

Evaluación Final del Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) del FMAM en Costa Rica: Sexta Fase Operativa (FO6)

PIMS No. 5625 -

Informe Final

Julio de 2019

Sandra Griselda Cesilini

CONTENIDO

Abreviatura y siglas-acrónimos.....	4
1. Resumen ejecutivo	6
2. Introducción	15
2.1 Propósito de la evaluación.....	15
2.2 Alcance y metodología de la evaluación	27
2.3 Estructura de la evaluación final.....	31
3. Descripción del PPD FMAM FO6 y su contexto de desarrollo.....	31
3.1 Comienzo y duración del programa.....	31
3.2 Problemas que se propone resolver	31
3.3 Objetivo General.....	35
3.4 Indicadores de base establecidos y resultados esperados	35
3.5 Principales actores involucrados	37
3.6 Resultados esperados.....	37
4. Hallazgos.....	38
4.1 Análisis del marco de resultados	38
4.2 Supuestos y riesgos	42
4.3 Lecciones aprendidas (LA) de otros proyectos pertinentes.....	43
4.4 Participación prevista de los actores claves.....	44
4.5 Enfoque de replicabilidad	45
4.6 Ventaja comparativa del PNUD/UNOPS	46
4.7 Vínculos entre el PPD FMAM FO6 y otras intervenciones dentro del sector	47
4.8 Acuerdos de gestión	48
5. Implementación del proyecto.....	49
5.1 Adaptación para la gestión (cambios en el diseño y resultados del PPD FMAM OF6 durante la ejecución).....	49
5.2 Acuerdos de asociación (con los actores relevantes involucrados en el país/regiones)	50
5.3 Retroalimentación del M&E sobre las actividades utilizadas.....	51
5.4 Análisis financiero del PPD FMAM FO6.....	51

5.5	Monitoreo y evaluación (diseño e implementación)	53
5.6	Ejecución del PNUD/UNOPS y socios en la implementación (respecto a la coordinación y cuestiones operativas).....	53
6.	Resultados del PPD FMAM FO6	54
6.1	Resultados generales (logros de objetivos)	54
6.2	Relevancia.....	55
6.3	Eficacia y eficiencia	55
6.4	Apropiación	57
6.5	Transversalización.....	57
6.6	Sostenibilidad	57
6.7	Impacto.....	58
7.	Conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas y responsables en la ejecución de las recomendaciones.	60
8.	Anexos	
8.1	TDR	
8.2	Itinerario	
8.3	Listado de personas entrevistadas	
8.4	Resumen de la misión de campo	
8.5	Listado de documentos revisados	
8.6	Preguntas de la matriz de evaluación	
8.7	Cuestionarios utilizados	

Abreviatura y siglas-acrónimos

ADI	Asociación de Desarrollo Integral
APIPAC	Asociación Apicultores Unidos del Pacífico
ASADA	Asociación Administradora de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunes
BC	Corredor Biológico
BRB	Cuenca del río Barranca
CADETI	Comisión Asesora sobre Degradación de Tierras
CDN	Comité Directivo Nacional
CR	Costa Rica
EF	Evaluación Final
FIDERPAC	Fundación Integral de Desarrollo Rural del Pacífico
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
FO	Fase Operativa
FONAFIFO	Fondo Nacional de Financiamiento Forestal
FUBONO	Fundación Bosque Nuboso de Occidente
GEF	Global Environment Fund
GEI	Gases de Efecto Invernadero
GTA	Grupo Técnico Asesor
Ha/has	Hectárea/Hectáreas
INA	Instituto Nacional de Aprendizaje
INDER	Instituto de Desarrollo Rural
JMRB	Cuenca del río Jesús María
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación

MINAE	Ministerio de Ambiente y Energía
OBC	Organizaciones de Base Comunitarias
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
OSC	Organizaciones de la sociedad civil
PA	Área Protegida
PES	Pago por Servicios Ambientales
PNUD	Programa de Naciones Unidad para el Desarrollo
PPD	Programa de Pequeñas Donaciones
SINAC	Sistema Nacional de Áreas de Conservación
SGP	Small Grants Programme
TRC	Turismo Rural Comunitario
UCR	Universidad de Costa Rica
UNED	Universidad Estatal a Distancia

1. Resumen ejecutivo

El Informe presenta los principales resultados de la Evaluación Final (EF) de la Sexta Fase Operativa (FO6) del Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) FMAM/PNUD en Costa Rica “Programa de Mejoramiento del País” (PIMS No. 5625 746), realizada por la consultora internacional Sandra Cesilini.

Esta Evaluación Final se llevó a cabo con arreglo a las directrices, normas y procedimientos establecidos por la Política de Monitoreo y Evaluación del el PNUD y el FMAM (GEF, por sus siglas en inglés), reflejada en la Guía de Evaluación del PNUD en materia de evaluación de proyectos financiados por el FMAM y en los términos de referencia (TdR) del Proyecto. Durante la evaluación se promovió, además, un enfoque colaborativo y participativo. En este contexto, se evaluó el logro de los objetivos y resultados de la Sexta Fase Operativa del PPD del GEF en Costa Rica, en relación con el plan de trabajo y los respectivos planes de trabajo anuales aprobados por el PNUD.

Descripción del PPD FMAM FO6 y su contexto de desarrollo

La cartera evaluada se compone de 31 proyectos ejecutados en el período 2016-2019 en el marco del SGP, destinados principalmente a garantizar los beneficios ambientales a nivel global a través de iniciativas comunitarias y acciones para la conservación de suelos, restauración de paisajes productivos degradados y contribución a la resiliencia de las cuencas de los ríos Jesús María y Barranca.

El **Objetivo principal** consistió en permitir a las organizaciones comunitarias en Costa Rica mejorar los medios de vida mediante la restauración de bosques degradados y paisajes de producción para la resiliencia socio-ecológica. La estrategia previó que el objetivo sea alcanzado a través de 6 resultados. Para el logro de los resultados de estas estrategias de manejo adaptativo del paisaje, se trabajó en fortalecer la participación de la comunidad en las estructuras de gobierno existentes, y en la implementación de los proyectos de subvención revisados y aprobados por el Comité Directivo Nacional del PPD. Este estuvo liderado por un grupo técnico multidisciplinario especializado en las diferentes áreas temáticas del PPD con orientación técnica de la Comisión Asesora sobre Degradación de la Tierra - CADETI, y se concretaron acuerdos de múltiples partes interesadas que involucraron al gobierno local, el sector privado, ONG, academia y otros socios.

Las **zonas prioritarias** para la implementación de estos proyectos, seleccionadas por el MINAE durante la negociación de la fase 6, resultaron el Corredor Biológico Montes del Aguacate y las cuencas de los ríos Barranca y Jesús María. Las Áreas Protegidas involucradas fueron: Reserva Biológica Alberto Manuel Brenes; Refugio Nacional de Vida Silvestre Mixto Peñas Blancas, Zonas Protectores Monte de Oro; Cerros Atenas, Cerro El Chompipe y Tivives.

Los **principales actores** involucrados en la ejecución del FO6 del PPD, son:

- A) Comité Directivo Nacional: El Representante Residente (RR) de PNUD, designa a los miembros del Comité Directivo Nacional (CDN), que está compuesto por organizaciones gubernamentales y no gubernamentales (debiendo ser, estas últimas, la mayoría). Sin embargo, el CDN ha perdido parte de su representación de la sociedad civil, quedando más representantes gubernamentales que de sociedad civil, un representante de PNUD, e individuos con experticia en las áreas focales de FMAM. El CDN es responsable de la selección y aprobación de donaciones y de determinar la estrategia general del PPD en el país. El CDN también evalúa el desempeño del Gerente del Programa en el país (Country Program Manager) con aporte del RR de PNUD, el Asesor Técnico Regional y UNOPS. Asimismo, hace de enlace entre las experiencias comunitarias y la generación de políticas públicas del país.¹
- B) El Comité Técnico Asesor, a través especialmente de CADETI y con la participación de Agencias de Extensión del MAG, el punto focal para UNCCD, especialistas temáticos, INTA-MAG, Relaciones Internacionales del MINAE, SINAC, y el representante del despacho ministerial del MAG, asesora al Equipo Técnico del PPD en esta FO6 en cuanto a aspectos temáticos prioritarios o áreas de intervención, tales como agricultura orgánica o corredores biológicos, y participa de la preselección de los proyectos².
- C) Organizaciones que apoyan la ejecución: Instituto Meteorológico Nacional – IMN; Consejo Nacional de Rectores (CONARE), a través de la Universidad de Costa Rica – UCR; los gobiernos locales en el área de intervención, universidades y sus sedes en territorio o bien sus especialistas temáticos, mesas y comités de articulación a nivel territorial; organizaciones de base comunitaria (OBC) y comunidades locales en las cuencas de los ríos Jesús María y Barranca y las ONG que proporcionan servicios de apoyo a las comunidades: FIDERPAC, FUBONO y FMV (Fundación Madre Verde).

La EF utilizó los criterios clave de análisis o grupos de criterios de evaluación, tanto de proyectos como de programas (pertinencia, coherencia interna y externa del diseño, impacto/efecto, eficacia, eficiencia y sostenibilidad; que también aplica el PNUD en los proyectos financiados por el FMAM-GEF y por los principios que considera a la evaluación como parte del accionar permanente de los proyectos y programas, efectuando la triangulación de información tanto a través del análisis documental como de entrevistas y grupos focales con actores claves.

La misión de campo se desarrolló del 22 al 30 de abril de 2019. Incluyó visitas con autoridades nacionales en San José y con beneficiarios y técnicos: San Mateo, Guadalupe de Esparza, Río Jesús de San Ramón, San José del Higuerón, Llano Bonito, Barranca, Puriscal, Peñas Blancas, Cerrillos, San

¹¹ En la actualidad el CDN está conformado por las siguientes organizaciones: Anaí, CADETI, FECON, Cooperación Internacional del MINAE, Representante Residente del PNUD (o a quien el designe), Oficial del Programa de Desarrollo Sostenible del UNED, Asociación Comunitaria Conservacionista de Turismo Alternativo y Rural, UNAFOR (Unión Nacional Agroforestal), Cooperación Internacional del MIDEPLAN, AED. Debido a que muchas de estas organizaciones de la sociedad civil no están participando activamente, la coordinación del PPD está realizando un análisis de OSC para integrarlas al CDN de la próxima fase. <http://www.pequenasdonacionescr.org/comite-directivo-nacional>

² <http://www.pequenasdonacionescr.org/comite-tecnico-asesor>

Jerónimo, Juanilama, Palmares, San Ramón, y en San José. Durante la misión, se realizaron entrevistas y reuniones grupales para responder los aspectos considerados en el alcance de la EF.

Resultados del PPD en la FO6

Se ha buscado contribuir de manera eficaz e inclusiva en la mejora de los medios de vida de los habitantes de las cuencas focalizadas mediante la restauración de bosques degradados y paisajes de producción para la resiliencia socioeconómica.

*Los Resultados esperados para la FO6 del PPD fueron alcanzados de manera **satisfactoria**.* Estos son:

R.1. Plataformas de gobernanza del paisaje de múltiples partes interesadas (incluidas la representación de las OSC, los gobiernos locales, los representantes subnacionales y las instituciones nacionales) para respaldar la resiliencia de las cuencas de los ríos Jesús María y Barranca; R.2. Servicios ecosistémicos restaurados y conservación mejorada de la biodiversidad a través de intervenciones basadas en la comunidad en las cuencas de los ríos Jesús María y Barranca; R.3. Mejora de la sostenibilidad y la productividad de los agro-ecosistemas en las cuencas de los ríos Jesús María y Barranca a través de intervenciones basadas en la comunidad; R.4. Medios de vida alternativos desarrollados o mejorados en las cuencas de los ríos Jesús María y Barranca a través del desarrollo de productos innovadores y acceso al mercado; R.5. Energías renovables y tecnologías de bajo consumo de combustible adoptadas por comunidades en la cuenca del río Jesús María y Barranca; y R.6. Las organizaciones comunitarias y locales de la sociedad civil aumentan sus habilidades organizativas y financieras a través de la capacitación y el acceso al microcrédito.

Principales Hallazgos:

El PPD en Costa Rica incorporó, con éxito, el enfoque de manejo adaptativo durante la implementación del FO6. El monitoreo participativo, con continuas visitas a terreno y una estrecha relación con las comunidades, mejoró la calidad y el impacto potencial de los proyectos. La inclusión de proyectos específicos para mujeres fue parte de este manejo, iniciándose acciones para la constitución de grupos asociativos a nivel de las comunidades, y su fortalecimiento una vez formados para ampliar sus posibilidades de desarrollo a largo y mediano plazo (como APIPAC en el caso de apicultores y las asociaciones emergentes de grupos de productores). La relación con las ADI y ASADAS, también, implicó diálogos con productores privados y empresarios ya establecidos para fortalecer las cadenas de valor. En la Sección 5 se presentan en detalle los acuerdos de implementación realizados con los actores relevantes.

A través del manejo adaptativo y la presencia permanente en territorio del equipo técnico, del MAG y del MINAE con la ayuda del área de M&E de PNUD, y con el propósito de mejorar la eficacia de los proyectos y corregir inequidades en la ejecución, se destaca la creación de grupos de mujeres, dotándolas de voz en la discusión de políticas en las cuencas seleccionadas. Las capacitaciones

ofrecidas a los beneficiarios fueron adaptándose a las solicitudes y a la propia evaluación de los socios del programa, mejorando la eficacia.

Con respecto al análisis financiero de la FO6 del PPD, al 30 de abril 2019, el gasto total del proyecto ha superado el 90%, esperando que al cierre se culmine con la ejecución total del presupuesto de la FO6.

Respecto al mecanismo de monitoreo implementado, se siguieron los lineamientos establecidos; y se encuentra incluido en el MANUD, en el nuevo Plan Estratégico del País y alineado a los ODS. Su implementación fue realizada siguiendo dichos estándares y respetando los tiempos definidos.

Respecto a la **Relevancia**, tanto del análisis documental realizado como del trabajo de campo, se concluye que el proyecto es **Relevante (R)**; y se encuentra alineado con las prioridades ambientales y de desarrollo de Costa Rica., el cual es uno de los países con mayor compromiso medioambiental del mundo.

En relación de la **Eficiencia**, se considera que los recursos han sido utilizados de forma **Satisfactoria (S)**; y su administración ha sido adecuada. Los fondos se ejecutaron correctamente y en los plazos previstos y se hizo una adecuada transferencia de conocimientos sobre gestión de las donaciones a nivel de las organizaciones comunitarias de base.

Se considera que la **Eficacia** ha sido **Satisfactoria (S)**; el proyecto ha logrado los resultados esperados y en muchos casos éstos superaron los objetivos definidos, aunque se verifica que los resultados no se dan todos al mismo tiempo, existen tecnologías que requieren mayor tiempo de aprendizaje y puesta en funcionamiento. De acuerdo a los entrevistados, las capacitaciones han tenido un impacto positivo muy alto en los productores, destacando la toma de conciencia ante el cambio climático, y el acercamiento a los organismos gubernamentales.

Se aprecia un **alto nivel de apropiación** por parte de beneficiarios y socios ejecutores. El proyecto ha tenido un importante enfoque asociativo y participativo lo que ha favorecido su apropiación tanto por parte de beneficiarios como de los socios ejecutores.

PNUD/UNOPS/FMAM han tenido incidencia alta durante el PPD FO6 para fortalecer a las organizaciones comunitarias donde se requiere territorialidad y autonomía económica. Con el propósito de articular la gobernabilidad democrática y el desarrollo sostenible, el PPD impulsó una estrategia innovadora para su FO6, focalizándose en la integración de grupos de mujeres y en menor medida de jóvenes de las áreas. Aunque existan grupos mixtos de beneficiarios, para reducir brechas, resultó necesario incorporar grupos de mujeres

La **Sostenibilidad** se encuentra estrechamente ligada con la apropiación del proyecto; si bien se considera que la apropiación se ha logrado satisfactoriamente, la sostenibilidad fue parcial debido

a varios factores entre ellos la capacidad de sostenibilidad financiera de los proyectos. En general el programa ha tenido un **Impacto relevante** y ha contribuido a lograr los objetivos y resultados propuestos., generando una mejora en el tejido social, empoderamiento de las mujeres y cambios positivos en cuanto a la contaminación ambiental y el acceso a servicios esenciales como el agua. Se han brindado herramientas para fortalecer la resiliencia socio-ecológica de la población. La capacitación y asesoramiento técnico, ha sido muy valorada por las contrapartes institucionales y de la sociedad civil y los entrevistados reconocen la importancia de mejorar sus técnicas de producción, incrementando la productividad de sus establecimientos de una manera sostenible, y para producir nuevos productos que les permitan mayor acceso a los mercados, como el caso de los cosméticos desarrollados a partir de la miel de meliponas

Criterio	Valor
Relevancia	R
Efectividad	S
Eficacia	S
Sostenibilidad	P
Impacto	S
Resultados	S
M&E	AS
Innovación	AS

Escalas: Para evaluar los resultados, eficiencia, eficacia, M&E y la coordinación y ejecución de la Agencia Ejecutora y PNUD, se utilizó una escala de 6 (seis) puntos, según: Altamente Satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente Satisfactorio (MS), Moderadamente Insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I) y Altamente Insatisfactorio (AI). Para evaluar sostenibilidad, se utilizó una escala de 4 (cuatro) valores, según: Probable (P) Riesgos insignificantes para la sostenibilidad; Algo probable (AP) Riesgos moderados; Algo improbable (AI) Riesgos significativos; e Improbable (I) Riesgos graves. Para evaluar relevancia: Relevante (R) y No relevante (NR). Para evaluar el impacto: Significativo (S), Mínimo (M), y No significativo (N).

Principales conclusiones, y lecciones aprendidas

Relevancia: Respecto de las prioridades nacionales, el PPD es **relevante**, consistente y apoya las prioridades y políticas de Costa Rica en relación a temas ambientales y de desarrollo globales y responde a los intereses del país de brindar apoyo y asistencia técnica a la producción comunitaria en áreas de alta contaminación ambiental. El enfoque de paisajes productivos permite generar una visión compartida entre agricultura y ambiente que permite abordar temas con uso y conservación de los recursos naturales – suelo, agua, biodiversidad- de manera integral, algo que pocos países han conseguido. El PPD responde a la Estrategia y Plan Nacional sobre Biodiversidad, la Estrategia Nacional sobre Cambio Climático, el Plan Nacional de Acción de Lucha contra la Degradación de Suelos, Ley de Fomento del Turismo Rural Comunitario, Programa Nacional de Corredores Biológicos, Programa Nacional de Agricultura Orgánica y Ley de Agricultura Orgánica, Plan Nacional de Manejo del Fuego, Política Nacional de Gestión del Recurso Hídrico.

