo directivo del proyecto
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FECC	Fondo especial para el cambio climático
FLO	Oficial de enlace con el donante ( <i>Funding Liaison Officer</i> )
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
FPMA	Fondo para los países menos adelantados
GTI	Grupo de trabajo interinstitucional
IEP	Informe sobre la ejecución del proyecto ( <i>PIR – Programme implementation Report</i> )
IFOP	Instituto de Fomento Pesquero
INCAR	Centro Interdisciplinario para la Investigación Acuícola ( <i>Interdisciplinary Center for Aquaculture Research</i> )
INPESCA	Instituto de Investigación Pesquera
INTESAL	Instituto Tecnológico del Salmón
MMA	Ministerio del Medio Ambiente
OED	Oficina de Evaluación de la FAO
OTP	Oficial técnico principal
POA	Plan operativo anual
ProDoc	Documento del proyecto
RMT	Revisión de medio término
SALMONCHILE	Asociación de la Industria del Salmón de Chile A.G.
SERNAPESCA	Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura
SHOA	Servicio Hidrográfico y Oceanográfico de la Arma
SONAPESCA	Sociedad Nacional de Pesca
SUBPESCA	Subsecretaría de Pesca y Acuicultura
SyE	Seguimiento y evaluación
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas

## Resumen ejecutivo

1. Se presenta el resumen ejecutivo del informe de la evaluación final del proyecto "Fortalecimiento de la Capacidad de Adaptación en el Sector Pesquero y Acuícola Chileno al Cambio Climático" - GCP/CHI/039/GFF - (en adelante el "proyecto").
2. El proyecto evaluado fue ejecutado entre julio de 2017 y julio de 2021 y tuvo un financiamiento proveniente del Fondo Especial para el Cambio Climático administrado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), por un monto de 2 500 000 USD; e implementado, ejecutado financieramente y cofinanciado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), en asocio con la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura (SUBPESCA) y el Ministerio del Medio Ambiente (MMA), instituciones que, en su conjunto, comprometieron una cofinanciación de 15 737 793 USD.
3. El objetivo de la evaluación fue realizar una valoración independiente sobre la relevancia estratégica, la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad, la inclusión de las perspectivas transversales (género y participación de pueblos indígenas), y los factores que afectaron el desempeño del proyecto. Lo anterior, con la finalidad de rendir cuentas al donante, extraer lecciones aprendidas y recomendaciones orientadas a mejorar el potencial de impacto de esta y, eventualmente, de futuras iniciativas.
4. Es importante subrayar que la presente evaluación tuvo un alcance temporal que abarcó el período comprendido entre la fecha de inicio del proyecto (julio de 2017) y la de su finalización (31 marzo de 2021). **Por tal razón, fue imposible revisar y analizar las acciones y productos (algunos fundamentales) generados después del cierre de la recolección de información, es decir durante los meses de abril, mayo y junio de 2021.** No obstante, se ha intentado incorporar los hitos más relevantes durante la redacción de la última versión de este documento.

### PRINCIPALES HALLAZGOS POR CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

#### RELEVANCIA ESTRATÉGICA

**Pregunta 1.** ¿Los resultados del proyecto han sido (y siguen siendo) congruentes con las estrategias del FMAM, las prioridades nacionales, el Marco de programación país de la FAO y las necesidades de los grupos beneficiarios?

5. El proyecto fue congruente con las prioridades estratégicas de la República de Chile en materia de adaptación al cambio climático del sector de la pesca y la acuicultura, destacando su alineación temporal y programática con la implementación y/o el diseño de instrumentos de planificación asociados los efectos del cambio climático en sector.
6. Asimismo, la evaluación constató la coherencia de la iniciativa con los objetivos 2 y 5 del Marco Estratégico de la FAO y su alineación con los objetivos 1 y 2 de la Estrategia de adaptación al cambio climático del FMAM-6.
7. En lo que respecta a las necesidades expresadas por las comunidades y personas beneficiarias (pescadores/as y recolectores/as de caletas piloto), la evaluación concluye que el diseño del proyecto responde satisfactoriamente al interés de este grupo por: el desarrollo de habilidades y el acceso a conocimiento sobre los efectos del cambio climático; la producción y la interpretación de la información ambiental; y la búsqueda de alternativas de diversificación productiva.

## **EFICACIA**

**Pregunta 2.** ¿Qué resultados, intencionales e involuntarios, ha logrado el proyecto, y en qué medida estos contribuyeron al logro de los objetivos ambiental y de desarrollo del proyecto? ¿Qué logros y resultados se han conseguido a nivel de cada componente?

8. El avance hacia el cumplimiento del objetivo formulado es satisfactorio. La evaluación estima que el proyecto contribuyó decididamente a mejorar y fortalecer la capacidad institucional y comunitaria de adaptación al cambio climático (objetivo del proyecto). Esta constatación es el reflejo de una ejecución técnica cercana al 100% y de los aportes realizados por el despliegue programático, principalmente de los componentes 1 y 2.
9. A nivel institucional (Componente 1), se comprueba el fortalecimiento de la institucionalidad pública a consecuencia del proyecto. Las autoridades y funcionarios/as del Estado, a nivel nacional y regional, han desarrollado capacidades para abordar, en sus respectivos espacios laborales, los temas del cambio climático, la adaptación a sus efectos y la vulnerabilidad. Estos efectos han sido enriquecidos por el establecimiento de espacios de gobernanza y por la puesta en marcha de un sistema que permite el acceso a información sistematizada sobre la pesca, la acuicultura y el cambio climático.
10. En el ámbito comunitario (Componente 2), el proyecto también muestra resultados satisfactorios. Las comunidades participantes desarrollaron capacidades de adaptación y avanzaron hacia el establecimiento de sistemas pesqueros y acuícolas más resilientes; efecto alcanzado gracias al aumento de sus conocimientos sobre los efectos de cambio climático. Se formaron en la generación de información ambiental (y su interpretación), y conocieron e implementaron prácticas de diversificación productiva.
11. En lo que respecta a la sensibilización de las comunidades costeras locales (Componente 3), la evaluación observó que, si bien este efecto ha sido alcanzado, esto no se debió a la implementación de las actividades previstas para este componente, sino que se produjo, fundamentalmente, a causa de la ejecución técnica de los componentes 1 y 2.
12. Este hallazgo se explica, por una parte, como un problema en la formulación del resultado y en la coherencia interna de su lógica de intervención y, por la otra, por deficiencias en la eficacia durante la implementación de las acciones planificadas para este componente, es decir, algunas de las actividades desarrolladas no se materializaron en productos y efectos que contribuyeran al objetivo del proyecto. A pesar de estas dificultades, la evaluación constató la generación de materiales de comunicación de buena calidad y el emprendimiento de acciones de difusión y sensibilización en los últimos meses del proyecto (junio de 2021), supliendo, en alguna medida, esta deficiencia.

## **EFICIENCIA**

**Pregunta 3.** ¿De qué manera las modalidades de intervención, la estructura institucional, los recursos y procedimientos financieros, técnicos y operativos a disposición, han contribuido u obstaculizado la consecución de los resultados y objetivos del proyecto? ¿Existe algún aspecto que amerite un seguimiento posterior?

13. El elevado volumen de responsabilidades y los altos estándares de calidad que, justificadamente, se exigieron al equipo, devino en una sobrecarga de trabajo, retrasos y una merma en la capacidad de dar respuestas oportunas. En virtud de esta situación, los recursos humanos iniciales (seis profesionales permanentes) tuvieron que complementarse (luego de la revisión de medio

término) con tres personas adicionales para implementar la ejecución de la intervención y alcanzar oportunamente los productos y resultados esperados.

14. Durante el ciclo de implementación, hubo cambios en el personal del equipo del proyecto y los socios institucionales. Esta situación alteró la fluidez en la implementación de actividades y la apropiación institucional del proyecto. A nivel del equipo, esta situación requirió de un período de inceptión programática y de adaptación a los estilos y formas de trabajo de las personas que ingresaron. En tanto, a nivel institucional, hubo un recambio de autoridades ministeriales y de la dirección del proyecto, lo cual exigió una actualización de los alcances de la iniciativa y una renovación de los compromisos operativos, técnicos y políticos asumidos por sus antecesores.

## **SOSTENIBILIDAD**

15. El proyecto ha elaborado una estrategia de sostenibilidad. Este instrumento es un insumo fundamental para orientar la toma de decisiones públicas respecto a las posibilidades de escalabilidad –y réplica– de las acciones, así como para asegurar la continuidad de los procesos impulsados a causa de la implementación del proyecto. La suscripción a esta estrategia (en proceso) de parte de los socios institucionales es fundamental para el éxito de su implementación futura.
16. Para amplificar las posibilidades de éxito, la evaluación considera necesario avanzar paralelamente en el diseño de una hoja de ruta orientada a robustecer de manera permanente la inclusión de la temática del cambio climático en la estructura orgánica de la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura, para que sea este organismo (división, unidad u otro) el que lidere y de coherencia programática a las iniciativas de adaptación del sector contempladas en la estrategia de sostenibilidad diseñada.
17. Además, el proceso evaluativo ha podido recolectar y contrastar, entre los distintos actores, suficiente información para aseverar que algunos de los resultados y productos del proyecto tienen la sostenibilidad institucional y financiera asegurada una vez que el proyecto termine. Estos son: a) el Sistema de información interoperable, que cuenta con financiación para su funcionamiento por, al menos, un año; b) los grupos de trabajo interinstitucionales que han logrado anclarse institucionalmente a los Comités Regionales de Cambio Climático; c) las capacidades desarrolladas por funcionarios públicos, que han sido apropiadas e integradas en su quehacer laboral; d) la producción documental generada que, con una buena gestión, se convertiría en un aporte significativo a la amplificación del impacto, la escalabilidad y la sostenibilidad del proyecto; e) las capacidades desarrolladas por los grupos beneficiarios que han logrado apropiarse del conocimiento y establecer reflexiones autónomas sobre los impactos del cambio climático en las comunidades.

## **FACTORES QUE AFECTARON EL DESEMPEÑO DEL PROYECTO**

**Pregunta 5.** ¿Cuáles son los principales factores (diseño, ejecución, seguimiento, cofinanciamiento y comunicación) que influyeron en el desempeño del proyecto?

### **Diseño del proyecto**

**Valoración:** Moderadamente satisfactorio.

18. Con la excepción del Componente 3, el diseño del marco de resultados del proyecto revisado presenta una lógica vertical coherente (cadena productos-resultados-objetivos) con acciones que se sintonizaron con las necesidades de fortalecimiento de la capacidad de adaptación del sector de la pesca y la acuicultura en Chile. En lo que respecta a lógica horizontal, esta incluyó indicadores de resultados bien formulados y alineados a la Estrategia de Programación sobre Adaptación al Cambio Climático del FMAM, pero con debilidades en los medios de verificación

propuestos. A pesar de las debilidades identificadas, no hubo cambios sustanciales en el diseño del proyecto durante su ejecución.

### **Sistema de seguimiento y evaluación**

19. Si bien el proyecto diseñó y puso en marcha un sistema de seguimiento y evaluación que cumple con los elementos necesarios para realizar con éxito su función, esta acción fue realizada tardíamente y como respuesta a una recomendación de la revisión de medio término. Durante los primeros años de ejecución del proyecto, esta situación afectó la calidad de los servicios que potencialmente pueden brindar los sistemas de seguimiento y evaluación, tales como: facilitar la toma oportuna de decisiones operativas y estratégicas del equipo y la coordinación; ser una herramienta que permita medir y comunicar interna y externamente los logros y avances; incorporar aprendizajes; sistematizar buenas prácticas; insumir al área de comunicaciones; y dar soporte a la gestión del conocimiento, entre otras.

### **Implementación del proyecto**

20. La implementación y la ejecución financiera del proyecto estuvieron bajo la responsabilidad de la FAO. La valoración de la presente evaluación, respecto a las funciones realizadas por la Organización, es satisfactoria. La FAO y el equipo del proyecto, en acuerdo y articulación con la dirección y el comité directivo, lograron garantizar una correcta utilización y rendición de los recursos financieros y una gestión programática y supervisión del proyecto conforme los estándares previstos.

### **Gestión financiera y cofinanciación**

21. La gestión financiera estuvo a cargo de FAO Chile. Su experiencia –traducida en un conocimiento acabado de los procedimientos administrativos– aseguró un desempeño de calidad y sin mayores inconvenientes.
22. En lo que respecta al a la cofinanciación, hasta junio de 2020, fecha del último registro, del total comprometido (15 824 398 USD), se materializó más del 99% (15 683 283 USD). Esta cifra pronostica una alta probabilidad de alcanzar, e incluso superar, el total comprometido en la formulación presupuestaria del proyecto.

### **Participación de partes interesadas**

23. Los socios y beneficiarios/as del proyecto, especialmente a nivel regional y local, participaron activamente en su ejecución, han accedido de manera oportuna a información relativa a la iniciativa y han mantenido un diálogo fluido con otras partes interesadas como universidades y diversas instituciones del Estado. La participación y la comunicación de las partes a nivel nacional se fue ampliando y mejorando en los últimos meses de implementación.

### **Gestión del conocimiento**

24. El proyecto produjo y documentó un elevado volumen de conocimientos. Estos materiales (manuales, folletos, artículos de divulgación científica, guías, memorias de prácticas, informes de consultorías, entre otros), cuentan con altos estándares de calidad y son, potencialmente, una contribución al fortalecimiento de la capacidad de adaptación a los efectos del cambio climático del sector de la pesca y la acuicultura chileno, la replicabilidad de las acciones y la sostenibilidad de la iniciativa. Sin embargo, el proyecto no logró impulsar procesos sistemáticos y exitosos para almacenar, difundir y distribuir el conocimiento generado, limitando su uso a un grupo reducido de personas y no al servicio, la sensibilización y aprendizaje de los diferentes públicos objetivos.

## PERSPECTIVAS TRANSVERSALES

**Pregunta 4a - Género** ¿Hasta qué punto se han tenido en cuenta las consideraciones de género en el diseño y la implementación del proyecto?

25. Al momento del diseño del proyecto (2015–2016) estaba vigente la política de igualdad de género de la FAO (elaborada en 2013). Sin embargo, debido a deficiencias en la socialización de la política en el equipo del proyecto, este instrumento no se consideró como un insumo que guiara su formulación y su posterior implementación. Esta situación devino en la omisión de la elaboración de un diagnóstico de las brechas de género y de una estrategia específica para reducirlas.
26. A pesar de no contar con una estrategia de género, durante de la ejecución del proyecto se generaron efectos positivos en las mujeres beneficiarias. La evaluación constata un alto grado de participación de mujeres en las actividades, avances en el empoderamiento productivo, organizacional y en la mejora económica alcanzada por algunas de ellas. Asimismo, las mujeres presentaron altos grados de apropiación de las prácticas promovidas y de las actividades en las que fueron capacitadas por el proyecto.

**Pregunta 4b -Participación de pueblos indígenas.** ¿En qué medida se ha respetado y promovido los derechos de pueblos indígenas, en el diseño, la toma de decisiones y la implementación del proyecto?

27. En el proyecto participaron miembros de tres comunidades indígenas: El Manzano, Quebraola y Puntilla de Quillón. Todas ellas se encuentran en la caleta piloto de El Manzano-Hualaihué. El Estado chileno formalizó y reconoció estas comunidades a proyecto iniciado, por lo que no se aplicó el Manual del consentimiento libre, previo e informado antes de su implementación. Sin embargo, después de su formulación, se informó, consultó e invitó a estas tres comunidades indígenas –dentro de las cuales ya había participantes activos en el proyecto– a participar en el proyecto. Las tres comunidades accedieron a seguir participando en su condición de pescadores y recolectores indígenas.

## CONCLUSIONES

**Conclusión 1 (Relevancia estratégica):** el diseño y la implementación del proyecto presentan una alta alineación y relevancia. Los componentes, resultados y productos, fueron coherentes con las prioridades estratégicas del FMAM, los objetivos de la FAO, las políticas sectoriales del Estado de Chile y las necesidades de los grupos beneficiarios. La elevada pertinencia ha forjado un escenario favorable para asegurar buenos niveles de interés y participación de las partes interesadas, además de propiciar un contexto que produce buenas posibilidades de apropiación institucional y sostenibilidad del proyecto.

**Conclusión 2 (Eficacia – Objetivo del proyecto):** la evaluación concluye que las acciones implementadas, los productos alcanzados y los resultados logrados, se tradujeron en una contribución sustantiva a la mejora y el fortalecimiento de la capacidad institucional y comunitaria de adaptación al cambio climático en Chile (objetivo del proyecto). Este efecto es un reflejo de la ejecución técnica de las actividades y de la consecución de las metas formuladas (cerca al 100%). El aporte principal proviene de la ejecución programática de los componentes 1 y 2. La contribución de los otros dos componentes, si bien alcanzaron buenos niveles de implementación, es significativamente menor.

**Conclusión 3 (Eficacia – Componente 1: Fortalecimiento institucional):** se comprueba que las autoridades y funcionarios/as del Estado, en sus respectivos espacios laborales, han desarrollado capacidades y mejoras en el manejo de herramientas para abordar la temática del cambio climático, la adaptación a sus efectos y la vulnerabilidad. Este resultado –acompañado del establecimiento de espacios de gobernanza traducidos en instancias de coordinación y cooperación intersectorial (especialmente a nivel local y regional), junto con la puesta en marcha de un sistema de información sobre pesca, acuicultura y cambio climático, que facilitará una toma decisiones públicas y privadas basadas en

evidencia– es una señal inequívoca de que el proyecto logró fortalecer las capacidades institucionales públicas orientadas hacia una efectiva adaptación al cambio climático.

**Conclusión 4 (Eficacia – Componente 2):** los resultados de las capacitaciones en adaptación al cambio climático, de monitoreo ambiental y de prácticas de diversificación económica, confirman que el proyecto ha contribuido significativamente a mejorar la capacidad de adaptación de la pesca y la acuicultura local al cambio climático en las cuatro caletas piloto. Estas capacitaciones contribuyeron a establecer sistemas pesqueros y acuícolas más resilientes, impactando de manera especial en mujeres y jóvenes.

**Conclusión 5 (Eficacia – Componente 3: Comunicaciones):** el componente de comunicaciones presentó debilidades tanto en el diseño como en su implementación. Las actividades ejecutadas no lograron el resultado esperado, es decir, sensibilizar y preparar a las comunidades costeras locales para adaptarse al cambio climático en la pesca y la acuicultura.

El propósito mencionado fue alcanzado, principalmente, a consecuencia de la implementación de los componentes 1 y 2. La evaluación considera que este fenómeno se debe a un problema de diseño en la formulación de la lógica de intervención del Componente 3 y en un despliegue de comunicacional débil, en el sentido que no logró imbricarse en tiempo y forma con el enfoque, los objetivos y el equipo del proyecto.

**Conclusión 6 (Eficacia – Componente 4: Seguimiento y evaluación):** el diseño y la puesta en marcha del sistema de seguimiento y evaluación fueron tardíos. No obstante, durante la etapa previa a su confección, el proyecto cumplió adecuadamente con la rendición de cuentas al donante y a la FAO. El problema que ocasionó su tardanza está relacionado con una mermada capacidad en la generación de insumos para una toma de decisiones oportuna y su necesaria vinculación a las comunicaciones y la gestión del conocimiento.

**Conclusión 7 (Eficiencia):** durante la historia de implementación del proyecto, hubo circunstancias que condicionaron su fluidez (cambios en el equipo del proyecto e instituciones socias, restricciones de movilidad por razones sanitarias y sociales y períodos con sobrecarga de trabajo). No obstante, a la luz de los resultados, el volumen y la calidad de productos generados, las sinergias logradas, las posibilidades de sostenibilidad instaladas y una ejecución financiera ordenada y cercana al 100%, la evaluación considera que la eficiencia del proyecto es satisfactoria.

**Conclusión 8 (Perspectivas transversales: Género):** a pesar de que el diseño del proyecto no consideró una estrategia explícita orientada a contribuir a los objetivos de igualdad de género contenidos en las políticas institucionales de la FAO y el FMAM, se constataron efectos positivos en el cierre de brechas de género como resultado de la participación de mujeres en el proyecto. Estos efectos se evidenciaron principalmente en el mayor acceso y poder de decisión sobre los recursos naturales de las participantes y el beneficio económico que algunas de ellas están teniendo como resultado de las actividades desarrolladas en el marco del proyecto.

**Conclusión 9 (Perspectivas transversales: Pueblos indígenas):** el proyecto no consideró una estrategia para informar e incluir de forma explícita a los pueblos indígenas. Sin embargo, las actividades del proyecto fueron respetuosas con su inclusión. Mediante un diálogo intercultural adecuado, se compartió información pertinente y transparente, se les invitó a integrarse y se pidió su consentimiento.

**Conclusión 10 (Sostenibilidad):** el interés y compromiso expresado por las autoridades y funcionarios del Estado, la posibilidad cierta de adopción de la estrategia de sostenibilidad diseñada y la convicción institucional de la necesidad de fortalecer orgánicamente, en la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura, el abordaje del cambio climático en el sector, generan un escenario propicio y justifican buenas perspectivas de sostenibilidad para el proyecto.

**Conclusión 11 (Sostenibilidad comunitaria):** a pesar de la alta valoración de las actividades implementadas en el proyecto por parte de los beneficiarios, su interés y compromiso por la sostenibilidad de las mismas es variable. Mientras algunos beneficiarios están altamente comprometidos

con continuar algunas o varias de las actividades para las que fueron capacitados, algunos/as esperan poder evaluar este aspecto una vez que finalice la pandemia; y otros/as no visualizan una ejecución autónoma de los aprendizajes.

## **RECOMENDACIONES**

**Recomendación 1: a FAO Chile, la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura y el Ministerio del Medio Ambiente, sobre la sostenibilidad y la escalabilidad del proyecto.** Diseñar una hoja de ruta con objetivos en el corto (estrategia de sostenibilidad), mediano y largo plazo, orientada a robustecer la colaboración interministerial, interregional y la inclusión de la temática del cambio climático en la estructura orgánica de la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura, para que lidere y dé coherencia programática a las iniciativas de adaptación del sector.

**Recomendación 2: a la FAO, la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura y el Instituto de Fomento Pesquero, sobre la gestión del conocimiento.**

**A la FAO:** diseñar y poner en marcha un repositorio nacional y/o regional, en un formato atractivo, que almacene y comparta la producción documental de este y, eventualmente, de otros proyectos.

**Al Instituto de Fomento Pesquero:** indagar la posibilidad de contar con formatos de acceso y visualización de los datos asociados al sistema interoperable diferenciado: uno para personas con interés y conocimientos científicos y uno simplificado para pescadores y público general.

**A la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura:** poner a disposición del proyecto un espacio web que permita mejorar la visibilidad de los resultados obtenidos e intercambiar información, experiencias y conocimientos generado por la iniciativa.

**Recomendación 3: a la FAO sobre la temporalidad de las estrategias de sostenibilidad.** Contemplar la elaboración de estrategias de sostenibilidad en el diseño de los proyectos y ponerla en marcha desde el inicio.

**Recomendación 4: a la FAO, sobre las comunicaciones de los proyectos.** Fortalecer el apoyo de parte del área de comunicaciones de la Representación de la FAO en Chile en las etapas iniciales de los proyectos.

**Recomendación 5: a la FAO, la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura y el Ministerio del Medio Ambiente, sobre el intercambio y rescate de experiencias exitosas.** Elaborar cápsulas audiovisuales que describan el proceso, los efectos y los posibles impactos que tuvieron en la vida de los/as beneficiarios/as alguna o varias de las experiencias promovidas en cada una de las caletas piloto.

**Recomendación 6: a la FAO, sobre el seguimiento y evaluación de los proyectos.** Disponer de personal especializado que brinde acompañamiento permanente y/o se responsabilice del diseño, puesta en marcha e implementación de los sistemas de seguimiento y evaluación de los distintos proyectos que implementa.

**Recomendación 7: a FAO Chile, sobre la transversalización del enfoque de género en los proyectos.** Incluir, en el diseño de proyectos, el desarrollo de una estrategia de género alineada a las necesidades específicas del contexto y siguiendo las guías políticas y de género de la FAO y el FMAM.

**Sugerencia:** incluir perfiles especializados y acompañar la inclusión de la perspectiva de género por una estrategia de comunicación, capacitación del equipo técnico y una asignación presupuestaria suficiente.



## Cuadro de calificación de los criterios de evaluación del FMAM

Criterio de evaluación	Valoración	Comentarios breves
<b>A. RELEVANCIA ESTRATÉGICA</b>		
<b>Referencia general al proyecto</b>	AS	Véase la Sección 3.1: Hallazgos 1, y 2 y la Sección 3.2 Hallazgo 5.
A1.1. Alineamiento con las prioridades estratégicas del FMAM y la FAO.	AS	Véase la Sección 3.1: Hallazgo 1.
A1.2. Relevancia para las prioridades nacionales, regionales y globales y para las necesidades de los beneficiarios.	AS	Véase la Sección 3.1: Hallazgo 2.
A1.3. Complementariedad con otras intervenciones en curso.	S	Véase la Sección 3.1: Hallazgo 1 y sección 3.2: Hallazgo 5.
<b>B. EFICACIA</b>		
B1. Evaluación general de los resultados del proyecto.	S	Véase la Sección 3.2: Hallazgos del 5 a 11.
B1.1 Entrega de los productos del proyecto.	S	Véase la Sección 3.2: Hallazgos del 4 al 11 y Apéndice 5: Matriz de resultados.
B1.2 Progreso hacia los resultados y objetivos del proyecto.	S	Véase la Sección 3.2: Hallazgo 4.
Resultado 1.1. Capacidad fortalecida de instituciones públicas y privadas para implementar/mejorar la adaptación a los efectos del cambio climático en el sector pesquero y acuícola, a niveles nacional y local.	AS	Véase la Sección 3.2: Hallazgo 5, 6, 7.
Resultado 2.1. Actores establecen sistemas pesqueros y acuícolas más adaptados y resilientes e incrementan su capacidad de adaptación e inversión en tecnologías innovadoras de adaptación a nivel local.	S	Véase la Sección 3.2: Hallazgos 8,9 y 10.
Resultado 3.1. Comunidades costeras locales están sensibilizadas, tienen conocimiento y están preparadas para adaptarse a los efectos del cambio climático en la pesca y acuicultura.	MI	Véase la Sección 3.2: Hallazgo 11.
Resultado 4.1 Enfoque de manejo por resultados del proyecto implementado.	MS	Véase la Sección 3.5.2: Hallazgo 20.
B1.3 Probabilidad del impacto.	S	Véase la Sección 3.2: Hallazgos del 5 al 11 y la Sección 3.4 sostenibilidad: Hallazgos del 16 al 18.
<b>C. EFICIENCIA</b>		
C1. Eficiencia.	S	Véase la Sección 3.2: Hallazgos del 12 al 15.
<b>D. SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO</b>		
D1. Probabilidad general de los riesgos para la sostenibilidad.	MP	Véase la Sección 3.4: Hallazgos 16 al 18.
D1.1. Riesgos financieros.	MP	Véase la Sección 3.4: Hallazgo 19.
D1.2. Riesgos sociopolíticos.	MP	Véase la Sección 3.4: Hallazgo 19.
D1.3. Riesgos institucionales y de gobernanza.	MP	Véase la Sección 3.4: Hallazgo 19.
D1.4. Riesgos ambientales.	P	Véase la Sección 3.4: Hallazgo 19.
D2. Aceleración y reproducción.	MP	Véase la Sección 3.4: Hallazgo 19.
<b>E. FACTORES QUE AFECTARON EL DESEMPEÑO DEL PROYECTO</b>		
E1. Diseño y madurez del proyecto.	MS	Véase la Sección 3.5.1 Hallazgo 20.
E2. Calidad de la implementación del proyecto.	S	Véase la Sección 3.5.3 Hallazgo 22.
E2.1 Calidad de la implementación del proyecto por parte de la FAO (RP, OTJ, EDP, etc.).	S	Véase la Sección 3.5.3 Hallazgo 22.
E2.1 Supervisión del proyecto (CDP, grupo de trabajo del proyecto, etc.).	S	Véase la Sección 3.5.3 Hallazgo 22.

<b>Criterio de evaluación</b>	<b>Valoración</b>	<b>Comentarios breves</b>
E3. Calidad de la ejecución del proyecto.	S	Véase la Sección 3.5.3 Hallazgo 22 y la Sección 3.5.5 Hallazgo 23.
E4. Gestión financiera y cofinanciación.	S	Véase la Sección 3.5.4 Hallazgo 23.
E5. Asociaciones del proyecto y participación de las partes interesadas.	S	Véase la Sección 3.5.5 Hallazgo 24.
E6. Comunicación, gestión del conocimiento y productos del conocimiento.	MS	Véase la Sección 3.5.2 Hallazgo 21.
E7. Calidad general del seguimiento y evaluación.	MS	Véase la Sección 3.5.2 Hallazgo 21.
E7.1 Diseño del seguimiento y evaluación al inicio el proyecto.	I	Véase la Sección 3.5.2 Hallazgo 21.
E7.2 Diseño del seguimiento y evaluación después de la revisión de medio término.	S	Véase la Sección 3.5.2 Hallazgo 21.
E7.3 Plan de implementación del seguimiento y evaluación (incluidos los recursos humanos y financieros).	MS	Véase la Sección 3.5.2 Hallazgo 21.
E8. Evaluación general de los factores que afectan el rendimiento.	MS	Véase la Sección 3.5 Hallazgos del 20 al 25.
<b>F. CUESTIONES TRANSVERSALES</b>		
F1. Género y otras dimensiones de la igualdad.	S	Véase la Sección 3.6 Hallazgos 26, 27 y 28.
F2. Cuestiones de derechos humanos.	S	Véase la Sección 3.6.
F2. Salvaguardias sociales y ambientales.	S	Véase la Sección 3.6.
<b>CALIFICACIÓN GLOBAL DEL PROYECTO</b>	S	El proyecto fue eficaz: logró avanzar hacia el objetivo formulado. Pertinente a la realidad y las políticas públicas nacionales, coherente con los marcos estratégicos de la FAO y del FMAM y ajustado a las necesidades de los grupos beneficiarios. Además, logró una ejecución técnico-financiera eficiente.



# 1. Introducción

1. El presente documento corresponde al informe de la evaluación final del proyecto “Fortalecimiento de la capacidad de adaptación en el sector pesquero y acuícola chileno al cambio climático” – GCP/CHI/039/GFF - (en adelante el “proyecto”).
2. Las secciones que forman parte de la estructura de este informe, y el orden en que se presentan, responden a las exigencias de la Oficina de Evaluación de la FAO (OED) para la evaluación de proyectos financiados por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM).

## 1.1 Finalidad de la evaluación

3. El objetivo de la evaluación fue realizar una valoración independiente de la relevancia del diseño y las acciones implementadas por el proyecto, su eficacia en el logro de productos, resultados y objetivos, la eficiencia en la utilización de los recursos, los factores que pueden haber afectado su ejecución, la incorporación de perspectivas transversales y las probabilidades de que los efectos obtenidos se sostengan una vez que concluida la financiación (sostenibilidad). Lo anterior, con la finalidad de extraer lecciones aprendidas y recomendaciones orientadas a mejorar el potencial de impacto de esta y, eventualmente, de futuras iniciativas.

## 1.2 Usuarios previstos

4. De acuerdo con los términos de referencia, los usuarios principales de la presente evaluación serán: la unidad de coordinación FAO-FMAM en Roma (Italia); las instituciones integrantes del Comité Directivo del proyecto (CDP); el equipo del proyecto, el Oficial técnico principal (OTP), el Equipo directivo del proyecto (EDP), la coordinación nacional, los grupos beneficiarios y los actores nacionales. Se detallan a continuación:
  - i. El **Comité Directivo del proyecto (CDP)**. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura (SUBPESCA) y el Ministerio del Medio Ambiente (MMA), como integrantes del CDP, utilizarán los resultados de la evaluación y las conclusiones para mejorar el alcance y la sostenibilidad de los resultados, una vez concluida la intervención. La Coordinación del proyecto actúa como secretaria técnica del CDP.
  - ii. El **Responsable del presupuesto, el OTP, el EDP, el Coordinador Nacional y el Equipo del proyecto** podrán emplear los hallazgos y las lecciones aprendidas para fortalecer y/o ayudar a escalar las intervenciones en las cuatro caletas de intervención del proyecto. Además, estas se podrán utilizar para mejorar el diseño y la implementación de futuras intervenciones en el país o la región, incluyendo actividades en curso en áreas similares a aquellas cubiertas por el proyecto.
  - iii. La **Unidad de Coordinación FAO-FMAM** utilizará los resultados para rendir cuentas al FMAM e informar sobre el cumplimiento de los objetivos e indicadores del proyecto, además de la ejecución presupuestaria.
  - iv. Los **beneficiarios y otros actores nacionales** podrán emplear la evaluación para analizar la posibilidad de acciones similares que sirvan para dar continuidad a los resultados del proyecto o para replicarlos en otros contextos nacionales o regionales.

## 1.3 Alcance y objetivos de la evaluación

5. La evaluación tuvo un alcance temporal que abarcó el período de ejecución del proyecto desde su fecha de inicio (julio de 2017) hasta el momento de la evaluación (marzo de 2021). La

temporalidad de la evaluación **imposibilitó la revisión y el análisis de acciones y productos generados después del cierre de la recolección de información, es decir durante los meses de abril, mayo y junio de 2021**. No obstante, se ha intentado incorporar los hitos más relevantes durante la redacción de la última versión de este documento.

6. El alcance geográfico coincidió con el territorio de intervención y su interacción con las escalas nacional, regional y local, contemplando las cuatro caletas piloto: Caleta Riquelme en la Región de Tarapacá; Caleta Tongoy en la Región de Coquimbo; Caleta Coliumo en la Región del BioBio; y Caleta El Manzano-Hualaihué en la Región de Los Lagos (figura 1).
7. El trabajo de campo se realizó a distancia, a través de plataformas de comunicación virtual. Tuvo una duración de 25 días: del 12 al 30 de abril de 2021, más cuatro días adicionales distribuidos durante la primera y segunda semana de mayo de 2021 (Apéndice 7). Se entrevistó un total de 90 agentes clave (Apéndice 1).

## 1.4 Metodología

8. A fin de alcanzar los objetivos y responder a las necesidades de información, se utilizó un enfoque metodológico de evaluación participativa y colaborativa, orientado hacia el aprendizaje y de carácter cualitativo.
9. A efectos de mitigar sesgos, se efectuó una triangulación de la información, contrastando los antecedentes recogidos de fuentes primarias y secundarias e intercambiando información entre los consultores/as evaluadores/as y el equipo del proyecto para verificar las conclusiones.
10. Durante la evaluación, se garantizó el seguimiento de las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG, por sus siglas en inglés) y la guía de evaluación de proyectos de la OED/FAO, adoptando un enfoque consultivo, transparente e independiente con las partes interesadas internas y externas del proyecto.