En relación de la **Eficiencia**, se considera que los recursos han sido utilizados de forma **Satisfactoria** y su administración ha sido adecuada. Los fondos se ejecutaron correctamente y en los plazos previstos. Si bien algunos proyectos sufrieron demoras (principalmente por la dificultad del MAG en darles seguimiento, entre otros), desde el PPD se realizó un seguimiento directo de cada proyecto tendiente a ayudar en la planificación técnica y financiera, reajustando tiempos, cronogramas y actividades.

El nivel de **Eficacia** es **satisfactorio**: Si bien los productos y resultados del Programa son visibles en el terreno como mejores prácticas, se considera necesaria una mayor visibilización. También, se aprecia un alto nivel de apropiación por parte de beneficiarios y socios ejecutores. Los cambios ocurridos entre el tiempo de armado de los proyectos de ambas cuencas y su aprobación fueron sostenidos especialmente desde el MAG como parte de su estrategia de desarrollo territorial. De acuerdo a los entrevistados, las capacitaciones han tenido un impacto positivo muy alto en los productores, destacando la toma de conciencia ante el cambio climático, y el acercamiento a los organismos gubernamentales. Se lograron los resultados esperados y en muchos casos, éstos superaron los objetivos definidos, aunque se verifica que los resultados no se dan todos al mismo tiempo, existen tecnologías que requieren mayor tiempo de aprendizaje y puesta en funcionamiento. Muchos de los proyectos visitados han hecho una gran contribución a la mejora de las condiciones en las cuencas, especialmente desde un punto de vista de la creación de capital social y de la mejora de las condiciones de alimentación de la población, el aprendizaje respecto a tecnología agrícola respetuosa del medio ambiente y una mejora en las capacidades, especialmente de las mujeres para llevar adelante alternativas tanto de protección de la biodiversidad, como el cuidado de las meliponas y la reforestación con especies nativas.

Sobre **Género**: Ha sido innovadora la inclusión de grupos de mujeres en esta FO6 del PPD. Si bien existen proyectos mixtos o con estrategias de transversalización (como la participación de la familia

en capacitaciones o giras de intercambio), resultaba necesaria una herramienta más contundente para reducir las brechas en cuanto a los beneficios de los proyectos. Las condiciones de elegibilidad para acceder a Los microcréditos para asociarse a proyectos de desarrollo sostenible deben tener condicionalidades en este sentido los beneficiarios no han sido completamente pertinentes respecto a asegurar la sostenibilidad financiera, social o ambiental de los proyectos.

La mejora de las Asociaciones Administradoras de Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunes - ASADAS y las Asociaciones de Desarrollo Integral – ADIs - involucradas en el proyecto, también, presupone un incremento en la calidad de vida de la población cubierta, ya sea en mejora del acceso a servicios básicos tanto como el agua, como al acceso a mejoras en la producción.

Sobre eficacia: El fortalecimiento de capacidades por medio de talleres de capacitación, asesorías y otros, se convierte en un insumo muy valorado por los integrantes de la organización y permite asegurar obtención de resultados y sostenibilidad de las iniciativas.

Sobre eficiencia: El personal técnico de la unidad gestora del PPD muestra un profundo compromiso con los beneficiarios, al igual que el MAG. El involucramiento del MINAE parece ser particularmente débil tanto a nivel central como descentralizado ya que el MINAE a través del SINAC tiene una presencia territorial mucho menos extensa que la del MAG, una articulación técnica en áreas de su competencia peor no puede brindar asistencia técnica en los temas pertinentes a su área de forma permanente y sostenida , si bien la institución tiene excelentes técnicos la ingeniería institucional del ministerio no posee agencias de extensión u otro tipo de mecanismos de acción directa a nivel de territorio con la población.

Algunos de los proyectos, que se basan en la experiencia previa de los productores, han demostrado un salto cualitativo a través de recibir asistencia técnica y equipamiento (como el caso de apicultores y cafetaleros).

Sobre Sostenibilidad: La perspectiva combinada de asociativismo y propiedad individual (como en micro techos, microcrédito y, en general, productores asociados, pero que continúan con la explotación de la tierra a nivel individual) parece ser la mejor combinación para lograr la sostenibilidad. En cambio, los proyectos cuya inversión principal es en infraestructura y cuya implementación y gestión se realiza por parte de una asociación, como es el caso de la fábrica de abonos orgánicos en Río Jesús María, requieren un abordaje diferente, dependiente de una mayor asociatividad y herramientas como planes de negocio, para poder asegurar la recuperación de la inversión realizada. .

El proyecto ha tenido un importante enfoque asociativo y participativo: Se ha aprendido que es un medio eficaz para lograr colaboraciones significativas con ministerios relevantes como el Ministerio de Ambiente, el Ministerio de Agricultura y otras instituciones gubernamentales, incluyendo SINAC, CADETI e INDER, así como, la academia (UNA, INA, UCR, UNED).

Un enfoque geográfico reducido permite un mayor conocimiento del territorio y sus actores, sus necesidades y logra focalizar la asistencia técnica por parte del Programa. La estructura territorial de los proyectos se ve beneficiada por la existencia en las cuencas de funcionarios y técnicos del Estado, se ha aprendido que la existencia de técnicos que asesoran a los proyectos de acuerdo a su experticia mejora la eficacia y al sostenibilidad de los proyectos

El sistema **actual de M&E** se efectúa de manera conjunta y sinérgica a través de la asistencia técnica del MAG y SINAC, visitas frecuentes de seguimiento del Equipo Técnico del PPD. Asimismo, se monitorean los procesos y resultados a través de los informes de avance técnicos y financieros remitidos por las OBC y ONG, cuya elaboración es asistida tanto por los técnicos del MAG y SINAC, como por el equipo técnico del PPD.

Sobre **Gobernanza**: la composición participativa del CDN, donde participan organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, representantes de UNDP y expertos en las áreas focales de GEF, permite y enriquece la toma de decisiones, la implementación del proyecto y la consecución de los objetivos. Se considera que este balance no fue el apropiado en la FO6.

Recomendaciones principales:

Mejorar la **asistencia técnica en términos de acceso a los mercados** a fin de asegurar que las OCB persistan en su objetivo de incrementar, en el mediano plazo, los ingresos de los hogares más allá de la seguridad alimentaria.

Integrar **acciones de visibilización** a la CO, a través, no sólo del clúster de género sino del de medioambiente.

Sobre **Género y gobernanza**: como mencionado más arriba, se considera que el balance en la composición participativa del CDN no fue el apropiado en la FO6. Por este motivo se recomienda incluir otras ONG para asegurar que el CDN tiene un equilibrio entre actores estatales y no estatales. También debe considerarse incluir, además del punto focal de **género** del PNUD, organizaciones de mujeres que aseguren un adecuado enfoque de género.

Se debe escoger un área geográfica donde se lleven a cabo concursos de proyectos con llamadas completamente abiertas. Podría tratarse en el caso de la F07 de concursar proyecto para una segunda fase de proyectos entre los pre existentes en las cuencas focalizadas en la F06, En tanto, en las nuevas áreas geográficas/cuencas que se incorporen y atento a la solución exitosa que significa el proceso de preselección a través del GTA/CADETI mientras se continúa con la metodología de preselección de las organizaciones territoriales que tiene CADETI en la nueva cuenca que se incluye en la F07.

Continuar con el MAG y sus equipos territoriales como socio clave en la implementación.

Explorar iniciativas comunitarias donde se puedan percibir **cobros por servicios ambientales** (por ej. mediante FONAFIFO).

Continuar **con la combinación en asociativismo y producción individual** y considerar proyectos de mediana magnitud que puedan ser ejecutados colectivamente (como reciclaje de residuos, producción de abonos, etc.), a través de un análisis de las capacidades de gestión de las organizaciones y de sus necesidades de fortalecimiento para llevar a cabo dichas tareas.

2. Introducción

El presente documento tiene como propósito presentar los resultados de la Evaluación Final de la Sexta Fase Operativa del Programa de Pequeñas Donaciones PPD/**FMAM/PNUD en Costa Rica PIMS No. 5625** que ha sido encomendada a la consultora internacional Sandra Cesilini.

2.1 Propósito de la evaluación

La Evaluación Final (EF) se ha llevado a cabo con arreglo a las directrices, normas y procedimientos establecidos por la Política de Monitoreo y Evaluación del el PNUD³ y el FMAM-GEF, reflejada en la Guía de Evaluación del PNUD en materia de evaluación de proyectos financiados por el FMAM⁴ y en los términos de referencia (TdR) del Proyecto. Durante la evaluación se ha promovido, además, un enfoque colaborativo y participativo⁵. En este contexto, el propósito de esta consultoría es evaluar el logro de los objetivos y resultados de la Sexta Fase Operativa del PPD del GEF en Costa Rica, en relación con el plan de trabajo y los respectivos planes de trabajo anuales aprobados por el PNUD.

Para ello, se han analizado y documentado los resultados obtenidos con la ejecución de la Sexta Fase Operativa del PPD del FMAM en Costa Rica, y se han identificado los logros alcanzados, su sostenibilidad y las lecciones aprendidas. Además de la devolución de conclusiones y recomendaciones a los propios ejecutores y destinatarios de las acciones, se pretende brindar herramientas para las decisiones políticas de funcionarios gubernamentales y equipo del PNUD/UNOPS, miembros del gobierno y de otros actores clave acerca de la conveniencia de seguir implementando esta línea de proyectos y cuál debería ser un diseño posible para siguientes operaciones.

Como toda evaluación final, se han tenido en cuenta los siguientes propósitos complementarios:

- a) Promover la rendición de cuentas y la transparencia, al evaluar y revelar el progreso en el cumplimiento y logros del PPD;
- b) Identificar las principales lecciones aprendidas que se pueden diseminar entre proyectos relevantes del FMAM-GEF y que puedan ayudar a mejorar la selección, diseño e implementación de futuras iniciativas del PNUD/FMAM-GEF; y
- c) Entregar retroalimentación y observaciones respecto a cuestiones clave recurrentes en el portafolio que requieran atención y acerca de las mejoras de cuestiones clave.

³ Norms for Evaluation in the UN System, Naciones Unidas, 2005. Disponible en: <http://www.unevaluation.org/unevaluationnorms>.

⁴ [Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM](#)

⁵ PNUD 2013. Documento de debate. Innovaciones en el monitoreo y evaluación de los resultados. Ver: <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/discussion-paper--innovations-in-monitoring---evaluating-results.html>

A continuación, se comparte la Matriz de Marco Lógico (Matriz N-1) del Proyecto, con base en el logro de productos y resultados. En la misma se integran los aspectos generales requeridos por las Bases de la EF que deben ser informados, y se consideran las medidas específicas/aspectos generales a evaluar.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO⁶

Descripción del indicador	Meta	Resultados alcanzados al momento de la EF	
Objetivo: Contribuir con las organizaciones comunitarias de Costa Rica para fortalecer sus medios de vida mediante la restauración de bosques y paisajes productivos degradados para la resiliencia socio ecológica.			
Componente 1: Paisajes resilientes para el desarrollo sustentable y la protección ambiental global			
Incremento del área de paisajes protegidos con manejo sustentable que integren la conservación de la biodiversidad en las cuencas de los ríos Jesús María y Barranca	50.000 has desarrollando actividades sustentables en el paisaje objetivo. 900 productores participando en el proyecto de las cuencas Jesús María y Barranca	86.000 has bajo manejo sustentable en ambas cuencas 2224 productores participando en el proyecto de las cuencas Jesús María y Barranca, de los cuales 889 son mujeres	
Reducción de áreas degradadas por aumento de la cobertura vegetal en las cuencas JMRB y BRB	200 has bajo reforestación o regeneración natural manejada por productor	524 has bajo reforestación o regeneración natural bajo manejo de productor. 142 has han sido apartadas para regeneración natural en el marco del proyecto COS/SGP/OP6/Y1/FSP/STAR/CC/2016/002 para prácticas silvopastoriles, 376 has registradas para PES, 3 grupos de mujeres (75 mujeres) han reforestado 6 has en total.	
Componente 2: Creación de capacidades, intercambio de conocimientos y sostenibilidad financiera			

⁶ Verde: completado, el indicador muestra que el objetivo fue logrado exitosamente

Amarillo: el indicador muestra que el objetivo será alcanzado al final del proyecto

Rojo: logro pobre, el indicador muestra baja probabilidad de cumplir el objetivo al final del proyecto

Descripción del indicador	Meta	Resultados alcanzados al momento de la EF	
<p>Mayor cantidad de comunidades, dentro del paisaje objetivo, participando en actividades de desarrollo de capacidades para mejorar la sostenibilidad social y financiera de sus organizaciones</p>	<p>500 productores capacitados en la implementación de prácticas de conservación de suelos y agua</p> <p>400 ganaderos capacitados en sistemas agrosilvopastoriles</p> <p>500 representantes de OSC participando de capacitaciones para mejorar la sostenibilidad financiera y administrativa de sus organizaciones</p>	<p>2224 productores capacitados en variadas prácticas de conservación de suelo y agua</p> <p>185 ganaderos capacitados en sistemas agrosilvopastoriles</p> <p>407 representantes de OSC participando de capacitaciones para mejorar la sostenibilidad financiera y administrativa de sus organizaciones</p>	
<p>Aumento en la cantidad de eventos de intercambio de conocimientos e instancias con otros socios del PPD con proyectos similares y con una experiencia más amplia experiencia a nivel nacional y regional</p>	<p>6 talleres para el intercambio de conocimientos y experiencias y foros en que hayan participado los participantes del proyecto</p>	<p>278 talleres para el intercambio de conocimientos y experiencias y foros en que hayan participado los participantes del proyecto</p>	
<p>Resultado 1</p> <p>1.1. Plataforma de Gobernanza multilateral del paisaje conformada (incluyendo representantes de OSC, gobiernos locales, instituciones nacionales y subnacionales) para apoyar la resiliencia de las JMRB y BRB</p>			
<p>Aumento en las plataformas multilaterales de gobernanza establecidas y fortalecidas para</p>	<p>Al menos 40 ASADAS (20 en cada cuenca), son fortalecidas en procesos administrativos y prácticas de conservación para mejorar el manejo de recursos hídricos.</p>	<p>33 ASADAS se están fortaleciendo en diversos procedimientos administrativos y prácticas de conservación para mejorar la gestión integrada de los recursos hídricos.</p>	

Descripción del indicador	Meta	Resultados alcanzados al momento de la EF	
apoyar la mejora de la gestión del agua			
Aumento del número de plataformas de gobernanza multilateral establecidas y fortalecidas para apoyar el desarrollo de infraestructura para detener las tasas de erosión, el diseño e implementación de planes de gestión de residuos, así como otros planes y políticas que aumenten la resiliencia del paisaje.	<p>Al menos dos plataformas de gobernanza multilateral de paisajes conformada (1 en cada cuenca)</p> <p>Al menos 2 planes de acción y políticas implementadas</p> <p>Comités de cuenca alta, media y baja (3) del río JM con representantes de OSC y líderes comunales en funcionamiento</p>	No se han establecido plataformas de gobernanza (Comisiones de cuencas hidrográficas) dentro de las dos cuencas debido a un cambio en las regulaciones de los paisajes. Sin embargo, su conformación se prevé dentro de la modificación de la Ley de Conservación de Suelos 7779. CADETTI ha reportado que el decreto ha sido redactado, y está siendo revisado por el Ministerio de Medio Ambiente (MINAE) y el Ministerio de Agricultura (MAG) para su pronta firma. Se espera que sea oficializado dentro de los próximos meses. Este decreto ha sido el resultado del apoyo proporcionado por el PPD a CADETTI como parte de un proyecto estratégico.	
Resultado 2			
1.2. Servicios ambientales restaurados y conservación de la biodiversidad fortalecida mediante intervenciones comunitarias en JMRB y BRB			
Aumento de planes de manejo	1 BC y 3 PA en el área del proyecto son apoyadas para elaborar e implementar sus planes de manejo	Un plan de manejo y la Red de Reservas Privadas y Públicas dentro del Corredor Biológico Montes de Aguacate, que abarca 23 áreas protegidas públicas y privadas, cada una inventariada y mapeada	

Descripción del indicador	Meta	Resultados alcanzados al momento de la EF	
Aumento de la tasa de restauración de áreas ribereñas en áreas de conectividad prioritarias en el paisaje objetivo	100 has de cobertura vegetal ribereña a lo largo de ambas cuencas reforestadas	Los proyectos de conservación de suelos, ganadería silvopastoril y con ASADAS prevén la protección de bosques de galería y de nacientes ⁷ .	
Aumento de propietarios privados y productores participando en la reforestación de bosques ribereños en rutas de conectividad prioritarias en ambas cuencas	20 propietarios privados y productores participando en PES	10 productores participando en PES por un total de 346 ha.	
Aumento de planes de gestión de residuos para las comunidades de ambas cuencas	Al menos 6 comunidades desarrollando actividades de reciclaje 2 acuerdos con OSC y ONG para participar en planes de manejo de residuos 2 centros de reciclado operando en ambas cuencas Toneladas de materiales revalorizados 12 actividades de capacitación sobre uso, gestión y reciclado de materiales y producción de fertilizantes orgánicos en ambas cuencas	8 comunidades están llevando a cabo actividades de reciclaje 4 acuerdos con OSC y ONG para participar en los planes de gestión de residuos a nivel de comunidad local por parte de las escuelas que participan en el Plan de certificación de bandera azul 1 centro de reciclaje funciona en la cuenca del río Jesús María Toneladas recicladas incrementadas de 2,9T (2016) – 5,7T finales de 2018 15 actividades de desarrollo de capacidades sobre el uso, manejo, reciclaje de materiales de desecho y	

⁷ La calificación surge a partir de que las áreas no han sido contabilizadas por el MAG, por lo que no se ha logrado medir correctamente el avance del indicador.

Descripción del indicador	Meta	Resultados alcanzados al momento de la EF	
	6 gobiernos locales implementando planes de gestión de residuos	producción de fertilizantes orgánicos llevados a cabo en 8 comunidades de las dos cuencas. 6 gobiernos locales están implementando planes de gestión de residuos de acuerdo con la legislación nacional sobre funciones municipales	
Aumento en el número de acciones para la prevención de incendios forestales en JMRB y BRB	2 brigadas comunales de incendios forestales organizadas en el paisaje objetivo (1 en cada cuenca)	3 brigadas comunitarias contra incendios forestales (Palmares, Orotina, Tivives)	
Aumento de las brigadas de incendios forestales organizadas en las comunidades en ambas cuencas	20 brigadistas voluntarios capacitados y equipados	46 combatientes voluntarios de incendios forestales han recibido capacitación y equipo para realizar actividades de prevención y mitigación de incendios en áreas protegidas.	
Reducción de emisiones GEI por incendios forestales mediante acciones de prevención por parte de los grupos comunitarios voluntarios	50.000 ton de emisiones GEI prevenidas mediante acciones preventivas de incendios forestales	Durante la última temporada de incendios forestales, ninguna de las brigadas recientemente entrenadas y equipadas se puso en acción dentro de las dos cuencas hidrográficas, ya que no se registraron incendios en sus áreas.	
Resultado 3 1.3 Mejora en la sustentabilidad y productividad de los agro ecosistemas en las cuencas JMRB y BRB por medio de intervenciones comunitarias			

Descripción del indicador	Meta	Resultados alcanzados al momento de la EF	
Aumento en el número de medidas de conservación de suelos implementadas en cultivos cafeteros en ambas cuencas	1.000 ha de tierras con medidas de conservación de suelos en ambas cuencas	1.251 hectáreas de tierra con medidas de conservación del suelo en las plantaciones de café en las dos cuencas hidrográficas	
Aumento en el número de fincas implementando sistemas agro ecológicos y nuevas tecnologías para mejorar la resiliencia del paisaje	240 ganaderos implementando sistemas agro ecológicos	185 productores de ganado que implementan sistemas agroecológicos en la parte media del BRB y el JMRB	
	500 ha. De tierras con sistemas de agro forestería y silvopastoriles	Se implementaron 1,950 ha de medidas de conservación del suelo mediante la introducción de técnicas de cría de ganado silvopastoriles	
Aumento en la cantidad de publicaciones documentando saberes tradicionales sobre cultivos locales y nativos y recursos genéticos animales y vegetales en el área objetivo	Diseño de un plan de ambiental apuntando a recoger saberes tradicionales para centros educativos	No se pudo llegar a un acuerdo con el Ministerio de Educación. CADETI llevó a cabo 8 talleres informales sobre manejo de suelos y conservación de suelos con escuelas locales del área objetivo, con un total de 900 participantes. La FMV implementó capacitaciones acerca de incendios, CC y protección de los recursos naturales en Palmares a 15 docentes Niños(as) 298. 3 ASADAS también han implementado capacitaciones a escuelas de su comunidad sobre importancia del recurso hídrico.	
	8 centros educativos implementando el plan de educación ambiental	Desarrollo de un curso en línea sobre los Tres convenios ambientales multilaterales	

Descripción del indicador	Meta	Resultados alcanzados al momento de la EF	
	2 publicaciones documentando saberes tradicionales sobre recursos genéticos y cultivos locales y nativos para ser diseminados y utilizados entre los productores y los centros educativos	Una publicación en proceso con la UCR (aguacate y marañón); materiales de divulgación elaborado.	
Reducción de la vulnerabilidad de sequía y escasez de agua en las comunidades de JMRR y BRB	40 reservorios de agua de lluvia	23 cosechas de agua en funcionamiento y 2 tanques comunitarios de captación	
Aumento en el uso de tecnologías de uso del agua y riego como reservorios de agua de lluvia, cultivo de agua, sistemas de riego solares entre otros	20 tanques para la captación de agua de lluvia 4 humedales construidos para mejorar el drenaje de agua contaminada	0 humedales artificiales implementados	
Resultado 4			
1.4 Modos de vida alternativos desarrollados o fortalecidos en ambas cuencas mediante el desarrollo de productos innovadores y acceso a mercados			
Aumento de los modos de vida alternativos y desarrollo de productos innovadores por medio del apoyo a servicios como micro molinos y plantas de procesamiento, subastas de ganado, y turismo rural	6 grupos de productores organizados para procesar y vender productos de biodiversidad en mercados locales, con especial atención a grupos de mujeres y jóvenes.	10 grupos de productores están en el proceso de generar productos de biodiversidad para su comercialización: 4 grupos de mujeres están implementando proyectos para la producción de invernaderos hortícolas orgánicos y están trabajando en la producción de miel de abeja sin aguijón para uso alimentario y cosmético	

Descripción del indicador	Meta	Resultados alcanzados al momento de la EF	
comunitario, acuicultura, apicultura, proyectos de gestión de residuos, entre otros, con especial atención a grupos de mujeres y jóvenes.	4 grupos de turismo rural comunitario apoyados en el paisaje objetivo, con especial atención a grupos de mujeres y jóvenes	1 estrategia de TRC en proceso en el marco de la Red de Reservas, 3 rutas de avistamiento de aves desarrolladas	
	5 nuevas actividades generadoras de ingresos que representen modos de vida sustentables para mujeres y jóvenes implementadas	9 nuevas actividades generadoras de ingreso (hortalizas orgánicas, miel de melipona, residuos valorizables)	
Incremento de las opciones de mercado para productos agro ecológicos y orgánicos certificados, como ferias orgánicas, mercados de comercio justo y certificaciones orgánicas	Al menos 20 productores en transición para obtener la certificación orgánica de sus productos	87 productores están en transición para obtener su certificación de producción orgánica	
	2 nuevos productores orgánicos y 10 productores en transición participan de ferias orgánicas nacionales	63 nuevos productores orgánicos no certificados de grupos de mujeres en proceso de comercializar sus productos a nivel local y en mercados de agricultores regionales y municipales.	
	1 feria orgánica local organizada	El 15 de mayo 2019, se realizó una feria de productos en el marco del Día del Agricultor; Las Mujeres de Rio Jesús han implementado una feria local y continúan con ferias mensuales en su comunidad.	
Resultado 5			
1.5 Tecnologías de energía renovable y con eficiencia energética adoptadas por las comunidades de ambas cuencas			

Descripción del indicador	Meta	Resultados alcanzados al momento de la EF	
Aumento en el uso de tecnologías de energía renovable a escala comunal en el paisaje objetivo	3 estudios de factibilidad sobre energías renovables y nuevas tecnologías desarrollados con la academia para ambas cuencas Al menos 10 productores cuentan con acceso a nuevas tecnologías para energía renovable	2 Estudios de factibilidad con el ICE. Se construye un biodigestor demostrativo grande en Rio Jesús para generación de electricidad	
Resultado 6			
2.1. OBC y OSC incrementan sus capacidades organizacionales y financieras mediante capacitaciones y acceso a micro créditos.			
Aumento en el acceso a esquemas híbridos de subsidios y micro créditos con cooperativas de crédito y bancos y fondos rotatorios piloto para apoyar la réplica, ampliación y sostenibilidad de las actividades de las OSC	Al menos una opción de esquema de micro créditos comunitarios establecido y operativo en el paisaje objetivo	Conformación de 10 Comités de Crédito Comunitario (CCC)	
	3 réplicas de iniciativas exitosas	Réplica de las iniciativas exitosas en el territorio	
	1 publicación sistematizando los resultados de la implementación del esquema de micro créditos	1 sistematización realizada (no publicada aún)	
Incremento en el número de buenas prácticas de gestión adaptativa para la resiliencia del paisaje identificadas, sistematizadas y compartidas a nivel de finca, naciente, regional y/o nacional	1 cabildeo y formulación de una propuesta de política para la disposición de aguas residuales y/o las organizaciones que deberían integrar las comisiones de cuencas.	Sin formulación de propuestas	
	7 documentos sistematizando buenas prácticas compartidos a nivel de finca, naciente, regional y/o nacional	6 documentos que sistematizan las mejores prácticas se compartirán a nivel de granja, cuenca, regional y / o nacional y estarán listos en los próximos 2 meses (fichas técnicas). + 4 videos temáticos; 3	

Descripción del indicador	Meta	Resultados alcanzados al momento de la EF	
		sistematizaciones de proyectos, otros materiales de divulgación	
	4 talleres para intercambiar manuales y herramientas elaboradas por el proyecto con los productores en el área objetivo con el fin de asegurar su aplicación en el terreno	El PMU organizará 2 talleres, 7 proyectos han presentado herramientas e información durante sus eventos de cierre.	

2.2 Alcance y metodología de la evaluación

Basado en los términos de referencia de esta EF, el Proyecto ha sido evaluado utilizando una metodología múltiple y siguiendo el detalle de la propuesta incluida en los TdR. Para ello, se utilizaron las siguientes herramientas metodológicas: análisis documental, entrevistas, encuestas y grupos focales durante la misión de campo y el análisis posterior. Las preguntas de las entrevistas en profundidad y las guías de los grupos focales se orientaron por los marcos evaluativos del FMAM-GEF y del PNUD siguiendo las distintas fases de análisis.

A continuación, se describen las actividades desarrolladas en el marco de la presente consultoría, con base en el logro de los productos de la EF:

Identificación y revisión basada en la evidencia de todas las fuentes pertinentes de información:

Incluye actores claves/grupos de interés participantes, experiencias implementadas y documentos generados en fase de preparación e implementación de la Sexta Fase Operativa del PPPD del FMAM en Costa Rica.

Esta primera etapa responde a la fase de **estudio de gabinete**; donde se estableció el mapa de actores, se analizaron todos los documentos institucionales/legales en el marco del PPD en Costa Rica a fin de conocer en profundidad las directrices y marco legal e institucional (Anexo 8.5 Listado de documentos revisados). Asimismo, se mantuvieron reuniones preparatorias con la Coordinadora Nacional del Programa de Pequeñas Donaciones del FMAM y la Oficina de PNUD Costa Rica, a fin de poder abordar con solvencia las siguientes cuestiones:

- a) Establecer de manera certera el objetivo de la consultoría y conocer el contexto institucional en el que ésta se desenvuelve, incluidas las fuentes y condiciones de acceso a la información así como detectar a informantes clave de cada uno de los proyectos, y regiones.
- b) Operacionalizar las preguntas principales y elaborar las técnicas adecuadas para la recolección de la información.
- c) Afinar los instrumentos metodológicos y las herramientas de recolección de datos, así como su factibilidad para la recolección y procesamiento de datos. Se realizó un relevamiento sobre la disponibilidad de datos identificatorios del universo de participantes.

Elaboración del Reporte Inicial (Producto 1):

El Reporte Inicial incluyó la descripción de la metodología de trabajo propuesta, la presentación de una lista de las entrevistas a realizar y de los documentos por analizar en la EF.

Asimismo, se presentó una matriz ajustada de la consultoría y la metodología para la evaluación (siguiendo los criterios y escalas establecidas en la Guía para las Evaluaciones Finales de

PNUD/GEF⁸). Se incluyó el cuestionario guía para entrevistas y grupos focales (Anexo 8.7: Cuestionario para entrevistas y guía para grupos focales).

El diseño final ha sido aprobado por los responsables de la Oficina de PNUD Costa Rica y del Equipo Nacional del PPD del FMAM, como finalización de la fase de estudio de gabinete.

Misión en terreno:

La misión de campo se desarrolló del 22 al 30 de abril de 2019 y, de acuerdo a la agenda consensuada con el equipo técnico del PPD, se definieron visitas de campo con autoridades nacionales en San José y con beneficiarios y técnicos que dan apoyo en regiones donde se han implementado proyectos: San Mateo, Guadalupe de Esparza, Río Jesús de San Ramón, San José del Higuerón, Llano Bonito, Barranca, Puriscal, Peñas Blancas, Cerrillos, San Jerónimo, Juanilama, Palmares, San Ramón, y en San José. Durante la misión, se realizaron entrevistas y reuniones grupales para responder los aspectos considerados en el alcance de la EF. En Anexo 8.2. se presenta la agenda de la misión de campo, que previamente fue acordada con el equipo de coordinación del PPD del FMAM y de la Oficina PNUD/UNOPS en Costa Rica y en el Anexo 8.4 el resumen de la misión de campo.

Contacto, entrevistas de colaboración y participación con actores claves y grupos de interés del PPD del FMAM en Costa Rica de acuerdo con la Política de Monitoreo y Evaluación del PNUD – FMAM:

Se realizaron entrevistas en profundidad⁹ y grupos focales¹⁰ (Anexo 8.3 Listado de personas entrevistadas), luego de la aprobación del Informe Inicial por parte del Equipo del PPD del FMAM y de la OP de PNUD/ UNOPS Costa Rica. Este barrido permitió compilar la mayor cantidad de información posible respecto a las opiniones y experiencias del grupo meta y de los actores claves que acompañaron el proceso de implementación del PPD (Anexo 8.7 Cuestionarios utilizados).

⁸ UNDP Guidance for Conducting Terminal Evaluations of UNDP-supported, GEF-financed Projects.

<http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/UNDP-GEF-TE-Guide.pdf>

⁹ *Entrevistas en profundidad*: Es el método cualitativo que permite realizar una exploración profunda en los sujetos. La entrevista siempre cuenta con dos participantes: entrevistador y entrevistado. Para este tipo de método, es clave la elección del sujeto a entrevistar (que tiene que ser representativo de la población/grupo que se quiere relevar), saber cuántas entrevistas se realizarán (a fin de ponderar las muestras de entrevistados con respecto al estudio), la elaboración de un cuestionario o guía con preguntas clave que se desea realizar (para explorar exhaustivamente todos los temas), el encuadre de la entrevista (realizarla en un lugar en donde pueda desarrollarse una atmósfera de confianza y comodidad para que el entrevistado pueda expresarse plenamente). Para el desarrollo de entrevistas en profundidad y los grupos focales, los responsables del PPD del FMAM y socios de las regiones han colaborado en realizar los contactos con los responsables institucionales y beneficiarios para establecer el día, hora y lugar de contacto.

¹⁰ *Grupos Focales*: A través de esta herramienta, se conformará un grupo, que generalmente oscila entre 6 y 12 participantes, con el objetivo de analizar los emergentes de la interacción grupal. Es importante subrayar desde el punto de vista conceptual, que el grupo funciona como una unidad, con lo cual, la actividad grupal propicia una dinámica cuya resultante no será el equivalente al estudio individual de sus miembros.

Presentación de los hallazgos al finalizar la misión (Producto 2); comunicación oral de resultados preliminares de entrevistas y grupos focales.

Como cierre de la misión de campo, se realizó una presentación de los hallazgos y conclusiones preliminares ante el equipo del PPD, el Comité Directivo Nacional (CDN) y del PNUD vía skype, que permitió aclarar algunas dudas y validar algunos hallazgos.

Análisis y sistematización del resultado de la revisión de antecedentes, entrevistas de actores claves y de reuniones grupales con actores clave/ beneficiarios de los Proyectos, seguimiento de respuestas.

Elaboración y presentación de informes (versiones en borrador y final) (Producto 3 y Producto 4).

Se ha examinado la calidad de la ejecución de la Sexta Fase Operativa del PPD del FMAM en Costa Rica. En tal sentido, los elementos de calificación son: (1) monitoreo y evaluación del Proyecto, (2) la ejecución y coordinación del Proyecto, (3) los resultados del Proyecto, y (4) la sostenibilidad del Proyecto. La calificación se ha basado en las escalas establecidas en la guía para la evaluación final” (EF) de UNDP/GEF.

Los **aspectos clave** que se analizaron son: (i) M&E en el diseño y en la ejecución; (ii) desempeño del PNUD en la implementación; (iii) coordinación de la agencia ejecutora; (iv) relevancia, eficacia, y eficiencia de los resultados; (v) sostenibilidad financiera, socio-política, institucional y ambiental; (vi) participación de actores en la implementación del proyecto; y (vii) logro de productos/resultados y objetivo.

Cada uno de estos aspectos ha sido calificado con las escalas previstas¹¹.

Las preguntas de las entrevistas en profundidad y las guías de los grupos focales se orientaron en base a los criterios de evaluación y a la discusión con los responsables de este estudio, además de las orientaciones establecidas en los TDR.

La EF ha utilizado los criterios clave de análisis o grupos de criterios de evaluación, tanto de proyectos como de programas establecidos en los documentos de OCDE (pertinencia, coherencia interna y externa del diseño, impacto/efecto, eficacia, eficiencia y sostenibilidad); que también aplica el PNUD en los proyectos financiados por el FMAM-GEF y por los principios que considera a

¹¹ Para evaluar los resultados, eficiencia, eficacia, M&E y la coordinación y ejecución de la Agencia Ejecutora y PNUD, se ha utilizado una escala de 6 (seis) puntos, según: Altamente Satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente Satisfactorio (MS), Moderadamente Insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I) y Altamente Insatisfactorio (AI). Para evaluar sostenibilidad, se ha utilizado una escala de 4 (cuatro) valores, según: Probable (P) Riesgos insignificantes para la sostenibilidad; Algo probable (AP) Riesgos moderados; Algo improbable (AI) Riesgos significativos; e Improbable (I) Riesgos graves. Para evaluar relevancia: Relevante (R) y No relevante (NR). Para evaluar el impacto: Significativo (S), Mínimo (M), y No significativo (N).

la evaluación como parte del accionar permanente de los proyectos y programas, y no un elemento externo estático. En el análisis de la formulación, se ha considerado la pertinencia y la lógica del diseño, y su permanencia ante los cambios que se han verificado en el contexto en estos años.

Luego, en el análisis de la implementación y logro de resultados, se ha considerado la información en términos de relevancia, efectividad y eficiencia. También se realizó un análisis hacia la sostenibilidad de los resultados del proyecto y finalmente se presenta un conjunto de recomendaciones y una síntesis de lecciones aprendidas. En este sentido, la evaluación se ha focalizado en recuperar las experiencias, buenas prácticas y conocimientos específicos producidos durante el proceso de ejecución del proyecto, como insumos para el aprendizaje organizacional, la visibilización de prácticas y otras instituciones.

El **abordaje metodológico** se basa en los siguientes **enfoques**:

- **Enfoque participativo**: en todas las fases del ejercicio evaluativo, pero especialmente en validación de los hallazgos y las conclusiones la evaluación ha de identificar el involucramiento de los actores sociales clave de las comunidades involucradas en el PPD-FMAM FO6. En la evaluación se contó con la participación de las autoridades de todos los niveles y dirigentes de organizaciones sociales/beneficiarios, para los cuales se ha establecido junto a la oficina del PNUD/UNOPS y la Coordinación del PPD-FMAM FO6 diferentes mecanismos de interlocución. Por otro lado, la evaluadora procuró asegurar la existencia de diversas fuentes para dotar a la participación de un esquema de acceso equitativo, de modo que todos los actores clave puedan valorar el diseño, la aplicación y los resultados de los proyectos.
- **Enfoque sensible al Género y a los Derechos Humanos**: la persona se encuentra en el centro de atención y se orienta la evaluación considerando la protección de las capacidades humanas y el mejoramiento de la calidad de vida. Se considera que los sujetos son actores y no receptores pasivos y en ese sentido se consideran sus opiniones tanto en las entrevistas como en los grupos focales y en el análisis de los documentos que los propios actores hayan producido. Se consideraron las diferentes oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asignan, y como han influido en el logro del PPD FMAM FO6.
- **Enfoque basado en teoría del cambio**: el análisis de la cadena de resultados del Programa. El cual se basa en una interpretación ordenada y secuencial entre supuestos y resultados generadores de cambio. Se aplica un pensamiento crítico al diseño, la implementación y la evaluación del Programa dirigido a apoyar cambios en sus contextos. Se considerarán los siguientes elementos: Contexto de las iniciativas; Cambios de largo plazo que el Proyecto busca alcanzar o a quiénes ha beneficiado; Proceso/secuencia de cambio previstos para llegar a los resultados de largo plazo deseados; Supuestos sobre cómo esos cambios pueden ocurrir, como una forma de verificar si las actividades y productos son adecuados para inducir cambios en la dirección deseada en este contexto.