### 1.4.1 Preguntas de evaluación

11. La información indagada estuvo determinada por los criterios y preguntas de evaluación descritas en los términos de referencia. Se analizó cada uno de estos elementos tomando en consideración el diseño, el desempeño, los procesos impulsados y los resultados del proyecto.
12. A continuación, se presenta el listado con las preguntas evaluativas asociadas a los seis criterios de la evaluación (relevancia estratégica, eficacia, eficiencia, factores que afectaron el desempeño del proyecto, sostenibilidad y dimensiones transversales):

**Cuadro 1. Preguntas y subpreguntas de evaluación**

<b>Criterio</b>	<b>Preguntas de evaluación</b>
<b>Relevancia estratégica</b>	<b>Pregunta 1.</b> ¿Los resultados del proyecto han sido (y siguen siendo) congruentes con las estrategias del FMAM, las prioridades nacionales, el Marco de programación país de la FAO y las necesidades de los grupos beneficiarios?
<b>Eficacia</b>	<b>Pregunta 2.</b> ¿Qué resultados, intencionales e involuntarios, ha logrado el proyecto? ¿En qué medida estos resultados contribuyeron al logro de los objetivos del proyecto? ¿Qué logros y resultados se han conseguido a nivel de cada componente?
<b>Eficiencia</b>	<b>Pregunta 3.</b> ¿De qué manera las modalidades de intervención, la estructura institucional, los recursos y procedimientos financieros, técnicos y operativos a disposición, han contribuido u obstaculizado la consecución de los resultados y objetivos del proyecto? ¿Existe algún aspecto que amerite un seguimiento posterior?
<b>Sostenibilidad</b>	<b>Pregunta 4.</b> ¿Cuán sostenibles son los resultados alcanzados a nivel ambiental, social, institucional y financiero? ¿Existen riesgos que puedan afectar la sostenibilidad de los logros y efectos del proyecto?
<b>Factores que afectaron el desempeño del proyecto</b>	<b>Pregunta 5.</b> ¿Cuáles son los principales factores que influyen o influyeron en el desempeño del proyecto? (diseño, ejecución, seguimiento, cofinanciamiento y comunicación).
<b>Perspectivas transversales</b>	<b>Pregunta 6a – Género</b> ¿Hasta qué punto se han tenido en cuenta las consideraciones de género en el diseño y la implementación del proyecto?
	<b>Pregunta 6b – Participación de los pueblos indígenas.</b> ¿En qué medida se ha respetado y promovido los derechos de pueblos indígenas, en el diseño, la toma de decisiones y la implementación del proyecto?

**1.4.2 Agentes clave de la evaluación**

13. Los agentes clave consultados durante el trabajo de campo fueron seleccionados en función del rol desempeñado, el volumen de información que manejaban y la intensidad de la vinculación con el diseño y la implementación del proyecto. Para ello, se conformaron cinco grandes grupos:
- i. Los **beneficiarios/as**: personas beneficiarias directas de la iniciativa, incluidos: familias, recolectoras, acuicultores/as, pescadores y organizaciones presentes en las cuatro caletas piloto.
  - ii. El **Personal de la FAO y el equipo del proyecto**: equipo gestor encargado de la implementación y el seguimiento técnico y financiero de las actividades del proyecto.
  - iii. Las **instituciones asociadas**: funcionarios/as y autoridades nacionales, regionales y locales de instituciones socias y/o que tuvieron vinculación con el proyecto.
  - iv. Las **instituciones aliadas**: universidades, centros de investigación y organizaciones de la sociedad civil que han tenido relación directa con la implementación de las actividades del proyecto.
  - v. Los/as **Consultores/as externos/as**: instituciones y personas naturales que brindaron servicios externos para la consecución de productos comprometidos por el proyecto.

**1.4.3 Técnicas de recolección de la información**

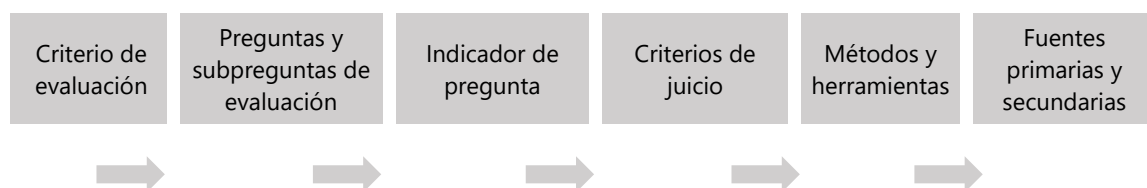
14. Las técnicas que se presentan a continuación, se aplicaron diferencialmente dependiendo del agente clave y el tipo de información que este manejaba. Se elaboraron y diseñaron instrumentos en función de las preguntas de evaluación y los objetivos del estudio (Apéndice 8). En el siguiente cuadro se describen las técnicas de recolección de la información implementadas:

**Cuadro 2. Técnicas de recolección de la información**

<b>Técnica</b>	<b>Descripción</b>
<b>Revisión de documentación e Informes existentes</b>	Se revisaron los informes de avances semestrales, anuales e informes técnicos generados en los cuatro componentes, materiales de capacitación, estudios realizados, legislación nacional, notas de prensa clave, publicaciones y productos disponibles, además de otros documentos (Referencias).
<b>Entrevistas en profundidad</b>	Las entrevistas con agentes clave se realizaron a distancia y tuvieron la finalidad de obtener información a fondo sobre las impresiones o experiencias de las personas. Se dirigieron a responsables de la ejecución del proyecto, personas beneficiarias, funcionarios del Estado, instituciones aliadas y consultores externos.

**1.4.4 Matriz de evaluación**

15. Como guía metodológica para la recolección y el análisis de la información del proceso de evaluación, se elaboró una Matriz de evaluación (Apéndice 6). Para su formulación, se consideraron las seis preguntas y subpreguntas asociadas a los seis criterios de evaluación establecidos en los términos de referencia. La matriz presenta la siguiente estructura:

**Cuadro 3. Estructura de la Matriz de evaluación****1.4.5 Marcos de evaluación de la OED/FMAM**

16. La OED y el FMAM han desarrollado marcos de referencia que orientan técnica y metodológicamente la evaluación de la transversalización del enfoque de género (FAO, 2017b), el desarrollo de capacidades (FAO, 2019), la participación de pueblos indígenas y las salvaguardas sociales y ambientales (FMAM, 2018) en los proyectos, programas y estrategias que implementan, ejecutan, financian y/o acompañan.
17. Estas herramientas incorporan metodologías y pautas generales para una evaluación efectiva de cada una de estas dimensiones, junto con una batería preguntas de evaluación, indicadores, criterios de juicio y métodos de recolección de información recomendados.
18. Siguiendo las directrices establecidas en dichas herramientas, el equipo de evaluación realizó, para cada marco, una selección de los elementos a ser incorporados en la Matriz de evaluación.

**Evaluación de la inclusión de la perspectiva de género**

19. La Política de igualdad de género de la FAO establece que todos los procesos dirigidos y apoyados por la OED, deben abordar los aspectos de igualdad de género en los programas y proyectos evaluados. Para esto, la OED desarrolló una guía que establece las directrices para la incorporación de esta dimensión. La guía pone a disposición un listado de preguntas e indicadores de evaluación asociados a cada uno de los cinco objetivos de igualdad de género de la FAO incluidos en su política.
20. Tomando como referencia la guía formulada por la OED, en la Matriz de evaluación se incluyeron preguntas y subpreguntas de evaluación, criterios de juicios e indicadores orientados a obtener

información sobre el grado de cumplimiento de los estándares y objetivos de igualdad de género de la FAO.

### **Evaluación de la participación de los pueblos indígenas**

21. La FAO cuenta con una política sobre pueblos indígenas y tribales elaborada en 2011 (FAO, 2011), y con un manual para hacer efectivo el consentimiento libre, previo e informado (CLPI) de las comunidades locales y de los pueblos indígenas en el desarrollo de sus iniciativas (FAO, 2016). En estos instrumentos se explicitan objetivos y pasos a seguir en la gestión del ciclo de proyectos, para hacer efectiva la incorporación de los pueblos indígenas y el CLPI. El equipo de evaluación utilizó dichos instrumentos para valorar la inclusión de esta dimensión en el proyecto evaluado.

## **1.5 Limitaciones y riesgos**

22. La principal limitación de la evaluación fue, dadas las restricciones de movilidad producto de la pandemia del COVID-19, la imposibilidad de realizar visitas *in situ* para observar directamente los procesos implementados y los efectos generados por el proyecto. Como alternativa, se optó por realizar entrevistas telefónicas y a través de plataformas web con agentes clave que tenían disponibilidad de conexión a internet en sus hogares, o capacidad de trasladarse a lugares que ofrecían este acceso.
23. A pesar de las limitaciones descritas, la evaluación considera que se logró generar información de calidad y se pudo triangular los antecedentes necesarios para obtener conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones suficientemente contrastadas.





## 2. Antecedentes y contexto del proyecto

### 2.1 Contexto del proyecto<sup>1</sup>

24. En Chile, la pesca y la acuicultura están entre las actividades productivas de mayor relevancia económica y social a nivel nacional, especialmente para las comunidades costeras, cuyos medios de vida dependen de estas actividades.
25. Luego de un gran crecimiento histórico, la pesca alcanzó un máximo de 8 millones de toneladas en 1994. No obstante, en las últimas décadas, ha experimentado una tendencia a la baja debido principalmente a la sobreexplotación de los recursos pesqueros.
26. La acuicultura, por su parte, ha crecido de forma considerable en las últimas décadas en términos de volúmenes y ganancias producidas: desde las 184 000 toneladas en 1994 a 1,2 millones de toneladas en 2014. Sin embargo, el volumen total de los desembarques y las cosechas muestran una notoria tendencia a la disminución. El volumen promedio de 3,8 millones de toneladas anuales, en los últimos cinco años, se sitúa por debajo del promedio de la última década (4,7 millones de toneladas), lo que refleja un deterioro tanto de las principales pesquerías como de las cosechas acuícolas.
27. Si bien, en general, el deterioro se atribuye a una condición de sobreexplotación (para la pesca), y a problemas productivos, ambientales, sociales y de mercados (para la acuicultura), no se puede descartar la ocurrencia de cambios en las condiciones ambientales del medio, tales como, modificaciones en el comportamiento de sus características biológicas, y en la disponibilidad, accesibilidad y vulnerabilidad de los recursos pesqueros.
28. En este sentido, el Quinto informe de evaluación del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático, (IPCC) proyectó una redistribución de la producción primaria neta de alta mar y una caída a nivel mundial en todos los escenarios evaluados; y establece, con un alto nivel de confianza, que el cambio climático se suma a las amenazas de la pesca excesiva y otros factores de estrés no derivados del clima. En el caso chileno, están bien documentados los efectos de la variabilidad climática debida al fenómeno El Niño en el océano y la pesca: se han realizado diversos estudios que pronostican impactos negativos del cambio climático para el sector, así como un aumento de la vulnerabilidad de las pesquerías y de la acuicultura.
29. Esta situación ha implicado efectos socioeconómicos negativos, entre ellos la disminución de ingresos de las comunidades pesqueras y el peligro de inseguridad alimentaria para las comunidades locales y el territorio nacional. Desde el punto de vista de la vulnerabilidad y la capacidad de adaptación al cambio climático del sector de la pesca y la acuicultura, el subsector de la pesca artesanal en general, es uno de los que requieren mayor atención dada su vinculación directa con el mar y la gran dependencia económica y social asociada con la extracción de recursos marinos.
30. Para enfrentar este escenario, Chile implementa una serie de iniciativas dirigidas al desarrollo sostenible del sector de la pesca y la acuicultura, incluidos el manejo y gestión, la investigación, y el monitoreo tanto de la pesca y la acuicultura industrial, como de la pesca artesanal y la acuicultura de pequeña escala, así como la investigación y la generación de conocimientos en materia de cambio climático vinculado a la pesca y la acuicultura. No obstante, estas iniciativas no incorporan suficientemente consideraciones sobre el cambio climático y sus efectos adversos

---

<sup>1</sup> Antecedentes rescatados de los términos de referencia de la evaluación y el ProDoc.

y, por ende, no están orientadas a generar las capacidades necesarias para contar con un sector pesquero y acuícola más resiliente y en condiciones de adaptarse al cambio climático.

31. Entre las barreras que explicarían las deficiencias antes mencionadas, destacan: 1) debilidades del marco institucional, incluyendo falta de coordinación interinstitucional y limitaciones de capacidades públicas, privadas y de la sociedad civil para entender y enfrentar la variabilidad climática y el cambio climático en el sector de la pesca y la acuicultura; 2) la limitada experiencia y disponibilidad de tecnologías y aplicación de buenas prácticas en el sector pesquero y acuícola para la adaptación al cambio climático aumentan la vulnerabilidad de las comunidades costeras; 3) limitaciones de información y conocimiento a nivel comunitario para una adecuada gestión de los recursos pesqueros y acuícolas frente a los impactos previstos del cambio climático.

## 2.2 Marco del proyecto

32. El proyecto evaluado fue financiado por el FMAM por un monto total de 2 500 000 USD e implementado y cofinanciado por la FAO, en asocio con la SUBPESCA y el MMA. Instituciones que, en su conjunto, comprometieron una cofinanciación de 15 737 793 USD.
33. El proyecto comenzó en julio de 2017 y tiene previsto culminar su ejecución en junio de 2021.

### Cuadro 4. Información general del proyecto

<b>Título proyecto:</b> Fortalecimiento de la capacidad de adaptación en el sector pesquero y acuícola chileno al cambio climático" GCP/CHI/039/GFF. Código FMAM: 6955
<b>Duración del proyecto:</b> 4 años
<b>Fecha formal de inicio del proyecto:</b> Julio de 2017 <b>Fecha prevista para el término del proyecto:</b> junio de 2021 (considerando una extensión sin financiamiento adicional)
<b>Área focal FMAM 6:</b> Cambio climático: objetivos 1 y 2 del programa de adaptación (CCA)
<b>Socio financiador:</b> FMAM <b>Socios de ejecución:</b> SUBPESCA y MMA <b>Organismo de ejecución:</b> FAO
<b>Presupuesto total del proyecto:</b> 18 237 793 USD <b>Aporte nacional:</b> 15 737 793 USD (SUBPESCA: 14 790 011 USD – MMA: 846 421 USD – FAO Chile: 101 361 USD) <b>Aporte del FMAM:</b> 2 500 000 USD

34. Con la finalidad de avanzar hacia la superación de las barreras identificadas (Sección 2.1), se diseñó la estrategia de intervención del proyecto, con el objetivo de "Reducir la vulnerabilidad y aumentar la capacidad de adaptación al cambio climático del sector pesquero y acuícola de Chile".
35. Este objetivo, siguiendo la lógica de intervención del proyecto, se debería alcanzar a través del cumplimiento de cuatro resultados y 11 productos, organizados en cuatro componentes asociados, de los cuales tres son programáticos (componentes 1, 2 y 3) y uno de gestión del conocimiento, seguimiento y evaluación (SyE) del proyecto (Componente 4) (cuadro 2).
36. En lo que respecta al territorio de intervención donde se desplegaron las acciones, el proyecto consideró tres escalas: nacional, regional y local. Para esta última, se seleccionaron cuatro caletas piloto localizadas en cuatro regiones distintas del país (figura 1). Estas son:

- i. Caleta Riquelme en la Región de Tarapacá;
- ii. Caleta Tongoy en la Región de Coquimbo;
- iii. Caleta Coliumo en la Región del BioBio;
- iv. Caleta El Manzano-Hualaihué en la Región de Los Lagos.

**Cuadro 5. Lógica de intervención del proyecto**

<b>OBJETIVO DEL PROYECTO:</b> Reducir la vulnerabilidad y aumentar la capacidad de adaptación al cambio climático del sector pesquero y acuícola de Chile y globales.			
<b>COMPONENTE 1.</b> Fortalecimiento de las capacidades institucionales públicas y privadas para una efectiva adaptación al cambio climático.	<b>COMPONENTE 2.</b> Mejoramiento de la capacidad de adaptación de la pesca y la acuicultura local al cambio climático.	<b>COMPONENTE 3.</b> Fortalecimiento del conocimiento y sensibilización sobre el cambio climático en las comunidades pesqueras y acuícolas.	<b>COMPONENTE 4.</b> SyE y disseminación de información.
<b>Resultado 1.1.</b> Capacidad fortalecida de instituciones públicas y privadas para implementar/mejorar la adaptación al cambio climático en el sector pesquero y acuícola a niveles nacional y local.	<b>Resultado 2.1.</b> Actores establecen sistemas pesqueros y acuícolas más adaptados y resilientes e incrementan su capacidad de adaptación e inversión en tecnologías innovadoras de adaptación a nivel local.	<b>Resultado 3.1.</b> Comunidades costeras locales están sensibilizadas, tienen conocimiento y están preparadas para adaptarse a los efectos del cambio climático en la pesca y la acuicultura.	<b>Resultado 4.1.</b> Enfoque de manejo por resultados del proyecto implementado.
<p><b>Producto 1.1.1.</b> Entes coordinadores / asesores en cambio climático, pesca y acuicultura a nivel nacional, regional y local, constituidos y funcionando.</p> <p><b>Producto 1.1.2.</b> Sistema base de información interoperable, que sistematiza e integra los datos de pesca, acuicultura y cambio climático, para generar información para usuarios y toma de decisiones.</p> <p><b>Producto 1.1.3.</b> Programa de capacitación de funcionarios públicos, expertos nacionales e instancias decisorias regionales y comunales.</p>	<p><b>Producto 2.1.1.</b> Programa piloto para el fortalecimiento y capacitación de comunidades y organizaciones pesqueras y acuícolas en 4 caletas (Riquelme, Tongoy, Coliumo y El Manzano-Hualaihué).</p> <p><b>Producto 2.1.2.</b> Programa piloto de monitoreo local para adaptación al cambio climático desarrollado para 4 caletas piloto (vinculado a la plataforma del Producto 1.1.2).</p> <p><b>Producto 2.1.3.</b> Programas desarrollados en 4 caletas, fortalecidos con la incorporación de diversificación productiva con enfoques de adaptación al cambio climático.</p>	<p><b>Producto 3.1.1.</b> Estrategia de comunicación del proyecto diseñada e implementada.</p> <p><b>Producto 3.1.2.</b> Mecanismo de difusión de las medidas de adaptación en el terreno implementado.</p>	<p><b>Producto 4.1.1.</b> Sistema de SyE en operación, generando información constante sobre los avances en el cumplimiento de metas de los resultados y productos del proyecto.</p> <p><b>Producto 4.1.2.</b> Revisión de medio término y evaluación final realizadas y las estrategias de implementación y sostenibilidad ajustadas a sus recomendaciones.</p> <p><b>Producto 4.1.3.</b> Buenas prácticas y lecciones aprendidas del proyecto publicadas.</p>
<b>Actividades asociadas a cada producto</b>			

**Figura 1. Localización de caletas piloto**

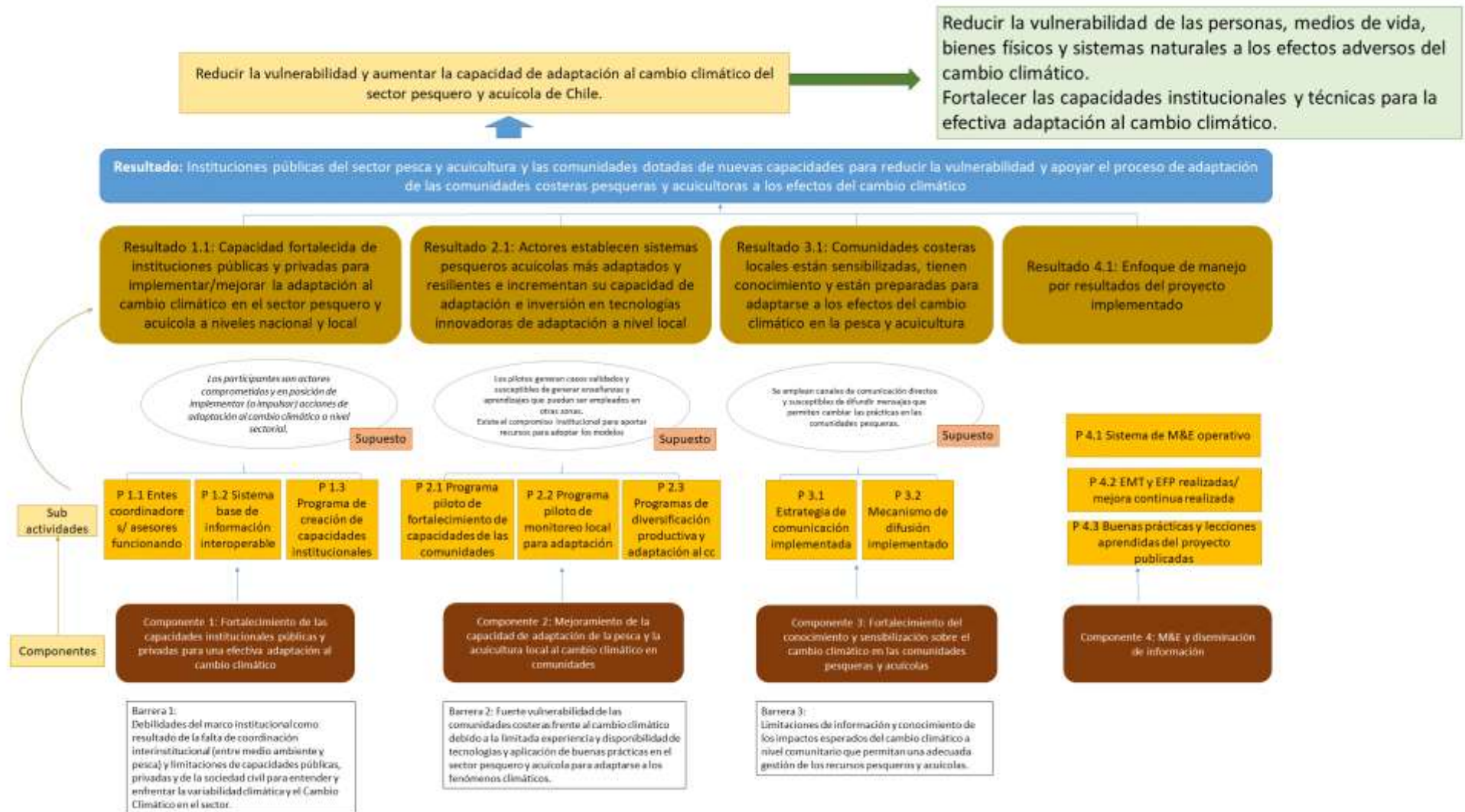


Fuente: ProDoc. Mapa se ajusta a ONU. 2010. [Mapa 4395](#).

## 2.3 Teoría del cambio

37. La revisión de medio término (RMT) del proyecto propuso una reformulación de la teoría del cambio. Esta se basó en su lógica de intervención, a la cual se adicionaron tres supuestos y las barreras identificadas durante la formulación del proyecto (figura 2).
38. La evaluación final, a partir de los insumos generados durante las fases de gabinete y las consultas realizadas a las personas entrevistadas en el campo, validó la teoría del cambio propuesta por la RMT.

Figura 2. Teoría del cambio reconstruida por la RMT



Fuente: RMT.



### 3. Hallazgos de la evaluación

39. La presentación de hallazgos se ordena en torno a las necesidades de información resumidas en la Matriz de evaluación, dando respuesta a las preguntas asociadas a cada uno de los criterios de evaluación, es decir: relevancia estratégica, eficacia, eficiencia, factores que afectaron el desempeño del proyecto, perspectivas transversales y sostenibilidad.

#### 3.1 Relevancia estratégica

**Pregunta 1.** ¿Los resultados del proyecto han sido (y siguen siendo) congruentes con las estrategias del FMAM, las prioridades nacionales, el Marco de programación país de la FAO y las necesidades de los grupos beneficiarios?

**Hallazgo 1.** El proyecto fue congruente con las prioridades estratégicas de Chile en materia de adaptación al cambio climático del sector de la pesca y la acuicultura, coherente con el Marco Estratégico de la FAO y estuvo alineado con la estrategia de adaptación al cambio climático del FMAM-6.

#### Prioridades estratégicas nacionales

40. Los informantes clave institucionales y el equipo de evaluación confirman la coherencia del diseño y la implementación del proyecto con el marco jurídico vigente y las políticas públicas relacionadas al desarrollo sostenible y la adaptación al cambio climático del sector de la pesca y la acuicultura en Chile, ratificando de esta forma lo señalado en el documento del proyecto (ProDoc).
41. Además de la alineación al marco jurídico vigente y las políticas públicas, para la evaluación es importante destacar la relevancia y el aporte del proyecto en la implementación y/o el diseño de instrumentos de planificación asociados al cambio climático del sector de la pesca y la acuicultura (algunos en implementación y otros en proceso de elaboración y/o actualización). Se destacan los siguientes: a) Plan de Acción Nacional de Cambio Climático 2017-2022; b) Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático; c) Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático para la Pesca y la Acuicultura.
42. Estos instrumentos incluyen a modo de ejes, líneas de acción, objetivos y/o medidas, acciones de adaptación que están en sintonía con los resultados y productos de los componentes 1, 2 y 3 del diseño del proyecto evaluado (cuadros 6, 7 y 8). A estos es necesario adicionar el proyecto de Ley marco de cambio climático, que propone instrumentos de gestión (planes sectoriales de adaptación al cambio climático y planes de acción regional de cambio climático) que también son coherentes con el diseño y la implementación del proyecto.
43. La importancia radica en que estos instrumentos guiaron –y deberían guiar– la implementación de políticas públicas relacionadas con el cambio climático, en general, y la adaptación del sector de la pesca y la acuicultura, en particular. Por lo tanto, la integración de resultados, conocimientos, buenas prácticas y lecciones derivadas de la implementación del proyecto, serán relevantes en la proyección de futuras acciones públicas de adaptación del sector a los efectos del cambio climático.



**Cuadro 6. Ejes, objetivos, líneas de acción y medidas contempladas en el Plan de Acción Nacional de Cambio Climático 2017–2022 a los que el proyecto se alineó**

<b>Eje 1: Adaptación</b>		
<b>Objetivo 1:</b> Evaluar periódicamente la vulnerabilidad de sistemas humanos y naturales frente a los impactos del cambio climático, estableciendo los riesgos y oportunidades que presenta este fenómeno.		
Líneas de acción (LA) a las que el proyecto se alineó	Medidas de adaptación (MA) a las que el proyecto se alineó	Resultados y productos alineados del proyecto
<b>LA1:</b> Generación, análisis y actualización de información relativa al clima.	<b>MA1:</b> Definir y actualizar los escenarios climáticos de referencia para todo el territorio nacional, que constituirán la información básica para la adaptación al cambio climático. <b>MA2:</b> Mejorar la red nacional de estaciones de monitoreo de variables meteorológicas, para hacer seguimiento del clima y alimentar los modelos de escenarios climáticos.	<b>Resultado 1.1/Producto 1.1.2:</b> Sistema base de información interoperable, que sistematiza e integra los datos de pesca, acuicultura y cambio climático, para generar información para usuarios y toma de decisiones.
<b>LA2:</b> Generación, análisis y actualización de información sobre vulnerabilidad y riesgos frente al cambio climático.	<b>MA5:</b> Generar y actualizar mapas de vulnerabilidad en el territorio nacional.	<b>Resultado 2.1/Producto 1.1.3:</b> Programas desarrollados en 4 caletas fortalecidos con la incorporación de diversificación productiva con enfoques de adaptación al cambio climático (acción: elaboración de mapas temáticos).
<b>Objetivo 2:</b> Adaptarse al cambio climático, mediante la implementación de medidas dirigidas a reducir la vulnerabilidad y aumentar la capacidad adaptativa de los sistemas humanos y naturales del país.		
<b>LA3:</b> Elaboración, implementación y actualización de planes sectoriales de adaptación.	<b>MA 8:</b> Plan de Adaptación al Cambio Climático para el Sector Pesca y Acuicultura.	El proyecto en su integralidad apoyó la implementación de los objetivos 2, 3 y 5 del Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático para la Pesca y la Acuicultura (Cuadro 7).
<b>Eje 3: Medios de Implementación</b>		
<b>Objetivo 1:</b> Apoyar la transferencia de tecnología para la implementación de medidas de mitigación y adaptación al cambio climático.		
Líneas de acción (LA) a las que el proyecto se alineó.	Medios de implementación (MI) a las que el proyecto se alineó	Resultados y productos alineados del proyecto
<b>LA19:</b> Incorporación de nuevas tecnologías.	<b>MI 11:</b> Facilitar la introducción de tecnologías para la implementación de medidas de mitigación y/o adaptación en Chile.	<b>Resultado 2.1/Producto 1.1.3:</b> Programas desarrollados en 4 caletas fortalecidos con la incorporación de diversificación productiva con enfoques de adaptación al cambio climático. <b>Resultado 2.1/Producto 1.1.2:</b> Programa piloto de monitoreo local para adaptación al cambio climático desarrollado para 4 caletas piloto.
<b>Objetivo 3:</b> Crear y fortalecer las capacidades nacionales para la gestión del cambio climático y prestar asistencia técnica.		

<b>LA21:</b> Estrategia de educación y sensibilización para abordar el cambio climático.	<b>MI19:</b> Implementar una campaña de sensibilización sobre cambio climático dirigida al sector privado y la sociedad civil.	<b>Resultado 3.1/Producto 3.1.1:</b> Estrategia de comunicación del proyecto diseñada e implementada. <b>Resultado 3.1/Producto 3.1.2:</b> Mecanismo de difusión de las medidas de adaptación en el terreno implementado.
	<b>MI20:</b> Capacitar a los funcionarios de los distintos niveles de gobernanza sobre la gestión del cambio climático.	<b>Resultado 1.1/Producto 1.1.3:</b> Programa de capacitación de funcionarios públicos, expertos nacionales, e instancias decisorias regionales y comunales.
	<b>MI21:</b> Capacitar al sector privado y la sociedad civil en temáticas relacionadas al cambio climático.	<b>Resultado 2.1/Producto 2.1.1:</b> Programa piloto para el fortalecimiento y capacitación de comunidades y organizaciones pesqueras y acuícolas en 4 caletas (Riquelme, Tongoy, Coliumo y El Manzano-Hualaihué).
<b>Eje 4: Gestión del Cambio climático a nivel regional y comunal</b>		
<b>Objetivo 1:</b> Fortalecer la institucionalidad de cambio climático a nivel regional y comunal.		
Líneas de acción (LA) a las que el proyecto se alineó.	Medidas de gestión (MG) a las que el proyecto se alineó	Resultados y productos alineados del proyecto
<b>LA24:</b> Arreglos Institucionales.	<b>MG2:</b> Institucionalizar la temática del cambio climático en los gobiernos regionales y los municipios con la incorporación de un encargado permanente o de una unidad de cambio climático.	<b>Resultado 1.1/Producto 1.1.1:</b> Entes coordinadores/asesores en cambio climático, pesca y acuicultura constituidos a nivel nacional, regional y local y funcionando.
<b>LA26:</b> Incorporación del cambio climático en los instrumentos de planificación.	<b>MG5:</b> Establecer coordinaciones con comités y organismos públicos encargados de desarrollar políticas o programas a nivel regional o comunal para la incorporación de consideraciones de cambio climático.	

**Cuadro 7. Objetivos y líneas estratégicas contenidas el Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático 2014 a las que el proyecto se alineó**

Líneas estratégicas a las que el proyecto se alineó	Medidas a las que el proyecto se alineó	Resultados y productos alineados del proyecto
<b>Objetivo 2: Promoción de prácticas productivas sostenibles para la adaptación al cambio climático en biodiversidad y la mantención de los servicios ecosistémicos.</b>		
<b>Líneas estratégicas 2:</b> Fomento de buenas prácticas de manejo en los sistemas productivos y de gestión, integrando criterios de protección de la biodiversidad y adaptación al cambio climático.	<b>Medida 16:</b> Conservación de la biodiversidad y prevención de impactos del cambio climático, a través de un sistema para distinguir destinos turísticos sostenibles.	<b>Resultado 2.1/Producto 2.1.3:</b> Programas desarrollados en 4 caletas fortalecidos con la incorporación de diversificación productiva con enfoques de adaptación al cambio climático (acción: elaboración de estrategias de turismo sostenible).
	<b>Medida 17:</b> Sistema de distinción de servicios de alojamiento turístico en Chile, según criterios medioambientales, socioculturales y económicos.	
	<b>Medida 19:</b> Apoyar la implementación de planes de manejo en las pesquerías nacionales.	<b>Resultado 2.1/Producto 2.1.3:</b> Programas desarrollados en 4 caletas fortalecidos con la incorporación de diversificación productiva con enfoques de adaptación al cambio climático (acción: diversificación productiva y valor añadido de recursos pesqueros).

**Cuadro 8. Alineación del proyecto con el Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático para la Pesca y Acuicultura 2015**

Medidas a las que el proyecto se alineó	Objetivo de la medida	Resultados y productos alineados del proyecto
<b>Objetivo específico 2: Desarrollar la investigación necesaria para mejorar el conocimiento sobre el impacto y escenarios del cambio climático sobre las condiciones y servicios ecosistémicos en los cuales se sustenta la actividad de la pesca y de la acuicultura.</b>		
<b>Medida 7:</b> Modelos de pronósticos de pesquerías pelágicas chilenas frente a diversos escenarios del cambio climático.	Desarrollar modelos pronósticos para explorar cómo el cambio climático va a afectar la abundancia futura de los recursos pesqueros a nivel nacional y regional.	<b>Resultado 1.1/Producto 1.1.2:</b> Sistema base de información interoperable, que sistematiza e integra los datos de pesca, acuicultura y cambio climático, para generar información para usuarios e instancias decisorias.
<b>Medida 8:</b> Estudios oceanográficos y de morfología submarina asociados a la biodiversidad marina.	Analizar la información científica existente e incrementar el conocimiento de aspectos oceanográficos y de morfología submarina asociados a la biodiversidad marina (...)	