- Enfoque de gestión del conocimiento: la evaluación se ha orientado al rescate de experiencias que promuevan el aprendizaje para el PNUD/UNOPS y sus asociados tanto en el contexto de Costa Rica como la posibilidad de generar lecciones aprendidas replicables.

2.3 Estructura de la evaluación final

El presente informe se ha estructurado en grandes apartados. El primero corresponde a la Introducción donde se describe el propósito y alcance de la evaluación y la metodología utilizada. En el siguiente apartado se hace una breve descripción del PPD y los proyectos que lo integran, el contexto de desarrollo, los actores involucrados y los resultados esperados en esta fase operativa. En el apartado de hallazgos, se ha realizado un análisis del marco de resultados, los enfoques utilizados durante la ejecución, y se han identificado las ventajas comparativas de los principales actores. En los próximos apartados se ha analizado la implementación y el logro de los resultados a partir de evidencias empíricas. La información se analizó en términos de relevancia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad, apropiación, transversalización de género e impacto.

En el último apartado se exponen las conclusiones a las que arriba la evaluación, un conjunto de recomendaciones y un resumen de las lecciones aprendidas. En este sentido, la evaluación se centró en recopilar experiencias, buenas prácticas y conocimientos específicos producidos durante la implementación del PPD, como insumos para el aprendizaje organizativo y la visibilidad de las prácticas en las comunidades locales y otras instituciones.

3. Descripción del PPD FMAM FO6 y su contexto de desarrollo

3.1 Comienzo y duración del programa

La cartera evaluada se compone de 31 proyectos¹² ejecutados en el período 2016-2019 en el marco del SGP, destinados principalmente a garantizar los beneficios ambientales a nivel global a través de iniciativas comunitarias y acciones para la conservación de suelos, restauración de paisajes productivos degradados y contribución a la resiliencia de las cuencas de los ríos Jesús María y Barranca.

3.2 Problemas que se propone resolver

Los proyectos GRUAS I & II, propuestas de ordenamiento territorial para la conservación de la biodiversidad financiados por GEF, llevaron a cabo un análisis en profundidad del estado de la biodiversidad y las amenazas para cada una de las AP y corredores biológicos en Costa Rica, así como un tercer análisis para la adaptación de los ecosistemas que integra las variables climáticas y los escenarios para abordar las situaciones actuales y reales y las brechas futuras de conservación (en

¹² Dos proyectos son PPG de \$5000.

APs y corredores biológicos). Las principales amenazas comunes identificadas en los procesos GRUAS son la fragmentación existente de los ecosistemas debido a la tala histórica de bosques para expandir la frontera agrícola, los cambios en los sistemas agrícolas que mantuvieron la cobertura forestal para los cultivos de monocultivos, extracción comercial de madera y otras prácticas agrícolas y de uso de la tierra que no tienen en cuenta la biodiversidad y las reservas de carbono, y monocultivos extensos con alto uso de agroquímicos. Aunque Costa Rica ha tenido éxito en detener la deforestación a nivel nacional, todavía hay áreas donde se están produciendo cambios en el uso de la tierra y la degradación del ecosistema forestal.

Además, los incendios forestales han aumentado en la región del Pacífico Central y Norte en la vertiente del Pacífico, ya que las temperaturas y los períodos de sequía han aumentado. En todo el país, la tendencia de la incidencia de incendios forestales ha aumentado durante la última década fuera de las AP, pero la tendencia es la inversa dentro de las AP, que puede reflejar la efectividad de los esfuerzos de prevención de incendios forestales. Las cuencas de los ríos Barranca y Jesús María están dentro de las regiones más vulnerables a los incendios forestales.

La degradación de la tierra es un impulsor adicional de la pérdida de biodiversidad en la mayoría de los corredores biológicos. La cuenca de Jesús María es la cuenca más degradada del país, seguida por la cuenca del río Barranca, que forman parte del corredor biológico de los "Montes de Aguacate". El cambio climático exacerbará la degradación del ecosistema en estas áreas donde ya están presentes la erosión del suelo y otros procesos de degradación de la tierra, y según los estudios de vulnerabilidad, las comunidades cuyos medios de vida dependen de los recursos naturales y los bienes y servicios ecológicos tienen más probabilidades de ser menos resilientes.

Si bien Costa Rica ha logrado un progreso notable en la mayoría de los aspectos medidos por el Índice de Desarrollo Humano, la pobreza en las áreas rurales sigue siendo un factor importante de degradación ambiental. La pobreza se ha mantenido constante durante las últimas dos décadas a pesar de los recursos públicos invertidos en diversos programas para reducirla; en 2014 la pobreza aumentó a 22.4%, de un promedio de 20% en las dos décadas anteriores. Se estima que la pobreza es del 30,3% en las zonas rurales, mientras que el 19,5% en áreas urbanas. La pobreza está relacionada con el género y la edad, ya que los hogares sostenidos únicamente por mujeres con hijos representan el 43,3% de la población pobre. Además, el 40% de estas casas tienen menores de 18 años y se sostienen con un solo ingreso y tienen menos de tres años de escolaridad. La desigualdad también está aumentando, como lo indica el índice de coeficiente de Gini, y manifiesta graves asimetrías en diferentes regiones.

En Costa Rica, y en particular en las cuencas de los ríos Barranca y Jesús María, la mayoría de las comunidades rurales, sus medios de vida y sus paisajes son vulnerables a los riesgos socioeconómicos y climáticos. Las organizaciones comunitarias carecen de capacidades administrativas, de planificación, financieras, técnicas, de marketing y de gobierno, entre otras capacidades esenciales de gestión adaptable para mejorar su capacidad de recuperación de la comunidad y el paisaje.

La solución al complejo problema descrito anteriormente es que las organizaciones comunitarias en paisajes rurales en las cuencas de los ríos Jesús María y Barranca desarrollen e implementen estrategias de manejo de paisajes adaptativos que generen resiliencia social, económica y ecológica mantenida a través de la producción de un desarrollo ambiental global y local sostenible.

Para el logro de los resultados de estas estrategias de manejo adaptativo del paisaje, la participación de la comunidad se fortalecerá en las estructuras de gobierno existentes, y las organizaciones de la comunidad implementarán los proyectos de subvención revisados y aprobados por el Comité Directivo Nacional del PPD. El NSC estará respaldado por un grupo técnico multidisciplinario especializado en las diferentes áreas temáticas del PPD con orientación técnica de CADETI, respaldado por acuerdos de múltiples partes interesadas que involucran al gobierno local, el sector privado, ONG, academia y otros socios, y que se evalúan de forma periódica y sistemática como parte del proceso colectivo más amplio de ajuste de las estrategias de gestión a la nueva información, conocimiento, capacidades y condiciones.

Las barreras para lograr esta solución incluyen:

1. **Las organizaciones comunitarias tienen mecanismos de representación y participación limitados o débiles dentro de las estructuras de gobierno interinstitucionales formales a nivel de paisaje.** La coordinación entre instituciones sectoriales como MAG, INDER, SINAC, las Comisiones Nacionales de Riesgo y otras instituciones nacionales con representación de los gobiernos locales y la sociedad civil aún es una tarea que debe cumplirse. A pesar de la amplia gama de plataformas de múltiples partes interesadas, pocos instrumentos de planificación se llevan a cabo a través de los ciclos de implementación y evaluación de la gestión adaptativa, incluso menos en los niveles de la cuenca del paisaje. Además, algunas estructuras de gobierno existentes carecen de la participación obligatoria de la comunidad o no tienen una distribución equitativa de la representación de la comunidad. La falta de coordinación para el cumplimiento de los objetivos y servicios por parte de las instituciones nacionales, en particular de aquellos relacionados con la gestión de los recursos naturales, es también un problema constante que limita el potencial de iniciativas específicas para ampliar, especialmente a través de un enfoque de paisaje.
2. **Las organizaciones comunitarias carecen del conocimiento y los medios para restaurar los servicios de los ecosistemas dentro de sus paisajes de producción rural.** Las comunidades locales carecen de conocimientos, planificación y conocimientos técnicos sobre intervenciones estratégicas que pueden mejorar o restaurar los servicios de los ecosistemas. Además, los recursos para implementar realmente las estrategias de fortalecimiento de la resiliencia del paisaje son limitados entre las organizaciones comunitarias.
3. **Las organizaciones comunitarias carecen de conocimientos técnicos y habilidades para mejorar la productividad y la diversificación de sus agroecosistemas.** A pesar de la

existencia de programas nacionales que promueven variedades de cultivos, persiguen la adopción de buenas prácticas, promueven la agricultura orgánica y programas nacionales de certificación, etc., los indicadores prevalentes (aumento de las importaciones de pesticidas, reducción del área de cultivo orgánico, contaminación de los humedales y la eutrofización marina costera) demuestran que tales esfuerzos han sido insuficientes para revertir las prácticas de producción insostenibles. Por ejemplo, los pequeños productores agrícolas con una mayor diversificación de los sistemas agrícolas promueven el control biológico y protegen las fuentes de agua, que se han asociado con mayores beneficios para la biodiversidad. Sin embargo, también son más vulnerables económicamente porque no tienen posibilidades de competir en el mercado internacional debido a cuestiones relacionadas con el volumen y los altos costos de los intermediarios del mercado (que pueden incluso estar subvencionados o no integrar consideraciones sociales o ambientales en su origen). Las capacidades de inteligencia de mercado y la coordinación son débiles en este sentido.

4. **Las organizaciones comunitarias carecen de capacidades de gestión adaptativa para innovar, diversificar y comercializar bienes y servicios, al tiempo que mejoran sus medios de vida y la resiliencia del paisaje.** El desempleo y el subempleo también están afectando los paisajes rurales, de donde los jóvenes miembros de las familias migran a los centros urbanos porque no pueden generar ingresos suficientes en sus fincas familiares. En lugar de abandonar sus granjas y finalmente venderlas a cultivadores de monocultivos extensos, se pueden desarrollar medios de vida alternativos para generar ingresos y más oportunidades de empleo dentro del paisaje. La innovación, la ampliación de experiencias anteriores, la identificación de incentivos financieros y la búsqueda de oportunidades de mercado para productos crudos que pueden tener un valor agregado para mercados especializados son otras alternativas que no se están promoviendo suficientemente para las comunidades rurales.
5. **Las organizaciones comunitarias carecen de fuentes de energía limpia y eficiente para mejorar la productividad o agregar valor a los usos y servicios productivos.** La falta de poder de la falta de conexión a la red de energía debido a la lejanía de algunas comunidades también es una limitación para los empresarios y para mejorar la resistencia general a los riesgos climáticos y socioeconómicos.
6. **Las organizaciones comunitarias carecen de los conocimientos necesarios para gestionar y acceder a los planes de microcrédito para mejorar sus medios de vida y sus paisajes de producción rural.** La restauración del paisaje, la conversión de las prácticas de producción y el emprendimiento requieren mecanismos de inversión. Actualmente están limitados debido a la falta de conocimiento y las condiciones habilitantes para acceder a los esquemas de microcrédito.

- 7. Las partes interesadas en todo el país carecen de suficiente experiencia en intervenciones basadas en la comunidad para restaurar y mejorar los medios de vida sostenibles y la resiliencia del paisaje.** Otro problema en áreas vulnerables a la variabilidad climática y al cambio climático es la falta de conocimiento de los procesos de restauración de cuencas hidrográficas; conocimientos para convertir y mejorar la productividad al tiempo que contribuye a paisajes sostenibles; cómo fortalecer la participación comunitaria en los esquemas de gobernabilidad; prácticas de gestión del agua; prácticas de manejo de suelos; acceso al microcrédito en una experiencia comunitaria; etc. Este problema también se asocia con bajos niveles de escolaridad o pérdida del conocimiento tradicional de prácticas de producción sostenibles, y la falta de conocimiento sistematizado que puede transmitirse a través de metodologías apropiadas y productos o metodologías de conocimiento (como los encuentros entre pares). Visitando modelos exitosos, reportajes de medios, etc.). También hay información insuficiente sobre el acceso a las tecnologías para la conservación del suelo y el agua y cómo beneficiarse de los recursos financieros disponibles para el MST en diversos programas gubernamentales y no gubernamentales.

Zonas prioritarias: Corredor Biológico Montes del Aguacate y las cuencas de los ríos Barranca y Jesús María.

Áreas Protegidas: Reserva Biológica Alberto Manuel Brenes; Refugio Nacional de vida Silvestre Mixto Peñas Blancas, Zonas Protectores Monte de Oro; Cerros Atenas, Cerro El Chompipe y Tivives.

Corredores Biológicos: Montes del Aguacate.

3.3 Objetivo General

El Objetivo principal consiste en permitir a las organizaciones comunitarias en Costa Rica mejorar los medios de vida mediante la restauración de bosques degradados y paisajes de producción para la resiliencia socio-ecológica. La estrategia prevé que el objetivo sea alcanzado a través de 6 resultados.

3.4 Indicadores de base establecidos y resultados esperados

De acuerdo al objetivo principal del programa, se ha buscado contribuir a la mejora de los medios de vida de los habitantes de la zona mediante la restauración de bosques degradados y paisajes de producción para la resiliencia socio-económica. Cada resultado del programa busca medir las acciones desarrolladas en dicho sentido. Así, los indicadores del resultado 1, Plataforma de gobernanza multilateral del paisaje conformado para ayudar a la resiliencia de los habitantes de la cuenca de los ríos Jesús María y Barranca, buscan medir tanto el incremento de las plataformas multilaterales de gobernanza establecidas, como así también su fortalecimiento. Esta medición se

realiza teniendo en cuenta el número de Asociaciones Administradoras de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados Comunes (ASADAS) creadas, como así también, las capacitaciones y talleres dictados en busca de fortalecer tanto los procesos administrativos como las técnicas de conservación y manejo de los recursos hídricos.

Por otro lado, el resultado mide el apoyo en el desarrollo de infraestructura para detener la tasa de erosión y mejorar los planes de gestión de residuos y de políticas que fomenten la resiliencia; se espera que al finalizar el proyecto, se cuente con al menos dos plataformas de gobernanza multilateral del paisaje, al menos dos planes de acción y con la creación de comités de cuenca con representantes de la OCS.

El resultado 2, busca medir los servicios ecosistémicos restaurados y las intervenciones realizadas tendientes a la conservación y restauración de la biodiversidad en las cuencas de los ríos Jesús María y Barranca. Para ello utiliza como indicadores el aumento en los planes de manejo, el aumento en participantes de la reforestación de los bosques ribereños, aumento en los planes de gestión de la trata de los residuos, aumento en las acciones llevadas a cabo para apagar incendios forestales como así también aquellas acciones tendientes a mejorar la infraestructura de la sede y las tendientes a prevención.

El resultado 3, busca medir la mejora en la sustentabilidad y productividad de los agro ecosistemas de la cuenca, teniendo en cuenta la gran influencia que estos ejercen sobre los sectores más vulnerables de la población. Los indicadores miden la superficie en las que se han implementado medidas de conservación, el número de nuevos establecimientos implementando sistemas ecológicos y nuevas tecnologías, la divulgación de conocimiento de técnicas utilizadas. Este resultado también mide el impacto del programa en el acceso al agua, principalmente a través de la implementación de reservorios de agua y de la implementación de nuevas tecnologías de uso y cuidado del agua.

En línea con el resultado anterior, el resultado 4, busca medir el impacto la producción y sus consecuentes efectos en la calidad de vida los ciudadanos a través de la apertura de nuevas oportunidades, de productos innovadores o de un mejor aprovechamiento de los ya existentes. Se destaca la intención de prestar especial atención a grupos de jóvenes y de mujeres.

El incremento en el uso de tecnologías de energía renovable a escala comunal, es el resultado 5 del programa y se mide a través de la cantidad de estudios de factibilidad presentados y del número de productores que acceden a ella.

El resultado 6, busca medir el incremento en la capacidad organizacional y financiera de las organizaciones de base comunitaria y de la sociedad civil; para ello se analiza el número de esquemas de financiación de la forma de microcréditos, no así el número de productores que han

accedido al mercado financiero. Relacionado a la eficiencia, se busca medir el número de buenas prácticas implementadas.

3.5 Principales actores involucrados

A continuación, se mencionan los principales actores intervinientes:

- GEF/FMAM como organismo donante.
- PNUD/ UNOPS.
- Ministerio de Ambiente y Energía como socios en la ejecución.
- Comité Directivo Nacional (CDN).
- CADETI.
- MIDEPLAN, MAG, Agencias de Extensión Agrícola, MINAE-SINAC oficinas locales y regionales, gobiernos cantonales, universidades y sus sedes en territorio o bien sus especialistas temáticos, mesas y comités de articulación a nivel territorial.
- Organizaciones de base comunitaria (OBC) y comunidades locales en las cuencas de los ríos Jesús María y Barranca.
- Las ONG que proporcionan servicios de apoyo a las comunidades: FIDERPAC, FUBONO y FMV (Fundación Madre Verde).

3.6 Resultados esperados

R.1. Plataformas de gobernanza del paisaje de múltiples partes interesadas (incluidas la representación de las OSC, los gobiernos locales, los representantes subnacionales y las instituciones nacionales) para respaldar la resiliencia de las cuencas de los ríos Jesús María y Barranca.

R.2. Servicios ecosistémicos restaurados y conservación mejorada de la biodiversidad a través de intervenciones basadas en la comunidad en las cuencas de los ríos Jesús María y Barranca.

R.3. Mejora de la sostenibilidad y la productividad de los agroecosistemas en las cuencas de los ríos Jesús María y Barranca a través de intervenciones basadas en la comunidad.

R.4. Medios de vida alternativos desarrollados o mejorados en las cuencas de los ríos Jesús María y Barranca a través del desarrollo de productos innovadores y acceso al mercado.

R.5. Energías renovables y tecnologías de bajo consumo de combustible adoptadas por comunidades en la cuenca del río Jesús María y Barranca.

R.6. Las organizaciones comunitarias y locales de la sociedad civil aumentan sus habilidades organizativas y financieras a través de la capacitación y el acceso al microcrédito.

4. Hallazgos

4.1 Análisis del marco de resultados

A partir del relevamiento documental realizado y de la sistematización y análisis de entrevistas efectuadas en campo, se han detectado hallazgos relacionados al diseño del programa, a su ejecución y a la consecución de los resultados propuestos.

Hallazgos relacionados con el diseño del programa

- Uno de los principales hallazgos está referido al impacto ocasionado por omitir el criterio de concurso propio del PPD; los proyectos fueron inducidos por los responsables del MAG e incluso, en algunas ocasiones, por el MINAE/SINAC, en reuniones con grupos comunitarios y asociaciones. Se realizó una pre identificación de proyectos, pero no una convocatoria pública. En muy pocos casos participaron ONGs y fundaciones, si bien corresponde aclarar que este tipo de organizaciones tienen una presencia escasa en el territorio.
- La configuración de los grupos es variada. Algunos eran preexistentes, como las ADIs, ONGs y ASADAS. También, algún grupo de mujeres como el de Jesús María que es un Club 4S¹³. Pero el resto de los grupos se formaron en función de la existencia de los recursos, muchos de ellos lograron institucionalizarse y obtener personería o las están tramitando.
- La focalización en relación a la vulnerabilidad ambiental (degradación de suelos y pérdida de hábitats) prevalece sobre la identificación de beneficiarios que no se encuentren en especial situación de pobreza. Sin embargo, se trabajó con población rural afectada y presente en las cuencas. Al haber sido ratificados por el CDN, los proyectos pasaron inmediatamente a ser parte de la FO6.
- El enfoque geográfico reducido permite un mayor conocimiento del territorio y sus actores, sus necesidades y logra focalizar la asistencia técnica por parte del Programa.

Hallazgos relacionados con la ejecución del programa

- Los cambios que afectaron la propia institucionalidad del PPD en Costa Rica, al pasar a ser un país graduado, generaron una situación confusa respecto a la atribución de responsabilidades y a la toma de decisiones, aun cuando esta situación ya se había vivido

¹³ El Consejo Nacional de Clubes 4-S es una institución pública adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería que busca orientar, organizar, capacitar y promover el desarrollo integral de los niños, de las personas jóvenes y las mujeres adultas de la ruralidad, en función de la calidad de vida de la familia rural y el mejoramiento económico y social del país, a partir de la generación de proyectos productivos, recreativos, deportivos, culturales, cívicos, sociales y ambientales.

en la F05, en ese sentido, se generó una tensión respecto a las reglas de juego del PPD como programa con 25 años de existencia y el tipo de gestión planteado con CADETI como GTA.

- El Grupo Técnico Asesor se concentró sólo en las instituciones miembro de (CADETI); no consideró la necesidad de apegarse a la reglamentación del PPD ni del CDN al no aplicarla metodología de concurso PPD que se utiliza en todos los países, sino una preselección de proyectos realizada por las instituciones miembros de CADETI que actúan a nivel territorial. La Comisión Asesora sobre Degradación de Tierras (CADETI) ha brindado orientación técnica al CDN durante la preselección de proyecto de proyectos y la implementación de toda la Sexta Fase Operativa del PPD. Como mecanismo interinstitucional nacional que coordina con iniciativas nacionales, regionales y locales, ha dotado al programa de coordinación y articulación entre las partes involucradas en las distintas cuencas focalizadas. Este punto ha sido parte de la negociación con el Gobierno de Costa Rica en la F06 considerando el contexto político en el cual se define dar relevancia a CADETI en el marco de los compromisos internacionales de Costa Rica y, especialmente, el papel asignado a CADETI como “gestor” que se traduce en el crucial rol territorial del MAG en el trabajo de campo a través de las AEA.
- El GTA efectuó un análisis técnico y una pre aprobación de los proyectos que fueron puestos a su consideración, aún cuando no se pudo efectuar un seguimiento minucioso de ese proceso dado que no hubo prácticamente minutas de las reuniones (excepto una como ya lo mencionó la auditoria efectuada en el 2018). Su experiencia y conocimiento en la materia han contribuido a garantizar la calidad de los proyectos ejecutados siendo que han evaluado la viabilidad de los mismos, previamente la decisión final de aprobación, a pesar de las observaciones sobre mecanismo concursal que se exponen en este documento.
- Seleccionar personas que se integran a iniciativas grupales en función de la exigencia de la oferta conlleva un riesgo de sostenibilidad, dado que el tiempo de consolidación de los mismos excede la duración del proyecto. En el caso de proyectos de gran magnitud, no se tuvo en cuenta la capacidad de los miembros de los grupos para la ejecución de iniciativas complejas.
- Debido a la metodología de selección de las propuestas, se presentaron dificultades porque las metas, indicadores y los resultados no estaban alineados con las metas planteadas en el PRODOC de la Sexta Fase 6.
- Ha sido innovadora la inclusión de grupos de mujeres en esta FO6 del PPD. Si bien existen proyectos mixtos o con estrategias de transversalización, resultaba necesaria una herramienta más contundente para reducir las brechas en cuanto a los beneficios de los proyectos.

- El personal técnico del PPD muestra un profundo compromiso con los beneficiarios, al igual que el MAG y se verifica la buena relación entre las partes. Por otro lado, el involucramiento del MINAE es menos sustantivo a nivel territorial debido a que su estructura descentralizada es de menor magnitud.
- Algunos de los proyectos, que se basan en la experiencia previa de los productores, han demostrado un salto cualitativo a través de recibir asistencia técnica y equipamiento (como el caso de apicultores y cafetaleros).
- Algunos proyectos generan dudas sobre su pertinencia, tal es caso de los proyectos de financiamiento micro empresarial, dado que no se verifica que el otorgamiento de microcréditos esté alineado a los propósitos del PPD. Respecto a la sostenibilidad, en los proyectos de mayor magnitud, como se mencionó anteriormente, existe problemas de sostenibilidad para las organizaciones de base que los toman a su cargo (caso de fabricación de abono orgánico).
- La perspectiva conjunta de asociativismo y propiedad individual (micro techos, microcrédito y productores asociados pero que continúan con la explotación de la tierra a nivel individual) parece ser la mejor combinación, dado que genera un arraigo muy personal a la actividad por ubicarse en su propiedad, mientras otras actividades – capacitaciones, intercambios, compra de insumos, ferias, procesamiento de productos se realizan en grupo, reforzando el sentido de apropiación.
- La relación de trabajo (confianza, amistad, contactos, relación de compañerismo) entre productores y funcionarios de la Agencia del MAG, se ha reforzado mediante la ejecución de la iniciativa (relación que no existía anteriormente).
- La entrega de materiales y herramientas, antes del cumplimiento de los compromisos asumidos por los productores (participar en capacitaciones, realización de obras de conservación), afectó en algunos casos (ADI Volio y Alto Villegas) la buena aplicación de la metodología en temas de conservación de suelos.
- Se ha observado que las asignaciones presupuestarias han sido alteradas significativamente durante la implementación, asignando recursos a nuevas actividades o aumentando lo asignado a actividades previstas, en respuesta a un contexto cambiante. Se destaca que las modificaciones han sido acordadas a posteriori de las visitas de seguimiento por parte de PPD y procurando no afectar el logro de los resultados previstos.

Hallazgos relacionados con el propósito del programa

- Muchos de los proyectos visitados han hecho una gran contribución a la mejora de las condiciones en las cuencas (creación de capital social, mejora de las condiciones de alimentación, uso de tecnología agrícola respetuosa del medio ambiente, capacidades de mujeres).
- La mejora de las ASADAS involucradas en el proyecto también presupone un incremento en la calidad de vida de la población.
- Varios informes de avance presentan los resultados alcanzados de forma incongruente con los indicadores planteados en los documentos de las propuestas (por ejemplo, unidades de medición diferentes), por lo que se dificulta determinar el cumplimiento de las metas propuestas en el PRODOC del PPD, aún cuando se verifica que se ha realizado un ajuste de dichos indicadores durante el monitoreo y evaluación¹⁴.
- Las AEA del MAG, en general, fueron anuentes y entusiastas a contribuir con la implementación del proyecto, ya que se fortalece su labor de extensión en la región y su misión como Ministerio. Además, fortalece su apropiación y es un aprendizaje para trabajar mejor en otros espacios de gestión comunitaria.
- El mandato que tiene el PPD/CADETI es de fortalecer a las organizaciones de base comunal para que asuman el manejo financiero-administrativo del proyecto, propiciando eficiencia y eficacia en la implementación del mismo, y no pasar por procesos burocráticos del estado.
- Rescate de buenas prácticas: los integrantes del ADI Llano Bonito De Cirrú Norte-Naranja consideran que el proyecto les hizo recobrar la experiencia en el manejo de los cultivos practicada por sus abuelos, ya que realizan obras de conservación de manera constante, no utilizaban agroquímicos y de esta manera propiciaban una mejor conservación del ambiente.
- La inclusión de la familia como unidad productiva familiar fue un acierto esencial para llevar a cabo esta iniciativa, pues los integrantes de la familia son los participantes esenciales en

¹⁴ Los proyectos con indicadores que difieren con el PRODOC son: 6 - NOMBRE: Implementación de Prácticas Agro conservacionistas en la parte media de la Cuenca del río Barranca, para mitigar y mejorar las condiciones de sostenibilidad y económicas de las fincas de los productores y productoras; 18 - NOMBRE: Fomento de prácticas agro conservacionistas en los sistemas de producción de la comunidad de Alto Villegas, de San Ramón de Alajuela como alternativa que contribuye a mitigar la degradación de suelos de la cuenca del río Barranca; 19 - NOMBRE: Red de Reservas Naturales públicas y privadas del corredor biológico Montes del Aguacate (CBMA); 31 - NOMBRE: Inventario, caracterización, propagación y establecimiento en colección, de recursos genéticos criollos de aguacate y marañón.

la toma de decisiones, su inclusión y participación democrática y equitativa, evidencia el tratamiento del concepto de género a cabalidad.

- La comunicación establecida de manera horizontal entre los productores y los funcionarios de las Agencia del MAG, posibilitó un vínculo de compañerismo y complicidad lo que generó mejores resultados y efectos positivos en la sostenibilidad.
- En base al interés de estudiantes de diversas universidades (CATIE, UCR, UNED) para finalizar su tesis de posgrado, se lograron aportes en las actividades de sistematización y documentación de los impactos generados y lecciones aprendidas. El trabajo conjunto ha sido muy útil y eficaz para ambas partes. Se considera acertado buscar relaciones más formales entre PPD y las Universidades para promover esta práctica.
- APIPAC se encuentra en una zona tropical húmeda muy diferente a las condiciones en las cuales trabaja el sitio escogido para la gira de intercambio. También, se ha aprendido la importancia de intercambios a diversas experiencias, lo que aporta una riqueza de conocimientos y nuevas visiones. La producción apícola requiere de esquemas de representación en la industria para defender los intereses de los productores, así miembros de APIPAC han logrado representación en cámaras industriales, la cual fue una lección aprendida para los miembros de APIPAC.
- Los proyectos de producción orgánica para mujeres han logrado motivar a las participantes y brindarles mayores herramientas para adaptarse a condiciones de vida diferentes. Han generado beneficios para la comunidad en general, comida más sana, aspecto terapéutico, seguridad alimentaria familiar y mercados de circuito corto. Por ejemplo, se valora positivamente el trabajo con adultos mayores y las capacitaciones para niños en las escuelas sobre huertas y la importancia de comer verduras.

4.2 Supuestos y riesgos

En la presente sección se detallan los principales riesgos identificados, sus consecuencias potenciales, posibles efectos y acciones tendientes a mitigarlos.

Aunque no se han aplicado los procedimientos y metodologías propias del PPD en la selección de los proyectos, se valora que los proyectos ejecutados han sido aprobados en el marco de las reuniones del CDN, con los aportes técnicos del Comité Asesor Técnico Nacional compuesto por la Comisión Nacional para la Degradación de Tierras (CADETI). Así mismo, se destaca los avances en el terreno y las excelentes relaciones forjadas entre los socios de proyectos, MAG, CADETI y el MINAE, y también, con las partes interesadas de la comunidad.

Tal como se menciona en el PIR 2018¹⁵, se considera que la composición del GTA debe revisarse considerando la experiencia en anteriores fases operativas y en línea con el espíritu del PPD, el cual es un mecanismo dirigido por la sociedad civil. Si bien el rol de CADETI en el proyecto ha sido altamente apreciado por todas las partes, en la FO6 CADETI ha sido el único representante del GTA. Se espera que se pueda asegurar en la composición del GTA, la participación de organizaciones no gubernamentales de Costa Rica con capacidades técnicas para evaluar la calidad de las propuestas basadas en la comunidad, así como, para brindar asistencia técnica sobre la estrategia de implementación para el PPD. De todas maneras, esta evaluación considera un factor de riesgo no haber aplicado los procedimientos y metodologías propios de PPD en lo referente a la selección de proyectos, al no asegurar un mecanismo concursado entre OBC, a pesar de lo expuesto en el párrafo anterior.

Se advierte la presencia de riesgos financieros, debido principalmente a dos factores; por un lado, la demora en el inicio de algunos proyectos, lo que significó reevaluar los costos de algunas contrataciones y servicios, considerando las fechas de inicio y finalización. En segundo lugar, del relevamiento surge la existencia de proyectos que no respetaron la asignación de partidas, para lo cual se realizaron enmiendas en el MOA. A los fines de gestionar estos riesgos, de manera más eficiente, se han dispuesto controles periódicos por parte de PPD/CADETI; asimismo se deben centrar los esfuerzos para poder iniciar los proyectos en tiempo y forma, de forma tal de evitar reevaluaciones.

Adicionalmente, se cuenta con riesgos externos al proyecto para la implementación de la próxima fase, en la medida en que habrá un cambio de gestión gubernamental durante la implementación de la misma. Para mitigar este tipo de riesgo, las organizaciones participantes han trabajado en fortalecer el vínculo entre los OBC y entre los productores, asociaciones y asesores técnicos. Se ha trabajado también en la apropiación por parte de los beneficiarios, de forma tal de que puedan influenciar en la sostenibilidad del programa.

4.3 Lecciones aprendidas (LA) de otros proyectos pertinentes

El PPD Fase 06 se construyó sobre las LA de las fases previas y teniendo en cuenta otros proyectos de Costa Rica y diagnósticos socioambientales que permitieron centrar en las cuencas más degradadas la acción del PPD.

El actual coordinador del proyecto estuvo en contacto con otras experiencias del PPD a fin de poder utilizar la experiencia y las LA desarrolladas en otros países, especialmente, a través de un encuentro con el conjunto de los responsables en la región de América Latina. Particularmente relevante fue

¹⁵ PIR 2018.

la visita a Ecuador donde existe un PPD de larga data con experiencias aplicables similares a la realidad de Costa Rica.

Algunas de las LA sugeridas por otros proyectos son :

- La focalización geográfica, en pocas áreas, permite analizar potenciales impactos de manera territorial y no a través de las OBC, una a una, generando un efecto derrame en la zona referida como foco para la intervención. Esta focalización permite, a su vez, un mejor manejo adaptativo de la experiencia a través de una participación permanente de los beneficiarios y una interacción mayor con los equipos técnicos encargados del PPD, ya sea los propios de los actores claves involucrados en la asistencia técnica y monitoreo, como el propio del PNUD.
- El fortalecimiento de capacidades, por medio de talleres de capacitación, asesorías técnicas y el concurso de las universidades y centros académicos, se convierte en un insumo muy valorado por los beneficiarios de todos los proyectos del PPD.
- Los intercambios de experiencias entre organizaciones permiten determinar una visión objetiva de los logros y dificultades a nivel territorial para todas las OBC y para los y las beneficiarias a nivel individual, lo que facilita la propuesta de metas de más largo alcance, a la vez, que facilita la retroalimentación y crecimiento de cada una de las entidades asociativas que se fortalecen en toda la cadena de valor.

4.4 Participación prevista de los actores claves

Esta FO6 ha establecido alianzas estratégicas con la Comisión Asesora sobre Degradación de Tierras (CADETI) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería y otras instituciones, que brindan apoyo técnico y profesional a los productores de la cuenca.

Esta iniciativa apoya organizaciones comunitarias como CAC (Centros Agrícolas Cantonales y Comunitarios), ASADAS (Asociaciones de Administración de Acueductos), ADI (Asociaciones de Desarrollo Integral), cooperativas, productores agrícolas y ganaderos, entre otros para mejorar las cuencas de los ríos Jesús María y Barranca, la resiliencia del paisaje de producción socio-ecológica objetivo a través de la gestión adaptativa, la conservación de la biodiversidad y los servicios de los ecosistemas, el fortalecimiento de la sostenibilidad de los sistemas de producción, la promoción de medios de vida sostenibles y el fortalecimiento de las instituciones y los sistemas de gobernanza a nivel del paisaje.

Las comunidades objetivo se seleccionaron en colaboración con la Comisión Asesora sobre Degradación de Tierras (CADETI), el CO del PNUD, la academia, las organizaciones de donantes y el Comité Directivo Nacional del PPD. CADETI representa el mecanismo interinstitucional nacional que coordina con iniciativas nacionales, regionales y locales.

A modo sintético de describen los actores clave identificados:

Organizaciones de base comunitarias (OBC): Principales implementadores de iniciativas de gestión del paisaje a escala local. Entre otros: productores, ganaderos, grupos de mujeres, emprendimientos turísticos, recolectores y procesadores de frutas.

Organizaciones de segundo nivel- nivel paisaje: participan activamente de las iniciativas de gestión del paisaje y en la implementación de los proyectos de nivel de paisaje como los CAC, ASADAS y ADI, entre otras.

ONGs: Lideran y facilitan evaluaciones de línea de base y procesos de planificación del paisaje participativos. Asesoramiento técnico en temáticas específicas.

Gobiernos locales: Participan de las evaluaciones para la línea de base incipientes expresadas en los planes de manejo y en la planificación de los paisajes y son los principales actores en plataformas de políticas públicas.

CADETI: Es el punto focal nacional para la degradación de suelos y es la organización con la que el PPD coordinará acciones de manejo sustentable del suelo. También, es el mecanismo de coordinación entre los Ministerios de Agricultura y Ambiente. Asegura la participación de instituciones gubernamentales a nivel regional y nacional en los procesos de planificación.

Instituciones Nacionales: Incluyen el Ministerio de Ambiente y Energía (MINAE), Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Turismo, Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), Instituto de Desarrollo Rural (INDER), el Instituto Nacional de la Mujer (INAMU), entre otros. Proveen asistencia técnica a las organizaciones comunitarias para la implementación de los proyectos, participan en las plataformas políticas y cuentan con representantes en el CDN.

Sector privado: Potenciales participantes en plataformas de consulta de políticas públicas y en asistencia técnica, eventualmente en el co financiamiento.

Instituciones académicas: Asisten en las evaluaciones para las líneas de base y procesos de planificación del paisaje, investigación en temas relacionados al PPD como estudios de prefactibilidad de energías renovables y sistematizaciones. Asistencia técnica a las organizaciones comunitarias para la implementación de sus proyectos y potencial participación de plataformas políticas.

4.5 Enfoque de replicabilidad

La FO6 del PPD Costa Rica, posee una buena estrategia de replicabilidad y gestión del conocimiento, que incluyó intercambio de buenas prácticas entre regiones y ejes claros que permiten escalar las experiencias.

Las lecciones aprendidas y las experiencias citadas consolidan su capacidad de replicabilidad, mostrando tanto experiencias positivas como no deseadas. Se considera un programa muy valioso en

experiencias ya que conlleva proyectos de diferente índole, conducidos por diferentes tipos de referentes comunitarios, incluyendo grupos de mujeres, en diferentes zonas de cada cuenca.

Las comunidades reconocen que las capacitaciones y los seminarios permiten un mayor intercambio de experiencias y la posibilidad de replicabilidad, a través de un esquema de planificación detallado de seminarios, cursos y talleres, incluyendo prácticas a nivel territorial y el concurso permanente de asistencia técnica, especialmente a través del MAG.