<b>Medidas a las que el proyecto se alineó</b>	<b>Objetivo de la medida</b>	<b>Resultados y productos alineados del proyecto</b>
<b>Medida 14:</b> Estudio de vulnerabilidad al cambio climático para recursos hidrobiológicos importantes para pesca y acuicultura.	Contar con una matriz de conocimiento y una lista de especies que son objeto de pesca y acuicultura que serían afectadas en sus rangos de tolerancia y preferencia con respecto a variables ambientales clave para su desarrollo, crecimiento y reproducción bajo diferentes escenarios climáticos.	<b>Resultado 1.1/Producto 1.1.2:</b> Sistema base de información interoperable, que sistematiza e integra los datos de pesca, acuicultura y cambio climático, para generar información para usuarios e instancias decisorias.
<b>Medida 15:</b> Sistema de predicción de condiciones climáticas para la pesquería artesanal y la acuicultura.	Contar con un sistema a escala sinóptica para predecir las variaciones en las condiciones ambientales de operación para la pesquería artesanal y la acuicultura.	
<b>Medida 16:</b> Evaluación de especies de interés para la acuicultura bajo diferentes escenarios climáticos.	Evaluar las posibles especies de interés comercial que logren un desarrollo óptimo en el nuevo escenario ambiental del medio marino.	<b>Resultado 2.1/Producto 2.1.3:</b> Programas desarrollados en 4 caletas fortalecidos con la incorporación de diversificación productiva con enfoques de adaptación al cambio climático (acción: diversificación productiva y valor agregado de recursos pesqueros).
<b>Objetivo específico 3. Difundir e informar sobre los impactos del cambio climático con el propósito de educar y capacitar en estas materias a usuarios y actores relevantes del sector de la pesca y la acuicultura.</b>		
<b>Medida 19:</b> Capacitación local a través de proyectos piloto.	Creación de capacidades locales en enfrentar los desafíos del cambio climático y las variaciones en la pesca y crear ejemplos de buenas prácticas para su replicación en otros sitios pesqueros	<b>Resultado 1.1/Producto 1.1.3:</b> Programa de capacitación de funcionarios públicos, expertos nacionales e instancias decisorias regionales y comunales. <b>Resultado 2.1/Producto 2.1.1:</b> Programa piloto para el fortalecimiento y capacitación de comunidades y organizaciones pesqueras y acuícolas en 4 caletas (Riquelme, Tongoy, Coliumo y El Manzano-Hualaihué). <b>Resultado 3.1/Producto 3.1.1:</b> Estrategia de comunicación del proyecto diseñada e implementada. <b>Resultado 3.1/Producto 3.1.2:</b> Mecanismo de difusión de las medidas de adaptación en el terreno implementado.
<b>Medida 20:</b> Información sobre cambio climático en la pesca y la acuicultura.	Difundir el conocimiento y la información sobre las posibles amenazas del cambio climático para generar mayor capacidad de adaptación de los diferentes sectores.	
<b>Objetivo específico 5. Desarrollar medidas de adaptación directas tendientes a reducir la vulnerabilidad y el impacto del cambio climático en las actividades de pesca y acuicultura.</b>		
<b>Medida 29:</b> Promover el consumo y el valor añadido en los recursos de la pesca artesanal.	Mejorar la sostenibilidad de los recursos, disminuyendo la presión extractiva sobre ellos a través mejoras en los beneficios económicos de las capturas.	<b>Resultado 2.1/Producto 2.1.3:</b> Programas desarrollados en 4 caletas fortalecidos con la incorporación de diversificación productiva con enfoques de adaptación al cambio climático (acción: diversificación productiva y valor añadido de recursos pesqueros).

**Estrategia de programación sobre adaptación al cambio climático del FMAM-6**

44. El ProDoc consideró que el proyecto es relevante para los objetivos 1 y 2 (CCA1 y CCA2) de la Estrategia de programación sobre adaptación al cambio climático del Fondo para los países menos adelantados (FPMA), del Fondo especial de para el cambio climático (FECC). La evaluación final confirma que el diseño y la implementación son altamente pertinentes y un fiel reflejo de lo que buscan estas planificaciones.
45. Se observa que el diseño del proyecto, sus objetivos, productos y las acciones ejecutadas en su conjunto, apuntan efectivamente a “reducir la vulnerabilidad de personas, medios de vida, activos físicos y sistemas naturales a los efectos adversos del cambio climático” (Objetivo CCA-1) y al “fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades técnicas para una efectiva adaptación al cambio climático” (Objetivo CCA-2). Esta coherencia se expresa en la alineación con los objetivos del FPMA y también con sus resultados, los cuales están en una alta sintonía con los productos y resultados del proyecto evaluado (cuadro 9).

**Cuadro 9. Alineación del proyecto con la Estrategia de programación sobre adaptación al cambio climático del FMAM-6**

Resultados	Resultados y productos alineados del proyecto
<b>CCA-1: Reducir la vulnerabilidad de personas, medios de vida, activos físicos y sistemas naturales a los efectos adversos del cambio climático.</b>	
<b>Resultado 1.1</b> Vulnerabilidad de los activos físicos y sistemas naturales reducidos.	<b>Resultado 2.1/Producto 2.1.1:</b> Programa piloto para el fortalecimiento y capacitación de comunidades y organizaciones pesqueras y acuícolas en 4 caletas. <b>Resultado 2.1/Producto 2.1.3:</b> Programas desarrollados en 4 caletas fortalecidos con la incorporación de diversificación productiva con enfoques de adaptación al cambio climático (acción: diversificación productiva y valor agregado de recursos pesqueros).
<b>Resultado 1.2</b> Medios de vida y fuentes de ingresos de poblaciones vulnerables diversificados.	
<b>Resultado 1.3</b> Tecnologías resilientes al clima y prácticas adoptadas y ampliadas.	
<b>CCA-2: Fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades técnicas para para una efectiva adaptación al cambio climático.</b>	
<b>Resultado 2.1</b> Mayor conciencia sobre los impactos del cambio climático, vulnerabilidad y adaptación.	<b>Resultado 3.1/Producto 3.1.1:</b> Estrategia de comunicación del proyecto diseñada e implementada. <b>Resultado 3.1/Producto 3.1.2:</b> Mecanismo de difusión de las medidas de adaptación en el terreno implementado.
<b>Resultado 2.2</b> Mejora en los conocimientos técnicos para la identificación, priorización e implementación de estrategias y medidas de adaptación.	<b>Resultado 2.1/Producto 2.1.1:</b> Programa piloto para el fortalecimiento y capacitación de comunidades y organizaciones pesqueras y acuícolas en 4 caletas (Riquelme, Tongoy, Coliumo y El Manzano-Hualaihué).
<b>Resultado 2.3</b> Acceso a información climática mejorada y sistemas de alerta temprana mejorados a niveles regional, nacional, subnacional y local.	<b>Resultado 1.1/Producto 1.1.2:</b> Sistema base de información interoperable, que sistematiza e integra los datos de pesca, acuicultura y cambio climático, para generar información para usuarios e instancias decisorias.
<b>Resultado 2.4</b> Capacidades institucionales y habilidades humanas fortalecidas para identificar, priorizar, implementar, monitorear y evaluar estrategias y medidas de adaptación.	<b>Resultado 1.1/Producto 1.1.3.</b> Programa de capacitación de funcionarios públicos, expertos nacionales, e instancias decisorias regionales y comunales.

### Prioridades estratégicas de FAO

46. La evaluación corrobora que tanto el diseño como la implementación del proyecto en su integralidad se encuentran alineados al Marco de Resultados Estratégicos de FAO (2014–2019) específicamente lo referido a los siguientes objetivos y resultados institucionales: a) Objetivo estratégico 2: “Hacer que la agricultura, la actividad forestal y la pesca sean más productivas y sostenibles” y su Resultado 1: “Los productores y gestores de recursos naturales adoptan prácticas que aumentan y mejoran el suministro de bienes y servicios en el sector de la agricultura, la actividad forestal y la pesca, de forma sostenible”; b) Objetivo estratégico 5: “Aumentar la resiliencia de los medios de vida ante los desastres” y su Resultado 3: “Los países redujeron los riesgos y la vulnerabilidad de los hogares y las comunidades”.
47. Asimismo, en lo que respecta al Marco Nacional de Prioridades para la Asistencia Técnica de la FAO en Chile, la evaluación confirma que la iniciativa es relevante para el área de trabajo de “Gobernanza de Recursos Naturales y Sistemas Silvoagropecuarios y Pesqueros bajo Escenarios de Cambio Climático”, y sus temas: i) fomentar estrategias participativas e inclusivas, de carácter territorial, para el desarrollo de la agricultura familiar y la pesca artesanal; ii) fortalecimiento institucional para el manejo sostenible de los recursos naturales en escenarios de cambio climático.

**Hallazgo 2.** El proyecto es altamente relevante para los grupos beneficiarios presentes en las cuatro caletas piloto seleccionadas como territorio de intervención.

48. El proyecto fue coherente con las necesidades e intereses del colectivo meta. Especialmente, en lo relativo a desarrollo de habilidades y acceso a conocimiento sobre los efectos del cambio climático; producción e interpretación de la información ambiental; y diversificación productiva. A continuación, se detalla cada uno de estos aspectos:
- i. **Conocimiento sobre los efectos del cambio climático:** durante la formulación del proyecto, se identificó que tanto los pescadores, acuicultores y algueras, como los líderes y lideresas organizacionales, tenían un conocimiento y comprensión insuficientes sobre los efectos del cambio climático a nivel local y global. Esta debilidad, abordada por el Producto 1.1.1, ha sido ratificada por la evaluación: los/as beneficiarios/as consultados expresaron que su participación en las actividades del proyecto, les permitió comprender que el cambio climático era una de las causas y/o que podría potencialmente impactar en la reducción de recursos pesqueros y acuícolas y, como consecuencia, poner en riesgo sus fuentes de ingresos (Apartado 4.2).
  - ii. **Producción e interpretación de la información ambiental:** uno de los aspectos contemplados en el ProDoc y cubiertos a través de la implementación del Producto 1.1.3, es la necesidad de parte de los grupos beneficiarios de acceder oportunamente a información e interpretar variables oceanográficas ambientales que afectan sus actividades productivas.
  - iii. **Diversificación de la producción:** la reducción de recursos extractivos, a causa de la sobrepesca y el cambio climático, ha impactado negativamente en las fuentes de ingresos de los grupos beneficiarios de las cuatro caletas piloto. Considerando esta situación, las acciones orientadas a la diversificación de la producción, desplegadas por el proyecto (Producto 2.1.3), han dado cuenta satisfactoriamente de esta realidad. Entre estas se destacan como las más relevantes: la elaboración de estrategias de turismo de intereses especiales y las prácticas acuícolas.

**Hallazgo 3.** El diseño y la implementación del proyecto están alineados con las dimensiones del Marco de evaluación del desarrollo de capacidades de FAO.

49. El proyecto dirigió una parte de su estrategia de intervención al desarrollo de capacidades, expresada el diseño y la implementación de espacios de aprendizaje y acciones de fortalecimiento institucional. Estos componentes lograron abarcar las tres dimensiones establecidas en el marco de evaluación de desarrollo de capacidades de la FAO (CDEF, por sus siglas en inglés): individual, organizacional y generación de entornos propicios (cuadro 9).
50. La dimensión individual se entiende como el desarrollo de capacidades (técnicas y gerenciales), competencias, conocimientos actitudes, comportamientos y valores, todos estos aspectos considerados satisfactoriamente por el proyecto, específicamente en los siguientes productos: a) el programa de capacitación de funcionarios/as públicos (Producto 1.1.3); b) el programa piloto para el fortalecimiento y capacitación de comunidades y organizaciones pesqueras y acuícolas (Producto 2.1.1); c) el desarrollo de habilidades para el monitoreo ambiental comunitario (Producto 2.1.2); d) las prácticas de adaptación al cambio climático promovidas (Producto 2.1.3).
51. La dimensión organizacional se encuadra en el desarrollo de capacidades de organizaciones públicas, privadas, de la sociedad civil y redes de organizaciones en diversos ámbitos (gestión estratégica, estructuras y relaciones, capacidad operativa, recursos humanos y financieros, infraestructura, entre otros). Las estrategias formuladas para la iniciativa evaluada atendieron estas materias, particularmente en: a) el diseño y la puesta en marcha de un sistema de información interoperable (Producto 1.1.2); b) el programa de capacitación de funcionarios/as públicos (Producto 1.1.3); c) el apoyo a la conformación y/o fortalecimiento de coordinadores/asesores (Grupos de trabajo interinstitucional [GTI]) en cambio climático, pesca y acuicultura constituidos a nivel nacional, regional y local (Producto 1.1.1).
52. La dimensión de entornos propicios –vinculada la mejora del contexto en el que trabajan los individuos y las organizaciones (p.ej., el compromiso político, las estructuras de gobernanza, las configuraciones institucionales, entre otros elementos)– también se consideró en el diseño y la implementación del proyecto, a través de: a) el apoyo a la conformación y/o fortalecimiento de los GTI (Producto 1.1.1); b) la implementación de una estrategia de comunicación (Producto 3.1.1). De estos, solo el primero cumplió con el objetivo del CDEF de generar un entorno propicio. El Producto 3.1.1 tuvo debilidades en su implementación y dificultades en alcanzar los resultados que perseguía (Apartado 4.2).

**Cuadro 10. Alineación de la estrategia del proyecto con las dimensiones estipuladas en el CDEF**

Dimensión	Descripción del CDEF	Resultados y productos diseñados y alineados del proyecto
<b>Individual</b>	Desarrollo de capacidades (técnica y gerencial), competencias, conocimientos actitudes, comportamientos y valores.	<p><b>Resultado 1.1</b></p> <p>Producto 1.1.3 (Programa de capacitación funcionarios públicos)</p> <p><b>Resultado 2.1</b></p> <p>Productos 2.1.1 (Programa de capacitación)</p> <p>Productos 2.1.2 (Programa de monitoreo)</p> <p>Productos 2.1.3 (Prácticas de adaptación)</p>
<b>Organizacional</b>	Desarrollo de capacidades de organizaciones públicas, privadas, de la sociedad civil y redes de organizaciones en: a) gestión estratégica, estructuras y relaciones; b) capacidad operativa; c) recursos humanos y financieros; d) conocimiento e información; e) infraestructura.	<p><b>Resultado 1.1</b></p> <p>Producto 1.1.1 (Grupos de trabajo interinstitucionales)</p> <p>Producto 1.1.2 (Sistema de información)</p> <p>Producto 1.1.3 (Programa de capacitación funcionarios públicos)</p>
<b>Entornos propicios</b>	Mejora del contexto en el que trabajan los individuos y las organizaciones, incluido el compromiso político y la visión; marcos políticos, jurídicos y económicos y configuración institucional en el país; asignaciones y procesos presupuestarios del sector público nacional; gobernanza y estructuras de poder; incentivos y normas sociales; estructuras de poder y dinámica.	<p><b>Resultado 1.1</b></p> <p>Producto 1.1.1 (Grupos de trabajo interinstitucionales)</p> <p><b>Resultado 3.1</b></p> <p>Producto 3.1.1 (Estrategia de comunicación)</p>

### Valoración de la relevancia estratégica del proyecto

53. Dada la alta alineación con las necesidades de los grupos beneficiarios, la elevada coherencia con los marcos estratégicos de la FAO y el FMAM y la pertinencia de la iniciativa a la realidad nacional y las políticas públicas del país, **la evaluación califica la relevancia estratégica del proyecto como altamente satisfactoria.**

### 3.2 Eficacia

**Pregunta 2.** ¿Qué resultados, intencionales e involuntarios, ha logrado el proyecto, y en qué medida estos contribuyeron al logro de los objetivos ambiental y de desarrollo del proyecto? ¿Qué logros y resultados se han conseguido a nivel de cada componente?

54. La valoración de la eficacia se realizó en función del avance logrado por el proyecto hacia la consecución de su objetivo y los resultados esperados en los componentes programáticos 1, 2 y 3. El Componente 4 (Seguimiento, evaluación y diseminación de información) se aborda en la sección 4.5.
55. La revisión del cumplimiento de indicadores se incluye de manera extensa en el Apéndice 5 del presente informe.



## Consecución del objetivo del proyecto

**Hallazgo 4.** El proyecto contribuyó decididamente a mejorar y fortalecer la capacidad institucional y comunitaria de adaptación al cambio climático.

56. El objetivo formulado para el proyecto es “Reducir la vulnerabilidad y aumentar la capacidad de adaptación al cambio climático del sector pesquero y acuícola de Chile”.
57. La implementación de acciones y su expresión en la concreción de productos es cercana al 100% en los componentes 1, 2 y 3 del proyecto. La ejecución técnica, en especial de los resultados 1.1 y 2.1, tal como se profundiza más adelante en este informe, ha permitido impulsar espacios de gobernanza y mejorar la coordinación intersectorial, producir conocimiento y facilitar el acceso de pescadores, instancias decisorias, comunidad científica y público general a información relativa a los efectos del cambio climático en las cuatro caletas piloto, impulsar procesos de diversificación productiva a escala local y desarrollar capacidades en funcionarios/as del Estado y personas vinculadas a la pesca y la acuicultura en los territorios de intervención.
58. Los resultados enunciados en el párrafo anterior, ratificados por distintos agentes clave y por el equipo de evaluación, son considerados por la FAO (2021) como variables fundamentales a considerar en la medición del fortalecimiento y el aumento de la capacidad institucional y comunitaria de adaptación al cambio climático. La contribución específica de la mejora de la capacidad de adaptación del sector en la reducción de vulnerabilidad en las caletas piloto, no ha sido parte de la presente evaluación. Será labor de una investigación especializada contemplada para el último mes de implementación de la iniciativa.

## Componente 1. Fortalecimiento de las capacidades institucionales públicas y privadas para una efectiva adaptación al cambio climático.

**Hallazgo 5.** El proyecto logró consolidar instancias de coordinación y establecimiento de redes de cooperación intersectorial a escala local, regional y, en menor medida, a nivel nacional.

59. Los espacios de gobernanza propuestos en el diseño de proyecto, es decir, los GTI, se constituyeron a escala regional (4 en total, uno por región), local (2 en total, uno en Hualaihué y otro en Tome) y nacional.
60. De los siete GTI conformados, fueron los grupos regionales y locales los que lograron consolidarse, cumplir con sus funciones de coordinación horizontal (entre actores de la comuna o la región), asesoramiento y articulación y poner en debate la vulnerabilidad del sector al cambio climático, además de proyectar su trabajo en el tiempo una vez finalizado el proyecto.
61. Un aspecto coadyuvante de los buenos resultados de los GTI, es su alta pertinencia: el Plan nacional de adaptación al cambio climático y el proyecto de Ley marco de cambio climático, contemplan una instancia de gobernanza denominada Comités Regionales de Cambio Climático (CORECC), cuya función principal es “promover y facilitar la elaboración y la implementación, a nivel regional y local, de las políticas, planes y acciones en materia de cambio climático, según las necesidades y posibilidades regionales y locales” (Ministerio de Medio Ambiente, n.d.). Este contexto favorable fue aprovechado por los GTI, anclándose a los CORECC a modo de mesa o comisión especializada en la temática de pesca y acuicultura. La institucionalización, al alero de los CORECC, dio coherencia a la iniciativa, justificó y facilitó la dedicación horaria para la participación de los/as funcionarios/as de Estado y logró amplificar las posibilidades de sostenibilidad del espacio.

62. La evaluación también destaca la experiencia del proyecto como impulsor y eje ordenador de la discusión al interior de estos espacios. Este permitió dotar de una programación a los encuentros, orientar la reflexión, el seguimiento y la acción en torno a sus resultados y productos, además de brindar la posibilidad de desarrollar capacidades y construir un “lenguaje común” (Hallazgo 6) entre los distintos sectores y personas participantes.
63. En el caso de la Región de Los Lagos, la programación de los GTI no fue solo a propósito del proyecto evaluado: desde 2018, este territorio ha sido considerado en el marco de la implementación de una iniciativa financiada por el Fondo Verde para el Clima<sup>2</sup> como experiencia piloto para la elaboración de “planes de acción regionales de cambio climático”, instancia en la que el GTI regional participó activamente contribuyendo con aportes a la planificación de acciones propias del sector de la pesca y la acuicultura. Esta responsabilidad les permitió articularse en torno a un propósito definido (la elaboración del plan de acción regional), fortalecerse y poner en práctica los aprendizajes que simultáneamente adquirirían de la experiencia del proyecto.
64. A escala local, la evaluación considera necesario destacar el proceso impulsado en la comuna de Hualaihué. Este GTI realizó una convocatoria amplia, involucrando a la comunidad, los/as y beneficiarios/as de la caleta El Manzano, funcionarios y autoridades municipales e instituciones de educación. Esta interacción devino en el establecimiento de relaciones sinérgicas entre estos actores, logrando, entre otros efectos, anclar la adaptación al cambio climático del sector de la pesca y la acuicultura como una línea de acción de la estrategia ambiental comunal y articular, con el Liceo Técnico de Hornopiren, acciones de capacitación, facilitación de infraestructura y acompañamiento a los procesos impulsados en el marco del proyecto.
65. Un elemento relevado como decisivo por informantes claves institucionales, es el rol de facilitadores del diálogo e información que los técnicos macrozonales asumieron. El equipo de evaluación identifica esta figura como un factor de éxito de los GTI y entiende como fundamental considerar esta función en el aseguramiento de la continuidad y la calidad del trabajo de los GTI, una vez finalizada la financiación.
66. De cara al futuro, ya que han sido identificados como aspectos débiles, sería importante fortalecer la coordinación vertical (entre comunas, regiones y el nivel central), mejorar la participación de los GTI regionales y comunales en la toma de decisiones estratégicas y operativas y generar instancias para el intercambio de experiencias entre los distintos territorios.

**Hallazgo 6.** El proyecto fortaleció y desarrolló capacidades en funcionarios/as del Estado, permitiendo una nivelación de conocimientos y sensibilización sobre los efectos del cambio climático macrozonales, los sistemas de gobernanza, la vulnerabilidad y la importancia de la adaptación del sector en Chile. Este curso es uno de los productos mejor valorados por los diferentes agentes clave de la evaluación.

67. En el marco del Producto 1.1.3, el proyecto impulsó el curso/diplomado “Adaptación de la pesca y la acuicultura al cambio climático”. Este espacio de formación fue impartido por el Centro de Investigación Oceanográfica COPAS Sur-Austral de la Universidad de Concepción a funcionarios/as del Estado a nivel nacional. Se inscribieron 184 personas de las cuales 159 terminaron el curso. Este producto es uno de los mejor valorados por los agentes clave y el equipo

---

<sup>2</sup> El Proyecto del Fondo Verde del Clima: Fortalecimiento de los Marcos de Planificación Subnacional de Mitigación y Adaptación al Cambio Climático.

de la presente evaluación, constituyéndose en un aporte sustantivo al fortalecimiento de la capacidad de adaptación al cambio climático de las instituciones públicas del país.

68. Las razones que justifican la valoración positiva de esta instancia son las siguientes:
- i. **El interés temático:** los participantes relevan que la oferta temática del curso es innovadora, atractiva y oportuna. Se hizo cargo de una brecha de conocimiento en las y los funcionarios de Estado respecto a los efectos, la vulnerabilidad, el riesgo y la necesidad de adaptación al cambio climático del sector de la pesca y la acuicultura en el país.
  - ii. **La modalidad:** las clases se realizaron bajo la modalidad *b-learning*,<sup>3</sup> logrando adaptarse a las condicionantes del contexto sanitario que dificultaban la movilidad y facilitando la participación de personas localizadas en distintas regiones del país.
  - iii. **La metodología de lecciones:** si bien, entre los estudiantes, los conocimientos de base eran diferenciados, tanto las personas más avanzadas como las que comenzaban el curso con capacidades básicas, valoraron positivamente los contenidos, la secuencia pedagógica diseñada (expresada en el avance progresivo en su complejidad), la didáctica de las clases (preguntas y respuestas) y la forma teórico-práctica propuesta para el desarrollo de competencias.
  - iv. Estos aspectos no son casuales, sino más bien fruto de la articulación y la contribución del Centro Interdisciplinario para la Investigación Acuícola (INCAR, por sus siglas en inglés), del cual la Universidad de Concepción es patrocinante y la colaboración decisiva del Centro de Formación y Recursos Didácticos (CFRD) de la misma universidad.
  - v. **La institución responsable y el personal docente:** COPAS Sur-Austral es parte de la Universidad de Concepción. Dicha institución goza de reconocimiento gracias a su trayectoria académica, en general, y en el sector pesca y la acuicultura, en particular. Este prestigio se vio reflejado, según las impresiones emitidas por los propios estudiantes, en la calidad de los docentes y del curso dictado.
  - vi. **El intercambio profesional y sectorial:** los 184 estudiantes provienen de 17 instituciones públicas y 12 diferentes localidades. El espacio propició con éxito el intercambio entre los distintos/as funcionarios/as, intencionado, a través de ejercicios prácticos y de discusiones en foros, un trabajo que requería de una reflexión interdisciplinaria e intersectorial, lo que actuó como efecto multiplicador del aprendizaje en los estudiantes y una forma de avanzar hacia el establecimiento de un lenguaje común entre los distintos actores.
  - vii. **Los materiales:** a consecuencia del diseño y la implementación del curso/diplomado se elaboraron tres materiales relevantes: una guía de aprendizaje; un manual de capacitación; y un glosario de términos. La evaluación considera estos productos un aporte significativo a la sostenibilidad de este espacio y un punto de partida avanzado para eventuales réplicas.
69. En fin, cabe mencionar que, en paralelo a la ejecución del curso, se realizaron dos rondas de talleres con expertos (130 personas en total) y ocho talleres con las instancias decisorias regionales y comunales (122 personas en total). Este ejercicio cumplió satisfactoriamente una triple función: a) sensibilizar sobre las consecuencias del cambio climático en la pesca y la acuicultura, la importancia de mejorar la capacidad de adaptación de los territorios, además de presentar información sobre los mecanismos de gobernanza disponibles a nivel nacional e internacional; b) analizar, desde una perspectiva local, los impactos esperados del cambio climático en la pesca y la acuicultura; c) identificar brechas, recopilar y sistematizar

---

<sup>3</sup> Enfoque de aprendizaje que combina la formación presencial impartida por un formador y las actividades de aprendizaje en línea.

recomendaciones para mejorar la capacidad de adaptación al cambio climático en el territorio de intervención del proyecto.

**Hallazgo 7.** A consecuencia de la ejecución del proyecto, se logró consolidar y sistematizar información dispersa y establecer un sistema de acceso y visualización de datos relevantes para instancias decisorias, científicos, pescadores/as y otros usuarios interesados.

70. Mediante la suscripción de una carta de acuerdo, el Instituto de Fomento Pesquero (IFOP) fue la institución encargada de desarrollar un sistema de información interoperable que integrara los datos de pesca, acuicultura y cambio climático del país (Producto 1.1.2).
71. A juicio de la evaluación, el desarrollo de este producto respondió satisfactoriamente al déficit identificado en el ProDoc respecto a la insuficiencia de conocimiento y disponibilidad de información integrada vinculada al comportamiento, evolución de variables, identificación de los efectos y creación de escenarios futuros de las pesquerías y la acuicultura, a causa del cambio climático.
72. Los informantes clave consultados valoraron positivamente el trabajo realizado y sus productos conexos, expresados de manera tangible en la puesta en marcha de una herramienta de almacenamiento, organización y visualización en línea de los datos recogidos.
73. Si bien la evaluación califica este producto como altamente satisfactorio, considera fundamental poner atención no solo en el sistema elaborado, sino también en los objetivos que este persigue, definidos como: poner información de la pesca, la acuicultura y el cambio climático a disposición de sus usuarios (autoridades y funcionarios/as de Estado, comunidad científica, pescadores y público general) con la finalidad de mejorar y propiciar una toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo basada en evidencia.
74. Para lograr este propósito, es fundamental que los datos y su visualización sean asequibles y comprensibles para las distintas audiencias o usuarios, además de asegurar las actualizaciones necesarias, mejoras y mantenimiento del sistema en el tiempo. Para esto último ya existen estrategias en curso (Apartado 4.6).
75. En fin, hay que mencionar que, dada la amplia gama de variables e indicadores identificados como necesarios de integrar en el sistema (meteorológicos, limnológicos, oceanográficos, biológicos, etc.), el IFOP debió establecer relaciones de colaboración con otras instituciones que cuentan con estos datos (p.ej., el Servicio Hidrográfico y Oceanográfico de la Armada [SHOA], la Dirección General del Territorio Marítimo y Marina Mercante [DIRECTEMAR], el Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura [SERNAPESCA], la SUBPESCA y la Universidad de Concepción).
76. Los esfuerzos de coordinación interinstitucional permitieron, de manera inédita, organizar en una sola plataforma información que hasta antes de la implementación del proyecto se encontraba dispersa. Este proceso es considerado en sí mismo, como una de las buenas prácticas y un factor de éxito en favor del componente de fortalecimiento institucional de la iniciativa.

### **Valoración de la eficacia del Componente 1 del proyecto**

77. Considerando los antecedentes revisados en los párrafos precedentes, **la valoración de la eficacia para el Componente 1 del proyecto es altamente satisfactoria**, confirmando que las acciones, productos y resultados han devenido en el fortalecimiento de la institucionalidad, reflejada en la mejora de la capacidad de adaptación al cambio climático en el sector pesquero y acuícola a niveles nacional y local. Este es el principal efecto del Resultado 1.1 del proyecto.

## **Componente 2. Mejora de la capacidad de adaptación de la pesca y la acuicultura local al cambio climático en comunidades costeras.**

**Hallazgo 8.** El proyecto logró sensibilizar, desarrollar capacidades y generar conocimientos en los grupos beneficiarios sobre la importancia de adaptarse al cambio climático.

78. Con el objetivo de “fortalecer y capacitar a las comunidades y organizaciones pesqueras y acuícolas en las cuatro caletas piloto”<sup>4</sup>, el proyecto implementó el “Programa para el Fortalecimiento y Desarrollo de Capacidades de Adaptación al Cambio Climático de Comunidades y Organizaciones Pesqueras y Acuícolas en 4 Caletas”, diseñado e implementado por el Centro de Estudios de Sistemas Sociales (CESSO) en asociación con el Instituto de Investigación Pesquera (INPESCA) (CESSO y INPESCA, 2008).
79. La actividad clave de este programa fue el Taller de adaptación al cambio climático. Mediante ocho talleres (dos por caleta), de 10 sesiones de cuatro horas cada uno, se trataron temas tales como: planes de manejo con enfoque ecosistémico para pesca y para acuicultura; mapas de riesgo; y manejo de información ambiental y climática. Gracias a ellos, los participantes desarrollaron capacidades para identificar, priorizar, implementar, monitorear y evaluar estrategias y medidas de adaptación a nivel comunitario.
80. En el marco de esta acción participaron 147 pescadores/as, acuicultores/as y algueras (54%, mujeres). El número de personas capacitadas superó la meta formulada en el diseño del proyecto (80 beneficiarios/as y un 30% de mujeres). En el contexto de este taller, se capacitó a 22 monitores (10 hombres y 12 mujeres), espacio que también superó lo estipulado en el ProDoc (20 personas, 5 por caleta y un 30% de mujeres).
81. Uno de los aspectos destacados por los informantes clave como factor de éxito para el fortalecimiento y desarrollo de capacidades de las comunidades costeras, es el trabajo desplegado por los técnicos zonales del proyecto, quienes cumplieron el papel de conectores con las comunidades locales, facilitando el diálogo y desarrollando la confianza necesaria para generar interés y participación en las caletas piloto.
82. Otro elemento relevado por los beneficiarios, es la alta calidad de los/as docentes que impartieron los talleres. Ellos, con una combinación de alta capacidad técnica, humana y social, compartieron contenidos relevantes para los distintos niveles de conocimiento de los/as participantes, adaptándose a los diferentes contextos geográficos de las cuatro caletas. Junto a esto, los beneficiarios valoraron el énfasis que los docentes otorgaron a los saberes locales, los que fueron usados para construir nuevos conocimientos y enseñar conceptos de mayor complejidad técnica.
83. La modalidad presencial utilizada, activa y altamente participativa también se concibe como factor de éxito, valorándola muy por sobre los materiales escritos, por ejemplo, el Manual práctico para pescadores artesanales y acuicultores a pequeña escala.
84. En este sentido, la metodología de aprender-haciéndolo instó a las personas capacitadas a trabajar en conjunto, realizando ejercicios de reflexión, permitiéndoles identificar y priorizar como grupo y como individuos estrategias de adaptación al cambio climático que estuvieran de acuerdo a su contexto e intereses. Esta metodología también permitió que beneficiarios con bajo nivel de alfabetización tuvieran la oportunidad de participar, apoyados por otros beneficiarios y los docentes, generando cohesión en los grupos de trabajo.

---

<sup>4</sup> ProDoc.

85. Un quinto factor fundamental de éxito del programa es la participación voluntaria y flexible. El no requerir un mínimo de asistencia para participar en los talleres, permitió poder unirse a las actividades en la medida que el trabajo y otras prioridades lo permitían.
86. Si bien este producto es valorado positivamente por la evaluación, hay algunos puntos que hubiesen podido haber ayudado a tener un mejor resultado. Uno de ellos es que tanto consultores como beneficiarios consideran fundamental la incorporación de manera más sistemática de niños y niñas en actividades de sensibilización sobre los efectos del cambio climático y la importancia de adaptarse a él. Esto podría fortalecer las conversaciones entre los diferentes niveles etarios dentro de las comunidades y robustecer la mirada a largo plazo del programa.
87. Otro punto que pudo haber mejorado los resultados del programa de adaptación resaltado por los participantes, es la integración de algunos de los contenidos clave del taller en las actividades de diversificación económica (Producto 2.1.3.). Generar esta conexión habría ayudado a todos los participantes del proyecto, independiente de su participación en los talleres de adaptación, a incrementar su conocimiento sobre los desafíos que el cambio climático presenta a futuro, cómo este les afecta hoy día y por qué es importante adaptarse a él.
88. En fin, con una mirada de mediano plazo, se observa que los talleres de adaptación al cambio climático tienen un alto potencial de replicabilidad en diferentes contextos geográficos de la región. Para esto, podrían ser un gran aporte la Guía del facilitador del aprendizaje y las presentaciones en PowerPoint creadas para cada una de las 10 sesiones de capacitación.

**Hallazgo 9.** El proyecto logró capacitar a las comunidades costeras en monitoreo ambiental local para enfrentar los efectos del cambio climático en las caletas piloto a través de medidas de adaptación.

89. Con el objetivo de “desarrollar un mecanismo de previsión para enfrentar la variabilidad climática y el cambio climático a nivel local, y apoyar la implementación de medidas de adaptación en las caletas piloto”,<sup>5</sup> el proyecto desarrolló el Programa de monitoreo ambiental local básico para mejorar la adaptación del sector pesca y acuicultura al cambio climático en las cuatro caletas piloto.<sup>6</sup> Este programa fue diseñado y ejecutado por el Centro de Ciencias Ambientales EULA-Chile, de la Universidad de Concepción.
90. Bajo este programa se implementaron múltiples actividades, logrando satisfactoriamente completar todas aquellas estipuladas en el ProDoc, entre otras:
- i. La creación de un protocolo de monitoreo ambiental para medir salinidad, temperatura y disco de Secchi, en el que participaron principalmente monitores locales capacitados bajo el Producto 2.1.1, quienes fueron apoyados por un equipo técnico-científico;
  - ii. La entrega de equipos de medición a las caletas, pantallas para visualizar la información ambiental (estos dos últimos en curso durante el proceso de recolección de datos), capsulas de capacitación para utilizar los equipos y el desarrollo de una aplicación móvil para el registro de los datos (AquaMonit);<sup>7</sup>
  - iii. La incorporación de información generada mediante el monitoreo al sistema de información interoperable desarrollado en el marco del Producto 1.1.2;

---

<sup>5</sup> ProDoc.