La estrategia de comunicación no ha sido del todo efectiva, si bien se publicó en el sitio web y en redes sociales, constituye un factor a reforzar con ayuda de la CO. Fortalecer la visibilidad del programa facilita su replicabilidad en otras regiones y la comprensión de los mecanismos puestos en juego en cada cuenca.

4.6 Ventaja comparativa del PNUD/UNOPS

- El PNUD tiene un rol destacado de liderazgo y es reconocido por brindar aportes relevantes en asesoría de políticas y transferencia de conocimiento al país; y su imagen es favorable en el gobierno nacional. en la sociedad civil y los 25 años de experiencia en el PPD le han conferido un alto grado de confiabilidad.
- Rendición de cuentas y transparencia, fácilmente exponibles frente a la opinión pública.
- Posibilidad de proyección internacional de las experiencias que se desarrollan bajo el paraguas PNUD y de recibir el expertise desarrollado en otros lugares del mundo (actuando como un potencial banco de conocimiento).
- Incidencia e influencia multinivel utilizando su propio marco de referencia de políticas (como CPD por período), tanto con la sociedad civil y sus organizaciones; como con el sector privado (empresas y sus organizaciones federativas) y con todos los niveles del sector público.
- Capacidad de soporte técnico en las adquisiciones y contrataciones, en el monitoreo y evaluación, en la gestión de recursos, gestión de conocimientos y cooperación e identificación de buenas prácticas internacionales aplicables.
- Seguimiento a compromisos internacionales y posibilidad de movilizar fondos relativos a esos compromisos.
- Generación de evidencia empírica para su uso en el ciclo de políticas públicas a partir de evaluaciones independientes.
- Neutralidad política frente a actores que tienen problemas de confianza mutua.

- Visibilización de estrategias de comunidades aisladas que no tienen una plataforma de acceso a decisores.

4.7 Vínculos entre el PPD FMAM FO6 y otras intervenciones dentro del sector

El modelo de gestión del PPD FO6 ha permitido un adecuado vínculo entre todos los actores del proyecto e interacción entre instituciones públicas, especialmente con MAG y SINAC (MAE) organizaciones comunitarias, campesinas y grupos de mujeres. Este elemento ha sido central para generar aprendizajes, retroalimentación y sinergia con las intervenciones dentro del sector, incluyendo algunas organizaciones no gubernamentales que plantearon mecanismos innovadores como los microcréditos para respaldar a los actores involucrados. También, los gobiernos locales se comprometieron con recursos provenientes de otros proyectos, como en el caso de gestión de recursos y en términos de comercialización. Se verifica una coordinación especial con el Proyecto GEF “Conservando la biodiversidad a través de la gestión sostenible en los paisajes de producción en Costa Rica”. Dicho proyecto intenta generalizar la conservación de la biodiversidad, la gestión sostenible de la tierra, y los objetivos de secuestro de carbono hacia los paisajes de producción y los corredores biológicos interurbanos de Costa Rica. Su objetivo es contribuir con la reducción en la acelerada pérdida de hábitat natural disparada por cambios rápidos e incontrolados en el uso de la tierra, debidos principalmente a la expansión de las actividades agrícolas y al crecimiento urbano descontrolado. Pues bien, este proyecto ha tomado el aprendizaje del PPD, en cuanto a trabajar directamente con OCB, a través de un fondo especial e intervenir potenciando iniciativas como los grupos dedicados a prevención y combate de incendios en zonas rurales.

El PPD está alineado con el Marco de Asistencia para el Desarrollo (UNDAF) del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) 2013-2017 para Costa Rica, y apoya, al igual que otros proyectos del PNUD como el de paisajes antes mencionado, el logro de los siguientes Resultados Esperados: 1.1. Instituciones públicas, privadas y comunitarias con capacidades de análisis, gestión y respuesta fortalecidas para poner en práctica los derechos humanos y mejorar las condiciones del desarrollo humano, y priorizando las poblaciones en situaciones de vulnerabilidad; 4.2. Sector público, privado y sociedad civil con progresos en la incorporación e implementación de políticas nacionales y estrategias que consideren la calidad ambiental y la gestión integrada de los recursos naturales, así como la valoración de los bienes y servicios ambientales y la protección, conservación y uso sostenible de la biodiversidad; y 5.3. Estrategias y programas implementados para el desarrollo de la producción sostenible, la generación de oportunidades y condiciones de trabajo dignas, con un énfasis en micro, pequeña y mediana empresa, jóvenes y mujeres.

Además, el proyecto es parte del esfuerzo del PNUD de colaborar con los esfuerzos del país hacia el logro de los ODS, tales como el Objetivo 5: Lograr igualdad de género y empoderamiento de todas las mujeres; el 11: Hacer ciudades inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles; el 12: Asegurar el patrones de consumo y producción sostenibles; y el 15: Manejar de forma sostenible los bosques,

combatir la desertificación, detener y revertir la degradación de la tierra, detener la pérdida de biodiversidad.

Esta articulación se encuentra más firme en proyectos de biodiversidad, coordinación de paisajes productivos y fortalecimiento de ASADAS, donde existen también, otros proyectos del cluster ambiental del PNUD. Algunas experiencias sugieren que es necesario incluir otras agencias y fortalecer el accionar de otras. En la ejecución del programa se presentaron casos exitosos de articulación con la academia, especialmente con las Universidades; quienes prestaron asistencia técnica en cosmética orgánica, cultivos, cría de meliponas, etc. La articulación entre los privados en términos de conservación de la biodiversidad se apoya en iniciativas de turismo sostenible previas, y donde se establece una red de reservas público privadas que se espera potenciar más allá del proyecto, con la concurrencia de capitales privados.

4.8 Acuerdos de gestión

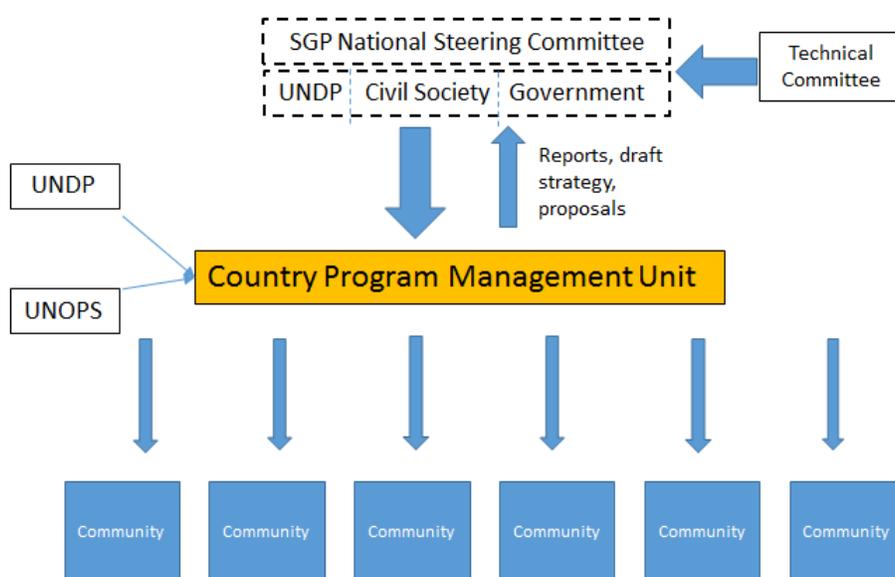
El Representante Residente (RR) de PNUD, designa a los miembros del Comité Directivo Nacional (CDN), que está compuesto por organizaciones gubernamentales y no gubernamentales (debiendo ser, estas últimas, la mayoría). Sin embargo, el CDN ha perdido parte de su representación de la sociedad civil, quedando más representantes gubernamentales que de sociedad civil, un representante de PNUD, e individuos con experticia en las áreas focales de FMAM. El CDN es responsable de la selección y aprobación de donaciones y de determinar la estrategia general del PPD en el país. El CDN también evalúa el desempeño del Gerente del Programa en el país (Country Program Manager) con aporte del RR de PNUD, el Asesor Técnico Regional y UNOPS. Asimismo, hace de enlace entre las experiencias comunitarias y la generación de políticas públicas del país.

El Comité Técnico Asesor, a través especialmente de CADETI, asesora al Equipo Técnico del PPD en esta FO6 en cuanto a aspectos temáticos prioritarios o áreas de intervención, tales como agricultura orgánica o corredores biológicos, y participa de la preselección de los proyectos.

El PNUD se encarga de la supervisión general del Programa y es responsable por los servicios estándar de gestión del ciclo del proyecto GEF mas allá de la asistencia y supervisión del diseño y la negociación del proyecto, incluyendo el monitoreo del mismo, evaluaciones periódicas, resolución de problemas, y el reporte al GEF. El Equipo Técnico del PPD, compuesto por el Coordinado Nacional y la Asistente del Programa, es responsable por las operaciones cotidianas del programa en coordinación con UNOPS. Esto incluyó el apoyo el trabajo estratégico del CDN y la selección de grants, monitoreo del portafolio de donaciones, asistencia técnica a beneficiarios durante el diseño y la implementación del programa, preparación de informes al PNUD, GEF y otros donantes, implementación de un programa de desarrollo de capacidades para las comunidades, OCBs y ONGs, así como también, en lo referente a la gestión de la estrategia de comunicación y gestión del conocimiento, con el fin de asegurar la visibilización de las inversiones del GEF, la diseminación de buenas prácticas y lecciones aprendidas

La Oficina del País es responsable de asegurar que el proyecto cumpla con sus objetivos y alcance sus metas. También, provee apoyo técnico en las áreas de ambiente y desarrollo, así como apoyo a nivel local como gestión de infraestructura y financiera. PNUD estará representado en el CDN y participa activamente en actividades de monitoreo de las donaciones.

La UNOPS provee servicios de implementación del programa del país, incluyendo la gestión de recursos humanos, presupuestos, contabilidad, desembolsos, auditoría y adquisiciones. También es responsable de la gestión financiera del PPD y provee informes financieros periódicamente a PNUD.



Organigrama y arreglos institucionales SGP Costa Rica FO6. Fuente: PRODOC

5. Implementación del proyecto

5.1 Adaptación para la gestión (cambios en el diseño y resultados del PPD FMAM OF6 durante la ejecución)

El manejo adaptativo se centra en “el aprendizaje —tanto de nuestros errores como de nuestros aciertos—. En concreto, como dice al respecto el manual de FAO¹⁶, se utiliza el aprendizaje social, un proceso, por medio del cual, un individuo trabaja con otros para observar, evaluar y decidir sobre

¹⁶ (http://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/ACMManual2014S.pdf)

acciones en conjunto, de modo que las decisiones sobre manejo de recursos naturales puedan ser más adaptables y colaborativas. El PPD en Costa Rica ha incorporado este enfoque a fin de mejorar a través de un monitoreo y evaluación compartido por los socios, y fortalecido por el equipo técnico del proyecto la calidad de cada una de las iniciativas. Este monitoreo participativo ha significado continuas visitas a terreno y una estrecha relación con las comunidades para mejorar la calidad y el impacto potencial de los proyectos. Esto implicó movilizar a distintas instituciones socias en la capacitación de las comunidades, en el uso de herramientas tanto técnicas como sociales, con el compromiso de escuchar a las comunidades y adaptar los indicadores de proyectos presentados oportunamente al CDN. La inclusión de proyectos específicos para mujeres fue parte de este manejo, iniciándose acciones para la constitución de grupos asociativos a nivel de las comunidades, así como fortalecer la institucionalización de los grupos una vez formados para ampliar sus posibilidades de desarrollo a largo y mediano plazo (como APIPAC, en el caso de apicultores y las asociaciones emergentes de grupos de productores). La relación con las ADI y ASADAS, también, implicó diálogos con productores privados y empresarios ya establecidos para fortalecer las cadenas de valor.

5.2 Acuerdos de asociación (con los actores relevantes involucrados en el país/regiones)

El PPD de Costa Rica ha establecido relaciones ya arraigadas de beneficio mutuo con socios e iniciativas nacionales y comunitarias, tanto del sector público, como del privado, y continúa en la búsqueda de sinergias para las siguientes fases operativas. El Ministerio de Agricultura coordina con 16 profesionales que provén asesoramiento técnico a los 31 proyectos implementados.

CADETI provee asesoramiento técnico al CDN, como grupo técnico de apoyo y al CN PPD respecto de la estrategia principal del PPD.

El SINAC provee asistencia técnica y coordinación de los proyectos de biodiversidad en el campo, en particular, en temas como las reservas de la zona nubosa, el combate de incendios, la Red de Reservas Público Privada, recursos hídricos y acciones en el marco del Corredor Biológico Montes de Aguacate.

El INDER y el AyA proveen co financiamiento de los proyectos referidos a la gestión del recurso hídrico.

La Fundación de la Universidad de Costa Rica, socio de implementación el en proyecto COS/SGP/OP6/Y1/FSP/STAR/BD/2018/31 rescatando conocimientos tradicionales y recursos genéticos de productos endémicos como aguacate y marañón.

El ICE – Instituto Costarricense de Electricidad - mediante sus viveros y convenio con el MAG proveyó plantines para mejorar el uso del suelo y la protección de nacientes.

El Centro de Investigaciones sobre Apicultura Tropical de la Universidad Nacional de Costa Rica, socio de implementación en el proyecto COS/SGP/OP6/Y1/ESP/STAR/BD/2017/16, provee asistencia técnica a los grupos de mujeres en la producción de miel de abejas sin aguijón y otros productos, como cremas medicinales, jabón y shampoo; de igual manera, provee a APIPAC de capacitaciones y talleres en temas de fortalecimiento técnico

5.3 Retroalimentación del M&E sobre las actividades utilizadas

A través del manejo adaptativo y la presencia permanente en territorio del equipo técnico, del MAG y del MINAE con la ayuda del área de M&E de PNUD, y con el propósito de mejorar la eficacia de los proyectos y corregir inequidades en la ejecución, se destaca la creación de grupos de mujeres, dotándolas de voz en la discusión de políticas en las cuencas seleccionadas. Las capacitaciones ofrecidas a los beneficiarios fueron adaptándose a las solicitudes y a la propia evaluación de los socios del programa, mejorando la eficacia.

5.4 Análisis financiero del PPD FMAM FO6

El gasto total del proyecto al 30 de abril 2019 , según la información proporcionada por el equipo técnico, es de \$2.101,914 sobre un presupuesto de \$ 2.323,125, llegando a un 90% total del presupuesto de la FO6.

La siguiente información financiera fue presentada en el Project Implementation Review (PIR) del año 2018, y se presenta una actualización realizada a mayo 2019 por resultado:

	2016	2017	2018	2019	Grand Total
FSP OP6 COSTA RICA OUTCOME 1	421.339,95	558.972,35	764.213,77	87.002,72	1.831.528,79
Fee	23.875,25	10.684,55	43.785,46	4.667,82	83.013,08
General Operating Expenses & CMDC	3.317,08	(3.317,08)	4.039,50	3.040,00	7.079,50
Grants	312.086,00	500.173,64	553.367,77	23.656,71	1.389.284,12
International Consultant			10.394,15	8.323,00	18.717,15
Personnel	70.917,67	24.139,87	143.930,24	40.466,22	279.454,00
Training	3.663,36	(326,00)	0,00	5.757,92	9.095,28
Travel	2.836,74	(2.554,56)	1.896,65	1.091,06	3.269,89
(blank)	4.643,85	30.171,93	6.800,00	(0,01)	41.615,77
FSP OP6 COSTA RICA OUTCOME 2	59.380,59	72.322,86	69.069,18	4.812,81	205.585,44
Fees	3.364,98	2.298,32	3.978,17	240,37	9.881,84
Grants	37.500,00	41.222,58	1.385,02	(0,03)	80.107,57
International Consultants	1.999,99	(1.999,99)			-
Local Travel	2.097,65	3.781,96	6.902,34	4.092,47	16.874,42
Miscellaneous expenses & CMDC	524,00	781,60	20.856,00	480,00	22.641,60

	2016	2017	2018	2019	Grand Total
Personnel	10.866,61	15.858,07	24.139,66		50.864,34
Training workshops and conference	2.494,81	7.438,08	11.007,99		20.940,88
(blank)	532,55	2.942,24	800,00	-	4.274,79
FSP OP6 COSTA RICA PROJECT MANAGEMENT	54.742,62	95.399,18	(76.502,43)	417,89	74.057,26
Fees	3.098,91	368,93	(4.333,62)	28,80	(836,98)
General Operating Expenses & CMDC	1.736,80	(942,11)	480,00	480,00	1.754,69
Miscellaneous	2.510,04	6.180,24	(643,50)	(90,92)	7.955,86
Personnel	5.530,36	83.362,63	(72.475,76)		16.417,23
Premises	41.571,29	800,37	70,46	-	42.442,12
(blank)	295,22	5.629,12	399,99	0,01	6.324,34
Grand Total	535.463,16	726.694,39	756.780,52	92.233,42	2.111.171,49

Key Financing Amounts ¹⁷	
PPG Amount	\$91,324
GEF Grant Amount	\$2,323,125
Co-financing	\$5,117,840

Por su lado, la información suministrada por el equipo de proyecto en relación al co financiamiento logrado, fue la siguiente, superando el objetivo propuesto:

FUENTE	VALOR (US dollar)
Instituciones del Estado	1.727.666,81
OBC y Comunidades	4.419.141,16
Total	6.147.080,96

¹⁷ Montos previstos en el PRODOC

5.5 Monitoreo y evaluación (diseño e implementación)

Al igual que en todos los proyectos del PPD, se ha aprendido que cuando el programa cuenta con componentes fuertes de monitoreo y evaluación, mantiene su alineación con los objetivos, facilitando su cumplimiento de forma más eficiente y adecuando las metas de proyectos que no estaban alineadas a las metas del PPD. Una detección temprana de los desvíos permite reducir la probabilidad de tener más tarde costos o retrasos excesivos. Los retrasos en la ejecución, se debieron también, a cambios en el ET del proyecto que significaron tiempos adicionales en el inicio de algunos proyectos.

El mecanismo de monitoreo implementado por el programa sigue los lineamientos establecidos en todos los demás programas; se encuentra incluido en el MANUD, en el nuevo Plan Estratégico del País y alineado a los ODS.

Su implementación fue realizada siguiendo dichos estándares respetando los tiempos definidos:

Los mecanismos de ejecución financiera son monitoreados cada 15 días. Adicionalmente, se presentan informes trimestrales y, una vez al año, el Project Quality Assurance. Adicionalmente, se envió al GEF el PIR (2018) y los Annual Monitoring Report (AMR), cada año. A cada proyecto se le solicita presentar dos informes de avance y un informe final. Además, cada proyecto es sujeto a una evaluación final externa y una revisión financiera y administrativa externa, los cuales son analizados y luego, se presenta la devolución a los referentes de los mismos, con el apoyo del MAG y el MINAE.