<sup>6</sup> Programa de monitoreo ambiental local básico para mejorar la adaptación del sector pesca y acuicultura al cambio climático en las caletas: Riquelme, Tongoy, Coliumo y El Manzano-Hualaihué.

<sup>7</sup> La entrega de los equipos estaba en desarrollo al momento de recolectar datos para esta evaluación.

- iv. La publicación del *"Manual para un sistema de monitoreo ambiental participativo, que mejore la capacidad de adaptación al cambio climático de las comunidades pesqueras y acuícolas de Chile"*;
  - v. La conducción de cuatro evaluaciones rápidas de vulnerabilidad, una en cada una de las caletas piloto.
91. Los beneficiarios entrevistados destacan también la alta calidad docente, técnica y humana de los capacitadores/as de este programa como uno de los factores de éxito. Ellos coinciden en enfatizar el alto grado de sensibilidad de los docentes, quienes mediante un enfoque de "monitoreo comunitario colaborativo", utilizan conocimientos previos de los pescadores, acuicultores y recolectoras para ayudarlos a construir nuevos conocimientos.
92. Si bien los beneficiarios entrevistados valoran altamente los conocimientos adquiridos mediante esta capacitación –ya que les han permitido tomar decisiones para incrementar la producción acuícola– su mayor valor, desde el punto de vista de los beneficiarios y de los capacitadores, es su contribución "formativa".
93. Los beneficiarios también destacan cómo los datos recopilados mediante el sistema de monitoreo ambiental local se complementan con sistemas de seguimiento más amplios usados en algunas caletas, como el del Centro de Datos Oceanográficos y Meteorológicos (CDOM – <http://www.cdom.cl/>) usado en Tongoy. La combinación de los datos provenientes de estos dos sistemas permite a los acuicultores locales tener datos precisos a corto y mediano plazo.
94. Mujeres, jóvenes y quienes ya tenían algo de experiencia usando instrumentos de monitoreo para la acuicultura son quienes principalmente valoran acceder a este tipo de conocimientos. Dentro de estos tres grupos, la evaluación destaca la cabida que esta actividad dio a las mujeres. Ellas, históricamente, no han tenido acceso a este tipo de conocimiento ni a capacitaciones en temas de acuicultura. Como resultado de esta capacitación, ellas destacan no solo la utilidad de los datos obtenidos para poder tomar decisiones informadas sobre sus cultivos piloto, sino también la confianza que genera en ellas el manejar información que antes parecía altamente compleja.

**Hallazgo 10.** El proyecto logró ampliar la gama de oportunidades que incentivan la diversificación productiva con enfoques de adaptación al cambio climático. Se destacan las capacitaciones en acuicultura y turismo.

95. En el marco del Producto 2.1.3, el proyecto desplegó una serie de capacitaciones en las cuatro caletas para incorporar una diversificación productiva con enfoques de adaptación al cambio climático. El objetivo común de las actividades se describe en el ProDoc como "mejorar metodologías y la gestión productiva, adoptar tecnologías, y diversificar la actividad productiva para aumentar la resiliencia de las comunidades pesqueras y acuícolas en las caletas piloto".
96. Las capacitaciones realizadas bajo este producto son 26, conducidas por 13 consultores independientes, cubriendo las cuatro caletas. Las capacitaciones realizadas están organizadas bajo cinco subtemas en este informe: a) Prácticas acuícolas; b) Desarrollo de estrategias de turismo de intereses especiales; c) Creación de un sello de identidad; d) Identificación de fauna acompañante no habitual y valor añadido; e) Elaboración de mapas temáticos. A continuación, se detallan cada uno de estos temas.

#### **a) Las prácticas acuícolas**

97. Con el objetivo de comenzar a explorar nuevas alternativas de producción para las comunidades costeras, se desarrolló una serie de cultivos experimentales (ej. choro, chicorea y cholga en Riquelme; chicorea en El Manzano; pelillo en Coliumo; ostra japonesa en Tongoy) y captación de

semillas de chorito en El Manzano. Su objetivo, el cual fue cumplido, fue establecerse como complemento a las actividades extractivas, dejándolos en una posición más resiliente respecto de los efectos del cambio climático y la sobreexplotación de los recursos naturales.<sup>8</sup>

98. Los beneficiarios evalúan de manera positiva las capacitaciones acuícolas. Dentro de ellas sobresalen los resultados obtenidos en las caletas El Manzano y Tongoy.
99. En el caso de Tongoy, el grupo de mujeres capacitadas logró exitosamente no solo aprender a cultivar una nueva especie (ostra japonesa), sino también –dado que había experiencia previa en prácticas acuícolas, conexión anterior con mercados y la buena respuesta al medio de la especie introducida– emprender una actividad económica rentable.
100. En el caso de El Manzano, donde también el grupo capacitado es de mujeres, se logró aprender el ciclo completo del cultivo de chicorea, que no es solo una nueva especie de cultivo para ellas, sino también para su comunidad. Como resultado, el grupo de mujeres de El Manzano tiene planes de convertir este nuevo conocimiento en una actividad productiva que les permita adaptarse mejor al cambio climático de manera sustentable. Sin embargo, los permisos necesarios para poder implementarla, y el acceso a los mercados locales, podrían poner en riesgo sus planes.
101. De acuerdo con la información primaria recolectada de beneficiarios, estos dos grupos fueron exitosos principalmente porque las beneficiarias son mujeres. Cuando se ofrecieron las mismas capacitaciones a hombres, no tuvieron el mismo nivel de éxito ya que ellos ya tienen una actividad productiva establecida (pescadores) y no presentan la urgencia para comenzar una nueva actividad (véase la sección de género en Perspectivas transversales).
102. En ambas caletas, las mujeres no tienen historia de ser acuicultoras e, históricamente, no tienen acceso a implementar este tipo de actividad económica, por lo que demostraron más interés en diversificar sus actividades de producción. Estos dos grupos están abriendo nuevas puertas para otras mujeres en comunidades costeras, contribuyendo así también al empoderamiento de género.
103. Un factor que contribuyó al éxito las capacitaciones en prácticas acuícolas, es el alto interés de las caletas piloto, basado en el alto nivel de participación de los líderes de las comunidades costeras en la elección de las especies para cultivar, ajustándose así al contexto local.

#### **b) Desarrollo de estrategias de turismo de intereses especiales**

104. El objetivo de esta actividad fue desarrollar actividades productivas complementarias a las que, históricamente, realizaban los beneficiarios del proyecto. Para ello se desarrollaron estrategias de turismo integrado y sostenible, que permiten resaltar y explotar el patrimonio natural y cultural de cada una de las caletas piloto.<sup>9</sup>
105. Las estrategias de turismo y las rutas turísticas creadas en las cuatro caletas piloto son productos altamente valorados por los beneficiarios. Como resultado de las capacitaciones, los informantes clave destacan que el proyecto ayudó a ver las potencialidades de sus caletas, entender la importancia del trabajo como comunidad y el desarrollo de un relato en común, además de poder entender los procesos de formalización de actividades que ya venían explorando antes del

---

<sup>8</sup> ProDoc.

<sup>9</sup> Términos de referencia "Consultor especialista en turismo integrado y sustentable en pesca y acuicultura".



proyecto. Los beneficiarios capacitados esperan poner en práctica todo lo aprendido, una vez que finalice la pandemia y se abran nuevamente los mercados turísticos en el país.

### c) Creación de un sello de identidad

106. El sello de identidad buscó reconocer a las caletas pesqueras como una unidad productiva, económica, social y cultural que adopta mejores prácticas para adaptarse al cambio climático. Su institucionalización permitiría poner en valor estas prácticas, transformándolas en un atributo positivo y diferenciador de cara a las autoridades y los turistas.
107. Esta actividad se desarrolló de manera satisfactoria mediante la puesta en marcha de un modelo de gestión para la implementación de un instrumento de reconocimiento. Este es un estándar de certificación, que consta de cuatro dimensiones, ocho criterios y 21 indicadores de cumplimiento.
108. A pesar de que este sello es considerado como técnicamente factible de ser implementado,<sup>10</sup> a nivel local no hubo un alto nivel de apropiación. Los beneficiarios reportaron que no se observan claros incentivos o beneficios económicos, sociales o culturales y temen que el sello se transforme en un ente fiscalizador.

### d) Identificación de fauna acompañante no habitual y valor añadido

109. Estas iniciativas buscan dar valor a especies capturadas en compañía del recurso objetivo que antes no estaban siendo aprovechadas. Como resultado, los beneficiarios conocieron alternativas para la incorporación de valor y fueron capacitados en su procesamiento.
110. Mientras la iniciativa de fauna acompañante fue implementada en Riquelme, Coliumo y El Manzano, la de valor añadido fue desarrollada en las cuatro caletas (piure y jaiba peluda en Tongoy; pelillo de mar en Coliumo y capturas desembarcadas en Riquelme).
111. Si bien las prácticas de valor añadido no siempre generaron los beneficios económicos esperados por los beneficiarios, ellos reportan que su principal impacto es el efecto impulsador que han tenido para profesionalizar prácticas que ya manejaban (p.ej., la sierra ahumada en Coliumo), o atreverse a explorar nuevas ideas, por ejemplo, las ostras ahumadas en conserva en Tongoy. Esto abrió nuevas ventanas de prácticas de adaptación que nacieron de manera espontánea.
112. Como resultado de esta iniciativa, los manuales de procesamiento para añadir valor a productos de la pesca artesanal que fueron creados, serán de gran utilidad para otras iniciativas a futuro.

### e) Elaboración de mapas temáticos

113. El objetivo de esta iniciativa fue capacitar a los pescadores en la elaboración de mapas temáticos, para lo que se creó un Atlas digital. Las entrevistas con informantes clave y los documentos recolectados no proveen la evidencia necesaria para evaluar el impacto de esta actividad en las comunidades costeras.
114. A modo de resumen, si bien esta evaluación califica el Producto 2.1.3 como satisfactorio, algunos de los puntos manifestados por beneficiarios y consultores a considerar para mejorar los resultados son:
  - i. **El acceso a permisos para realizar actividades económicas de acuicultura.** Durante la implementación, el acceso a los permisos fue lento y complejo, retrasando las

---

<sup>10</sup> Estrategia de Sostenibilidad.

actividades de cultivo. Por el momento, la mayoría de las caletas pilotos cuenta con permisos de experimentación, lo que no permite desarrollar actividades productivas a futuro.

- ii. **La temporalidad de las consultorías.** Los cultivos acuícolas tienen tiempos de siembra y cosecha determinados. El reclutamiento de los capacitadores no siempre estuvo alineado con los ciclos de los cultivos.
- iii. **El rango etario y el género de los beneficiarios.** Diversificar económicamente a pescadores de más edad no es trivial, sobre todo en caletas donde no se han experimentado los efectos del cambio climático de primera mano. Sin embargo, este tipo de oportunidades es altamente atractivo para mujeres y jóvenes, quienes buscan fuentes de ingreso estables. En el caso de los jóvenes, se suma que el nivel de educación tiende a ser más altos que el de sus ancestros y su interés por el emprendimiento y la toma de riesgos también son más altos.

### Valoración de la eficacia del Componente 2 del proyecto

115. En base a los resultados de las capacitaciones de adaptación al cambio climático, de monitoreo ambiental y de prácticas de diversificación económica, **la valoración de la eficacia para el Componente 2 del proyecto es satisfactoria.** El proyecto aportó al mejoramiento de la capacidad de adaptación al cambio climático en la pesca y la acuicultura local en las cuatro caletas piloto. Estas capacitaciones contribuyeron al establecimiento de sistemas pesqueros y acuícolas más resilientes, impactando de manera especial en mujeres y jóvenes.

### Componente 3. Fortalecimiento del conocimiento y sensibilización sobre el cambio climático en las comunidades pesqueras y acuícolas.

**Hallazgo 11.** El Componente 3 presentó debilidades de diseño e implementación. La contribución de la iniciativa al fortalecimiento del conocimiento y sensibilización no es un logro atribuible a la ejecución técnica de este componente.

116. El Resultado 3.1 esperado para este componente, fue alcanzando principalmente por la ejecución y la consecución de productos asociados a otros componentes, es decir: la sensibilización, el desarrollo de habilidades y el acceso al conocimiento de las comunidades costeras locales se produjo fundamentalmente a causa de la ejecución técnica de los componentes 1 y 2.
117. Este hallazgo se concibe, por una parte, como un problema en la formulación del resultado y de su coherencia con los productos y actividades asociadas. Por otra parte, la evaluación considera que hubo deficiencias en la eficacia durante la implementación de las acciones planificadas para este componente, es decir, algunas de las actividades desarrolladas no se materializaron en efectos que contribuyeran al objetivo del proyecto.
118. Una de las circunstancias que explica esta debilidad es que el proyecto, a pesar de que a través de servicios de terceros confeccionó dos estrategias de comunicación –una en septiembre de 2018 y la otra en 2020 como consecuencia de una recomendación de la RMT–, no logró imbricar sus acciones de comunicación en tiempo y forma con el equipo permanente, el enfoque y los objetivos que el proyecto perseguía.
119. Esta constatación no significa que no se desarrollaron los productos comprometidos en dichos instrumentos de planeación (boletines, notas de prensa, materiales de difusión, juegos infantiles, etc. [Apéndice 5]), sino que estos no generaron los efectos esperados descritos en la formulación del resultado y el objetivo del proyecto, ya sea porque no fueron suficientemente difundidos, no apuntaban a lograr la sensibilización de los grupos beneficiarios y/o no se elaboraron a tiempo.

120. A juicio de la evaluación, las estrategias de comunicación de los proyectos del FMAM implementados por la FAO, pudieran ser entendidas desde un principio, como una herramienta transversal al servicio de la apropiación y la sostenibilidad comunitaria e institucional y de la facilitación de un diálogo informado entre las diferentes partes interesadas.
121. Para lograr esto, sería favorable definir las audiencias con claridad y en una etapa temprana (beneficiarios, autoridades y funcionarios/as del Estado y público general) e incluir en las estrategias, metodologías de abordaje que contemplen elementos de la comunicación para el desarrollo y herramientas propias que incidan en las políticas públicas.
122. A juicio de la evaluación, otros puntos que podrían haber favorecido las comunicaciones del proyecto y que estuvieron ausentes durante su ciclo de implementación, son el vínculo necesario con el sistema de SyE como generador de insumos, la comprensión de que las comunicaciones son fundamentales para la gestión del conocimiento generado por la iniciativa y la utilidad de contar con una página web y/o de mantener presencia en las redes sociales para difundir los productos de comunicación generados.

### **Valoración de la eficacia del Componente 3 del proyecto**

123. Las acciones ejecutadas en el marco de la ejecución del Resultado 3.1 no generaron los efectos esperados. Esto se debió a las debilidades de diseño y a las dificultades de articulación con los demás componentes del proyecto.
124. Por otra parte, se constató la generación de materiales comunicacionales abundantes y de buena calidad (Anexo 1) y del emprendimiento de acciones de difusión y sensibilización en los últimos meses del proyecto (junio de 2021) supliendo en alguna medida esta deficiencia. **Dadas estas razones, la valoración de la eficacia del Componente 3 es considerada por la evaluación como modernamente insatisfactoria.**

### **3.3 Eficiencia**

**Pregunta 3.** ¿De qué manera las modalidades de intervención, la estructura institucional, los recursos y procedimientos financieros, técnicos y operativos a disposición han contribuido u obstaculizado la consecución de los resultados y objetivos del proyecto? ¿Existe algún aspecto que amerite un seguimiento posterior?

**Hallazgo 12.** Los recursos humanos dispuestos tuvieron que ser complementados durante la historia del proyecto para implementar la estrategia de intervención y alcanzar oportunamente los productos y resultados esperados.

125. El proyecto consideró una estructura de recursos humanos permanente que consistía en seis personas (1 coordinador, 4 técnicos zonales y 1 apoyo a la coordinación), más el trabajo administrativo de la Representación de la FAO en Chile y del OTP para el asesoramiento y apoyo técnico especializado. Las funciones principales de este equipo radicaban en la asistencia técnica, gestión, seguimiento y enlace nacional, regional y local del proyecto en el territorio de intervención.
126. La implementación directa de los productos planificados recayó, bajo supervisión del equipo, en servicios externos realizados a través de 22 consultorías y cartas de acuerdo ejecutadas de manera simultánea por un monto total de más de 1,5 millones de USD.
127. Sumado a lo anterior, hasta el año 2020, el equipo debió hacerse cargo de la puesta en marcha del sistema de SyE, incluida la rendición de cuentas y la producción y/o revisión de documentos.

128. El elevado volumen de responsabilidades y los altos estándares de calidad que, justificadamente, se exigieron al equipo, devinieron en una sobrecarga de trabajo, retrasos y una merma en la capacidad de dar respuestas oportunas.
129. Esta situación se corrigió después de la RMT: se incorporó a una persona y un asistente para el diseño y puesta en marcha del sistema de SyE, una profesional de apoyo a la edición de documentos, se consideró a un experto en sostenibilidad y se gestionó, con el IFOP, el apoyo de una experta en comunicaciones. Estas acciones, que descongestionaron las labores del equipo, permitieron acelerar la ejecución y contar con buenas perspectivas de alcanzar a tiempo los compromisos técnicos y financieros planificados.

**Hallazgo 13.** Los recursos financieros aportados por el FMAM fueron suficientes para ejecutar las actividades y alcanzar con calidad los productos comprometidos en el ProDoc.

130. El financiamiento proveniente del FMAM fue de 2 500 000 USD. Hasta mayo de 2021, alcanzados o con buenas perspectivas de lograr los productos y metas comprometidas por el proyecto, se había ejecutado el 95% del presupuesto (2 378 290 USD) con un remanente de 121 710 USD, que será utilizado en los últimos salarios, el pago de consultorías pendientes, la publicación de documentos y la realización de actividades de cierre.
131. Tomando esto en consideración, y a la luz de estos resultados y la buena calidad de los productos del proyecto, la evaluación considera que los recursos financieros estipulados estuvieron ajustados a las necesidades de implementación técnica de la iniciativa.

**Hallazgo 14.** Los procedimientos para la contratación de servicios externos y de revisión de algunos productos, ralentizaron la ejecución técnica del proyecto.

132. La Oficina de la FAO en Chile, en línea con sus directrices institucionales, contempla procedimientos estandarizados de contratación de servicios externos y adquisiciones que requieren revisión y aprobación de la participación por distintas instancias nacionales e, incluso, de la Sede en Roma.
133. Existe un consenso entre los entrevistados que estos mecanismos no son ágiles y requieren de un tiempo que muchas veces estuvo desacoplado con las necesidades de implementación técnica del proyecto, la que a su vez está estrechamente vinculada a los ciclos biológicos de las actividades productivas, las exigencias institucionales (p.ej., la tramitación de permisos) y la disponibilidad de los beneficiarios.
134. Estas circunstancias generaron demoras (puntuales) en la implementación, sin embargo, para la evaluación, sería un error circunscribir el problema solo en los aspectos procedimentales de la FAO. Si bien sería favorable avanzar en la búsqueda de alternativas para su simplificación, la experiencia acumulada en la Organización sobre el tiempo que toman este tipo de procesos administrativos podría ser compartida oportunamente con los equipos de proyectos para que, en sus respectivas planificaciones, contemplen la posibilidad de hacer frente a esta situación.

**Hallazgo 15.** Los cambios en el equipo y en las contrapartes, sumado a las condicionantes del contexto social, político y sanitario, alteraron la fluidez en la implementación de actividades y en la apropiación institucional del proyecto.

135. Durante el ciclo de implementación del proyecto, el equipo experimentó cambios de recursos humanos: en agosto de 2019 el coordinador nacional dejó sus funciones, y tras un corto período

de vacancia del cargo (un mes), fue reemplazado por uno nuevo; a partir de enero de 2020 fue reemplazado el OTP, una vez cumplido su período de asignación; la persona que desempeñaba la función de técnico zonal en la región de Coquimbo abandonó sus labores, rol que fue absorbido por otro técnico zonal y la profesional de apoyo a la coordinación.

136. En lo que respecta a los socios, durante el ciclo de intervención, la SUBPESCA tuvo tres cambios de autoridades y un cambio en la dirección del proyecto.
137. A nivel del equipo, tanto para los nuevos integrantes como para los/as profesionales que se mantuvieron en sus cargos, la renovación de recursos humanos requirió de un período de inyección programática y de adaptación a los estilos y formas de trabajo. En tanto, el recambio de autoridades ministeriales, y de la dirección del proyecto, exigió una actualización de los alcances de la iniciativa y una renovación de los compromisos operativos, técnicos y políticos asumidos por sus antecesores.
138. Estas circunstancias, sumadas al contexto social que vivió el país en 2019 y la emergencia sanitaria causada por la epidemia del COVID-19, alteraron la fluidez, generaron retrasos y afectaron la apropiación institucional del proyecto.
139. A pesar de lo anterior, la evaluación estima que estas afectaciones, gracias a los altos niveles de calidad y compromiso de los recursos humanos dispuestos, fueron resueltas satisfactoriamente. A partir de la RMT, se logró consolidar un equipo, fortalecer una gestión basada en resultados y generar las condiciones necesarias para la apropiación institucional.

#### **Valoración de la eficiencia del proyecto**

140. El proyecto enfrentó circunstancias que afectaron la fluidez de su ejecución técnica y financiera. Sin embargo, gracias a la adopción de medidas correctivas, se logró enriquecer y optimizar los recursos humanos disponibles y desembolsar la totalidad del presupuesto, alcanzando productos de buena calidad. **Estas razones justifican la valoración de la eficiencia del proyecto como satisfactoria.**

### 3.4 Sostenibilidad

**PREGUNTA 4:** ¿Cuán sostenibles son los resultados alcanzados a nivel social, institucional y financiero? ¿Existen riesgos que puedan afectar la sostenibilidad de los logros y efectos del proyecto?

**Hallazgo 16** La estrategia de sostenibilidad elaborada permitirá orientar la toma de decisiones públicas para asegurar la continuidad y la escalabilidad de las acciones y procesos impulsados por el proyecto. La evaluación identifica una posible dispersión como riesgo asociado a la implementación del instrumento diseñado.

141. El proyecto, a pocos meses de su cierre, ha elaborado una estrategia de sostenibilidad que incluye en su diseño siete líneas estratégicas –o bloques– homólogas a los principales resultados del proyecto (figura 3). Además, contempla la identificación de actores gubernamentales e instrumentos de política pública existentes en los cuales se podrían anclar las acciones asociadas a cada línea estratégica.

**Figura 3. Líneas estratégicas diseñadas para la estrategia de sostenibilidad**



Fuente: FAO, 2021a. Estrategia de sostenibilidad del proyecto.

142. Este instrumento es un insumo fundamental. Permitirá orientar la toma de decisiones públicas respecto a las posibilidades de escalabilidad –y réplica– de las acciones, así como asegurar la continuidad de los procesos impulsados a causa de la implementación del proyecto. La suscripción a esta estrategia de parte de los socios institucionales (en proceso) es clave para el éxito de su futura implementación.
143. Los informantes institucionales clave valoran a la estrategia diseñada como un paso hacia adelante en la sostenibilidad del proyecto, sin embargo, dado que la propuesta contempla la implementación de acciones al alero de numerosas instituciones y/o servicios del Estado (más de 20), han puesto como punto de atención, la posibilidad de que su ejecución sufra una fragmentación temporal, territorial y temática, corriendo el riesgo de generar la dispersión y la fragmentación de los caminos para avanzar hacia los objetivos que se persiguen.
144. Considerando este posible escenario, la evaluación, en consulta con agentes gubernamentales clave (autoridades y funcionarios/as), considera necesario avanzar paralelamente en el diseño de una hoja de ruta orientada a robustecer de manera permanente la inclusión de la temática del cambio climático en la estructura orgánica de la SUBPESCA, para que sea este organismo (división,

unidad u otro) el que lidere y de coherencia programática a las iniciativas de adaptación del sector contempladas en la estrategia de sostenibilidad diseñada.

**Hallazgo 17.** La sostenibilidad financiera e institucional a largo plazo, aunque se evidencian señales positivas, no está asegurada.

145. El proceso de evaluación ha podido recolectar y contrastar entre los distintos actores, suficiente información para aseverar que algunos de los resultados y productos del proyecto tienen asegurada su continuidad una vez finalizado el proyecto.
146. El primer producto identificado es el Sistema de información interoperable: el IFOP, institución responsable de su diseño y puesta en marcha, ha comprometido 60 000 USD y ha gestionado un aporte del Fondo de Defensa del Medio Ambiente por otros 20 000 USD. Este financiamiento permitirá mantener el sistema en operaciones durante un año, al menos. Durante ese tiempo se deberían apalancar nuevos recursos para realizar las mejoras y actualizaciones necesarias.
147. Los GTI regionales y locales, son otro de los productos del proyecto que tienen asegurada su sostenibilidad. Su anclaje en los CORECC y su vinculación a los instrumentos de planificación (Plan de Acción Nacional de Cambio Climático 2017–2022; Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático; Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático para la Pesca y Acuicultura; y Estrategia Ambiental Comunal) brindan un entorno institucional favorable para continuar sesionando y realizando aportes en pro de la adaptación al cambio climático del sector de la pesca y la acuicultura.
148. Las y los funcionarios públicos que participaron en el curso/diplomado “Adaptación de la pesca y la acuicultura al cambio climático”, se han apropiado de las capacidades desarrolladas como resultado de este espacio y las han integrado en su quehacer laboral.
149. Si bien el diplomado en sí mismo no tiene asegurada su sostenibilidad, la generación de un “Manual de capacitación en adaptación al cambio climático de la pesca y la acuicultura en Chile” y el diseño integral del curso, son productos que se constituyen en un avance sustantivo, lo que sumado al éxito que tuvo y el interés manifestado por la institucionalidad pública, tiene altas posibilidades de replicarse.
150. La producción documental generada (materializada en manuales, guías, informes e investigaciones, con una buena gestión, entendida como la difusión y facilitación del acceso al conocimiento ahí contenido) se convertiría en un aporte significativo a la amplificación del impacto, la escalabilidad y la sostenibilidad del proyecto.
151. La evaluación considera importante relevar el interés y el compromiso manifestados por las instituciones del Estado relacionadas con el cambio climático, la pesca y la acuicultura, a fin de generar las condiciones necesarias para la continuidad del proyecto una vez que este termine. Esta voluntad política permite vislumbrar una muy probable apropiación de la estrategia de sostenibilidad diseñada y buenas posibilidades de avanzar en el fortalecimiento de la estructura orgánica de la SUBPESCA relacionada con la temática de cambio climático.

**Hallazgo 18.** La sostenibilidad de las acciones de desarrollo de capacidades en las comunidades locales está asegurada. En tanto, los progresos en la diversificación de la producción y el monitoreo ambiental comunitario presentan variaciones en sus posibilidades de continuidad.

152. El Programa de adaptación al cambio climático, por su foco formativo, es sostenible. Los beneficiarios que participaron en los talleres se han apropiado del conocimiento, y ya se están instaurando conversaciones en las comunidades sobre el impacto del cambio climático.
153. Las técnicas entregadas en el contexto de la capacitación del programa de monitoreo ambiental local, aunque no tienen asegurada su sostenibilidad, tienen el potencial de serlo. Dependerá de diferentes factores, como la continuación de las prácticas de acuicultura y el mantenimiento de los instrumentos de monitoreo.
154. Bajo el programa de diversificación de la producción, algunas de las actividades para las que los beneficiarios fueron capacitados tienen más potencialidad de ser sostenibles que otras. Destacan las actividades acuícolas lideradas por grupos de mujeres y las rutas de turismo (a pesar que de estas últimas todavía no han podido ser ejecutadas debido a la pandemia).
155. En tanto, los aspectos identificados que pudieran poner en riesgo la sostenibilidad de estas actividades son: el acceso a permisos de producción de nuevas especies de acuicultura y de hotelería; la falta de capacitación y de infraestructura alineadas a las nuevas prácticas económicas (p.ej., botes y licencias y equipos de buceo y de servicio al cliente en el caso de turismo); las dificultades de acceso a capital para poder transformar las experiencias piloto en actividades productivas; y una débil conexión con los mercados locales, regionales o internacionales.

**Hallazgo 19.** La sostenibilidad del proyecto presenta riesgos financieros, sociopolíticos, institucionales y ambientales moderados.

156. Chile está inmerso en un proceso de discusión constitucional, habrá elecciones presidenciales a fin de año y hubo una renovación de autoridades locales (alcaldes) y regionales (gobernadores) en todo el país en mayo de 2021. Este contexto de cambio podría poner en peligro la sostenibilidad del proyecto en todas sus dimensiones, sin embargo, a juicio de la evaluación y de los informantes clave, este riesgo es moderado.
157. La preocupación por los efectos del cambio climático es transversal y la necesidad de mejorar la capacidad de adaptación del sector de la pesca y la acuicultura genera consenso entre los distintos actores políticos y sociales del país.
158. La institucionalización de la propuesta piloteada por el proyecto, el aseguramiento de financiamiento en la Ley de presupuesto del año 2022 y el trabajo de incidencia que pueda realizar la FAO en conjunto con otros actores de la sociedad civil y el mundo académico ante las nuevas autoridades y los delegados de la convención constitucional, serán fundamentales para mitigar los riesgos y transformar este escenario en una oportunidad.

### **Valoración de la probabilidad de sostenibilidad del proyecto**

159. Conocido el interés y compromiso expresado por las autoridades y funcionarios del Estado, la posibilidad cierta de adopción de la estrategia diseñada y la convicción institucional de la necesidad de fortalecer orgánicamente, en la SUBPESCA, el abordaje del cambio climático en el sector, generan un escenario propicio y justifican buenas perspectivas de continuidad de los efectos y procesos derivados de la ejecución del proyecto. **En virtud de estos antecedentes, la evaluación considera la sostenibilidad del proyecto como moderadamente probable.**



### 3.5 Factores que afectaron el desempeño del proyecto

**Pregunta 5.** ¿Cuáles son los principales factores (diseño, ejecución, monitoreo, cofinanciamiento y comunicación) que influyeron en el desempeño del proyecto?

#### 3.5.1 Diseño del proyecto

**Hallazgo 20.** Con la excepción del Componente 3, el diseño del marco de resultados del proyecto revisado presenta una lógica vertical coherente (cadena productos-resultados-objetivos) y una lógica horizontal alineada con indicadores de la Estrategia de Programación sobre Adaptación al Cambio Climático del FMAM, pero con debilidades en los medios de verificación propuestos.

160. La evaluación confirma que el diseño de la lógica vertical del proyecto fue coherente internamente, es decir, las actividades planificadas apuntaron a la consecución de productos y estos, a su vez, permitieron lograr los resultados y contribuir al mejoramiento de la capacidad de adaptación al cambio climático del sector de la pesca y la acuicultura (objetivo del proyecto).
161. La excepción a esta constatación es el Componente 3, cuyo resultado 3.1. se logró en gran medida como consecuencia de la implementación de los resultados 1.1 y 2.1, evidenciando una inconsistencia entre el diseño del componente y los efectos alcanzados durante su ejecución.
162. La RMT, advirtiendo esta situación, con la perspectiva de lograr el aseguramiento de la sostenibilidad del proyecto, recomendó reorientar la estrategia de comunicación hacia la apropiación institucional y la adherencia de los beneficiarios a los procesos impulsados por la iniciativa.
163. En cambio, el resultado esperado fue *de facto*, es decir no se tradujo en un rediseño formal del mismo. No obstante, permitió dotar de una mayor coherencia interna a las acciones impulsadas en el marco de este componente.
164. En lo que respecta a la lógica horizontal de la Matriz de marco lógico del proyecto, la evaluación, en línea con la elevada relevancia estratégica (Apartado 4.1) confirma la inclusión de los indicadores de resultados (CCA-1 y CCA-2)<sup>11</sup> que forman parte de la Estrategia de Programación sobre Adaptación al Cambio Climático del FMAM.
165. Esta fortaleza en el diseño contrasta con la debilidad de los medios de verificación propuestos para comprobar el avance en el cumplimiento de los indicadores de resultado. El diseño de estos tuvo características propias de fuentes de verificación de indicadores de productos (cantidad, calidad y alcance de bienes y servicios generados durante la ejecución del proyecto), alejándose de las convenientes para indicadores de resultado, las cuales deberían consistir en instrumentos diseñados para medir los cambios provocados a causa de la consecución de un conjunto de productos asociados.
166. Un buen ejemplo de esta situación lo encontramos en el primer indicador del Resultado 2.1 (Tipo y extensión de los activos fortalecidos o mejor manejados para soportar los efectos del cambio climático), al cual se le asociaron los siguientes medios verificación: a) Informe de Revisión anual

---

<sup>11</sup> Indicador 9 (CCA-2): Número de personas capacitados para identificar, priorizar, ejecutar, vigilar y evaluar las medidas y estrategias de adaptación; CCA2-Indicador 10: Número y tipo de instituciones fortalecidas para identificar, priorizar, implementar, monitorear y evaluar estrategias y medidas de adaptación, medido por la mejora en el puntaje de capacidades; Indicador 2 (CCA-1): Tipo y extensión de los activos fortalecidos o mejor manejados para soportar los efectos del cambio; Indicador 5 (CCA-1): actividades de comunicación y sensibilización realizadas.

de ejecución del proyecto (IRAEP); b) Evaluaciones de medio término y final, los que en sí mismos no tienen la capacidad de medir ni de comprobar que el indicador se haya logrado.

### Valoración del diseño del proyecto

167. **La evaluación considera que el diseño del proyecto es moderadamente satisfactorio.** Si bien el diseño presenta fortalezas y debilidades, el balance general es positivo: la cadena de efectos fue coherente y su ejecución devino en un progreso hacia el objetivo del proyecto.

### 3.5.2 Sistema de seguimiento y evaluación

**Hallazgo 21.** El proyecto, siguiendo las recomendaciones de la RMT, fortaleció el equipo, elaboró un plan e implementó adecuadamente un sistema de seguimiento y evaluación que cuenta, a juicio de la evaluación, con los elementos necesarios para realizar su función con éxito.

168. La implementación de un sistema de SyE se fue contemplando como componente (el Componente 4) dentro de la lógica del proyecto, asignándole un presupuesto y un profesional específico para diseñarlo. No obstante, tal como se constató en la RMT, hasta diciembre de 2019, no se había avanzado en el diseño, ni se había contratado a personal especializado que se encargara de desarrollar estas labores.
169. Si bien hasta esa fecha (diciembre de 2019) se había logrado cumplir a tiempo las responsabilidades de rendición de cuentas anuales al donante y semestrales a la FAO, el proyecto presentaba debilidades en las otras funciones que cumplen los sistemas de SyE, tales como: orientar y facilitar la toma de decisiones operativas y estratégicas oportunas del equipo y la coordinación; ser una herramienta que permita medir y comunicar interna y externamente los logros y avances; incorporar aprendizajes; sistematizar buenas prácticas; insumir al área de comunicaciones; dar soporte a la gestión del conocimiento; entre otras.
170. Como consecuencia de una recomendación de la RMT, se diseñó y se puso en marcha un sistema de SyE que cuenta con los elementos mínimos necesarios para desempeñar su función con éxito, entre otros:
- i. **La estructura de gestión:** el proyecto, hasta la RMT, no había considerado la conformación de una estructura específica para el SyE. La responsabilidad del seguimiento recaía en la coordinación con apoyo de los otros profesionales. Esta deficiencia se resolvió con la incorporación al equipo de un profesional y una asistente con dedicación exclusiva a esta labor.
  - ii. **Las instancias de coordinación:** el equipo del proyecto realizó reuniones periódicas de coordinación y planificación, ajustadas a las necesidades de seguimiento técnico.
  - iii. **Los instrumentos de planificación:** el marco lógico y los planes operativos anuales (POA) han sido, acertadamente, los instrumentos utilizados para la planificación del proyecto.
  - iv. **Las herramientas para el monitoreo y seguimiento:** el proyecto rinde cuentas a través de los informes anuales y semestrales. Sin embargo, se evidencian debilidades en la dotación de herramientas de monitoreo, en la sistematización y difusión de buenas prácticas y lecciones aprendidas (contempladas en el Producto 4.1.2 de este componente).
  - v. **El espacio virtual para almacenar la información:** la información generada por el proyecto se almacena en un espacio virtual (Dropbox), facilitando el acceso y el intercambio entre los miembros del equipo y asegurando la disponibilidad de las fuentes de verificación y los distintos documentos desarrollados para cada uno de los componentes.

171. Para las partes interesadas y el público general que no conocen al detalle el proyecto, los informes sobre la ejecución del proyecto (IEP) y/o los informes semestrales resultan engorrosos y contienen información que podría no ser relevante para estos actores. Para esto, hubiese sido favorable desarrollar, en articulación con las comunicaciones del proyecto, un espacio virtual que presentara de manera sencilla y visualmente atractiva los principales logros conseguidos y las actividades relevantes de la iniciativa.

### **Valoración del sistema de seguimiento y evaluación del proyecto**

172. Si bien se logró satisfactoriamente construir un sistema de SyE para el proyecto, su diseño y su puesta en marcha fueron tardíos. **Por esta razón, la evaluación califica a este factor como moderadamente satisfactorio.**

### **3.5.3 Implementación y ejecución del proyecto**

**Hallazgo 22.** La FAO, como agencia implementadora, cumplió satisfactoriamente con su función de brindar asistencia técnica y seguimiento para asegurar los estándares de calidad acordados y la rendición de cuentas al donante.

173. La implementación del proyecto estuvo bajo la responsabilidad de la FAO. La valoración de la presente evaluación, respecto a las funciones realizadas por la Organización, es satisfactoria. La FAO y el equipo del proyecto, en acuerdo y articulación con la dirección y el comité directivo, lograron garantizar una correcta utilización y rendición de los recursos financieros y una gestión programática y supervisión del proyecto de conformidad con los estándares esperados.

### **Valoración de la implementación del proyecto**

174. **La evaluación considera como satisfactoria la implementación del proyecto:** la FAO aseguró estándares mínimos de calidad técnica y una rendición financiera de acuerdo a las exigencias del donante.

### **3.5.4 Gestión financiera y cofinanciación**

**Hallazgo 23.** Hasta junio de 2020, se había materializado el 99% de la cofinanciación comprometida. Además, se lograron apalancar recursos adicionales no valorizados.

175. La gestión financiera estuvo a cargo de FAO Chile. Su experiencia –traducida en un conocimiento acabado de los procedimientos administrativos– aseguró un desempeño de calidad y sin mayores inconvenientes.
176. En lo que respecta a la cofinanciación, hasta junio de 2020, fecha del último registro, del total comprometido (15 824 398 USD), se había materializado más del 99% (15 683 283 USD), cifra que pronostica una alta probabilidad de alcanzar e incluso superar el total comprometido en la formulación presupuestaria del proyecto (cuadro 11).

**Cuadro 11. Cofinanciación comprometida y materializada hasta junio de 2020**

Institución	Tipo de cofinanciación	Cofinanciación comprometida (USD) en la formulación del proyecto	Cofinanciación materializada (USD) – junio de 2020	Porcentaje de cofinanciación materializada
SUBPESCA	EFFECTIVO	570 464	570 464	100%
	EN ESPECIE	14 2195 48	14 306 152	101%
MMA	EFFECTIVO	513 976	515 631	100%
	EN ESPECIE	332 445	291 036	88%
FAO	EFFECTIVO	101 361	Por determinar	0%
<b>TOTAL</b>		<b>15 737 794</b>	<b>15 683 283</b>	<b>99,7%</b>

177. Además, se ha constatado la movilización de recursos adicionales no valorizados (p.ej., la facilitación de parte del IFOP de una profesional de las comunicaciones al equipo de proyecto). Los apalancamientos de cofinanciación por sobre lo planificado son positivos y demuestran capacidad de gestión del equipo e interés de las instituciones en el éxito del proyecto. Por esta razón, la evaluación insta a la FAO y los socios a llevar un registro y comunicar oportunamente los nuevos aportes realizados.

### Valoración de la gestión financiera y la cofinanciación del proyecto

178. Dado que la cofinanciación se ha materializado y probablemente superará lo planificado, y que la gestión financiera aseguró un desempeño de calidad y sin mayores inconvenientes, **se califica este factor como satisfactorio.**

### 3.5.5 Participación de las partes interesadas

**Hallazgo 24.** Los socios del proyecto, especialmente a nivel regional, han participado activamente en su ejecución, han accedido de manera oportuna a la información relativa a la iniciativa y han mantenido un diálogo fluido con otras partes interesadas. La participación y la comunicación de las partes a nivel nacional se fueron ampliando y mejorando en los últimos meses de implementación.

179. La participación de las partes interesadas a nivel nacional se dio principalmente a través de las reuniones del comité directivo. Esta instancia tuvo cambios en su composición, lo que generó distintos niveles de interés entre sus miembros. En los últimos seis meses, estas fluctuaciones no solo se estabilizaron, sino que se observa un alza en la participación y el establecimiento de compromisos de los distintos actores involucrados.

180. A nivel regional y local, los socios y otras instituciones relacionadas con el medio ambiente, la pesca y la acuicultura en Chile, han manifestado su conformidad con los mecanismos de acceso a la información relativa a la implementación del proyecto. Se destaca la fluidez en el diálogo con los técnicos macrozonales, la pertinencia y la utilidad para estos fines de los GTI conformados. Si bien el acceso a la información relacionada con la implementación del proyecto, y la transparencia de su ejecución en todos los niveles, son valorados positivamente por los agentes clave, para la evaluación –en sintonía con los lineamientos del FMAM– la participación de las partes interesadas también debe entenderse como un medio para garantizar la sostenibilidad en el largo plazo, la reproducción de los resultados y el logro de un mayor impacto (FMAM, 2017).

181. Estos objetivos deberían estar apoyadas por un área de comunicaciones en articulación con una estrategia de sostenibilidad que, en conjunto y desde el inicio, persigan este propósito. Este

escenario se cristalizó recién a fines de 2020 (diseño de la segunda estrategia de comunicación<sup>12</sup>) e inicios de 2021 (comienzo del diseño de la estrategia de sostenibilidad), período en el que estos dos instrumentos se aunaron en un objetivo común.

182. Para la evaluación, si bien existen buenas posibilidades de avanzar en la sostenibilidad institucional del proyecto a consecuencia de estas acciones, dado lo acotado de los tiempos de implementación, no se concibe como el resultado de un proceso de participación continua y sustantiva de las partes interesadas durante el ciclo del proyecto.

### **Valoración de la participación de las partes interesadas**

183. Dado que a nivel nacional el involucramiento de las partes interesadas no fue constante durante el ciclo del proyecto, a diferencia de lo observado a nivel regional y local que fue permanente, la evaluación valora la participación de las partes interesadas como satisfactoria.

### **3.5.6 Gestión del conocimiento**

**Hallazgo 25.** El proyecto generó conocimiento y hubo una producción documental elevada y de buena calidad. Estos materiales, en la medida en que sean accesibles y difundidos a tiempo, tienen un potencial significativo de aporte al fortalecimiento de las capacidades institucionales, la replicabilidad de acciones y la sostenibilidad del proyecto.

184. El proyecto produjo y documentó un elevado volumen de conocimientos (Anexo 1). Estos materiales (manuales, folletos, artículos de divulgación científica, guías, memorias de prácticas, informes de consultorías, entre otros), cuentan con altos estándares de calidad y contribuyen al fortalecimiento de la capacidad de adaptación a los efectos del cambio climático del sector de la pesca y la acuicultura en el país, a la replicabilidad de las acciones y a la sostenibilidad de la iniciativa.
185. A fin de materializar la potencialidad que representan, estos productos se deben difundir y deben ser accesibles para los distintos públicos objetivo (beneficiarios, instancias decisorias, comunidad científica y funcionarios/as públicos). Lograr esta meta dependerá, necesariamente, de una adecuada gestión del conocimiento. Dado que el proyecto está próximo a cerrar, esto será un desafío para la FAO y las instituciones socias durante la última etapa de implementación y, muy probablemente, una vez terminada la iniciativa.
186. A juicio de la evaluación, para amplificar el impacto, optimizar el rendimiento de los proyectos, contribuir a la apropiación institucional, mejorar las posibilidades de escalabilidad y réplica y aumentar la adherencia de los grupos beneficiarios, la gestión del conocimiento –alimentada por un sistema de SyE robusto y apoyada por el área comunicaciones– debería concebirse como una acción continua y periódica, más que como una actividad desarrollada al final de los proyectos.

### **Valoración de la gestión del conocimiento**

187. Si bien el proyecto generó conocimientos abundantes y de alta calidad, esto no estuvo acompañado, durante la historia de implementación, por una gestión permanente y adecuada de los mismos. Por esta circunstancia, la evaluación califica la gestión del conocimiento como moderadamente satisfactoria.

---

<sup>12</sup> Objetivo de la estrategia de comunicaciones: Poner en valor el proyecto para incrementar su impacto en las comunidades involucradas y promover su apropiación por parte de las organizaciones mandantes.

### 3.6 Perspectivas transversales

**Pregunta 6a - Género** ¿Hasta qué punto se han tenido en cuenta las consideraciones de género en el diseño y la implementación del proyecto?

**Hallazgo 26.** En la formulación y la implementación del proyecto no se consideró la elaboración de una estrategia de género específica y no se utilizaron como referentes los instrumentos elaborados por la FAO.

188. Al momento del diseño del proyecto (2015–2016) estaba vigente la Política de igualdad de género de la FAO, formulada en 2013. Sin embargo, debido a deficiencias en la socialización de la política, este instrumento no fue considerado como un insumo que guiara su formulación y su implementación posterior.
189. Esta situación devino en la omisión en la elaboración de un diagnóstico de las brechas de género y de una estrategia específica para reducirlas. Sin embargo, algunos de los componentes de la política institucional estuvieron parcialmente alineados con la iniciativa evaluada, por ejemplo, la Matriz de resultados del proyecto incluyó indicadores con metas de participación desglosadas por sexo (Estándar 1 de la Política de igualdad de género de la FAO).

**Hallazgo 27.** A pesar de no contar con una estrategia, como resultado de la ejecución del proyecto se generaron efectos positivos en las mujeres beneficiarias.

190. El sector pesquero artesanal en Chile está conformado en un 76% por hombres<sup>13</sup>. La mayoría de sus dirigentes son hombres y existe una cultura que privilegia la participación masculina en las actividades de extracción, mientras las mujeres tienden a realizar actividades ligadas a otros eslabones de la cadena de valor.
191. Teniendo en mente las inequidades propias del sector descritas anteriormente, el equipo del proyecto, basado en la comprensión del papel de la mujer dentro de la cadena de valor de la pesca, “planificó acciones orientadas a fortalecer su empoderamiento económico y social, reconociendo sus necesidades y capacidades relevantes” (FAO, 2021b). Además, los técnicos zonales y los consultores técnicos realizaron un esfuerzo significativo para incluir a las mujeres de las comunidades costeras en las actividades que les fueran pertinentes, estableciendo espacios de trabajo colaborativos, abiertos a la inclusión de visiones, opiniones y experiencias tanto de mujeres como de hombres, además de monitorear la participación de hombres y mujeres en las diversas actividades realizadas.
192. Como resultado de ese esfuerzo, la evaluación constata efectos particularmente positivos en las mujeres, tanto en su grado de participación en las actividades, como en el empoderamiento productivo y organizacional y en la mejora económica alcanzada por algunas de ellas. Las mujeres, además, presentaron altos grados de apropiación de las prácticas promovidas y de las actividades en las que fueron capacitadas por el proyecto.
193. En cuanto a la participación de las mujeres en las actividades donde se explicitaron metas de género en el diseño del proyecto, estas fueron sobrepasadas con creces. Por ejemplo, de acuerdo a la Matriz de marco lógico, para los talleres de adaptación al cambio climático se esperaba una participación del 30% de mujeres, y en las actividades de diversificación de la producción se esperaba que su participación llegara a un 10%, sin embargo, en ambas ocasiones su participación

---

<sup>13</sup> Un total de 93 598 personas se encuentran registradas como pescadores/as artesanales en el RPA que lleva SERNAPESCA, el año 2020. De ellas el 76% (70 754) son hombres y el 24% (22 844) mujeres. [https://www.subpesca.cl/portal/618/articles-110502\\_recurso\\_1.pdf](https://www.subpesca.cl/portal/618/articles-110502_recurso_1.pdf).

alcanzó un 54%. Un resultado similar se observó en la capacitación ofrecida a 349 funcionarios públicos y expertos, donde más del 40% de estas personas son mujeres (Naranjo Solano, Gallardo Lagno y Crowley, 2021).<sup>14</sup>

194. Los informantes clave consultados destacan dos factores de éxito: el primero, es la alta relevancia que muchas de las actividades tienen en la búsqueda de fuentes de producción estables y rentables. El segundo, es el alto nivel de flexibilidad de horarios en que se ejecutaron las actividades, que fueron organizadas en función de la conveniencia y disponibilidad de las mujeres participantes.
195. A pesar del éxito en la participación de las mujeres, las beneficiarias manifestaron dos elementos que la restringieron. El primero, es que los líderes de organizaciones en las caletas son generalmente hombres, y ellos no necesariamente consideraban la equidad de género al favorecer a grupos de beneficiados de las comunidades costeras. El segundo, la falta de espacios como guarderías para apoyar a quienes se ocupan del cuidado de menores pudo haber sido un impedimento en la participación.
196. En cuanto al empoderamiento, la evaluación pudo constatar que, como resultado de su participación en las distintas actividades realizadas por el proyecto en las comunidades costeras, algunas mujeres lograron fortalecer su empoderamiento, tanto en su rol productivo como organizacional.
197. Un ejemplo de empoderamiento productivo, es que en dos de las comunidades costeras en las que se implementó el proyecto, el conocimiento adquirido por las mujeres participantes en temas de acuicultura y monitoreo principalmente, les permitió acceder a recursos naturales y tomar decisiones informadas sobre su uso. Esto constituye un espacio nuevo de toma de decisiones para ellas.
198. Además, la evaluación observó que las mujeres fueron protagonistas de las experiencias más exitosas de diversificación de la producción. Se destaca la nueva cooperativa de mujeres en Tongoy, quienes con su cultivo de ostras japonesas lograron aumentar sus ingresos en el marco de la implementación del proyecto. Esta rentabilidad se resalta como un resultado no esperado y representa un aumento de su capacidad de adaptación a los efectos del cambio climático.
199. Además, a nivel institucional-normativo, el equipo del proyecto comunicó al equipo de evaluación –después de la recolección de datos para esta evaluación– que el 2 de junio de 2021 se había aprobado una nueva ley que establece cuotas de paridad de género en las organizaciones relacionadas a la pesca y la acuicultura en Chile y que la SUBPESCA, tomando como referencia los resultados presentados por el proyecto, había tomado acciones inmediatas para materializar esta disposición jurídica.

### **Valoración de la perspectiva de género**

200. Considerando los antecedentes revisados en los párrafos anteriores, la evaluación considera los resultados en el área de igualdad de género del proyecto como satisfactorios. El proyecto logró capacitar a mujeres para que pudieran elevar su presencia en actividades productivas acuícolas, favoreciendo así una reducción en su vulnerabilidad y generando un aumento en su capacidad de adaptación, disminuyendo la brecha de género y creando espacios de empoderamiento productivo y organizacional. Sin embargo, la falta del uso de estrategias para alcanzar objetivos

---

<sup>14</sup> <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/enfoque-de-genero-para-la-adaptacion-al-cambio-climatico-en-el-sector-pesca-y-acuicultura/FIHV2LLVQVCM3NQR23CDRLZ7L4/>.



estratégicos de género y de metas explícitas para promover los principios de equidad, no permitió entender la contribución integral del proyecto en este ámbito.

**Pregunta 6b – Participación de los pueblos indígenas.** ¿En qué medida se ha respetado y promovido los derechos de los pueblos indígenas, en el diseño, la toma de decisiones y la implementación del proyecto?

**Hallazgo 28.** A pesar de no haber utilizado los protocolos de la FAO y el FMAM para el trabajo con los pueblos indígenas, y de que el diseño del proyecto no identificó objetivos, metas e indicadores específicos para este grupo, su implementación se desarrolló en un marco de respeto e inclusión de las comunidades indígenas presentes en los territorios.

201. En el proyecto participaron miembros de tres comunidades indígenas, El Manzano, Quebraola y Puntilla de Quillón, todas ellas se encuentran en la caleta piloto de El Manzano-Hualaihué. No se aplicó el Manual de consentimiento libre, previo e informado antes de la implementación del proyecto, ya que estos pueblos no habían sido inscritos todavía como comunidades indígenas en la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI).
202. Sin embargo, después de su formulación, se informó, consultó e invitó a estas tres comunidades indígenas –dentro de las cuales ya había participantes activos en el proyecto desde el inicio– a participar en el proyecto. Mediante un diálogo intercultural adecuado, se compartió información pertinente y transparente, se les invitó a integrarse y se pidió su consentimiento. No obstante, la participación ocurrió a nivel individual de personas de origen indígena, bajo sus roles económico-productivos de pescadores y recolectores, y no a nivel de organización indígena.

#### **Valoración de la participación de los pueblos indígenas**

203. Dado que las acciones ejecutadas en el marco de participación de pueblos originarios no fueron planeadas ni medidas y no hay evidencia de que hayan generado efectos como resultado de la implementación, **la evaluación valora la participación de los pueblos indígenas como moderadamente satisfactoria.**





## 4. Conclusiones y recomendaciones

### 4.1 Conclusiones

204. Considerando los principales hallazgos asociados a las preguntas y criterios de la presente evaluación, es posible presentar las siguientes conclusiones:

**Conclusión 1 (Relevancia estratégica):** el diseño y la implementación del proyecto presenta una alta alineación y relevancia. Los componentes, resultados y productos fueron coherentes con las prioridades estratégicas del FMAM, los objetivos de la FAO, las políticas sectoriales del Estado de Chile y las necesidades de los grupos beneficiarios. La elevada pertinencia ha forjado un escenario favorable para asegurar buenos niveles de interés y participación de los diferentes actores, además de propiciar un contexto que entrega buenas posibilidades de apropiación institucional y de sostenibilidad del proyecto.

**Conclusión 2 (Eficacia – Objetivo del proyecto):** la evaluación concluye que las acciones implementadas, los productos alcanzados y los resultados logrados, se tradujeron en una contribución sustantiva a la mejora y el fortalecimiento de la capacidad institucional y comunitaria de adaptación al cambio climático en Chile (objetivo del proyecto). Este efecto es un reflejo de la ejecución técnica de actividades y de la consecución de las metas formuladas (cerca al 100%). El principal aporte proviene de la ejecución programática de los componentes 1 y 2. Los otros dos componentes, si bien alcanzaron buenos niveles de implementación, tienen una contribución significativamente menor.

**Conclusión 3 (Eficacia – Componente 1: Fortalecimiento institucional):** se comprueba que las autoridades y funcionarios/as del Estado han desarrollado capacidades y mejoras en el manejo de herramientas para abordar, en sus respectivos espacios laborales, los temas del cambio climático, la adaptación a sus efectos y la vulnerabilidad. Este resultado –acompañado del establecimiento de espacios de gobernanza traducidos en instancias de coordinación y cooperación intersectorial (especialmente a nivel local y regional), junto con la puesta en marcha de un sistema de información sobre pesca, acuicultura y cambio climático que facilitará una toma de decisiones públicas y privadas basadas en evidencia– es una señal inequívoca de que el proyecto logró fortalecer las capacidades institucionales públicas orientadas hacia una efectiva adaptación a los efectos del cambio climático.

**Conclusión 4 (Eficacia – Componente 2):** los resultados de las capacitaciones de adaptación al cambio climático, de monitoreo ambiental y de prácticas de diversificación económica, confirman que el proyecto fue un aporte significativo para mejorar la capacidad de adaptación de la pesca y la acuicultura local al cambio climático en las cuatro caletas piloto. Estas capacitaciones contribuyeron al establecimiento de sistemas pesqueros y acuícolas más resilientes, impactando de manera especial en mujeres y jóvenes.

**Conclusión 5 (Eficacia – Componente 3: Comunicaciones):** el componente de comunicaciones presentó debilidades tanto en el diseño como en su implementación. Las actividades ejecutadas no devinieron en el resultado que perseguían, es decir, sensibilizar y preparar a las comunidades costeras locales para adaptarse a los efectos del cambio climático en la pesca y la acuicultura.

El propósito mencionado fue alcanzado principalmente a consecuencia de la implementación de los componentes 1 y 2. La evaluación considera que este fenómeno se debe a un problema de diseño en la formulación de la lógica de intervención del Componente 3 y en un despliegue comunicacional débil, en el sentido que no logró imbricarse en tiempo y forma con el enfoque, los objetivos y el equipo del proyecto.

**Conclusión 6 (Eficacia – Componente 4: Seguimiento y evaluación):** el diseño y la puesta en marcha del sistema de seguimiento y evaluación fueron tardíos. Sin embargo, durante la etapa previa a su confección, el proyecto cumplió adecuadamente con la rendición de cuentas al donante y a la FAO. El problema que ocasionó su tardanza está relacionado con una mermada capacidad en la generación de

insumos para una toma de decisiones oportuna y su necesaria vinculación con las comunicaciones y la gestión del conocimiento.

**Conclusión 7 (Eficiencia):** durante la historia de implementación del proyecto hubo circunstancias que condicionaron su fluidez (cambios en el equipo del proyecto e instituciones socias, restricciones de movilidad por razones sanitarias y sociales y períodos con sobrecarga de trabajo). No obstante, a la luz de los resultados, el volumen y la calidad de los productos generados, las sinergias logradas, las posibilidades de sostenibilidad instaladas y una ejecución financiera ordenada y cercana al 100%, la evaluación considera que la eficiencia del proyecto es satisfactoria.

**Conclusión 8 (Perspectivas transversales: Género):** a pesar de que el diseño del proyecto no consideró una estrategia explícita orientada a contribuir a los objetivos de igualdad de género contenidos en las políticas institucionales de la FAO y del FMAM, se constataron efectos positivos en el cierre de brechas de género como resultado de la participación de mujeres en el proyecto. Estos se evidenciaron principalmente por el mayor acceso y poder de decisión sobre los recursos naturales de algunas participantes y el beneficio económico que algunas de ellas están teniendo como resultado de las actividades desarrolladas en el marco del proyecto.

**Conclusión 9 (Perspectivas transversales: Pueblos indígenas):** a pesar de que el proyecto no consideró una estrategia para informar e incluir de forma explícita a los pueblos indígenas, las actividades del proyecto fueron respetuosas con su inclusión. Mediante un diálogo intercultural adecuado, se compartió información pertinente y transparente, se les invitó a integrarse y se pidió su consentimiento.

**Conclusión 10 (Sostenibilidad institucional):** el interés y compromiso expresado por las autoridades y funcionarios del Estado, la posibilidad cierta de adopción de la estrategia de sostenibilidad diseñada y la convicción institucional de la necesidad de fortalecer orgánicamente, en la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura, el abordaje del cambio climático en el sector, generan un escenario propicio y justifican buenas perspectivas de sostenibilidad para el proyecto.

**Conclusión 11 (Sostenibilidad comunitaria):** a pesar de la alta valoración de las actividades implementadas en el proyecto por parte de los beneficiarios, su interés y compromiso por la sostenibilidad de las mismas es variable. Mientras algunos beneficiarios están altamente comprometidos con continuar algunas o varias de las actividades para las que fueron capacitados, otros esperan poder evaluarlo una vez que la pandemia se acabe, y otros agradecen la oportunidad formativa que les otorgó el proyecto, pero no ven una ruta hacia la ejecución independiente de las actividades aprendidas.

## 4.2 Recomendaciones

205. La evaluación considera oportuno realizar las siguientes recomendaciones:

### **Recomendación 1: a la FAO, la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura y el Ministerio del Medio Ambiente, sobre la sostenibilidad y la escalabilidad del proyecto.**

Diseñar una hoja de ruta con objetivos en el corto (estrategia de sostenibilidad), mediano y largo plazo, orientada a robustecer la colaboración interministerial, interregional y la inclusión de la temática del cambio climático en la estructura orgánica en la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura para que lidere y de coherencia programática a las iniciativas de adaptación del sector.

**Sugerencia 1:** como una forma de fomentar el diálogo y el involucramiento, sería conveniente, en el corto plazo, propiciar un espacio de capacitación y de intercambio de experiencias donde participen las direcciones zonales y los funcionarios del Ministerio del Medio Ambiente, tanto de las regiones parte del proyecto como de las que no participaron.

**Sugerencia 2:** diseñar y poner en marcha –incorporando los aprendizajes del proyecto– mecanismos de participación y aporte de los miembros de los Grupos de trabajo interinstitucional en la actualización del plan sectorial de adaptación y los futuros planes regionales.

**Sugerencia 3:** relanzar y ofrecer réplicas del diplomado “Adaptación de la pesca y la acuicultura al cambio climático” a funcionarios/as públicos interesados que no participaron en la primera versión.

**Recomendación 2: a la FAO, la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura y el Instituto de Fomento Pesquero, sobre la gestión del conocimiento.**

**A la FAO:** diseñar y poner en marcha un repositorio nacional y/o regional en un formato atractivo que almacene y comparta la producción documental de este y, eventualmente, de otros proyectos.

**Sugerencia:** incorporar una caja de herramientas y un buscador y/o clasificador temático, territorial (georreferenciado) y temporal.

**Al Instituto de Fomento Pesquero:** indagar la posibilidad de contar con formatos de acceso y visualización de los datos asociados al sistema interoperable diferenciado: uno para personas con interés y conocimiento científico y uno simplificado para pescadores y el público general.

**A la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura:** poner a disposición del proyecto un espacio web que permita mejorar la visibilidad de los resultados obtenidos e intercambiar información, experiencias y conocimientos generados por la iniciativa.

**Recomendación 3: a la FAO, sobre la temporalidad de las estrategias de sostenibilidad.**

Para ampliar las posibilidades de sostenibilidad, sería favorable contemplar la elaboración de estrategias en el diseño de los proyectos y ponerlas en marcha desde el inicio.

**Recomendación 4: a la FAO, sobre las comunicaciones de los proyectos.**

Fortalecer el apoyo de parte del área de comunicaciones de la Representación de la FAO en Chile en las etapas iniciales de los proyectos, con el objetivo de desarrollar habilidades en los equipos y entregar, en diálogo y acuerdo con los socios, un marco común y los estándares mínimos que las estrategias de comunicación y la implementación de las mismas deberían considerar.

**Sugerencia:** las comunicaciones de los proyectos podrían subdividirse en dos momentos: 1) diseño de estrategia, línea gráfica, vídeos, manifiestos y mensajes clave a cargo de servicios externos especializados; 2) despliegue de la estrategia a cargo de un profesional que sea parte del equipo de los proyectos.

**Recomendación 5: a la FAO, la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura, el Ministerio del Medio Ambiente, sobre el intercambio y el rescate de experiencias exitosas.**

Como una forma de poner en valor la participación de los grupos beneficiarios y suplir, en parte, la imposibilidad de realizar un encuentro presencial, sería recomendable elaborar cápsulas audiovisuales que describan el proceso, los efectos y los posibles impactos que tuvieron en la vida de los/as beneficiarios/as alguna o varias de las experiencias promovidas en cada una de las caletas piloto.

**Sugerencia:** utilizar la presentación del material elaborado como oportunidad para reunir a los distintos actores en un taller de cierre local/regional.

**Recomendación 6: a la FAO, sobre el seguimiento y evaluación de los proyectos.**

Sería conveniente que FAO Chile contara con personal especializado que brinde acompañamiento permanente y/o se responsabilice del diseño, la puesta en marcha y la implementación de los sistemas de seguimiento y evaluación de los distintos proyectos que implementa.

**Recomendación 7: a FAO Chile, sobre la incorporación de la estrategia de igualdad de género en los proyectos desde su diseño, incorporando los recursos necesarios para su ejecución.**

Incluir, en el diseño el desarrollo, una estrategia de género alineada a las necesidades específicas del contexto del proyecto, siguiendo las guías y políticas de género de la FAO y el FMAM (para los proyectos del FMAM).

**Sugerencia:** incluir perfiles especializados y acompañar la inclusión de la perspectiva de género por una estrategia de comunicación, capacitación del equipo técnico y una asignación presupuestaria suficiente.

## 5. Lecciones aprendidas

206. Producto de la evaluación realizada fue posible rescatar las siguientes lecciones aprendidas:

**Lección aprendida 1.** El aprovechamiento de los espacios de articulación intersectorial ya existentes en la institucionalidad pública y la programación de las acciones asociadas a estos espacios, asegura una mayor participación y aumenta las posibilidades de anclaje y sostenibilidad en el tiempo.

**Lección aprendida 2.** La generación de espacios locales de gobernanza inclusivos, territorial y sectorialmente, mejora la participación de las partes interesadas y las posibilidades de generar relaciones sinérgicas durante la ejecución del proyecto, así como las probabilidades de sostenibilidad del mismo.

**Lección aprendida 3.** La adherencia a las prácticas de adaptación presenta mejores resultados en jóvenes y mujeres. Esta situación está condicionada por las expectativas de mejoras económicas, sensibilidad ante los efectos del cambio climático, una mayor propensión al emprendimiento y conductas aprendidas frente a la oferta pública de parte de los grupos beneficiarios adultos y hombres.

**Lección aprendida 4.** Si bien es posible avanzar en la sostenibilidad del proyecto a corto plazo, a través del anclaje de las distintas iniciativas en instrumentos de política pública ya existentes, en el mediano y largo plazo es necesario contar una institucionalidad pública que dirija orgánica y transversalmente las cuestiones relativas a cambio climático en el sector de la pesca y la acuicultura.

**Lección aprendida 5.** La gestión del conocimiento –entendida como la sistematización, intercambio y difusión de buenas prácticas, lecciones aprendidas, resultados y productos (documentos, manuales, material visual, capacitaciones, bases de datos, etc.)– debería ser una acción periódica de los proyectos (alimentada por un sistema robusto de seguimiento y evaluación y apoyada por el área de comunicaciones). Esto contribuiría a: la apropiación institucional; las posibilidades de escalabilidad y replicabilidad; y la participación y adherencia de los grupos beneficiarios, entre otras mejoras en el rendimiento de los proyectos.

**Lección aprendida 6.** La figura de un facilitador y articulador, asumida en el proyecto por los coordinadores macrozonales, ha sido fundamental para lograr la apropiación y la sensibilización local, además de ser indispensable para el éxito de los espacios de gobernanza regional y local (Grupos de trabajo interinstitucionales) promovidos por el proyecto.

**Lección aprendida 7.** Las recomendaciones de la revisión de medio término fueron fundamentales para mejorar las deficiencias. Para aumentar las posibilidades de corregir a tiempo las debilidades identificadas, esta debió realizarse en la mitad del período de ejecución del proyecto y no con el retraso que ocurrió.

**Lección aprendida 8.** Las perspectivas de sostenibilidad serían más auspiciosas si hubiese sido un aspecto a considerar desde etapas tempranas del proyecto e idealmente incluir, como un producto específico y transversal, el diseño de una estrategia desde su formulación.

**Lección aprendida 9.** Las acciones de comunicación son fundamentales. Apoyan la transparencia, ayudan a sensibilizar y a mantener el interés de las partes interesadas, son una herramienta para la apropiación institucional y comunitaria, dan soporte a la gestión del conocimiento generado, entre otras funciones.

**Lección aprendida 10.** Los cambios de funcionarios y autoridades del gobierno, aunque es normal que ocurran, afectaron la fluidez en la comunicación, los niveles de apropiación, el desempeño y la capacidad de incidencia del proyecto. Contar con asesoramiento y/o recursos humanos especializados en incidencia política ayudaría a mitigar este tipo de riesgos.

## Referencias

**CESSO y INPESCA.** 2008 *Informe Final del Programa para el Fortalecimiento y Desarrollo de Capacidades de Adaptación al Cambio Climático de Comunidades y Organizaciones Pesqueras y Acuícolas en 4 caletas (Riquelme, Tongoy, Coliumo y El Manzano – Hualaihué).*

**FAO.** 2011. *Política de la FAO sobre pueblos indígenas y tribales.* Roma (disponible en <http://www.fao.org/3/i1857s/i1857s.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. (disponible en <http://www.fao.org/3/i3205s/i3205s.pdf>).

**FAO.** 2016. *Consentimiento libre, previo e informado: Manual para profesionales.* Roma. Informe preparado conjuntamente con Action Aid, Action Against Hunger, Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (FICR) y World Vision. Roma. (disponible en <http://www.fao.org/3/i6190s/i6190s.pdf>).

**FAO.** 2017a. *Guide to Mainstreaming Gender in FAO's Project Cycle.* Roma. (disponible en <http://www.fao.org/3/i6854e/i6854e.pdf>).