Si bien se considera que la estrategia de seguimiento y monitoreo es adecuada para alcanzar la efectividad del proyecto, debe observarse que distintos organismos pertenecientes al Comité Directivo Nacional, señalaron dificultades con su participación en las instancias de monitoreo. Se recomienda la comunicación mas regular con el CDN mediante el envío de informes trimestrales de avance. Así mismo, de las entrevistas surge la necesidad de herramientas que permitan medir los impactos del programa a nivel de cuencas, debiendo usarse las líneas de base planteadas en los planes de gestión de 2012 y 2014 para las cuencas.

5.6 Ejecución del PNUD/UNOPS y socios en la implementación (respecto a la coordinación y cuestiones operativas)

Como se ha mencionado, el PNUD desempeña un papel destacado asistiendo y apoyando a la sociedad civil y tiene una experiencia de 25 años en la implementación del PPD. En este sentido, su estrategia en el trabajo con la sociedad civil ha sido clave para garantizar la calidad de los proyectos apoyados tanto respecto a su diseño y formulación, como a la supervisión y seguimiento de los

mismos, este es el aspecto considerado más relevante por el propio Ministro del MINAE y por la especialista de género de PNUD, al ser la mayor demostración de intervención a nivel territorial de ambas instituciones.

El PNUD cuenta con personal altamente capacitado, aunque es un equipo muy pequeño y con habilidades para articular hacia arriba con el gobierno, con cuya articulación asegura la cobertura territorial necesaria y con las redes de la sociedad civil que se constituyen en territorio, si bien dicha articulación no es igualmente eficaz con las redes de OSCs, fomentando la incidencia en los problemas abordados.

Se destaca como valor agregado del PNUD/UNOPS y el FMAM sus capacidades y la asistencia técnica que brinda en materia de adquisiciones, contratación, monitoreo y evaluación, gestión de recursos, gestión de conocimiento, propiciando la identificación de buenas prácticas internacionales aplicables.

6. Resultados del PPD FMAM FO6

6.1 Resultados generales (logros de objetivos)

Resultados	Calificación preliminar*
R1. Plataformas de gobernanza del paisaje para respaldar la resiliencia de las cuencas de los ríos Jesús María y Barrancas	Satisfactorio (S)
R2. Servicios ecosistémicos restaurados y conservación mejorada de la biodiversidad.	Satisfactorio (S)
R.3. Mejora de la sostenibilidad y la productividad de los agro ecosistemas en las cuencas de los ríos Jesús María y Barranca a través de intervenciones basadas en la comunidad	Satisfactorio (S)
R.4. Medios de vida alternativos desarrollados o mejorados en las cuencas de los ríos Jesús María y Barranca a través del desarrollo de productos innovadores y acceso al mercado	Satisfactorio (S)

Resultados	Calificación preliminar*
R.5. Energías renovables y tecnologías de bajo consumo de combustible adoptadas por comunidades en la cuenca del río Jesús María y Barranca	Satisfactorio (S)
R.6. Las organizaciones comunitarias y locales de la sociedad civil aumentan sus habilidades organizativas y financieras a través de la capacitación y el acceso al microcrédito.	Satisfactorio (S)

6.2 Relevancia

Costa Rica es parte de la Convención sobre Biodiversidad (1994), la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (1994) y la Convención de Naciones Unidas para la Lucha contra la Desertificación (1997), por lo que es elegible para financiamiento por parte del GEF.

Tanto del análisis documental realizado como del trabajo de campo, se concluye que el proyecto es relevante y se encuentra alineado con las prioridades ambientales y de desarrollo de Costa Rica.

Asimismo, el PPD responde a la Estrategia y Plan Nacional sobre Biodiversidad, la Estrategia Nacional sobre Cambio Climático, el Plan Nacional de Acción de Lucha contra la Degradación de Suelos, Programa Nacional de Corredores Biológicos, Programa Nacional de Agricultura Orgánica y Ley de Agricultura Orgánica, Plan Nacional de Manejo del Fuego, Política Nacional de Gestión del Recurso Hídrico.

Adicionalmente a los temas ambientales, el proyecto responde a los intereses del país de brindar apoyo y asistencia técnica a la producción comunitaria. El enfoque de paisajes productivos permite generar una visión compartida entre agricultura y ambiente que permite abordar temas con uso y conservación de los recursos naturales – suelo, agua, biodiversidad- de manera integral, algo que pocos países han conseguido.

Cada proyecto tiene un componente muy fuerte de capacitación, lo que se constituye en el pilar principal del proyecto, ya que la mayor parte de los productores requiere consolidar sus conocimientos y adquirir nuevas técnicas que les permitan incrementar su producción o producir nuevos productos que les permitan acceder a los mercados. Asimismo, adquieren técnicas de sostenibilidad ambiental.

6.3 Eficacia y eficiencia

En relación de la **eficiencia**, se considera que los recursos han sido utilizados de forma **Satisfactoria** y su administración ha sido adecuada. Los fondos se ejecutaron correctamente y en los plazos

previstos. Si bien algunos proyectos sufrieron demoras (principalmente por la dificultad del MAG en darles seguimiento, entre otros), desde el PPD, se realizó un seguimiento directo de cada proyecto tendiente a ayudar en la planificación técnica y financiera, reajustando tiempos, cronogramas y actividades.

Cabe remarcar que, en algunos proyectos, se alteraron significativamente las asignaciones presupuestarias durante la ejecución, asignando recursos a nuevas actividades o aumentando lo asignado a actividades previstas, considerando el manejo adaptativo durante las visitas de monitoreo. En este sentido, todo cambio en actividades planificadas fue acordado a posteriori de una visita de seguimiento por parte del PPD y oficializado, sin afectar el logro de resultados y objetivos del proyecto.

En opinión de los entrevistados, se considera que el programa es eficiente, señalan como aspecto pendiente, lograr una mayor integración entre los organismos participantes y una mayor coordinación y articulación entre los técnicos.

“El proyecto nos ha dado un gran empuje, el microtecho nos ha ayudado a cultivar hortalizas, para consumo de la familia y para la venta. Ha contribuido a mejorar la economía familiar.”

“Hemos desarrollados nuevos productos como cremas y jabones que se han vendido en los mercados locales. Realizamos cursos de alimentación, financiado en parte por el PPD y parte por ellas.” (Grupo de mujeres productoras).

Se considera que **la eficacia ha sido Satisfactoria**; el proyecto ha logrado los resultados esperados y en muchos casos éstos superaron los objetivos definidos, aunque se verifica que los resultados no se dan todos al mismo tiempo, existen tecnologías que requieren mayor tiempo de aprendizaje y puesta en funcionamiento. De acuerdo a los entrevistados, las capacitaciones han tenido un impacto positivo muy alto en los productores, destacando la toma de conciencia ante el cambio climático, y el acercamiento a los organismos gubernamentales.

Si bien los productos y resultados del Programa son visibles en el terreno como mejores prácticas, se considera necesaria una mayor visibilización. También, se aprecia un alto nivel de apropiación por parte de beneficiarios y socios ejecutores.

Cabe destacar que algunos resultados se vieron afectados por cambios institucionales; nuevas leyes nacionales imposibilitaron la conformación de espacios formales de gobernanza participativa de las cuencas. Ante dichas limitantes, el proyecto ha demostrado gran capacidad adaptativa y se ha realizado un gran esfuerzo a los fines de identificar y formalizar otras dinámicas de participación de la sociedad civil. Con el apoyo de CADETI, se están por crear tres comisiones de subcuencas para cada una de las cuencas, iniciativa que espera formalizarse a través de la ley 7779 que regula el uso y conservación del suelo y el manejo de tierras.

6.4 Apropiación

Se aprecia un alto nivel de apropiación por parte de beneficiarios y socios ejecutores. El proyecto ha tenido un importante enfoque asociativo y participativo lo que ha favorecido su apropiación tanto por parte de beneficiarios como de los socios ejecutores.

Se han logrado colaboraciones significativas con ministerios relevantes como el Ministerio de Ambiente, el Ministerio de Agricultura y otras instituciones gubernamentales, incluyendo SINAC, CADETI e INDER así como la academia (UNA, INA, UCR, UNED).

El Proyecto también ha prestado especial atención a crear oportunidades de creación de capacidades a través de talleres, intercambio de experiencias y capacitaciones entre otros, contribuyendo significativamente a la sostenibilidad de las iniciativas y a generar un alto nivel de apropiación. Se contó con la asistencia continua del MAG y del SINAC en los proyectos de Incendios Forestales (Fundación Madre Verde) y de la Red de Reservas (FUBONO).

6.5 Transversalización

PNUD ha tenido incidencia alta para fortalecer los sistemas de protección social, donde se requiere territorialidad y autonomía económica. Con el propósito de articular la gobernabilidad democrática y el desarrollo sostenible, el PPD se focaliza en la integración de grupos de mujeres. Aunque existan grupos mixtos de beneficiarios, para reducir brechas, resultó necesario incorporar grupos de mujeres; lo cual constituyó un proceso innovador.

En el ámbito del MAG se está implementando esta lógica en la gestión con la intención de lograr que muchas mujeres modifiquen la creación de capital social en términos colectivos y se genere un desarrollo productivo o de autosustentación con lo del trabajo productivo. Para garantizar la asociatividad, es necesario innovar en el modelo, "... ya que el modelo paternalista de los 80's no funcionó".

Se recomienda que se integren al GTA (Grupo técnico Asesor) o al CDN, organizaciones de mujeres que participan en zonas rurales.

6.6 Sostenibilidad

La sostenibilidad se encuentra estrechamente ligada con la apropiación del proyecto; si bien se considera que la sostenibilidad se ha logrado satisfactoriamente, la apropiación es parcial debido a varios factores entre ellos la capacidad de sostenibilidad financiera de los proyectos. En el caso de los microtechos y las asociaciones de mujeres, se puede especificar la sostenibilidad en términos de sostenibilidad alimentaria y no así, en cuanto a la generación de ingresos. En el caso de los proyectos de mayor envergadura, el esfuerzo de gestión que significa para las organizaciones de base comunitaria implica contar con recursos humanos y técnicos capacitados que no siempre están disponibles en los territorios donde se llevan adelante las experiencias. En el caso de reciclamiento

de residuos la sostenibilidad está condicionada por la capacidad de los gobiernos locales de apoyar con recursos financieros a las recolectoras, entre otros ejemplos.

Otro factor que se considera como limitante para la sostenibilidad, es la forma en que se han elegido los proyectos, sin la participación en la convocatoria de forma concursal para las OBC, organizando en muchos casos, a grupos que no tenían una relación de trabajo previa. Algunos de estos grupos generaron nueva institucionalidad como asociaciones de mujeres, pero no en todos los casos lograron el reconocimiento jurídico y la asistencia técnica necesaria para continuar trabajando de manera asociativa. En otros casos, como APIPAC, las ADI y las ASADAS, al tener una institucionalidad precedente al PPD permite pensar que serán sostenibles a mediano y largo plazo.

Entre los factores que favorecen la sostenibilidad se menciona que productores que fueron partícipes del proyecto ahora forman parte de la clientela de las Oficinas Regionales del Ministerio de Ganadería y las Agencias de Extensión Agrícola (AEA), lo que hace prever seguimiento y continuidad de las obras de conservación y otros servicios y bienes introducidos.

Gran parte de los pequeños productores entrevistados coinciden en que incrementar la escala de su producción es un aspecto clave para lograr la sostenibilidad del proyecto.

“La sostenibilidad es difícil pero no imposible, es necesario aumentar la escala y mejorar las técnicas de producción y tener una marca registrada. Es necesario contar con un plan a largo plazo.”

6.7 Impacto

Se considera que en general el programa ha contribuido a lograr el objetivo general definido. En gran parte de los proyectos analizados, se observan aspectos que han contribuido a mejorar la calidad de vida de los beneficiarios o ha brindado herramientas para fortalecer la resiliencia socio-ecológica.

Los grados de avance de los proyectos analizados son variables, si bien gran parte de ellos (61%) presentan indicadores finalizados o con un importante avance. Todos los proyectos han presentado su segundo informe de avance; y 13 han presentado informes finales, siendo que los demás están en proceso de cierre. A pesar de lo anterior, en todos los casos se señala una importante ejecución del componente de capacitación. Tanto en los informes de avance, como en las entrevistas realizadas, los beneficiarios señalan la importancia de las jornadas de capacitación, de los talleres, de los intercambios de experiencia y del asesoramiento técnico recibido.

La capacitación y asesoramiento técnico, han generado un impacto muy positivo en vistas al cumplimiento del objetivo del programa. Los beneficiarios entrevistados reconocen la importancia de mejorar sus técnicas de producción ya sea para incrementar la productividad de sus

establecimientos, para cuidar el medio ambiente y para producir nuevos productos que les permitan mayor acceso a los mercados.

Otro aspecto a destacar es que se han fortalecido los vínculos de los productores con los organismos ejecutores, logrando una mayor articulación entre ellos lo que flexibiliza la ejecución e incrementa la apropiación de los productores. Este fortalecimiento se ha hecho más presente en los proyectos orientados a promover prácticas de agro conservación y producción orgánica.

7. Conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas y responsables en la ejecución de las recomendaciones.

CRITERIO DE EVALUACIÓN	CONCLUSIONES	LECCIONES APRENDIDAS	RECOMENDACIONES	RESPONSABILIDAD PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES
RELEVANCIA Y PERTINENCIA	Costa Rica es parte de la Convención sobre Biodiversidad (1994), la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (1994) y la Convención de Naciones Unidas para la Lucha contra la Desertificación (1997), por lo que es elegible para financiamiento por parte del GEF.	La alineación con los objetivos nacionales de un proyecto permite un alto involucramiento de las entidades nacionales, tanto en términos de recursos financieros como técnicos	Continuar profundizando los lazos entre CADETI y otras entidades a nivel de las cuencas que permitan asegurar la pertinencia de las intervenciones iniciadas a nivel territorial así como su escalabilidad	Gobierno Nacional y PNUD/UNOPS/FMAM
	Respecto de las prioridades nacionales, el PPD es relevante, consistente y apoya las prioridades y políticas de Costa Rica en relación a temas ambientales y de desarrollo globales.			CADETI y entidades territoriales, gobiernos locales y regionales, mesas de concertación
	Asimismo, el PPD responde a la Estrategia y Plan Nacional sobre Biodiversidad, la Estrategia Nacional sobre Cambio Climático, el Plan Nacional de Acción de Lucha contra la Degradación de Suelos, Programa Nacional de Corredores Biológicos, Programa			Gobierno Nacional y PNUD/UNOPS/FMAM

	<p>Nacional de Agricultura Orgánica y Ley de Agricultura Orgánica, Plan Nacional de Manejo del Fuego, Política Nacional de Gestión del Recurso Hídrico y Plan Nacional de Desarrollo vigente. .</p>			
	<p>Adicionalmente a los temas ambientales, el proyecto responde a los intereses del país de brindar apoyo y asistencia técnica a la producción comunitaria. El enfoque de paisajes productivos permite generar una visión compartida entre agricultura y ambiente que permite abordar temas con uso y conservación de los recursos naturales – suelo, agua, biodiversidad- de manera integral, algo que pocos países han conseguido.</p>	<p>El fortalecimiento de capacidades por medio de talleres de capacitación, asesorías técnicas y el concurso de las universidades y centros académicos se convierte en un insumo muy valorado por los beneficiarios de todos los proyectos del PPD.</p>	<p>Mejorar la asistencia técnica en términos de acceso a los mercados a fin de asegurar que las OCB persistan en su objetivo de incrementar, en el mediano plazo, los ingresos de los hogares.</p>	<p>Gobierno Nacional y PNUD/UNOPS/FMAM</p>
	<p>Algunos proyectos generan dudas sobre su pertinencia, tal es caso de los proyectos de financiamiento microempresarial, dado que no</p>	<p>Los microcréditos para asociarse a proyectos de desarrollo sostenible deben tener condicionalidades de sostenibilidad ambiental en este sentido para los beneficiarios.</p>	<p>De continuarse con esta modalidad se requeriría imponer barreras de acceso a los beneficiarios en proyectos que no contribuyeran de manera directa a los pilares de</p>	<p>PNUD/UNOPS/FMAM</p>

	se verifica que otorgamiento de microcréditos esté alineado a los propósitos del PPD. Respecto a la sostenibilidad, en los proyectos de mayor magnitud como se mencionó anteriormente, existe problemas de sostenibilidad para las organizaciones de base que los toman a su cargo (caso de fabricación de abono orgánico).		sostenibilidad ambiental y social del PPD.	
	El enfoque de paisajes productivos permite generar una visión compartida entre agricultura y ambiente que permite abordar temas con uso y conservación de los recursos naturales – suelo, agua, biodiversidad- de manera integral, algo que pocos países han conseguido.	Los beneficiarios consideran que el proyecto les hizo recobrar la experiencia en el manejo de los cultivos practicada por sus abuelos, ya que realizan obras de conservación de manera constante, no utilizaban agroquímicos y de esta manera propiciaban una mejor conservación del ambiente.	Continuar con el enfoque de paisaje en la F07.	Gobierno Nacional y PNUD/UNOPS/FMAM
EFICIENCIA	En relación de la eficiencia, se considera que los recursos han sido utilizados de forma. Satisfactoria y su administración	El mandato que tiene el PPD/CADETI de fortalecer y que las organizaciones de base comunal sean las que se encarguen del manejo financiero-	Continuar con el modelo de administración vigente.	PNUD/UNOPS/FMAM

	<p>ha sido adecuada. Los fondos se ejecutaron correctamente y en los plazos previstos. Si bien algunos proyectos sufrieron demoras (principalmente por la dificultad del MAG en darles seguimiento, entre otros), desde el PPD se realizó un seguimiento directo de cada proyecto tendiente a ayudar en la planificación técnica y financiera, reajustando tiempos, cronogramas y actividades.</p>	<p>administrativo del proyecto, propiciando eficiencia y eficacia en la implementación del mismo, ya que no se pasan por procesos burocráticos del estado. Además, constituye una herramienta clave para la apropiación por parte de los beneficiarios y constituyen un aprendizaje para otros proyectos de gestión comunitaria.</p>		
			<p>Se requiere formalizar un compromiso institucional más fuerte, claro y parejo desde la Oficina de Extensión Agropecuaria del MAG tanto a nivel nacional como regional, para que las AEA en el área de intervención se apropien de la estrategia de intervención y su metodología, marcando un claro compromiso y participación de sus funcionarios.</p>	<p>Gobierno Nacional, específicamente MAG y PNUD/UNOPS/FMAM</p>
EFICACIA	<p>Se considera que la eficacia ha sido Satisfactoria; el proyecto ha logrado los resultados esperados y en muchos casos éstos superaron los objetivos definidos, aunque se verifica que los resultados no se dan todos al mismo tiempo, existen</p>	<p>El trabajo a nivel territorial genera condiciones de obtención de los resultados a través de un seguimiento permanente y una adaptación de la gestión del conocimiento a las necesidades de la población, así como una determinación de criterios</p>	<p>Continuar generando líneas específicas por grupos vulnerables.</p>	<p>Gobierno Nacional. OSC , ONGS y PNUD/UNOPS/FMAM</p>