**FAO.** 2017b. *Guidelines for the assessment of gender mainstreaming.* (disponible en <http://www.fao.org/3/bd714e/bd714e.pdf>).

**FAO.** 2019. *OED Capacity Development Evaluation Framework.* Documento de orientación de la OED. Roma. (disponible en <http://www.fao.org/3/ca5668en/CA5668EN.pdf>).

**FAO.** 2021a. *Manual de capacitación en adaptación al cambio climático en pesca y acuicultura en Chile.* Santiago de Chile.

**FAO.** 2021b. Pesca artesanal y acuicultura de pequeña escala en Chile bajo la mirada del enfoque de género y el cambio climático. En: *FAO Aquaculture News*, 3(May 2021): 44-47. Rome. (disponible en [https://www.aqua.cl/wp-content/uploads/2021/05/Proyecto-SUBPESCA-MMA-y-FAO\\_GENERO-cambio-clim%C3%A1tico.pdf](https://www.aqua.cl/wp-content/uploads/2021/05/Proyecto-SUBPESCA-MMA-y-FAO_GENERO-cambio-clim%C3%A1tico.pdf))

**GEF.** 2018. *Política actualizada sobre salvaguardias sociales y ambientales.* GEF/C.55/07. (disponible en [https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/SP\\_GEF.C.55.07\\_ES\\_Safeguards\\_1.pdf](https://www.thegef.org/sites/default/files/council-meeting-documents/SP_GEF.C.55.07_ES_Safeguards_1.pdf))

**GEF.** 2014. *Results frameworks for GEFTF, LDCF AND SCCF* (disponible en [https://www.thegef.org/sites/default/files/documents/GEF6\\_Results\\_Framework\\_for\\_GEFTF\\_and\\_LDCF.SCCF\\_0.pdf](https://www.thegef.org/sites/default/files/documents/GEF6_Results_Framework_for_GEFTF_and_LDCF.SCCF_0.pdf)).

**GEF.** 2017a. *Guidelines for GEF Agencies in Conducting Terminal Evaluation for Full-sized Projects.* Washington, DC. (disponible en <https://www.gefio.org/sites/default/files/documents/reports/gef-guidelines-te-fsp-2017.pdf>).

**GEF.** 2017b. *GEF Policy on Stakeholder.* GEF Policy Series Report. Washington, DC.

**Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.** 2015. Plan de adaptación al cambio climático en Pesca y Acuicultura.

**Ministerio de Medio Ambiente.** n.d. Acción Climática a Nivel Regional: Comités Regionales de Cambio Climático- CORREC. En: *Ministerio de Medio Ambiente* [en línea]. (disponible en <https://mma.gob.cl/cambio-climatico/accion-climatica-a-nivel-regional-comites-regionales-de-cambio-climatico-correc/>)

**Ministerio de Medio Ambiente.** 2014. Plan nacional de adaptación al cambio climático.

**Ministerio de Medio Ambiente.** 2017. Plan de acción nacional de cambio climático 2017-2022.

**Naranjo Solano, J., Gallardo Lagno, A. y Crowley, E.** 2021. Enfoque de género para la adaptación al cambio climático en el sector pesca y acuicultura. En: *Latercera* [en línea]. (disponible en <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/enfoque-de-genero-para-la-adaptacion-al-cambio-climatico-en-el-sector-pesca-y-acuicultura/FIHV2LLVQVCM3NQR23CDRLZ7L4/>)

**UNEG.** 2016. *Normas y estándares de evaluación*. Nueva York. (disponible en <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>).



# Apéndices

## Apéndice 1. Listado de agentes clave consultados

Apellido	Nombre	Cargo/responsabilidad	Ubicación
Acevedo	Mitzi	Consultora Estrategia de Turismo de Intereses Especiales	Valparaíso
Aguilar	José	Oficial Técnico Líder -FAO	Santiago
Álvarez	Andrea	Gerente Cooperativa M-31 (programa de capacitación)	Tongoy
Ardoiza	Rosa	Tesorera Corporación Cta. Riquelme	Iquique
Aviles	Milton	Consultor Especialista APE mitílicos	Iquique
Borzone	María Victoria	Agencia Regional de Sustentabilidad y Cambio Climático	Concepción
Campos	Aida	Profesional contraparte Dirección Zonal de Pesca	Iquique
Campos Aguirre	Lorenzo	Funding Liaison Officer -FAO	Santiago
Castillo	Rodrigo	Liceo Hornopirén, encargado especialidad acuicultura	Hornopirén
Chávez	Javier	Consultor Conformación de Cooperativa	Coquimbo
Concha	Maciel	Beneficiaria	Coliumo
Concha	Gloria	Beneficiaria	Coliumo
Contreras	Jorge	Consultor experto acuicultura, pesca y manejo de recursos	Hornopirén
Cubillos	Luis	Jefe de proyecto: Programa de Capacitación Institucional – COPAS, UdeC	Concepción
De Andrade	Roberto	Encargado de Monitoreo y Evaluación - FAO	Santiago
Delannays	Mario	Secretario Regional Ministerial del Medio Ambiente, SEREMI MMA Biobío.	Concepción
Díaz	Dalma	Consultora experta en turismo El Manzano	Puerto Montt

<b>Apellido</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo/responsabilidad</b>	<b>Ubicación</b>
Díaz	Dalma	Consultora experta en turismo	Puerto Montt
Donoso	Miguel	Consultor Turismo	Temuco
Espinoza	Cristian	Director Nacional del proyecto (SUBPESCA)	Valparaíso
Espinoza	Oscar	Presidente CONAPACH	Iquique
Gallardo	Alicia	Subsecretaria de Pesca y Acuicultura (SUBPESCA)	Valparaíso
García	Jeremias	Asociación Gremial de Tongoy	Tongoy
García	Devora	Socia (proyectos: capacitación; ostra; cooperativa)	Tongoy
Garrido	Ana	Presidenta Sindicato N°2 Algueras	Coliumo
Gertosio	Alejandro	Jefe de proyecto: Programa Sello de Identidad	Valparaíso
Godoy	María Cecilia	Técnico Zonal del proyecto, Región de Los Lagos	Puerto Montt
Godoy	Jadhiel	Profesional contraparte SRM MMA	Iquique
Godoy	Julia	Socia M-31 (proyecto capacitación, monitora)	Tongoy
González	Erasmus	Presidente del Sindicato Puntilla Quillón, Maida es Presidenta de la Comunidad Indígena Puntilla Quillón.	El Manzano
Harries	Elizabeth	Coordinadora de Comunicaciones en FAO Chile	Santiago
Henríquez	Oscar	Director Zonal de Pesca y Acuicultura Biobío-Ñuble	Concepción
Hernández	Rafael	Ex Director Zonal de Pesca y Acuicultura (DZP), Actual Director FIPA- Valparaíso	Puerto Montt
Iturriaga	Carola	Profesional contraparte MMA	Puerto Montt
Kosiel	Klaus	Secretario Regional Ministerial del Medio Ambiente (SEREMI) Región de Los Lagos	Puerto Montt
Kosiel	Klaus	Seremi de Medio Ambiente región de Los Lagos	Puerto Montt

<b>Apellido</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo/responsabilidad</b>	<b>Ubicación</b>
Letelier	Jaime	Jefe de proyecto: Sistema de Información - IFOP	Valparaíso
Lovatelli	Alessandro	Ex Oficial Técnico Líder -FAO	Roma
Maldonado	Julio	Presidente Sindicato El Manzano y monitor de programa de monitoreo local	El Manzano
Maldonado	Tamara	Joven de la caleta.	El Manzano
Mardones	Andrea	Secretaria Regional Ministerial del Medio Ambiente, Biobío	Concepción
Marín	José	Presidente Asociación Gremial de Tongoy	Tongoy
Mena	Pablo	Profesional cambio climático Dirección Zonal de Pesca	Concepción
Milad	Sofía	Miembro GTI Regional	Puerto Montt
Morales	Billy	Consultor Especialista Turismo Integrado y Sustentable	Iquique
Moreno Toledo	Marcelo	Director Regional de Pesca y Acuicultura Tarapacá – SERNAPESCA	Iquique
Morera	Rodrigo	Task Manager GEF-FAO	Santiago
Muñoz	Cristian	Encargado Medio Ambiente. Municipalidad de Tomé	Tomé
Naranjo	Laura	Asistente Técnico-Administrativa - FAO	Valparaíso
Naranjo	Javier	Subsecretario del Medio Ambiente (MMA)	Santiago
Norambuena	Ricardo	COPAS-UdeC/Consultor Estrategia de Sostenibilidad - FAO	Santiago
Núñez	Leonardo	Jefe de proyecto: Valor agregado y Fauna Acompañante	Valparaíso
Oliva	Jorge (Mauricio Braun será el entrevistado)	Director Ejecutivo Centro de Investigación Aplicada al Mar S.A.	Iquique
Olivares	Alberto	Secretario Federación Regional de Buzos y Pescadores de Tarapacá (FEBUPESCA)	Iquique
Paineo	Alejandra	Profesional contraparte Dirección Zonal de Pesca	Puerto Montt

<b>Apellido</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo/responsabilidad</b>	<b>Ubicación</b>
Parot	Luis	Director Ejecutivo Instituto de Fomento Pesquero (IFOP)	Valparaíso
Pávez Rodríguez	Marcelo	Técnico Zonal Región Tarapacá	Iquique
Pinochet	Ruben	Contraparte SUBPESCA	Valparaíso
Pizarro	Roxana	Socia (proyecto ostra japonesa)	Tongoy
Ponce	Francisco	Coordinador Nacional del proyecto - FAO	Valparaíso
Pool	Humberto	Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura, SERNAPESCA Regional Biobío.	Talcahuano
Rendic	Jovanka	Directora Zonal de Pesca y Acuicultura (Atacama y Coquimbo) – SUBPESCA	Coquimbo
Rivas Deville	Patricio	Profesional – Dirección Regional de Pesca y Acuicultura Tarapacá (SERNAPESCA)	Iquique
Rivera	Claudia	Secretaria Regional Ministerial Región Coquimbo – MMA	Coquimbo
Robledo	Roberto	Consultor Cultivo de ostra japonesa	Coquimbo
Rojas	Pedro	Asociación Gremial de Tongoy	Tongoy
Rojas Tamborino	Barabara	Directora Regional – Servicio Nacional de Turismo	Iquique
Rojas Tomborino	Moyra	Secretaria Regional Ministerial Región Tarapacá – Ministerio del Medio Ambiente	Iquique
Saavedra	Luisa	Coordinadora de proyecto: Monitoreo Ambiental – EULA, UdeC	Concepción
Sáez	Andrea	Encargada de presupuesto	Santiago
Salfate	Lucio	Socio Cooperativa M-31 (proyectos: capacitación; turismo; monitoreo)	Tongoy
San Martín	Gustavo	Ex Director Nacional del proyecto (SUBPESCA)	Valparaíso
Santander	Elisa	Profesora de Liceo de Hornopiren	Honopiren
Santis	Gladys	Contraparte Técnica del MMA (Miembro del Comité de Gestión Técnica del proyecto)	Santiago

<b>Apellido</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo/responsabilidad</b>	<b>Ubicación</b>
Sciaraffia Estrada	Brunetto	Director Zonal de Pesca y Acuicultura I Zona – SUBPESCA	Iquique
Stutzin	Miguel	Punto Focal Operativo del GEF en Chile (MMA)	Santiago
Subiabre	Yolanda	Socia de Agrupación de recolectoras de orilla La Estrellita de Caleta El Manzano y presidenta de la Junta de Vecinos de Caleta El Manzano.	El Manzano
Tapia	Leonel	Task Manager GEF-FAO (anterior)	Santiago
Tapia	Yohana	Encargada Fomento Productivo, Profesional contraparte. Municipalidad de Hualaihué	Hornopirén
Tapia	Carlos	Consultor capacitación cambio climático a pescadores, Jefe de proyecto: Programa de Capacitación comunidades costeras – CESSO y Consultor Estudio de factibilidad	Coquimbo
Tevah	Verónica	Fundación Coliumo	Coliumo
Torrejón	Juan	Presidente Cooperativa M-31 (proyecto factibilidad planta de proceso)	Tongoy
Torres	Erick	Presidente Agrupación de Turismo de Coliumo	Coliumo
Torres	Víctor	Presidente Sindicato N°1 Pelágicos	Coliumo
Valdez	Mauricio	Secretario Corporación Cta. Riquelme	Iquique
Vargas	Adolfo	Consultor Especialista APE macroalgas	Iquique
Vásquez	Cristian	Técnico Zonal Región de Biobío	Concepción
Vergara	Jonathan	Consultor Acuicultura experimental. Consultor experto en acuicultura de pequeña escala (cultivo de pelillo en Coliumo)	Coronel/Concepción
Villalobos	Manuel	Presidente STI Buzos Mariscadores Bahía Iquique	Iquique
Willianson	Ricardo	Presidente Corporación Cta. Riquelme	Iquique

## Apéndice 2. Cuadro de calificación de los criterios de evaluación del GEF

Criterio de evaluación	Valoración	Comentarios breves
<b>A. RELEVANCIA ESTRATÉGICA</b>		
<b>Referencia general al proyecto</b>	AS	Ver sección 3.1: Hallazgos 1, y 2 y sección 3.2 Hallazgo 5
A1.1. Alineamiento con las prioridades estratégicas del FMAM y la FAO	AS	Ver sección 3.1: Hallazgo 1.
A1.2. Relevancia para las prioridades nacionales, regionales y globales y para las necesidades de los beneficiarios.	AS	Ver sección 3.1: Hallazgo 2.
A1.3. Complementariedad con otras intervenciones en curso	S	Ver sección 3.1: Hallazgo 1 y sección 3.2: Hallazgo 5
<b>B. EFICACIA</b>		
B1. Evaluación general de los resultados del proyecto	S	Ver sección 3.2: Hallazgos del 5 a 11.
B1.1 Entrega de los productos del proyecto	S	Ver sección 3.2: Hallazgos del 4 al 11 y Apéndice 5: Matriz de resultados.
B1.2 Progreso hacia los resultados y objetivos del proyecto	S	Ver sección 3.2: Hallazgo 4
Resultado 1.1. Capacidad fortalecida de instituciones públicas y privadas para implementar/mejorar la adaptación al cambio climático en el sector pesquero y acuícola a niveles nacional y local.	AS	Ver sección 3.2: Hallazgo 5, 6, 7.
Resultado 2.1. Actores establecen sistemas pesqueros y acuícolas más adaptados y resilientes e incrementan su capacidad de adaptación e inversión en tecnologías innovadoras de adaptación a nivel local.	S	Ver sección 3.2: Hallazgos 8,9,10
Resultado 3.1. Comunidades costeras locales están sensibilizadas, tienen conocimiento y están preparadas para adaptarse a los efectos del cambio climático en la pesca y acuicultura.	MI	Ver sección 3.2: Hallazgo 11
Resultado 4.1 Enfoque de manejo por resultados del proyecto implementado.	MS	Ver sección 3.5.2: Hallazgo 20
B1.3 Probabilidad del impacto	S	Ver sección 3.2: Hallazgos del 5 al 11 y sección 3.4 sostenibilidad: Hallazgos del 16 al 18.
<b>C. EFICIENCIA</b>		
C1. Eficiencia	S	Ver sección 3.2: Hallazgos del 12 al 15
<b>D. SOSTENIBILIDAD DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO</b>		
D1. Probabilidad general de los riesgos para la sostenibilidad	MP	Ver sección 3.4: Hallazgos 16 al 18
D1.1. Riesgos financieros	MP	Ver sección 3.4: Hallazgo 19
D1.2. Riesgos sociopolíticos	MP	Ver sección 3.4: Hallazgo 19
D1.3. Riesgos institucionales y de gobernanza	MP	Ver sección 3.4: Hallazgo 19
D1.4. Riesgos ambientales	P	Ver sección 3.4: Hallazgo 19
D2. Aceleración y reproducción	MP	Ver sección 3.4: Hallazgo 19
<b>E. FACTORES QUE AFECTARON EL DESEMPEÑO DEL PROYECTO</b>		
E1. Diseño y madurez del proyecto	MS	Ver sección 3.5.1 Hallazgo 20
E2. Calidad de la implementación del proyecto	S	Ver sección 3.5.3 Hallazgo 22

<b>Criterio de evaluación</b>	<b>Valoración</b>	<b>Comentarios breves</b>
E2.1 Calidad de la implementación del proyecto por parte de la FAO (RP, OTJ, EDP, etc.)	S	Ver sección 3.5.3 Hallazgo 22
E2.1 Supervisión del proyecto (CDP, grupo de trabajo del proyecto, etc.)	S	Ver sección 3.5.3 Hallazgo 22
E3. Calidad de la ejecución del proyecto	S	Ver sección 3.5.3 Hallazgo 22 y sección 3.5.5 Hallazgo 23
E4. Gestión financiera y cofinanciación	S	Ver sección 3.5.4 Hallazgo 23
E5. Asociaciones del proyecto y participación de las partes interesadas	S	Ver sección 3.5.5 Hallazgo 24
E6. Comunicación, gestión del conocimiento y productos del conocimiento	MS	Ver sección 3.5.2 Hallazgo 21
E7. Calidad general del MyE	MS	Ver sección 3.5.2 Hallazgo 21
E7.1 Diseño del MyE al inicio el proyecto	I	Ver sección 3.5.2 Hallazgo 21
E7.2 Diseño del MyE después de la RMT	S	Ver sección 3.5.2 Hallazgo 21
E7.3 Plan de implementación del MyE (incluidos los recursos humanos y financieros)	MS	Ver sección 3.5.2 Hallazgo 21
E8. Evaluación general de los factores que afectan al rendimiento	MS	Ver sección 3.5 Hallazgos del 20 al 25
<b>F. CUESTIONES TRANSVERSALES</b>		
F1. Género y otras dimensiones de la igualdad	S	Ver sección 3.6 Hallazgos 26, 27 y 28
F2. Cuestiones de derechos humanos	S	Ver sección 3.6
F2. Salvaguardias ambientales y sociales	S	Ver sección 3.6
<b>CALIFICACIÓN GLOBAL DEL PROYECTO</b>	S	El proyecto fue eficaz: logro avanzar hacia el objetivo formulado. Pertinente a la realidad y políticas públicas nacionales, coherente con los marcos estratégicos de la FAO y el GEF y ajustado a las necesidades de los grupos beneficiarios. Además, logró un ejecución técnica-financiera eficiente.

### Apéndice 3. Esquema de calificación

#### RESULTADOS Y PRODUCTOS DEL PROYECTO

Se califican los resultados del proyecto en función de la medida en que se han logrado los objetivos. Se utiliza una escala de seis puntos para calificar los resultados generales:

Calificación	Descripción
Altamente Satisfactorio (AS)	El nivel de resultados logrado supera claramente las expectativas o no ha habido deficiencias.
Satisfactorio (S)	El nivel de resultados logrado es el esperado o no ha habido deficiencias, o estas han sido mínimas.
Moderadamente Satisfactorio (MS)	El nivel de resultados logrado es más o menos el esperado o las deficiencias han sido moderadas.
Moderadamente Insatisfactorio (MI)	De alguna manera el nivel de resultados logrado es inferior al esperado o ha habido deficiencias significativas.
Insatisfactorio (I)	El nivel de resultados logrado es sustancialmente inferior al esperado o ha habido grandes deficiencias.
Altamente Insatisfactorio (AI)	El nivel de resultados logrado es insignificante o ha habido deficiencias muy graves.
Imposible de Evaluar (IE)	La información disponible no permite realizar una evaluación del nivel de resultados logrado.

Es posible que, durante la implementación del proyecto, el marco de resultados de algunos proyectos se modifique. En los casos en que las modificaciones en el impacto, los resultados y los productos del proyecto no hayan reducido su alcance general, el evaluador deberá valorar el logro de los resultados basándose en el marco de resultados. En aquellos casos en que el alcance de los objetivos y resultados del proyecto se haya reducido, se tendrá en cuenta la magnitud y necesidad de la reducción, y pese a haberse logrado los resultados de acuerdo con el marco de resultados revisado, se asignará una calificación inferior a la efectividad de los resultados cuando proceda.

#### IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PROYECTO

La calidad de la implementación y de la ejecución se calificarán separadamente. La calidad de la implementación se relaciona con las funciones y responsabilidades desempeñadas por las agencias del FMAM que tienen acceso directo a los recursos del FMAM. La calidad de la implementación se relaciona con las funciones y responsabilidades desempeñadas por el país o por las contrapartes regionales que han recibido fondos del FMAM de agencias del FMAM y han realizado sobre el terreno las actividades financiadas. El desempeño se calificará con una escala de seis puntos:

Calificación	Descripción
Altamente Satisfactorio (AS)	No ha habido deficiencias y la calidad de la implementación/ ejecución supera las expectativas.
Satisfactorio (S)	No ha habido deficiencias o estas fueron menores y la calidad de la implementación/ejecución cumple las expectativas.
Moderadamente Satisfactorio (MS)	Ha habido algunas deficiencias y la calidad de la implementación/ejecución cumple más o menos las expectativas.
Moderadamente Insatisfactorio (MI)	Ha habido deficiencias significativas y de alguna manera la calidad de la implementación/ejecución es inferior a lo esperado.
Insatisfactorio (I)	Ha habido grandes deficiencias y la calidad de la implementación/ejecución es sustancialmente inferior a lo esperado.
Altamente Insatisfactorio (AI)	Ha habido deficiencias muy graves en la calidad de la implementación/ejecución.
Imposible de Evaluar (IE)	La información disponible no permite realizar una evaluación de la calidad de la implementación/ejecución.



## MONITOREO Y EVALUACIÓN

Se evaluará la calidad del MyE del proyecto en materia de:

- i. Diseño
- ii. Implementación

Calificación	Descripción
Altamente Satisfactorio (AS)	No ha habido deficiencias y la calidad del diseño implementación del MyE supera las expectativas.
Satisfactorio (S)	No ha habido deficiencias o estas fueron menores y la calidad del diseño/implementación del MyE cumple las expectativas.
Moderadamente Satisfactorio (MS)	Ha habido algunas deficiencias y la calidad del diseño/implementación del MyE cumple más o menos las expectativas.
Moderadamente Insatisfactorio (MI)	Ha habido deficiencias significativas y la calidad del diseño/implementación del MyE es de alguna manera inferior a lo esperado.
Insatisfactorio (I)	Ha habido grandes deficiencias y la calidad del diseño/implementación del MyE es sustancialmente inferior a lo esperado.
Altamente Insatisfactorio (AI)	Ha habido deficiencias muy graves en el diseño/implementación del MyE.
Imposible de Evaluar (IE)	La información disponible no permite realizar una evaluación de la calidad del diseño/implementación del MyE.

## SOSTENIBILIDAD

Se evaluará la sostenibilidad teniendo en cuenta los riesgos relacionados con la sostenibilidad de los resultados financieros, sociopolíticos, institucionales y medioambientales del proyecto. El evaluador podrá igualmente tener en cuenta otros riesgos que podrían afectar a la sostenibilidad. La sostenibilidad general se calificará utilizando una escala de cuatro puntos:

Calificación	Descripción
Probable (P)	No existe riesgo para la sostenibilidad o este es mínimo.
Moderadamente Probable (MP)	Existen riesgos moderados para la sostenibilidad.
Moderadamente Improbable (MI)	Existen riesgos significativos para la sostenibilidad.
Improbable (I)	Existen riesgos muy graves para la sostenibilidad.
Imposible de Evaluar (IE)	Es imposible evaluar la incidencia y magnitud esperadas de los riesgos para la sostenibilidad.

**Apéndice 4. Cuadro de cofinanciación<sup>15</sup>**

Institución	Tipo de cofinanciamiento	Cofinanciación comprometida (USD) en la formulación del proyecto	Cofinanciación Materializada USD a junio de 2020	Porcentaje de cofinanciación materializada
SUBPESCA	CASH	570 464	570 464	100%
	IN KIND	14 2195 48	14 306 152	101%
MMA	CASH	513 976	515 631	100%
	IN KIND	332 445	291 036	88%
FAO	CASH	101 361	Por determinar	0%
<b>TOTAL</b>		<b>15 737 794</b>	<b>15 683 283</b>	<b>99,7</b>

<sup>15</sup> Cuadro actualizado a junio de 2020.

## Apéndice 5. Matriz de resultados

Lógica de intervención	Indicadores	Línea de base	Meta	% de logro	Descripción y observaciones
<b>Resultado 1.1</b> Capacidad fortalecida de instituciones públicas y privadas para implementar /mejorar la adaptación al cambio climático en el sector pesquero y acuícola a niveles nacional y local.	Indicador 9 (CCA-2): Número de personas capacitados para identificar, priorizar, ejecutar, vigilar y evaluar las medidas y estrategias de adaptación	0	Indicador 9: Meta: 100 funcionarios gubernamentales, 60 expertos nacionales y 240 tomadores de decisión a nivel nacional, regional y municipal	+100%	Los participantes del programa fueron 411 beneficiarios (241 hombres y 170 mujeres).
	Indicador 10 (CCA2): Número y tipo de instituciones fortalecidas para identificar, priorizar, implementar, monitorear y evaluar estrategias y medidas de adaptación, medido por la mejora en el puntaje de capacidades	1	Una institución: Subsecretaría de Pesca y Acuicultura Puntaje de Capacidad: seis (medido a través de la herramienta de seguimiento de SCCF).	+100%	Siete instituciones fortalecidas SUBPESCA; MMA; SERNAPESCA; IFOP; Universidad de Concepción; DIRECTEMAR y Municipalidad de Hualaihué.
<b>Producto 1.1.1</b> Entes coordinadores/ asesores en cambio climático, pesca y acuicultura constituidos a nivel nacional, regional y local y funcionando	GTI público-privado nacional de pesca, acuicultura y cambio climático constituido y funcionando	0	Un GTI formado	+100%	GTI Nacional se conformó, pero no ha tenido continuidad de su funcionamiento
	GTI regionales constituidos y funcionando	0	Cuatro GTI Formados y funcionando	+100%	GTI regionales de Tarapacá, Coquimbo, BioBio y Los Lagos, formados e institucionalizados en los CORECC.
	GTI comunales constituidos y funcionando	0	Dos GTI conformados y funcionando.	+100%	GTI de Tomé y Hualaihué formados y funcionando.

Apéndice 5. Matriz de resultados

Lógica de intervención	Indicadores	Línea de base	Meta	% de logro	Descripción y observaciones
<b>Producto 1.1.2</b> Sistema base de información interoperable, que sistematiza e integra los datos de pesca, acuicultura y cambio climático, para generar información para usuarios y toma de decisiones	Base de datos con variables del sector pesquero, acuicultor y cambio climático integradas, con niveles de información nacional, regional y local	(..)Indicadores sectoriales de cambio climático dispersos y no consolidados	Base integrada de datos de pesca, acuicultura y cambio climático integrada	+100%	Se diseñó y puso en marcha un sistema de información interoperable que integra datos de cambio climático de interés para el sector pesquero. Además, se generó una plataforma de visualización que entrega información periódica sobre estos indicadores-
	Número de reportes trimestrales de indicadores de Cambio Climático en monitoreos sectoriales de pesca y acuicultura"		Sin información		
<b>Producto 1.1.3</b> Programa de capacitación de funcionarios públicos, expertos nacionales, y tomadores de decisiones regionales y comunales.	Número de personas capacitadas para identificar, priorizar, implementar, monitorear y evaluar estrategias y medidas de adaptación a nivel institucional.	Zero personas Escaso conocimiento de alcances y efectos del cambio climático en la pesca y acuicultura (...)	80 autoridades regionales y comunales (al menos 20% mujeres) 100 funcionarios públicos (al menos 30% mujeres) 60 expertos nacionales y locales (al menos 25% mujeres)	+100%	Se logró capacitar a: 122 autoridades (46% mujeres) 159 funcionarios (44% mujeres) 130 expertos (34% mujeres)
<b>Resultado 2.1</b> Actores establecen sistemas pesqueros y acuícolas más adaptados y resilientes e incrementan su capacidad de adaptación e inversión en tecnologías innovadoras de adaptación a nivel local.	<b>Indicador 2 (CCA-1):</b> Tipo y extensión de los activos fortalecidos o mejor manejados para soportar los efectos del cambio climático	0	709,3 Km	TBD	El proyecto informa que se fortaleció y superó la meta del indicador, sin embargo, no han realizado los cálculos respecto a la superficie cubierta.
	<b>Indicador 3 (CCA-1):</b> Número de personas beneficiadas por la	0	4550 (al menos 25% mujeres)	TBD	No se han consolidado los registros de personas beneficiadas por la adopción de prácticas.

Lógica de intervención	Indicadores	Línea de base	Meta	% de logro	Descripción y observaciones
	adopción de medios de vida diversificados y resilientes al cambio climático				
<b>Producto 2.1.1.</b> Programa piloto para el fortalecimiento y capacitación de comunidades y organizaciones pesqueras y acuícolas en cuatro caletas (Riquelme, Tongoy, Coliumo y El Manzano-Hualaihué).	Número de pescadores y acuicultores capacitados para identificar, priorizar, implementar, monitorear y evaluar estrategias y medidas de adaptación a nivel comunitario.	0	20 monitores locales (al menos 30% mujeres) 80 pescadores y acuicultores (al menos 30% mujeres)	+100%	N° de monitores: Riquelme: tres hombre y dos mujeres; Tongoy: tres hombres y dos mujeres; Coliumo: un hombre y seis mujeres; El Manzano: tres hombres y dos mujeres; TOTAL: 22 (diez hombres y 12 mujeres) N° de beneficiarios capacitados: Riquelme: 30 hombres y siete mujeres Tongoy: 17 hombres y 20 mujeres Coliumo: seis hombres y 27 mujeres El Manzano: 15 hombres y 25 mujeres TOTAL: 147 (68 hombres y 79 mujeres)
<b>Producto 2.1.2.</b> Programa piloto de monitoreo local para adaptación al cambio climático desarrollado para 4 caletas piloto.	Programa de monitoreo local diseñado e implementado.	Existe experiencia local de monitoreo	1	100%	Se elaboró un programa de monitoreo local y de la experiencia realizada se publicó un manual.
	Evaluaciones rápidas de vulnerabilidad implementadas en cada caleta (línea de base y final).	basado en observaciones de pescadores.	4	100%	Se ha realizará una evaluación final de vulnerabilidad en las cuatro Caletas.
<b>Producto 2.1.3.</b> Programas desarrollados en 4 caletas fortalecidos con la incorporación de diversificación productiva con enfoques de adaptación al cambio climático.	Número de pescadores y acuicultores que adoptan tecnologías / prácticas de adaptación al cambio climático.	0	910 (al menos 10% mujeres)	17%*	El número total de beneficiarios pescadores y acuicultores que adoptaron prácticas de adaptación alcanza a 147 (68 hombres y 79 mujeres) *Señalar que, respecto a este indicador, existen discrepancias entre la evaluación y el equipo del proyecto: la evaluación entiende que el indicador se refiere a los beneficiarios directos que adoptaron y/o aplicaron prácticas de adaptación, en tanto desde el equipo del proyecto, han comprendido que se refiere al total de miembros de cada caleta (1 380 hombres y 768 mujeres), con

Apéndice 5. Matriz de resultados

Lógica de intervención	Indicadores	Línea de base	Meta	% de logro	Descripción y observaciones
					lo cual se superaría ampliamente el 100% de logro del indicador.
	Número de buenas prácticas pesqueras que aumentan la resiliencia al cambio climático.	0	1	100%	Trabajo sobre fauna acompañante (en Riquelme, Coliumo y El Manzano).
	Número de buenas prácticas acuícolas que aumentan la resiliencia al cambio climático	0	6	+100%	Las prácticas acuícolas desarrolladas por el proyecto fueron: Cultivo de choro y cholga (en Riquelme); Cultivo de chicorea de mar (en Riquelme y El Manzano); Cultivo de pelillo (en Coliumo); Cultivo de ostra japonesa (en Tongoy).
	Número de buenas prácticas de promoción de otros medios de vida.	0	4	100%	Las prácticas de promoción de otros medios de vida fueron la construcción de estrategia de Turismo de Intereses Especiales (en las 4 caletas).
<b>Resultado 3.1.</b> Comunidades costeras locales están sensibilizadas, tienen conocimiento y están preparadas para adaptarse a los efectos del cambio climático en la pesca y acuicultura.	Indicador 5 (CCA-1): actividades de comunicación y sensibilización realizadas	Sin información	22 594 personas (50% mujeres)	100% Por confirmar	El proyecto informa que ha alcanzado a un total de 50 000 y que de ellos la mitad serían mujeres. Sin embargo la evaluación no encontró los medios de verificación. Por lo tanto, puede aseverar que esta meta se habría cumplido.
<b>Producto 3.1.1.</b> Estrategia de comunicación del proyecto diseñada e implementada.	Número y tipo de materiales de comunicación diseñados y disseminados	0	42 boletines de noticias Una Guía Básica de Cambio Climático (comuna – escuelas) Un Libro infantil sobre Cambio Climático (comuna – escuelas) Dos campañas de difusión radial nivel comunal 500 posters nivel comunal Fan Page del proyecto	100%	A la fecha de la evaluación habían producido y distribuido 32 boletines informativos mensuales, 96 apariciones en prensa; el diseño y distribución de un folleto sobre adaptación al cambio climático; merchandising distribuido en los sitios piloto; una guía básica sobre el cambio climático y un juego infantil sobre el cambio climático asociado a la pesca y la acuicultura.

Lógica de intervención	Indicadores	Línea de base	Meta	% de logro	Descripción y observaciones
	Número de actores regionales sensibilizados sobre cambio climático	0	450 (al menos 25% mujeres)	100%*	Se realizaron 8 talleres de sensibilización en escuelas y liceos (280 estudiantes) y 4 talleres comunales de sensibilización (85 personas). 4 ceremonias de presentación de avances y eventos de cierre de iniciativas y del proyecto (Seminario Interinstitucional, Taller Sello de Identidad de Adaptación y el Seminario de cierre del proyecto programado para el 15 de junio 2021). <i>*La evaluación estima que el principal aporte a la consecución de este indicador proviene de los componentes 1 y 2 del proyecto.</i>
<b>Producto 3.1.2.</b> Mecanismo de difusión de las medidas de adaptación en el terreno implementado.	Número de pescadores y acuicultores que participan en visitas de intercambio de experiencias	0	160 personas de comunidades aledañas a las caleta piloto (al menos 15% mujeres) 36 personas de las caleta piloto (al menos 20% mujeres)	-10%*	Se realizó una visita de intercambio entre las calas Riquelme y El Manzano (tres pescadores de Riquelme visitaron El Manzano). Mujeres de El Manzano visitaron Caletas Quenuir y Carelmapu. Durante el mes de junio 2021 se realizaron dos visitas de intercambio entre las caletas Riquelme y Tongoy, cinco pescadores de Caleta Riquelme visitaron Caleta Tongoy y posteriormente cinco pescadores de Tongoy visitaron Caleta Riquelme. <i>*Es necesario señalar que el cumplimiento de este indicador estuvo condicionado por las restricciones de movilidad impuestas a causa de la crisis sanitaria por COVID-19.</i>
<b>Resultado 4.1.</b> Enfoque de manejo por resultados del proyecto implementado	Resultados del proyecto logrados y demostrando sostenibilidad	0%	100% de alcance en la consecución de resultados	100%	El proyecto logro implementar la totalidad de las actividades previstas y alcanzar los productos comprometidos.
<b>Producto 4.1.1.</b> Sistema de monitoreo y evaluación (M&E) en operación, generando información constante sobre los avances en el cumplimiento de metas de los resultados y productos del proyecto.	Marco de resultados del proyecto con indicadores de resultados y productos, línea de base y metas	0	14 informes semestrales de avance (siete IPP y siete IRAEP)	100%	Se han elaborado los informes anuales y semestrales técnicos y financieros.

Apéndice 5. Matriz de resultados

Lógica de intervención	Indicadores	Línea de base	Meta	% de logro	Descripción y observaciones
<b>Producto 4.1.2.</b> Revisión de medio término y evaluación final realizadas y las estrategias de implementación y sostenibilidad ajustadas a sus recomendaciones	Una revisión de medio término y una evaluación final	0	Dos informes de evaluación (uno final y otro intermedio)	100%	Se han realizado las dos evaluaciones estipuladas.
<b>Producto 4.1.3.</b> Buenas prácticas y lecciones aprendidas del proyecto publicadas	Número de publicaciones anuales de buenas prácticas y lecciones aprendidas	0	Tres memorias técnicas	+100%	Se elaboraron cinco memorias técnicas



## Apéndice 6. Matriz de evaluación

Subpreguntas de evaluación	Indicadores/criterios de juicio	Métodos y herramientas	Fuentes
<b>CRITERIO: PERTINENCIA</b>			
Pregunta 1. ¿Los resultados del proyecto han sido (y siguen siendo) congruentes con las esferas de actividad/estrategias operativas del GEF, las prioridades nacionales y el Marco de Programación País de la FAO?			
1.1 ¿En qué medida el diseño, los resultados y las estrategias del proyecto han sido coherentes para atender las prioridades nacionales y políticas relacionadas al desarrollo sostenible de la pesca y la acuicultura, y la adaptación del sector al cambio climático?	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de coherencia del diseño, estrategias y acciones del proyecto con las políticas desarrollo sostenible de la pesca y la acuicultura, y la adaptación del sector al cambio climático.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Presencia de una justificación en el diseño del proyecto que haga referencia a las prioridades Estado chileno y sus instituciones a nivel nacional, regional y local.</li> <li>Percepción de los agentes clave de la RMT.</li> </ul>	Revisión de documentación Entrevistas	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ProDoc</li> <li>Documentos técnicos</li> <li>PIR/PPR/RMT</li> <li>Marco institucional, estratégico y legal del gobierno y el Estado chileno.</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo del proyecto y FAO</li> <li>Funcionarios/as y autoridades del Estado</li> <li>Organizaciones socias</li> </ul>
1.2 ¿El diseño y ejecución del proyecto considera, estuvo alineado y contribuyó a cumplir con el mandato y la política de la FAO y el Marco de programación por país de la FAO?	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de alineamiento, adecuación y contribución del diseño e implementación del proyecto al marco de programación, política y mandato de la FAO.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Presencia de una justificación en el diseño del proyecto que haga referencia a las estrategias de la FAO.</li> <li>Incorporación en el ProDoc del proyecto de resultados y de una descripción de los mecanismos para contribuir con las prioridades de la FAO.</li> <li>Valoración de las acciones y resultados del proyecto en función a su contribución a la consecución prioridades FAO.</li> <li>Valoración del personal y las partes interesadas del proyecto respecto al abordaje de las prioridades en adaptación al cambio climático y el sector acuícola y pesquero.</li> </ul>	Revisión de documentación Entrevistas	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ProDoc</li> <li>Documentos técnicos</li> <li>PIR/PPR</li> <li>Marco Estratégico FAO.</li> <li>MPP FAO Chile</li> <li>Estrategias regionales de FAO LAC</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo del proyecto</li> <li>Equipo FAO</li> </ul>
1.3 ¿En qué medida los objetivos del proyecto y los resultados esperados fueron consistentes y contribuyeron al área focal de cambio climático del GEF-6?	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de alineamiento, adecuación y contribución del diseño, implementación y resultados del proyecto a las prioridades del GEF-6.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporación en el ProDoc del proyecto de resultados y de una descripción de los mecanismos para contribuir con las prioridades GEF.</li> <li>Valoración de las acciones y resultados del proyecto en función a su contribución a la consecución prioridades GEF.</li> <li>Valoración del personal y las partes interesadas del proyecto respecto al abordaje de las prioridades clave en conservación de la biodiversidad.</li> </ul>	Revisión de documentación Entrevistas	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ProDoc</li> <li>Documentos técnicos</li> <li>PIR/PPR/RMT</li> <li>Estrategia del GEF - 6</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo del proyecto</li> <li>Equipo FAO</li> </ul>

Apéndice 6. Matriz de evaluación

Subpreguntas de evaluación	Indicadores/criterios de juicio	Métodos y herramientas	Fuentes
1.4 ¿Las estrategias del proyecto respondieron a las necesidades de los grupos beneficiarios?	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de armonía de las estrategias del proyecto a las necesidades sentidas de los grupos beneficiarios.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Valoración (positiva o negativa) del personal y los/as beneficiarios/as del proyecto respecto a la correspondencia de las actividades del proyecto con las necesidades de las comunidades</li> <li>Existencia de un diagnóstico que dé cuenta de las prioridades de las comunidades beneficiarias.</li> <li>El proyecto ha logrado adaptar ejecución ante eventuales cambios de contexto y/o de las necesidades del colectivo meta.</li> </ul>	Revisión de documentación Entrevistas y Grupos Focales	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ProDoc</li> <li>Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo FAO</li> <li>Equipo del proyecto</li> <li>Organizaciones socias</li> <li>Beneficiarios/as del proyecto</li> </ul>
1.5 ¿Las innovaciones implementadas por el proyecto fueron coherentes con las necesidades derivadas del contexto social, político y sanitario del país?	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de adecuación del proyecto al contexto social, político y sanitario.</li> <li>Nivel de armonía y relevancia de las innovaciones del proyecto con el escenario político, institucional, normativo, social y sanitario.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad del proyecto de adaptarse ante eventuales cambios de contexto.</li> <li>Evidencia de necesidad de cambios.</li> <li>Valoración de partes interesadas respecto a la resiliencia del proyecto para adaptarse al contexto actual.</li> <li>Percepción de actores clave y beneficiarios.</li> </ul>	Revisión de documentación Entrevistas y Grupos Focales	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ProDoc</li> <li>Reportes FAO-GEF</li> <li>Informes de servicios externos (cartas de acuerdo y consultorías)</li> <li>Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal de FAO-GEF</li> <li>Equipo FAO</li> <li>Equipo del proyecto</li> <li>Organizaciones socias</li> <li>Servicios externos (consultorías y otros)</li> <li>Beneficiarios/as</li> </ul>
1.6 ¿En qué medida el proyecto ha respondido a las necesidades de desarrollo de capacidades identificadas en las tres dimensiones del CD y cómo han capitalizado las capacidades existentes?	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de armonía del proyecto con las necesidades de desarrollo de capacidades de los beneficiarios/as.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizó una evaluación participativa de las necesidades de capacidad o ejercicio similar, antes / durante el diseño de la intervención.</li> <li>Se realizó otro proceso de evaluación preliminar, teniendo en cuenta las capacidades existentes (institucionales, organizativas e individuales).</li> <li>Valoración (positiva o negativa) del personal y los/as beneficiarios/as del proyecto respecto a la correspondencia de las actividades capacitación con las necesidades de los/as participantes.</li> </ul>	Revisión de documentación Entrevistas y Grupos Focales	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ProDoc</li> <li>PIR/PPR/RMT</li> <li>Informes de servicios externos (cartas de acuerdo y consultorías)</li> <li>Documentos estratégicos, Informes del proyecto y reportes de avance.</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal de FAO-GEF</li> <li>Equipo FAO</li> <li>Equipo del proyecto</li> <li>Servicios externos (consultorías y otros)</li> <li>Organizaciones socias</li> <li>Beneficiarios/as</li> </ul>

Subpreguntas de evaluación	Indicadores/criterios de juicio	Métodos y herramientas	Fuentes
<b>CRITERIO: EFICACIA</b> Pregunta 2. ¿Qué resultados, intencionales e involuntarios, ha logrado el proyecto, y en qué medida estos contribuyeron al logro de los objetivos ambiental y de desarrollo del proyecto? ¿Qué logros y resultados se han conseguido a nivel de cada componente?			
2.1 Objetivo del proyecto ¿Cuál fue la contribución del proyecto a la reducción de la vulnerabilidad y aumento de la capacidad de adaptación al cambio climático del Sector pesquero y acuícola de Chile?	<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribución del proyecto a la reducción de la vulnerabilidad y aumento de la capacidad de adaptación al cambio climático del Sector Pesquero y Acuícola de Chile.</li> </ul> <b>Criterios de Juicio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de ejecución y cumplimiento de indicadores de resultado y objetivo.</li> <li>Contribución de la implementación de los 3 componentes programáticos al objetivo del proyecto.</li> <li>Capacidades instaladas, buenas prácticas adoptadas y nivel de fortalecimiento institucional y organizacional logrado.</li> <li>Valoración de partes interesadas beneficiarios/as, funcionarios/as y autoridades del Estado, equipo FAO organizaciones socias y otros.</li> <li>Replicabilidad, escalamiento y sostenibilidad de los efectos del proyecto.</li> </ul>	Revisión de documentación Entrevistas y Grupos Focales	<b>Fuentes Secundarias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ProDoc</li> <li>Informes de servicios externos (cartas de acuerdo y consultorías)</li> <li>PIR/PPR/RMT</li> <li>Memorias, temarios y evaluaciones de capacitaciones y/o talleres</li> <li>Otros</li> </ul> <b>Fuentes Primarias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo del proyecto</li> <li>Beneficiarios/as locales</li> <li>Servicios externos (consultorías y otros)</li> <li>Organizaciones socias y otras partes interesadas</li> </ul>
2.2 Componente 1. ¿Los mecanismos de articulación y gobernanza promovidas y las capacidades desarrolladas por el proyecto contribuyeron a implementar/mejorar la adaptación al cambio climático en el sector pesquero y acuícola a niveles nacional y local? ¿Se basaron en las necesidades reales? ¿Se reforzaron las capacidades existentes desde antes de la ejecución del proyecto?	<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribución del proyecto (cuantitativo y cualitativo) al establecimiento de mecanismos de articulación y gobernanza.</li> <li>Aporte del proyecto al desarrollo de capacidades y fortalecimiento organizacional orientadas a mejorar el acceso a información y la adaptación al cambio climático en el sector pesquero y acuícola a niveles nacional y local.</li> </ul> <b>Criterios de Juicio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de ejecución y cumplimiento de indicadores del resultado 1.1 del proyecto y sus 3 productos</li> <li>Calidad y funcionalidad de las instancias de coordinación y mecanismos de gobernanza.</li> <li>Calidad, oportunidad, accesibilidad y utilidad del sistema de información.</li> <li>Valoración (positiva o negativa) de partes interesadas de los programas de capacitación desarrollados, las instancias de gobernanza y el sistema de información implementado.</li> </ul>	Revisión de documentación Entrevistas	<b>Fuentes Secundarias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ProDoc</li> <li>Informes de servicios externos (sistema de información; capacitaciones, otros)</li> <li>PIR/PPR/RMT</li> <li>Planes de trabajo e informes de las distintas instancias de coordinación.</li> <li>Otros</li> </ul> <b>Fuentes Primarias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo del proyecto</li> <li>Funcionarios del Estado (Nacionales, regionales y locales)</li> <li>Instituciones y empresas privadas</li> <li>Servicios externos (consultorías y otros)</li> <li>Organizaciones socias y otras partes interesadas.</li> </ul>
2.3 Componente 2. ¿Las acciones de capacitación, fortalecimiento organizacional, monitoreo y prácticas de adaptación contribuyeron al establecimiento de sistemas pesqueros y acuícolas más adaptados y resilientes? ¿Se ha incrementado la capacidad de adaptación de los actores a nivel local?	<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contribución del proyecto (cuantitativo y cualitativo) a al establecimiento de sistemas pesqueros y acuícolas más adaptados y resilientes en las cuatro caletas piloto.</li> </ul> <b>Criterios de juicio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de ejecución y cumplimiento de indicadores del resultado 2 del proyecto y sus 3 productos.</li> </ul>	Revisión de documentación Entrevistas y Grupos Focales	<b>Fuentes Secundarias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ProDoc</li> <li>Informes de servicios externos (capacitaciones; sistema de monitoreo, manual práctico; otros)</li> <li>Estudios realizados</li> <li>RMT/PIR/PPR</li> </ul> <b>Fuentes Primarias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo del proyecto</li> </ul>

Apéndice 6. Matriz de evaluación

Subpreguntas de evaluación	Indicadores/criterios de juicio	Métodos y herramientas	Fuentes
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apropiación y nivel de adopción de los/as beneficiarios/as de las prácticas promovidas y los conocimientos adquiridos a causa de la implementación del proyecto.</li> <li>• Valoración (positiva o negativa) de partes interesadas y beneficiarios/as de los efectos generados a partir de los programas de capacitación.</li> <li>• Percepción de las partes interesadas respecto al aumento de la capacidad adaptativa en las cuatro caletas piloto.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficiarios/as del proyecto</li> <li>• Servicios externos (consultorías y otros)</li> <li>• Funcionarios del Estado (Nacionales, regionales y locales)</li> <li>• Organizaciones socias y otras partes interesadas</li> </ul>
<p>2.4 Componente 3. ¿En qué medida las comunidades locales costeras fueron sensibilizadas, adquirieron conocimiento y están preparadas para adaptarse a los efectos del cambio climático en la pesca y acuicultura?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de contribución de la sensibilización y capacidades instaladas a la consecución de efectos e impactos del proyecto.</li> </ul> <p><b>Criterios de juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de apropiación beneficiarios/as de los mensajes generados por el proyecto.</li> <li>• Percepción de los positiva o negativa) de los/as agentes clave del proyecto respecto a los efectos de las estrategias de sensibilización generadas por el proyecto.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación Entrevistas y grupos Focales</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ProDoc</li> <li>• PIR/PPR/RMT.</li> <li>• Estrategia de comunicación y materiales elaborados y medios utilizados.</li> <li>• Otros</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del proyecto</li> <li>• Beneficiarios/as</li> <li>• Consultores externos de comunicación y educación,</li> <li>• Organizaciones socias y otras partes interesadas</li> </ul>
<p>2.5. ¿Qué resultados se han conseguido producto del desarrollo de capacidades y la generación de conocimiento?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectos del proyecto, (cualitativo/cuantitativo) en los funcionarios e instituciones de gobierno, producto del desarrollo de capacidades y conocimientos generados por la iniciativa.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de apropiación de las capacidades desarrolladas.</li> <li>• Capacidad institucional de integrar en su quehacer las capacidades y conocimientos desarrollados por sus funcionarios.</li> <li>• Valoración (positiva o negativa) de los/as agentes clave del proyecto respecto a los efectos generados a consecuencia del desarrollo de capacidades.</li> </ul>	<p>Revisión de documentación Entrevistas y grupos focales</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ProDoc</li> <li>• Informes de servicios externos (capacitaciones; sistema de monitoreo, manual práctico; otros)</li> <li>• RMT/PIR/PPR</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del proyecto</li> <li>• Servicios externos (consultorías y otros)</li> <li>• Funcionarios del Estado (Nacionales, regionales y locales)</li> <li>• Organizaciones socias y otras partes interesadas</li> </ul>

Subpreguntas de evaluación	Indicadores/criterios de juicio	Métodos y herramientas	Fuentes
<p><b>CRITERIO: EFICIENCIA</b> Pregunta 3. ¿Las modalidades de implementación, la estructura institucional, los recursos y procedimientos financieros, técnicos, programáticos y operativos dispuestos, han contribuido u obstaculizado la consecución de los resultados y objetivos del proyecto?</p>			
<p>3.1 ¿Los procedimientos y los recursos humanos, financieros y operativos estuvieron disponibles y fueron los suficientes y apropiados para implementar la estrategia del proyecto oportunamente y con calidad?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración y nivel de apropiación del personal del proyecto de los procedimientos implementados.</li> <li>• Comparación entre recursos financieros presupuestados y gastados con la ejecución técnica planificada y ejecutada.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reasignaciones de partidas de presupuestarias realizadas y su justificación</li> <li>• Ejecución técnica de actividades.</li> <li>• Ejecución presupuestaria.</li> </ul> <p>Percepción de los/as gestores/as y partes interesadas del proyecto respecto al alcance y la calidad de los productos y resultados en comparación con los recursos disponibles</p>	<p>Revisión de documentación Entrevistas</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ProDoc</li> <li>• PIR/PPR/RMT</li> <li>• Reportes financieros</li> <li>• POAs</li> <li>• Presupuesto</li> <li>• Documentos internos</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo FAO</li> <li>• Equipo del proyecto</li> </ul> <p>Organizaciones socias y otras partes interesadas.</p>
<p>3.2 ¿En qué medida el proyecto generó sinergias y complementariedades existentes con otras iniciativas e instituciones (nacionales, regionales y globales)?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número y calidad de alianzas generadas y los efectos en el mejoramiento de la eficiencia e impacto del proyecto.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencias de acuerdos para el aprovechamiento de sinergias, alianzas y asociaciones.</li> </ul> <p>Percepción agentes claves institucionales respecto a las sinergias generadas y sus efectos asociados.</p>	<p>Revisión de documentación Entrevistas</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PIR/PPR/RMT</li> <li>• Cartas de Acuerdos</li> <li>• Convenios</li> <li>• Documentos internos</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo FAO</li> <li>• Equipo del proyecto</li> </ul> <p>Organizaciones socias y otras partes interesadas.</p>
<p>3.3 ¿La estructura institucional/organizacional del proyecto contribuyó a lograr una gestión eficiente y basada en resultados?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración de factores favorables y desfavorables de la estructura institucional/organizacional del proyecto respecto a la consecución de resultados y ejecución presupuestaria.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de los/as gestores/as del proyecto respecto al funcionamiento de la estructura diseñada.</li> <li>• Idoneidad de la arquitectura Institucional/organizacional implementada.</li> <li>• Existencia, utilidad y seguimiento de un organigrama del proyecto.</li> <li>• Existencia y utilidad de protocolos de articulación entre los actores.</li> <li>• Calidad, oportunidad del apoyo técnico y operacional de la oficina de regional y global de la FAO.</li> </ul> <p>Funcionalidad, adecuación y eficiencia de los mecanismos de coordinación de la FAO y el equipo del proyecto con las partes interesadas.</p>	<p>Revisión de documentación Entrevistas</p>	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ProDoc</li> <li>• PIR/PPR/RMT</li> <li>• Reportes financieros</li> <li>• Cartas de Acuerdos</li> <li>• Convenios</li> <li>• Documentos internos y otros</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo FAO</li> <li>• Equipo del proyecto</li> </ul> <p>Organizaciones socias y otras partes interesadas.</p>

Apéndice 6. Matriz de evaluación

Subpreguntas de evaluación	Indicadores/criterios de juicio	Métodos y herramientas	Fuentes
3.4 ¿Los mecanismos, arreglos institucionales y procedimientos de gestión técnica y financiera contribuyeron u obstaculizado a la consecución de los resultados y objetivos del proyecto?	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idoneidad de los mecanismos, arreglos institucionales, procesos y procedimientos técnicos y operativos dispuestos</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <p>Percepción de los/as gestores/as e instituciones socias respecto al funcionamiento y utilidad de la gestión del proyecto.</p>	Revisión de documentación Entrevistas	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos internos FAO</li> <li>• ProDoc</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo FAO</li> <li>• Equipo del proyecto</li> </ul> <p>Organizaciones socias y otras partes interesadas.</p>
<p><b>CRITERIO: PERSPECTIVAS TRANSVERSALES</b></p> <p>Pregunta 4a - Genero. ¿Hasta qué punto se han tenido en cuenta las consideraciones de género en el diseño y la implementación del proyecto?</p> <p>Pregunta 4b. Participación de pueblos originarios ¿En qué medida se ha respetado y promovido los derechos de pueblos originarios, en el diseño, toma de decisiones e implementación del proyecto?</p>			
a.1 ¿Hasta qué punto se ha asegurado la participación y representación de las mujeres en el diseño, implementación y los beneficios derivados del proyecto	<p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número y porcentaje de mujeres que participaron en los espacios propiciados por el proyecto.</li> <li>• Contribución del proyecto al cumplimiento de los objetivos de política de igualdad de género de la FAO y el GEF</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Armonía de la estrategia del proyecto con la Política de Igualdad de Género de la FAO y el GEF.</li> <li>• Existencia y calidad de una estrategia orientada a garantizar la inclusión de la dimensión de género desde el diseño.</li> <li>• Nivel de avance de indicadores y actividades diseñadas en la estrategia de género del proyecto y/o el ProDoc.</li> <li>• Generación de las condiciones (tiempo, espacios apropiados, guarderías, etc.) para propiciar la participación de las mujeres en las actividades del proyecto.</li> <li>• Medidas usadas para incentivar la participación de mujeres en la toma decisiones durante el diseño y ejecución del proyecto.</li> </ul> <p>Percepción de las mujeres y hombres beneficiarias/os respecto a la participación de mujeres.</p>	Revisión de documentación Entrevistas y grupos focales	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ProDoc</li> <li>• Estrategia de género</li> <li>• Políticas de igualdad de género FAO y GEF</li> <li>• Informes de servicios externos (capacitaciones; sistema de monitoreo, manual práctico; otros)</li> <li>• Estudios realizados</li> <li>• RMT/PIR/PPR</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del proyecto</li> <li>• Beneficiarios/as del proyecto</li> <li>• Servicios externos (consultorías y otros)</li> <li>• Funcionarios del Estado (Nacionales, regionales y locales)</li> </ul> <p>Organizaciones socias y otras partes interesadas</p>

Subpreguntas de evaluación	Indicadores/criterios de juicio	Métodos y herramientas	Fuentes
4a.2¿El proyecto ha contribuido al empoderamiento de las mujeres?	<p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución del proyecto al cumplimiento de los objetivos de política de igualdad de género de la FAO y el GEF</li> <li>• Incremento de mujeres en puestos directivos y/o de responsabilidad en sus organizaciones locales u otras instancias de decisión.</li> </ul> <p><b>Criterios de juicio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración de cambios significativos en las relaciones de poder entre hombres y mujeres.</li> <li>• Tipo de decisiones a las que mujeres tuvieron acceso durante la formulación y ejecución del proyecto.</li> <li>• Cambios promovidos por el proyecto respecto al protagonismo y liderazgo de las mujeres</li> <li>• Aumento de ingresos de las mujeres beneficiarias.</li> </ul> <p>Percepción de las mujeres y hombres beneficiarias/os respecto a la participación de mujeres.</p>	Revisión de documentación Entrevistas y grupos focales	<p><b>Fuentes Secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ProDoc</li> <li>• Estrategia de género</li> <li>• Políticas de igualdad de género FAO y GEF</li> <li>• Informes de servicios externos (capacitaciones; sistema de monitoreo, manual práctico; otros)</li> <li>• Estudios realizados</li> <li>• RMT/PIR/PPR</li> </ul> <p><b>Fuentes Primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del proyecto</li> <li>• Beneficiarios/as del proyecto (mujeres especialmente)</li> <li>• Servicios externos (consultorías y otros)</li> <li>• Funcionarios del Estado (Nacionales, regionales y locales)</li> </ul> <p>Organizaciones socias</p>
4b.1¿Durante el diseño y ejecución del proyecto se aseguró la participación y representación de los pueblos originarios?	<p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de organizaciones indígenas que participaron en los espacios propiciados por el proyecto.</li> <li>• Grado de inclusión y adaptación metodológica a las especificidades territoriales, sociales y culturales</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Armonía de la estrategia del proyecto con el Manual de Consentimiento Previo, Libre e Informado de la FAO.</li> <li>• Existencia y calidad de una estrategia orientada a garantizar la inclusión de la dimensión indígena desde el diseño del proyecto.</li> <li>• Medidas usadas para incentivar la participación de las comunidades indígenas en la toma decisiones durante el diseño y ejecución del proyecto.</li> <li>• Generación de las condiciones (transporte, lengua, etc.) para propiciar la participación de las comunidades indígenas en las actividades del proyecto.</li> <li>• Evidencia de estrategia de comunicación para informar, consultar e involucrar a las comunidades indígenas en el proceso de toma de decisiones durante el diseño, planificación e implementación del proyecto</li> </ul> <p>Percepción de las/os beneficiarias/os respecto a la participación de los pueblos originarios.</p>	Revisión de documentación Entrevistas y grupos focales	<p><b>Fuentes secundarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ProDoc</li> <li>• Estrategia de género</li> <li>• Políticas de PP. OO de FAO y GEF</li> <li>• CPLI de FAO</li> <li>• Informes de servicios externos (capacitaciones; sistema de monitoreo, manual práctico; otros)</li> <li>• Estudios realizados</li> <li>• RMT/PIR/PPR</li> </ul> <p><b>Fuentes primarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del proyecto</li> <li>• Beneficiarios/as del proyecto (especialmente indígenas)</li> <li>• Servicios externos (consultorías y otros)</li> <li>• Funcionarios del Estado (Nacionales, regionales y locales)</li> </ul> <p>Organizaciones socias</p>

Apéndice 6. Matriz de evaluación

Subpreguntas de evaluación	Indicadores/criterios de juicio	Métodos y herramientas	Fuentes
<b>CRITERIO: FACTORES QUE AFECTARON EL DESEMPEÑO DEL PROYECTO</b>			
<b>Pregunta 5.</b> ¿Cuáles son los principales factores que influyen o influyeron en el desempeño del proyecto en el diseño, ejecución, monitoreo, cofinanciamiento y comunicación?			
5.1 Diseño. ¿La lógica de intervención del proyecto es coherente y clara? ¿En qué medida los objetivos y componentes del proyecto son claros, practicables y viables en el período de tiempo previsto?	<p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de coherencia de la lógica vertical y horizontal del proyecto.</li> <li>• Nivel de viabilidad de objetivos y componentes del proyecto en el período de tiempo previsto</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de Indicadores y objetivos (SMART)</li> <li>• Coherencia del diseño del proyecto.</li> <li>• Viabilidad de ejecución del proyecto considerando los tiempos y actores involucrados</li> </ul> <p>Valoración del equipo del proyecto y otras partes interesadas respecto al diseño del proyecto.</p>	Revisión de documentación Entrevistas	<p><b>Fuentes secundarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ProDoc</li> <li>• RMT/PIR/PPR</li> </ul> <p><b>Fuentes primarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del proyecto</li> </ul> <p>Organizaciones Socias</p>
5.2. Implementación del proyecto. ¿En qué medida la FAO, como organismo implementador, ha proporcionado supervisión, orientación y apoyo (técnico, administrativo y operacional) durante la ejecución? ¿Qué tan oportuno ha sido ese acompañamiento?	<p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad y oportunidad del apoyo técnico y operacional de la oficina de la FAO.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funcionalidad, adecuación y eficiencia de los mecanismos de coordinación de la FAO con las partes interesadas.</li> <li>• Percepción de los/as gestores/as y organizaciones socias del proyecto respecto a la oportunidad y calidad del apoyo técnico y operativo de la oficina de la FAO.</li> </ul> <p>Evidencia de retos y deficiencias en la administración 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.</p>	Revisión de documentación Entrevistas	<p><b>Fuentes secundarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ProDoc</li> <li>• RMT/PIR/PPR</li> </ul> <p><b>Fuentes primarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del proyecto</li> </ul> <p>Organizaciones Socias</p>
5.3. Participación de partes interesadas. ¿En qué medida el proyecto aseguró la participación de los socios y otras las partes interesadas en los procesos de diseño e implementación? ¿Qué se pudo haber mejorado en términos de la calidad y el nivel de involucramiento de las partes interesadas para que el proyecto fuera más exitoso? (piense en diseño y en implementación) ¿Se ha implicado a otros actores, durante la implementación del proyecto? ¿Cuáles son los mecanismos de participación de estos actores?	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de instituciones gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, empresas, comunidades locales y grupos indígenas que han participado en el diagnóstico, planificación/diseño e implementación del proyecto.</li> <li>• Nivel y oportunidad de la participación de las instituciones gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil, empresas, comunidades locales y grupos indígenas</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencias de mecanismos de participación.</li> <li>• Apropiación de las actividades y resultados del proyecto</li> <li>• Diseño e implementación de mecanismos de coordinación</li> <li>• Instancias de coordinación a nivel local, nacional y regional.</li> </ul>	Revisión de documentación Entrevistas y grupos focales	<p><b>Fuentes secundarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ProDoc</li> <li>• RMT/PIR/PPR</li> </ul> <p><b>Fuentes primarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del proyecto</li> <li>• Beneficiarios/as del proyecto (especialmente indígenas)</li> <li>• Servicios externos (consultorías y otros)</li> <li>• Funcionarios/as y autoridades del Estado (Nacionales, regionales y locales)</li> </ul> <p>Organizaciones socias</p>



Subpreguntas de evaluación	Indicadores/criterios de juicio	Métodos y herramientas	Fuentes
	Valoración de agentes clave institucionales y beneficiarios/as respecto a la participación en las distintas etapas del ciclo del proyecto.		
5.4 Monitoreo y evaluación. ¿En qué medida el plan de MyE y su implementación ha contribuido a los resultados del proyecto? ¿El presupuesto destinado al diseño e implementación del sistema de MyE fue suficiente para implementar todas las tareas planeadas? ¿Se ha recogido la información de manera sistemática, utilizando metodologías apropiadas? ¿En qué medida la información generada por el sistema de MyE durante la implementación del proyecto se ha utilizado para adaptar y mejorar la planificación y la ejecución del proyecto, lograr los resultados y garantizar la sostenibilidad?	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia y calidad de un sistema de monitoreo, seguimiento y gestión del conocimiento del proyecto.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Idoneidad de los mecanismos de MyE para la toma de decisiones operativas y de gestión.</li> <li>Idoneidad del presupuesto para implementar sistema de MyE</li> <li>Evidencia de uso de información recolectada mediante MyE para la mejora del proyecto.</li> <li>El sistema de MyE permite disseminar aprendizajes, acceder a información oportuna y de calidad.</li> </ul> <p>Valoración y percepción de las partes interesadas respecto de los mecanismos y herramientas de monitoreo generados e implementados durante el proyecto (técnicos y financieros).</p>	Revisión de documentación Entrevistas y grupos focales	<p><b>Fuentes secundarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ProDoc</li> <li>RMT/PIR/PPR</li> <li>SME</li> <li>Otros</li> </ul> <p><b>Fuentes primarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo del proyecto</li> <li>Beneficiarios/as del proyecto (especialmente indígenas)</li> <li>Servicios externos (consultorías y otros)</li> <li>Funcionarios/as y autoridades del Estado (Nacionales, regionales y locales)</li> </ul> <p>Organizaciones socias</p>
5.5 Cofinanciamiento y gestión financiera. ¿Hasta qué punto se ha materializado la cofinanciación prevista? ¿Cómo ha afectado ello a los resultados del proyecto? (en caso de que la cofinanciación haya sido inferior a lo esperado) ¿El proyecto ha logrado movilizar nuevo cofinanciamiento a lo largo de su implementación que no fue considerada en el diseño original?	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cofinanciación comprometida y materializada.</li> <li>Monto de recursos adicionales aportados.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evidencia de financiación comprometida y materializada.</li> </ul> <p>Evidencia de retos y deficiencias en la gestión financiera del proyecto.</p>	Revisión de documentación Entrevistas	<p><b>Fuentes secundarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ProDoc</li> <li>RMT/PIR/PPR</li> <li>SME</li> <li>Informes financieros</li> <li>Otros</li> </ul> <p><b>Fuentes primarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo del proyecto</li> </ul> <p>Organizaciones Socias</p>

Apéndice 6. Matriz de evaluación

Subpreguntas de evaluación	Indicadores/criterios de juicio	Métodos y herramientas	Fuentes
<p>5.6 Comunicación. ¿Qué tan eficaz ha sido el proyecto al momento de comunicar y promover los objetivos, progresos, resultados y mensajes claves a sus socios, partes interesadas y público general?</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de estrategias de comunicación diseñadas</li> <li>• Nivel de comprensión y apropiación de las partes interesadas de los mensajes emanados desde el proyecto.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de estrategia de comunicación</li> <li>• Calidad, pertinencia y oportunidad de los productos comunicacionales y los medios utilizados.</li> <li>• Evidencias de campañas educativas, planes de sensibilización y accionar en la prensa y redes sociales.</li> </ul> <p>Valoración de partes interesadas respecto a la calidad y eficacia de la comunicación de mensajes y resultados</p>		<p><b>Fuentes secundarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ProDoc</li> <li>• RMT/PIR/PPR</li> <li>• Estrategia y materiales de comunicación</li> <li>• SME</li> <li>• Otros</li> </ul> <p><b>Fuentes primarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del proyecto</li> <li>• Beneficiarios/as del proyecto (especialmente indígenas)</li> <li>• Servicios externos (consultorías y otros)</li> <li>• Funcionarios/as y autoridades del Estado (Nacionales, regionales y locales)</li> </ul> <p>Organizaciones socias</p>
<p><b>CRITERIO: SOSTENIBILIDAD</b>  <b>Pregunta 6.</b> ¿Cuán sostenibles son los resultados alcanzados a nivel ambiental, social, e institucional y financiero? ¿Existen riesgos que puedan afectar la sostenibilidad de los logros y efectos del proyecto?</p>			
<p>6.1 ¿Ha habido cambios transformacionales como resultado del proyecto que tenga potencial de durabilidad en el tiempo?</p>	<p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Signos de cambios transformacionales con potencial de durabilidad.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos en marcha que apuntan hacia potenciales impactos en el mediano y largo plazo en los grupos beneficiarios y la institucionalidad pública.</li> </ul> <p>Triangulación de hallazgos y conclusiones de la evaluación.</p>	<p>Revisión de documentación                      Entrevistas y grupos focales                      Triangulación de antecedentes</p>	<p><b>Fuentes secundarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ProDoc</li> <li>• RMT/PIR/PPR</li> <li>• Estrategia de sostenibilidad</li> <li>• Otros</li> </ul> <p><b>Fuentes primarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del proyecto</li> <li>• Beneficiarios/as del proyecto (especialmente indígenas)</li> <li>• Servicios externos (consultorías y otros)</li> <li>• Funcionarios/as y autoridades del Estado (Nacionales, regionales y locales)</li> </ul> <p>Organizaciones socias</p>