	<p>tecnologías que requieren mayor tiempo de aprendizaje y puesta en funcionamiento. De acuerdo a los entrevistados, las capacitaciones han tenido un impacto positivo muy alto en los productores, destacando la toma de conciencia ante el cambio climático, y el acercamiento a los organismos gubernamentales.</p>	<p>específicos por grupos vulnerables, como los proyectos de grupos de mujeres o la inclusión de jóvenes en proyectos de reciclaje de residuos y de combate al fuego.</p>		
	<p>Si bien los productos y resultados del Programa son visibles en el terreno como mejores prácticas, se considera necesaria una mayor visibilización. También se aprecia un alto nivel de apropiación por parte de beneficiarios y socios ejecutores.</p>	<p>La comunicación como herramienta de visibilización de acciones genera compromiso mayor en los distintos actores y puede movilizar recursos adicionales.</p>	<p>Integrar acciones de visibilización a la CO, a través no sólo del clúster de género sino del de medioambiente.</p>	<p>Áreas comunicacionales de las instituciones involucradas, tanto el CDN como en el GTA Área comunicacional de la Oficina país de PNUD</p>
	<p>El Grupo Técnico Asesor, dueño del proyecto desde la perspectiva de los acuerdos que deberían en ser firmados con el gobierno, no consideró la necesidad de apegarse a la reglamentación del PPD ni del CDN.</p>	<p>Se aprendió que la preselección de proyectos a nivel territorial colabora con asegurar condiciones de mayor eficacia por no tener los riesgos de no conocer a las OBC o a los beneficiarios en terrenos.</p>	<p>Se recomienda resguardar la aplicación de los procedimientos del PPD y su autonomía/legitimidad en la toma de decisiones y la aplicación de un sistema concursal. Tal como se menciona en el PIR 2018 , se considera que la composición del GTA debe revisarse considerando la experiencia en anteriores fases operativas y en línea con el</p>	<p>Gobierno Nacional y PNUD/UNOPS/FMAM</p>

			<p>espíritu del PPD, el cual es un mecanismo dirigido por la sociedad civil. Si bien el rol de CADETI en el proyecto ha sido altamente apreciado por todas las partes, en la FO6 CADETI ha sido el único representante del GTA. Se espera que se pueda asegurar en la composición del GTA, la participación de organizaciones no gubernamentales de Costa Rica, incluidas organizaciones especializadas en la problemática de género, con capacidades técnicas para evaluar la calidad de las propuestas basadas en la comunidad, así como para brindar asistencia técnica sobre la estrategia de implementación para el PPD. Este esquema es necesario que sea modificado. (R. PPD, GEF, PNUD, UNOPS)</p>	
	<p>Los cambios ocurridos entre el tiempo de armado de los proyectos de ambas cuencas y su aprobación fue sostenido especialmente desde el MAG como parte de su estrategia de desarrollo territorial.</p>	<p>Que las iniciativas apoyadas se enmarquen en una estrategia de política pública, contribuye a sostener los tiempos del ciclo de proyecto.</p>	<p>Continuar con el MAG y sus equipos como socio en la implementación.</p>	<p>Gobierno Nacional, especialmente MAG a través De las AES y PNUD/UNOPS/FMAM</p>
	<p>Muchos de los proyectos visitados han hecho una gran</p>	<p>Se aprendió que, aunque existen datos para armar una línea de</p>	<p>Generar una estructura de monitoreo basada en líneas de</p>	<p>PNUD/UNOPS/FMAM</p>

	<p>contribución a la mejora de las condiciones en las cuencas, especialmente desde un punto de vista de la creación de capital social y de la mejora de las condiciones de alimentación de la población, el aprendizaje respecto a tecnología agrícola respetuosa del medio ambiente y una mejora en las capacidades especialmente de las mujeres para llevar adelante alternativas tanto de protección de la biodiversidad como el cuidado de las meliponas y la reforestación con especies nativas.</p>	<p>base como los planes de gestión de las cuencas, los mismos no fueron utilizados para revisar la eficacia de la estrategia empleada</p>	<p>base con datos comprobables a fin de identificar los efectos del PPD en las cuencas, tanto ambiental, como socialmente.</p>	
	<p>La mejora de las ASADAS involucradas en el proyecto también presupone un incremento en la calidad de vida de la población cubierta y una mejora de la situación de las nacientes.</p>	<p>Las ASADAS como instituciones pre existentes a nivel territorial y cuentan con recursos humanos y técnicos que pueden movilizarse y potenciarse con pequeñas inversiones</p>	<p>Se recomienda especificar o elaborar metas/indicadores referentes a la protección del recurso hídrico, ya sea nacientes de agua, tomas, etc.</p>	<p>Gobierno Nacional, especialmente el CADETI y las áreas públicas involucradas con al gestión del agua y las asadas. También las universidades y centros de conocimiento asociados al CDN que puedan aportar estudios técnicos y PNUD/UNOPS/FMAM, específicamente el cluster ambiental de PNUD a través de</p>

				la colaboración con otros proyectos del área
El personal técnico del proyecto muestra un profundo compromiso con los beneficiarios al igual que el MAG. El involucramiento del MINAE parece ser particularmente débil tanto a nivel central como descentralizado.	La estructura territorial de los proyectos se ve beneficiada por la existencia en las cuencas de funcionarios y técnicos del Estado, que moldean los proyectos de acuerdo a su experiencia y experticia.	Se recomienda una mayor participación del MINAE a fin de contar con mayor cantidad de proyectos destinados a la preservación a la biodiversidad		MINAE, SINAC
Algunos de los proyectos que se basan en la experiencia previa de los productores han demostrado un salto cualitativo a través de recibir asistencia técnica y equipamiento (como el caso de apicultores y cafetaleros)	La recuperación de conocimiento de las anteriores generaciones, como el uso de técnicas para evitar el lavamiento de suelos, potencia a los productores comprendiendo mejor el uso de las herramientas puestas a disposición por el programa (tanto en equipamiento como en asistencia técnica y capacitación) para producción mas sustentable.	Continuar con estrategias que permitan evitar los altos grados de degradación de las cuencas		Organizaciones de base, GTA, CDN, otras organizaciones territoriales, ADIS
La perspectiva conjunta de asociativismo y propiedad individual (micro techos, microcrédito y productores asociados, pero que continúan con la explotación de la tierra a nivel individual) parece ser la mejor combinación, dado que genera un arraigo muy personal a la actividad por ubicarse en su	Se aprendió que las estrategias individuales y la asociación combinada en términos asociativos garantiza sostenibilidad de los proyectos	Continuar con la combinación en asociativismo y producción individual y considerar proyectos de mediana magnitud que puedan ser ejecutados colectivamente (como reciclaje de residuos, producción de abonos, etc.) a través de un		Organizaciones de mujeres , OCB, AES Gobierno Nacional y PNUD/UNOPS/FMAM

	propiedad, mientras otras actividades – capacitaciones, intercambios, compra de insumos, ferias, procesamiento de productos, se realizan en grupo, reforzando el sentido de apropiación.		análisis de las capacidades de gestión de las organizaciones y de sus necesidades de fortalecimiento para llevar a cabo dichas tareas.	
	Un enfoque geográfico reducido permite un mayor conocimiento del territorio y sus actores, sus necesidades y logra focalizar la asistencia técnica por parte del Programa	La dispersión a nivel del conjunto del territorio generaba mayor ineficacia en los logros en términos de modificación de la calidad de vida en cada área de intervención	Continuar con el foco en pocas zonas geográficas ayudando en un monitoreo y evaluación más eficaz.	MINAE y PNUD/UNOPS/FMAM
SOSTENIBILIDAD	Los productores que fueron partícipes del proyecto ahora forman parte de la clientela de las Oficinas Regionales del MAG por lo tanto se prevé seguimiento a las obras de conservación.	Apoyarse en las ADI colabora en una llegada articulada hacia los productores miembros, quienes actúan de forma asociativa en la capacitación pero continúan a nivel individual en la ejecución	Utilizar una estrategia semejante para la FO7.	ADIs, asociaciones de productores(APIPAC por ej) Universidades, gobiernos locales, universidades , MAG
	El Proyecto también se ha prestado especial atención a crear oportunidades de creación de capacidades como talleres, intercambio de experiencias y capacitaciones entre otros contribuyendo significativamente a la sostenibilidad de las iniciativas y a generar un alto nivel de apropiación. Se contó con la asistencia continua del	Los intercambios de experiencias entre organizaciones permiten determinar una visión objetivo de mayor proporción para las OBC, lo que facilita la propuesta de metas de más largo alcance, a la vez que facilita su retroalimentación y crecimiento.	Generar capacitaciones de acuerdo a las necesidades de proyectos de segunda generación en las cuencas ya involucradas en la FO6 y en las nuevas áreas de la fase 07	Gobierno Nacional y PNUD/UNOPS/FMAM, expandiendo el alcance de la capacitación a través de la articulación de todas las instancias de capacitación posibles en territorio

	<p>MAG y del SINAC en los proyectos de Incendios Forestales (Fundación Madre Verde) y de la Red de Reservas (FUBONO).</p>			
	<p>El proyecto ha tenido un importante enfoque asociativo y participativo. Se han logrado colaboraciones significativas con ministerios relevantes como el Ministerio de Ambiente, el Ministerio de Agricultura y otras instituciones gubernamentales, incluyendo SINAC, CADETI e INDER así como la academia (UNA, INA, UCR, UNED).</p>	<p>El establecimiento de alianzas estratégicas y espacios de diálogo y participación interinstitucional, favorece la continuidad de los logros alcanzados.</p>	<p>Incorporar mujeres y jóvenes en la administración de ASADAS y buscar apoyo institucional y económico para la sostenibilidad económica. Que ASADAS se involucre en un proceso más amplio de organizaciones que manejan acueductos rurales (Federación de Asadas, por ejemplo) con el fin de ampliar su visión estratégica, su participación en acciones de incidencia y búsqueda de recursos financieros, a favor del recurso hídrico. Para futuras propuestas se recomienda especificar y/o elaborar metas e indicadores referentes a la protección del recurso hídrico, ya sea nacientes de agua, tomas, etc., siendo que en la mayoría de las fincas de los productores se cuenta con ese recurso.</p>	<p>Punto focal de Género del PNUD, y CADETI y PNUD/UNOPS/FMAM</p>

			<p>Procurar un enfoque más integral, un proyecto estratégico que integre más ASADAS donde se incluya un análisis previo/diagnóstico y la elaboración de un FODA de necesidades - puede incluir capacitación, aplicación de herramientas desarrolladas por el PNUD ASADAS del Norte; Evaluación ecológica rápida; inversiones directas, aplicación de la tarifa hídrica, inversión directa en infraestructura, educación y sensibilización, conservación y protección de nacientes. Explorar iniciativas comunitarias donde se puedan percibir cobros por servicios ambientales, mediante FONAFIFO.</p>	<p>ASADAS y otros organismos nacionales que trabajen en agua y energía (por ej. ICE)</p>
<p>Seleccionar personas que se integran a iniciativas grupales en función de la exigencia de la oferta conlleva un riesgo de sostenibilidad, dado que el tiempo de consolidación de los mismos excede la duración del proyecto.</p>	<p>Los proyectos con organizaciones creadas bajo el paraguas del PPD requieren especial asistencia técnica para asegurar su sostenibilidad, dicha asistencia no debe ser solo productiva sino también legal y contable.</p>	<p>Proponer estrategias de consolidación de asociaciones prestando ayuda legal y contable a los y las beneficiarias, generando confianza en los beneficios que la pertinencia conlleva para acceso a los mercados, mejora en la seguridad alimentaria y en los ingresos.</p>	<p>Centros de profesionales a nivel territorial que puedan colaborar con las OBC Entes territoriales del Gobierno Nacional y PNUD/UNOPS/FMAM</p>	

	<p>Reforzada la relación de trabajo (confianza, amistad, contactos, relación de compañerismo) entre productores y funcionarios de la Agencia del MAG, mediante la ejecución de la iniciativa, relación que no existía.</p>	<p>Con la implementación de éste proyecto financiado por GEF, implementados por PPD (UNDP/UNOPS) y CADETI, se promueven y propician el establecimiento de alianzas de trabajo entre los funcionarios del MAG y de los productores, de manera más cercana, ya que se proveen insumos para trabajar.</p>	<p>La mayor parte de Agencias del MAG estuvieron anuentes y entusiastas a contribuir con la implementación de los proyectos, ya que se fortalece su labor de extensión en la región y su Misión como Ministerio. Se requiere un compromiso institucional más claro y parejo desde los niveles regional y nacional.</p>	<p>MAG</p>
			<p>Explorar iniciativas comunitarias donde se puedan percibir cobros por servicios ambientales mediante FONAFIFO.</p>	<p>FONAFIFO</p>
<p>M&E</p>	<p>El sistema actual de M&E se efectúa de manera conjunta y sinérgica a través de la asistencia técnica del MAG y SINAC, visitas frecuentes de seguimiento del Equipo Técnico del PPD. Asimismo, se monitorean los procesos y resultados a través de los informes de avance técnicos y financieros remitidos por las OBC y ONG, cuya elaboración es asistida tanto por los técnicos del MAG y SINAC, como por el equipo técnico del PPD.</p>	<p>Como ya se mencionó en relación a la pertinencia, se debe establecer un sistema de monitoreo a nivel de cuenca que permita un aprendizaje sobre efectos de la intervención del PPD.</p>	<p>Para futuras propuestas se recomienda especificar o elaborar metas/indicadores referentes a la protección del recurso hídrico, ya sea nacientes de agua, tomas, etc. Dado que en la mayoría de las fincas de los productores se cuenta con ese recurso.</p>	<p>Gobierno Nacional y PNUD/UNOPS/FMAM</p>

	<p>El proyecto ha hecho importantes avances y logros en referencia a la creación de capacidades y gestión del conocimiento.</p>	<p>Acciones de fortalecimiento de capacidades y elaboración y difusión de información sobre los proyectos, contribuye a empoderar a las comunidades y a incentivar su réplica en otros lugares.</p>	<p>Se requieren mayores esfuerzos en la sistematización y documentación de buenas prácticas y lecciones aprendidas, especialmente en relación al sitio web del PPD Global.</p>	<p>Gobierno Nacional y PNUD/UNOPS/FMAM</p>
			<p>La difusión y comunicación de los resultados en términos de mejoras en la producción por las prácticas de conservación en suelos aplicadas, pueden ser una herramienta útil para ampliar su implementación en el territorio por parte de productores que no han participado del proyecto. En este sentido, resulta indispensable contar con más indicadores de efecto/beneficio y un fuerte mandato institucional en la medición y reporte de los mismos. Reforzar capacitaciones e información sobre el rango de PSA disponibles a los productores/as y ASADAS.</p>	<p>Áreas de comunicación conexas del sector público y de PNUD, medios locales y regionales, instancias de comunicación de las universidades</p>
	<p>Existe una debilidad en el monitoreo de efectos sobre cuyos datos dependen de MAG y CADETI. Estos datos no son recogidos o no son integrados al mecanismo de toma de decisiones.</p>		<p>La recomendación es que en los proyectos se incluyan más indicadores de "efectos/beneficios" y que haya un mandato institucional (MAG/MINAE) en utilizar información para construir líneas</p>	<p>Entes que trabajan en al producción de conocimiento (universidades, escuelas, etc) y a actores claves involucrados en los planes de gestión</p>

			de base sobre las cuencas. Se recomienda contar con esta información a fin de agilizar con fundamentos la posibilidad de escalar estas prácticas masivamente mediante el accionar del Estado, considerando los presupuestos limitados.	ambientales y sociales , mesas de coordinación
			Se recomienda la sistematización de monitoreo y evaluación de la FO6 como insumo importante para que la FO7 pueda recuperar los logros de esta Fase Operativa. Se sugiere considerar la posibilidad de agrupar resultado por cuenca y comparar los avances respecto a las líneas de base de los planes de manejo de las cuencas de Jesús María y Barranco elaborados en los años 2012 y 2014, respectivamente.	Gobierno Nacional y PNUD/UNOPS/FMAM
OTROS TRANSVERSALES (GÉNERO Y JUVENTUD)	Ha sido innovadora la inclusión de grupos de mujeres en esta FO6 del PPD. Si bien existen proyectos mixtos o con estrategias de transversalización (como la participación de la familia en capacitaciones o giras de	La inclusión de la familia como unidad productiva familiar fue un acierto esencial para llevar a cabo esta la iniciativa, pues los integrantes de la familia son los participantes esenciales en la toma de decisiones, su inclusión y	Promover el trabajo conjunto con escuelas de las comunidades y reforzar las acciones de educación ambiental y el enfoque transgeneracional. Explorar posibles acciones conjuntas con los programas de	Gobierno Nacional y PNUD/UNOPS/FMAM, punto focal de género de PNUD, organizaciones de mujeres SINAC MINAE

	intercambio), resultaba necesario una herramienta más contundente para reducir las brechas en cuanto a los beneficios de los proyectos.	participación democrática y equitativa, evidencia el tratamiento del concepto de género a cabalidad	educación ambiental de Ministerio de Educación Pública, MAG, MINAE y SINAC.	
		Los proyectos de producción orgánica para mujeres han logrado motivar a las participantes y brindarles mayores herramientas para adaptarse a condiciones de vida diferentes. Han generado también beneficios para la comunidad en general; por ejemplo, el trabajo con adultos mayores y capacitaciones para niños en las escuelas sobre huertas y la importancia de comer verduras, seguridad alimentaria familiar, generación de mercados de circuito corto (comunitarios) e incluso beneficios terapéuticos.	Los proyectos específicos de mujeres deben ser potenciados a través de la inclusión de redes de ONG de mujeres en el CDN y del punto focal de género de PNUD en el CDN	Id
			Se recomienda revisar la composición y balance del CDN de Costa Rica, así como la inclusión por parte del PNUD del Punto Focal de Género en el CDN. En este momento no incluye mayormente miembros de la sociedad civil, en concordancia con los lineamientos operacionales del PPD. Se recomienda favorecer la	Gobierno Nacional y PNUD/UNOPS/FMAM

GOBERNANZA			rotación del mismo, entendiéndose que la incorporación de nuevos miembros es una política saludable que puede traer nuevas ideas y experticia a la implementación del programa.	
			Informar/compartir periódicamente avances y lecciones aprendidas a MREyC para que sea insumo de la política exterior del país.	MIDEPLAN y MREyC Gobierno Nacional y PNUD/UNOPS/FMAM
		En base al interés de estudiantes de diversas universidades (CATIE, UCR, UNED) para finalizar su tesis de posgrado, se lograron aportes en las actividades de sistematización y documentación de los impactos generados y lecciones aprendidas. El trabajo conjunto ha sido muy útil y eficaz para ambas partes.	Se recomienda establecer vínculos más formales entre PPD y las Universidades a fin de promover las prácticas de extensión donde se abordan casos reales para el desarrollo de las tesis de posgrados.	Universidades a través del CDN