Subpreguntas de evaluación	Indicadores/criterios de juicio	Métodos y herramientas	Fuentes
6.2 ¿Hay voluntad, compromiso y capacidad de la institucionalidad nacional, regional y local para darle continuidad al proyecto una vez que la financiación cese?	<p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de apropiación, compromiso, capacidad y voluntad de autoridades del gobierno nacional, regional y local, de las metodologías, conocimientos y prácticas desarrolladas en el marco del proyecto.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acuerdos suscritos</li> <li>Inversiones realizadas</li> <li>Recursos identificados y/o comprometidos para expandir el proyecto</li> <li>Capacidad instalada</li> <li>Políticas públicas promovidas y/o aprobadas</li> </ul> <p>Opinión de los agentes clave respecto a la voluntad, compromiso y capacidad institucional para la continuidad del proyecto.</p>	Revisión de documentación Entrevistas	<p><b>Fuentes secundarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ProDoc</li> <li>RMT/PIR/PPR</li> <li>Estrategia de sostenibilidad</li> <li>Otros</li> </ul> <p><b>Fuentes primarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo del proyecto</li> <li>Beneficiarios/as del proyecto (especialmente indígenas)</li> <li>Servicios externos (consultorías y otros)</li> <li>Funcionarios/as y autoridades del Estado (Nacionales, regionales y locales)</li> </ul> <p>Organizaciones socias</p>
6.3 ¿Hay apropiación entre los actores locales de las buenas prácticas aprendidas y los procesos impulsados durante el proyecto?	<p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de apropiación, compromiso, capacidad de los grupos beneficiarios de las metodologías, conocimientos y prácticas desarrolladas en el marco del proyecto.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los beneficiarios a nivel comunal incorporan competencias de forma autónoma y aplican las habilidades generadas durante el proyecto.</li> <li>Compromiso y posibilidades de participación en las instancias de gobernanzas a futuro.</li> </ul> <p>Opinión de los agentes clave beneficiarios/as y partes interesadas respecto a capacidad y posibilidad para dar continuidad los procesos impulsados por el proyecto.</p>	Revisión de documentación Entrevistas y grupos focales	<p><b>Fuentes secundarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ProDoc</li> <li>RMT/PIR/PPR</li> <li>Estrategia de sostenibilidad</li> <li>Otros</li> </ul> <p><b>Fuentes primarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo del proyecto</li> <li>Beneficiarios/as del proyecto (especialmente indígenas)</li> <li>Servicios externos (consultorías y otros)</li> <li>Funcionarios/as y autoridades del Estado (Nacionales, regionales y locales)</li> </ul> <p>Organizaciones socias</p>
6.4 ¿Cuál es la probabilidad de que el proyecto sea replicado en otros contextos nacionales e internacionales?	<p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Probabilidad de replicación de las prácticas promovidas por el proyecto a nivel local, regional y nacional.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Voluntad de las partes interesadas y beneficiarios de replicar las capacidades y prácticas desarrolladas</li> <li>Evidencia de autoridades y funcionarios/as del Estado (nacional y regional) replicando con sus pares las capacidades desarrolladas.</li> <li>Existencia de mecanismos institucionalizados de promoción de réplicas del proyecto.</li> </ul> <p>Evidencia de beneficiarios locales replicando capacidades con sus pares desarrolladas nivel local.</p>	Revisión de documentación Entrevistas y grupos focales	<p><b>Fuentes secundarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ProDoc</li> <li>RMT/PIR/PPR</li> <li>Estrategia de sostenibilidad</li> <li>Otros</li> </ul> <p><b>Fuentes primarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo del proyecto</li> <li>Beneficiarios/as del proyecto (especialmente indígenas)</li> <li>Servicios externos (consultorías y otros)</li> <li>Funcionarios/as y autoridades del Estado (Nacionales, regionales y locales)</li> </ul> <p>Organizaciones socias</p>

Apéndice 6. Matriz de evaluación

Subpreguntas de evaluación	Indicadores/criterios de juicio	Métodos y herramientas	Fuentes
<p>6.5 ¿Cuáles son los riesgos (financiero, socioeconómico, institucional y ambiental) que puedan afectar la sostenibilidad de los resultados del proyecto? ¿Se han diseñado y aplicado medidas de mitigación para enfrentar los riesgos? ¿Se han diseñado y aplicado medidas de mitigación para enfrentar los riesgos?</p>	<p><b>Indicadores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad y tipo de riesgos externos e internos que podrían comprometer la sostenibilidad y valoración de sus medidas de mitigación.</li> </ul> <p><b>Criterios de Juicio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencias de riesgos financieros, socioeconómico, institucional y de gobierno y ambiental.</li> <li>• Medidas de mitigación diseñadas e implementadas</li> </ul> <p>Evidencia de identificación sistemática de riesgos de parte del equipo del proyecto.</p>	<p>Revisión de documentación Entrevistas y grupos focales</p>	<p><b>Fuentes secundarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ProDoc</li> <li>• RMT/PIR/PPR</li> <li>• Estrategia de sostenibilidad</li> <li>• Otros</li> </ul> <p><b>Fuentes primarias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo del proyecto</li> <li>• Beneficiarios/as del proyecto (especialmente indígenas)</li> <li>• Servicios externos (consultorías y otros)</li> <li>• Funcionarios/as y autoridades del Estado (Nacionales, regionales y locales)</li> </ul> <p>Organizaciones socias</p>

**Apéndice 7. Agenda de trabajo de campo**

<b>Fecha</b>	<b>Persona entrevistada</b>	<b>Fecha</b>	<b>Persona entrevistada</b>
12-abr	Laura Naranjo	16-abr	Sara Garrido
12-abr	Marcelo Pávez Rodríguez	19-abr	Alicia Gallardo
12-abr	María Cecilia Godoy	19-abr	Yohana Tapia
13-abr	Roberto De Andrade	19-abr	Rodrigo Castillo
13-abr	Cristian Vásquez	19-abr	Dalma Díaz
13-abr	Ricardo Norambuena	19-abr	Yolanda Subiabre
14-abr	Leonel Tapia	19-abr	Alejandro Naiman
14-abr	Gustavo San Martín	19-abr	Julio Maldonado
14-abr	Miguel Stutzin	20-abr	Rafael Hernández
14-abr	María Victoria Borzone	20-abr	Alejandra Paineo
14-abr	Víctor Torres	20-abr	Carola Iturriaga
15-abr	Alessandro Lovatelli	20-abr	Leonardo Núñez
15-abr	Ruben Pinochet	20-abr	José Alvarado
15-abr	Oscar Henríquez	20-abr	Marlene Coli
15-abr	Pablo Mena	21-abr	Gladys Santis
15-abr	Miguel Donoso	21-abr	Sofía Milad
15-abr	Jonathan Vergara	21-abr	Jaime Letelier
15-abr	Verónica Tevah	21-abr	Luisa Saavedra
16-abr	Mario Delannays	21-abr	Humberto Pool
16-abr	Andrea Mardones	21-abr	Luis Parot
16-abr	Cristian Muñoz	21-abr	Javier Chávez
16-abr	Alejandro Gertosio	21-abr	Jorge Contreras
16-abr	Erick Torres	21-abr	Erasmus González (Maida Gueicha y Sergio González)
16-abr	Ana Garrido	21-abr	Tamara Maldonado
16-abr	Paula Reyes	22-abr	Brunetto Sciaraffia Estrada
22-abr	Jadhíel Godoy	26-abr	Julia Godoy
22-abr	Aida Campos	27-abr	Cristian Espinoza

<b>Fecha</b>	<b>Persona entrevistada</b>	<b>Fecha</b>	<b>Persona entrevistada</b>
22-abr	Claudia Rivera	27-abr	Roberto Robledo
22-abr	Luis Cubillos	27-abr	Ricardo Willianson
22-abr	Marcelo Moreno Toledo	27-abr	Lucio Salfate
22-abr	Patricio Rivas Deville	27-abr	Roxana Pizarro
22-abr	Barabara Rojas Tamborino	28-abr	Juan Demetri
22-abr	Billy Morales	28-abr	Manuel Villalobos
22-abr	Milton Aviles	28-abr	José Marín
22-abr	Luis Valdés	29-abr	Andrea Sáez
22-abr	Mauricio Valdez	29-abr	Eve Crowley
23-abr	Francisco Ponce	29-abr	Elizabeth Harries
23-abr	Moyra Rojas Tomborino	29-abr	Javier Naranjo
23-abr	Mauricio Braun	29-abr	Andrea Álvarez
23-abr	Oscar Aviles	29-abr	Juan Torrejón
23-abr	Adolfo Vargas	30-abr	José Aguilar
23-abr	Miguel Araya	30-abr	Rodrigo Morera
23-abr	Mitzi Acevedo	30-abr	Lorenzo Campos Aguirre
23-abr	Carlos Tapia-CESSO	30-abr	Jovanka Rendic
23-abr	Alberto Olivares,	12-may	Presentación de hallazgos preliminares
26-abr	Rosa Ardoiza	27-may	Klaus Kosiel
26-abr	Oscar Espinoza	27-may	Elisa Santander
26-abr	Devora García		

## Apéndice 8. Instrumentos de recolección de información

### PROTOCOLO DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD – EQUIPO DEL PROYECTO

<b>proyecto:</b> Fortalecimiento de la capacidad de adaptación del sector pesquero y acuícola chileno al cambio climático.	
<b>Grupo objetivo del instrumento:</b> Equipo del proyecto y personal FAO	
<b>Objetivo de la entrevista:</b> Valorar y contrastar información cualitativa relativa a los criterios y preguntas de evaluación del proyecto.	
<b>Tiempo de Duración:</b> 45 – 60 minutos	<b>Entrevistadores:</b> Germán Luebert y Daniela Rojas
<b>Observación:</b> Con la finalidad de lograr un dialogo fluido, el lenguaje utilizado en la formulación de las preguntas se adecuará al o los agentes clave entrevistados.	
<b>Preguntas al agente clave</b> No se aplicarán todas las preguntas a todos los agentes clave. Se seleccionarán algunas del presente listado en función de las responsabilidades, áreas temáticas y la información que maneje la persona entrevistada.	
<b>Preguntas introductorias</b>	
¿Cuál es su nombre?	
¿Cuál es su cargo y su responsabilidad en el proyecto?	
<b>Criterio: Relevancia estratégica</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tomando en cuenta las prioridades estratégicas y políticas del Estado chileno de desarrollo sostenible de la pesca y la acuicultura, y la adaptación del sector al cambio climático? ¿Piensa que las estrategias del proyecto fueron pertinentes?</li> <li>2. ¿El diseño del proyecto y su ejecución fueron coherentes y contribuyeron a las áreas focales, las prioridades estratégicas y los programas operativos del GEF-6? ¿Cuáles específicamente destacaría?</li> <li>3. ¿El diseño del proyecto es coherente con el marco estratégico y el marco de programación país de FAO?</li> <li>4. ¿Han existido cambios que han afectado la pertinencia del proyecto desde su formulación? ¿Cuáles son?</li> <li>5. ¿Piensa que el proyecto responde satisfactoriamente a las necesidades de los grupos beneficiarios?</li> <li>6. Los últimos meses han ocurrido dos fenómenos relevantes en Chile y el mundo (la situación social y la pandemia por COVID-19). ¿Piensa que estas circunstancias han condicionado la normal ejecución del proyecto? ¿de qué manera? ¿se realizaron ajustes y/o implementaron innovaciones orientados a responder a este contexto?</li> </ol>	
<b>Criterio: Eficacia</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>7. ¿Cuáles han sido para usted los principales resultados y efectos derivados de la ejecución del proyecto?</li> <li>8. Desde su perspectiva ¿De qué manera el proyecto ha contribuido a la reducción de la vulnerabilidad y aumento de la capacidad de adaptación al cambio climático del sector pesquero y acuícola de Chile?</li> <li>9. ¿Qué aspectos de las experiencias piloto destacaría? ¿identifica efectos diferenciados en cada una de las caletas? ¿Cuáles son los factores que explican estas diferencias?</li> <li>10. Componente 1 ¿Cómo valora los efectos, funcionalidad y las metodologías utilizadas para: a. El establecimiento de mecanismos de articulación y gobernanza; b El desarrollo de capacidades en funcionarios/as del Estado; c. Sistema de información.</li> <li>11. Componente 2. Según su opinión. ¿Cuál es el aporte del proyecto al fortalecimiento organizacional y desarrollo de capacidades para el incremento de la adaptación al cambio climático de actores a nivel local?</li> <li>12. Componente 3 Desde su perspectiva ¿El proyecto ha logrado sensibilizar y transferir conocimientos a las comunidades locales y otras partes interesadas? ¿Qué elementos de las estrategias de comunicación implementadas destacaría y cuales piensa que estuvieron ausentes o debieron fortalecerse?</li> <li>13. ¿Se ha avanzado en la consolidación, sistematización y divulgación de información?</li> <li>14. Según su opinión y tomando en consideración su experiencia en la ejecución del proyecto ¿Cuáles han sido los puntos fuertes y débiles que han permitido (o no) el logro a de los indicadores y productos formulados?</li> <li>15. ¿Han ocurrido resultados no planificados? ¿Los podría describir y valorar?</li> </ol>	

<p><b>Criterio: Eficiencia</b></p> <p>16. ¿Los recursos financieros dispuestos por el proyecto, fueron los suficientes para alcanzar los resultados planificados con buena calidad?</p> <p>17. ¿Se generaron sinergias y complementariedades con otras iniciativas e instituciones (nacionales, regionales y locales)? ¿Cuáles fueron los efectos de las alianzas generadas?</p> <p>18. ¿Hubo adecuaciones presupuestarias? ¿Cuáles? ¿Por qué?</p> <p>19. Según su opinión. ¿Los procedimientos y recursos humanos estuvieron disponibles y fueron los suficientes y apropiados para implementar la estrategia del proyecto oportunamente y con calidad?</p> <p>20. ¿La estructura institucional/organizacional del proyecto contribuyó a lograr una gestión eficiente y basada en resultados? ¿Existió claridad en las funciones y roles que cumplió cada integrante? ¿Cuáles fueron los principales desafíos en relación con la gestión y administración del proyecto? ¿Cuáles fueron las causas y los resultados de los cambios realizados en el equipo del proyecto?</p> <p>21. ¿Hubo demoras en la ejecución financiera y técnica? ¿Cuáles son las causas de estas demoras? ¿Hubo capacidad de resolver eventuales inconvenientes?</p> <p>22. ¿Los mecanismos, arreglos institucionales, y procedimientos de gestión técnica y financiera contribuyeron a la consecución de los resultados y objetivos del proyecto? ¿Qué elementos destacaría? ¿Qué aspectos reforzaría?</p> <p>23. ¿Cuáles son los factores que influyeron en los costes de implementación que usted identifica?</p>
<p><b>Criterio: Perspectivas transversales</b></p> <p><b>Género</b></p> <p>24. ¿En qué medida el proyecto contribuyó a los objetivos de género de la FAO? (enunciar los objetivos)</p> <p>25. ¿En qué medida el proyecto contribuyó a los objetivos de género del GEF? (enunciar los objetivos)</p> <p>26. ¿Hubo una estrategia orientada a garantizar la inclusión de la dimensión de género desde el diseño u otras acciones específicas para incluir la perspectiva de género? ¿De que manera el proyecto aseguró la paridad en la participación y representación en la planificación e implementación para beneficio de las mujeres? (foco en indicadores y actividades, generación de condiciones, incentivo en toma de decisiones en el diseño o ejecución, tipo de decisiones tomadas, aumento de ingresos).</p> <p>27. ¿De qué manera el proyecto contribuyó al empoderamiento de las mujeres? (foco en cargos directivos y/o de responsabilidad, cambios en las relaciones de poder entre hombres y mujeres)</p> <p><b>Pueblos Originarios</b></p> <p>28. ¿Entre los territorios de intervención, hubo beneficiarios que pertenecieran a pueblos indígenas? ¿Se aplicó el Manual de Consentimiento Previo, Libre e Informado?</p> <p>29. ¿En qué medida los/as beneficiarios/as indígenas fueron debidamente informados, consultados e involucrados en el proceso de toma de decisiones antes y durante la implementación del proyecto? (focos en acciones específicas, actores claves/lideres/implementadores)</p> <p>30. ¿Se han establecido mecanismos y procedimientos adecuados para la participación efectiva de las comunidades indígenas beneficiarias? ¿El diseño y la implementación de los materiales y metodologías de capacitación tomaron en cuenta las posibles diferencias culturales de las comunidades indígenas?</p> <p>31. ¿El proyecto ha tenido efectos específicos en los pueblos indígenas involucrados? ¿Cuáles?</p>
<p><b>Criterio: Sostenibilidad</b></p> <p>32. ¿Se han tomado acciones orientadas a asegurar la sostenibilidad de la iniciativa? ¿Cuáles?</p> <p>33. ¿Qué actividades y efectos generados por el proyecto se mantendrán una vez que el acompañamiento cese?</p> <p>34. ¿Qué actividades y efectos generados por el proyecto NO se mantendrán una vez que el acompañamiento cese? ¿Por qué?</p> <p>35. ¿Identifica riesgos que puedan poner en peligro la sostenibilidad de la iniciativa? ¿Cómo se han gestionado los riesgos y medidas de mitigación identificadas?</p> <p>36. ¿Los actores locales/beneficiarios se han apropiado de las buenas prácticas aprendidas durante el proyecto?</p> <p>37. ¿Considera que hay condiciones institucionales en el Estado para continuar con los procesos impulsados por el proyecto?</p>



38. ¿Existe la capacidad institucional del Estado (nacional, regional y local) para replicar las capacidades y prácticas desarrolladas mediante el proyecto en otros contextos? ¿Cuál es la probabilidad de que el proyecto sea replicado en otros contextos nacionales?
39. ¿Se han identificado recursos para replicar el proyecto en otros contextos nacionales o internacionales?
40. ¿El proyecto ha usado las redes existentes en FAO para asegurar que sea replicado en otros contextos?
41. ¿Se han identificado recursos para replicar el proyecto en otros contextos nacionales o internacionales?

**Criterio: Factores que han afectado el desempeño del proyecto**

**Diseño**

42. Desde su conocimiento del proyecto ¿Piensa que lógica de intervención (objetivos, resultados, productos, actividades) y los indicadores asociados, son claros, comprensibles y coherentes?

**Ejecución y dirección del proyecto**

43. ¿La FAO ha cumplido con las funciones esperadas? ¿En qué medida la FAO ha proporcionado supervisión, orientación y apoyo (técnico, administrativo y operacional) durante la ejecución? ¿Fue oportuna dicho acompañamiento? ¿Qué aspectos destacaría? ¿Qué elementos podrían ser mejorados?

**Participación de partes interesadas.**

44. ¿Cómo valoraría la participación de los socios durante el ciclo del proyecto? ¿cuáles son los mecanismos de participación? ¿Todos los socios continúan trabajando en el proyecto? ¿Qué se pudo haber mejorado en términos de la calidad, nivel de involucramiento y coordinación de las partes interesadas para que el proyecto fuera más exitoso? (piense en diseño y en implementación).
45. ¿Se ha implicado a otros actores, como la academia, centro de investigación, sociedad civil o el sector privado en el diseño y/o la implementación del proyecto?

**Monitoreo y evaluación.**

46. ¿El proyecto desarrolló un SME? ¿EL SME recogió la información de manera sistemática, utilizando metodologías apropiadas? ¿El SME contribuyó a una mejor gestión del proyecto? ¿El SME facilitó la gestión técnica y operativa del proyecto? ¿El presupuesto asignado para las tareas del SME fueron idóneo? ¿Qué fortalezas y debilidades identifica en el SME?

**Cofinanciamiento.**

47. ¿La cofinanciación comprometida se ha materializado de acuerdo con lo planificado? ¿Qué dificultades identifica? ¿Los eventuales retrasos en la cofinanciación, ha perjudicado la ejecución técnica del proyecto? ¿Se han identificado recursos adicionales a los planificados?

**Comunicación.**

48. ¿Qué tan eficaz ha sido el proyecto al momento de comunicar y promover los objetivos, progresos, resultados y mensajes claves a sus socios, partes interesadas y público general? ¿Cuáles destacaría? ¿Qué pudo haberse hecho mejor en el ámbito de la comunicación?

**PROTOCOLO DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD – AUTORIDADES Y FUNCIONARIOS DEL ESTADO**

<b>proyecto:</b> Fortalecimiento de la capacidad de adaptación del sector pesquero y acuícola chileno al cambio climático.	
<b>Grupo objeto del instrumento:</b> Autoridades y funcionarios del Estado Chileno	
<b>Objetivo de la entrevista:</b> Valorar y contrastar información cualitativa relativa a los criterios y preguntas de evaluación del proyecto.	
<b>Tiempo de Duración:</b> 45 – 60 minutos	<b>Entrevistadores:</b> Germán Luebert y Daniela Rojas
<b>Observación:</b> Con la finalidad de lograr un dialogo fluido, el lenguaje utilizado en la formulación de las preguntas se adecuará al o los agentes clave entrevistados.	
<b>Preguntas al agente clave</b> No se aplicarán todas las preguntas a los agentes. Se seleccionaron algunas del presente listado en función de las responsabilidades, áreas temáticas y la información que maneje la persona entrevistada	
<b>Preguntas introductorias</b>	
¿Cuál es su nombre? ¿Cuál es su cargo, su responsabilidad y las características de su vinculación con el proyecto?	
<b>Criterio: Pertinencia</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>Tomando en cuenta las prioridades estratégicas y políticas del Estado Chileno ¿Piensa que las estrategias del proyecto fueron pertinentes? ¿Continúan vigentes?</li> <li>¿Han existido cambios que han afectado la pertinencia del proyecto desde su formulación? ¿Cuáles son?</li> <li>¿Piensa que el proyecto responde satisfactoriamente a las necesidades de los grupos beneficiarios?</li> <li>Los últimos meses han ocurrido dos fenómenos relevantes en Chile y el mundo (la situación social y la pandemia por COVID-19). ¿Piensa que estas circunstancias condicionaron la normal ejecución del proyecto? ¿de qué manera? ¿se realizaron ajustes y/o implementaron innovaciones orientados a responder a este contexto?</li> </ol>	
<b>Criterio: Eficacia</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles han sido para usted los principales resultados y efectos derivados de la ejecución del proyecto?</li> <li>Desde su perspectiva ¿de qué manera el proyecto ha contribuido a la reducción de la vulnerabilidad y aumento de la capacidad de adaptación al cambio climático del sector pesquero y acuícola de Chile?</li> <li>Componente 1 ¿Cómo valora los efectos, funcionalidad y las metodologías utilizadas para: a. El establecimiento de mecanismos de articulación y gobernanza; b El desarrollo de capacidades en funcionarios/as del Estado; c. Sistema de información.</li> <li>Componente 2. Según su opinión. ¿Cuál es el aporte del proyecto al fortalecimiento organizacional y desarrollo de capacidades para el incremento de la adaptación al cambio climático de actores a nivel local? Foco en: a) fortalecimiento de capacidades, b) monitoreo local para la adaptación, y c) diversificación productiva y adaptación.</li> <li>Componente 3 Desde su perspectiva ¿El proyecto ha logrado sensibilizar y transferir conocimientos a las comunidades locales y otras partes interesadas? ¿Qué elementos de las estrategias de comunicación implementadas destacaría y cuales piensa que estuvieron ausentes o debieron fortalecerse?</li> <li>¿Se ha avanzado en la consolidación, sistematización y divulgación de información de información sobre agrobiodiversidad?</li> <li>Según su opinión, ¿Cuál es el aporte del proyecto al desarrollo de capacidades en funcionarios del Estado? ¿Qué elementos reforzaría?</li> <li>¿Piensa que se ha logrado fortalecer las capacidades y la institucionalidad? ¿Qué elementos destacaría? ¿Qué capacidades todavía faltan por desarrollar?</li> <li>Según su opinión y tomando en consideración su experiencia en la ejecución del proyecto ¿Cuáles han sido los puntos fuertes y débiles que han permitido (o no) el logro a de los indicadores y productos formulados?</li> <li>¿Han ocurrido resultados no planificados? ¿Los podría describir y valorar?</li> </ol>	

<p><b>Criterio: Eficiencia</b></p> <p>15. Según su opinión. ¿Los procedimientos y recursos humanos han estado disponibles y han sido suficientes y apropiados para implementar la estrategia del proyecto oportunamente y con calidad?</p> <p>16. ¿Los mecanismos, arreglos institucionales, y procedimientos de coordinación han contribuido a la consecución de los resultados y objetivos del proyecto? ¿Qué elementos destacaría? ¿Qué aspectos reforzaría?</p> <p>17. ¿Cuáles son los factores que han influido en los costes de implementación que usted identifica?</p> <p>18. ¿El proyecto ha generado sinergias con la institución donde usted trabaja? ¿Cuáles? ¿Cómo las valoraría?</p>
<p><b>Criterio: Perspectivas transversales</b></p> <p>19. ¿De qué manera el proyecto aseguró la paridad en la participación y representación en la planificación e implementación para beneficio de las mujeres? (foco en generación de condiciones, incentivo en toma de decisiones en el diseño o ejecución, tipo de decisiones tomadas, aumento de ingresos).</p> <p>20. ¿De qué manera el proyecto contribuyó al empoderamiento de las mujeres? (foco en cargos directivos y/o de responsabilidad, cambios en las relaciones de poder entre hombres y mujeres)</p> <p>21. ¿Se han establecido mecanismos y procedimientos adecuados para la participación efectiva de las comunidades indígenas beneficiarias? ¿El diseño y la implementación de los materiales y metodologías de capacitación tomaron en cuenta las posibles diferencias culturales de las comunidades indígenas y fueron comprendidas por ellos?</p>
<p><b>Criterio: Sostenibilidad</b></p> <p>22. A nivel estatal ¿Se han tomado acciones orientadas a asegurar la sostenibilidad de la iniciativa? ¿Cuáles?</p> <p>23. ¿Qué acciones y efectos generados piensa usted que se mantendrán una vez que el acompañamiento cese?</p> <p>24. ¿Considera que existen las condiciones institucionales en el Estado para continuar con los procesos impulsados por el proyecto? ¿Existe la capacidad institucional del Estado para sostener los resultados alcanzados?</p> <p>25. ¿Existe la voluntad y capacidad en el Estado para replicar el proyecto en otros contextos?</p> <p>26. ¿Identifica riesgos que puedan poner en peligro la sostenibilidad de la iniciativa? ¿Cómo se podrían haber mitigado?</p>
<p><b>Criterio: Factores que han afectado el desempeño del proyecto</b></p> <p><b>Ejecución y dirección del proyecto</b></p> <p>27. Desde su perspectiva ¿La FAO ha proporcionado supervisión, orientación y apoyo (técnico, administrativo y operacional) durante la ejecución? ¿Fue oportuno el acompañamiento y dirección de FAO al proyecto? ¿Qué aspectos destacaría? ¿Qué elementos forzaría?</p> <p><b>Participación de partes interesadas.</b></p> <p>28. ¿Cómo valoraría la participación de las instituciones del Estado durante el ciclo del proyecto? ¿Cuáles son los mecanismos disponibles para la participación? ¿Cómo ha sido la coordinación del proyecto a nivel nacional y regional?</p> <p><b>Cofinanciación</b></p> <p>¿La cofinanciación comprometida se ha materializado de acuerdo con lo planificado? ¿Qué dificultades identifica</p> <p><b>Comunicación</b></p> <p>29. ¿Qué tan efectivo ha sido el proyecto en comunicar y promover sus mensajes y resultados clave a los socios, las partes interesadas y una audiencia general? ¿Cuáles destacaría? ¿Cómo se puede mejorar en este ámbito?</p>

**PROTOCOLO DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD - BENEFICIARIOS**

<b>proyecto:</b> Fortalecimiento de la capacidad de adaptación del sector pesquero y acuícola chileno al cambio climático.	
<b>Grupo objeto del instrumento:</b> Actores sociales (pescadores) beneficiarios directos del proyecto.	
<b>Objetivo de la entrevista:</b> Valorar y contrastar información cualitativa relativa a los criterios y preguntas de evaluación del proyecto.	
<b>Tiempo de Duración:</b> 30– 45 minutos	<b>Entrevistadores:</b> Germán Luebert y Daniela Rojas
<b>Observación:</b> Con la finalidad de lograr un dialogo fluido, el lenguaje utilizado en la formulación de las preguntas se adecuará al o los agentes clave entrevistados.	
<b>Preguntas al agente clave</b> No se aplicarán todas las preguntas a los agentes. Se seleccionaron algunas del presente listado en función de las responsabilidades, áreas temáticas y la información que maneje la persona entrevistada	
<b>Preguntas introductorias</b>	
¿Cuál es su nombre? ¿A qué comunidad/caleta pertenece? ¿Cuál es su posición en la comunidad? ¿Cuál es su rol en el proyecto? ¿Cual usted entiende que es el objetivo de este proyecto?	
<b>Criterio: Pertinencia</b>	
1. ¿Piensa que el proyecto responde satisfactoriamente a las necesidades de usted y la caleta a la que pertenece? ¿El proyecto identifica necesidades relacionadas con el desarrollo sostenible de la pesca y la acuicultura, y la adaptación del sector al cambio climático relevantes para su caleta? 2. Los últimos meses han ocurrido dos fenómenos relevantes en Chile y el mundo (la situación social y la pandemia por COVID-19). ¿Piensa que estas circunstancias condicionaron la normal ejecución del proyecto? ¿De qué manera? ¿Se realizaron ajustes y/o implementaron innovaciones orientados a responder a este contexto?	
<b>Criterio: Eficacia</b>	
3. ¿Cuáles han sido para usted los principales resultados y efectos derivados de la ejecución del proyecto? 4. ¿Cómo valora los efectos, funcionalidad y las metodologías utilizadas para el establecimiento de mecanismos de gobernanza? ¿Estuvieron lo suficientemente representados sus intereses y los de la comunidad en la gobernanza del proyecto? 5. Según su opinión. ¿Cuál es el aporte del proyecto al fortalecimiento organizacional y desarrollo de capacidades para incrementar la adaptación al cambio climático de actores a nivel local? 6. ¿Ha tenido usted y otras personas de su comunidad acceso a nuevos conocimientos y/o a información que les permita a los pescadores y acuicultores a reducir la vulnerabilidad y aumentar la capacidad de adaptación al cambio climático? 7. Desde su perspectiva ¿El proyecto ha logrado sensibilizar, transferir conocimientos y desarrollar capacidades a los pescadores y sus organizaciones? ¿Qué aspectos destacaría? (detallar los espacios de capacitación ofrecidos). 8. ¿Ha tenido acceso oportuno a la información de interés y generada por el proyecto? ¿Qué elementos de las estrategias de comunicación implementadas destacaría y cuales piensa que estuvieron ausentes o debieron fortalecerse? 9. ¿Qué efectos ha tenido el proyecto en su caleta? 10. Según su opinión, y tomando en consideración su experiencia en la ejecución del proyecto, ¿cuáles han sido los puntos fuertes y débiles que han permitido (o no) mejorar la adaptación al cambio climático y reducción de la vulnerabilidad de las comunidades de pescadores en su caleta?	
<b>Criterio: Perspectivas transversales</b>	
<b>Género</b>	
11. ¿Cómo ha sido la participación y representación de las mujeres en los procesos de planificación, capacitación, e implementación de las actividades del proyecto? ¿Han existido las condiciones (tiempo y espacio apropiados, guarderías, etc.) para facilitar la participación de las mujeres en las acciones del proyecto? 12. ¿De qué manera el proyecto ha apoyado a las mujeres a asumir roles de liderazgo y a participar activamente? 13. ¿Qué se pudo haberse hecho para mejorar la participación de mujeres en el proyecto, tanto posiciones de liderazgo como beneficiarias?	

**Pueblo Originarios**

- 14. ¿En qué medida las comunidades (indígena) han sido debidamente informadas, consultadas e involucradas en el proceso de toma de decisiones antes y durante la implementación del proyecto? (acciones específicas)
- 15. ¿Se han establecido mecanismos y procedimientos adecuados para la participación efectiva de las comunidades indígenas beneficiarias? ¿El diseño y la implementación de los materiales y metodologías de capacitación tomaron en cuenta las posibles diferencias culturales de las comunidades indígenas?
- 16. ¿El equipo técnico del proyecto cuenta con la capacidad para trabajar apropiadamente con los pueblos originarios presentes en el territorio de intervención?
- 17. ¿Los materiales y metodologías de capacitación han sido comprensibles para usted? ¿Se han adecuado a las características sociales y culturales de su comunidad?
- 18. ¿El proyecto ha tenido efectos específicos en los pueblos indígenas involucrados? ¿Cuáles?
- 19. ¿Qué se pudo haberse hecho para mejorar la participación de comunidades indígenas en el proyecto?

**Criterio: Sostenibilidad**

- 20. ¿Qué capacidades ha desarrollado su comunidad/organización para continuar de manera autónoma con los logros alcanzados por el proyecto? ¿Qué actividades y efectos generados por el proyecto se mantendrán una vez que el acompañamiento cese? ¿Qué factores permiten esto?
- 21. ¿Se ha desarrollado una estrategia para el acceso a los mercados locales, regionales y nacionales que les permita la continuidad de las actividades? (Usar indicadores de anexo 4 de los términos de referencia).
- 22. ¿Qué actividades y efectos generados por el proyecto NO se mantendrán una vez que el acompañamiento cese? ¿Por qué?
- 23. ¿Usted/su comunidad/organización, han replicado autónomamente las prácticas y conocimientos adquiridos a consecuencia del proyecto? ¿Le han facilitado metodologías y materiales para replicar lo aprendido?
- 24. ¿Qué logros y beneficios del proyecto debieran ser considerados para su amplificación en otros espacios?
- 25. ¿Qué aspectos piensa usted que deben reforzarse para asegurar la sostenibilidad del proyecto?

**Criterio: Factores que han afectado el desempeño del proyecto**

- 26. ¿Qué tan eficaz ha sido el proyecto al momento de comunicar y promover los objetivos, progresos, resultados y mensajes clave a usted y su comunidad? ¿Cuáles destacarías? ¿Qué se puede mejorar en este ámbito?
- 27. ¿Qué pudo haberse hecho mejor en el ámbito de la comunicación?

Oficina de Evaluación  
[evaluation@fao.org](mailto:evaluation@fao.org)  
[www.fao.org/evaluation/es/](http://www.fao.org/evaluation/es/)

**Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura**  
Roma, Italia