

Reporte Final de Evaluación del Marco Estratégico para los Océanos

Julio 23, 2020



Resumen Ejecutivo del Reporte sobre el OSF: Introducción

De septiembre del 2019 a marzo del 2020, Social Impact realizó una evaluación externa del Marco Estratégico para los Océanos (OSF, por sus siglas en inglés) de la Packard Foundation. El propósito de la evaluación fue respaldar el futuro diseño e implementación del OSF, que está programado para una actualización en el 2020-21, y aportar enseñanzas a la actualización de las estrategias individuales en el 2021-22.

El OSF, adoptado en 2016, se basa en los donativos de la Fundación para proteger y restaurar el océano. La estrategia impulsa esta labor conjuntamente con organizaciones filantrópicas, la sociedad civil, el sector empresarial y colaboradores en los gobiernos para mejorar las condiciones y políticas propicias para el manejo racional de los recursos marinos en países con una biodiversidad marina de importancia mundial. El OSF establece tres objetivos generales siguientes:

- **Pesquerías Sustentables:** Más de la mitad de los alimentos marinos a nivel mundial provendrán de países y regiones que cuenten con políticas y reglamentos sólidos de manejo de pesquerías.
- **Acuicultura Sustentable:** Más de la mitad de los alimentos marinos procedentes de las formas más perjudiciales de acuicultura marina procederán de países con políticas y reglamentos de manejo responsable de la acuicultura marina.
- **Biodiversidad Marina:** En los países focales se alcanzarán o superarán las metas regionales y globales reconocidas para la protección de la diversidad biológica marina.

Para lograr estos resultados, el OSF abarca seis países focales (Chile, China, Estados Unidos, Indonesia, México y Japón) y cuatro Estrategias Globales (Mercados Mundiales de Alimentos de Origen Marino, Aves Marinas, Alimentos de Origen Marino por Pesca Ilegal, No Regulada y No Reportada (IUU, por sus siglas en inglés) y Cambio Climático y Acidificación de los Océanos)*.

La evaluación se centró en cinco preguntas de evaluación primaria, desarrolladas con el Equipo de Océanos:

- **EQ1: Relevancia.** ¿En qué medida siguen siendo válidas y pertinentes las teorías de cambio (TOC) de las Estrategias de País y Globales?
- **EQ2: Integración.** ¿En qué medida están suficientemente integradas las Estrategias de País y Globales del Océano de la Fundación?
- **EQ3: Efectividad.** ¿En qué medida ha logrado el OSF sus objetivos (por ejemplo, promover incentivos de mercado y de la cadena de suministro; mejorar los conocimientos científicos, económicos y normativos; respaldar reformas normativas, reglamentarias y de aplicación de la ley; y mejorar el liderazgo y la capacidad) a nivel nacional y global? ¿Qué ha funcionado o no, y por qué o por qué no?
- **EQ4: Equidad.** ¿De qué manera está avanzando (o no) la equidad del OSF, particularmente en el diseño del programa y el impacto en los donatarios?
- **EQ5: Durabilidad.** ¿Qué se ha hecho en cada estrategia para promover la durabilidad de los resultados? ¿Qué es lo que parece prometedor o probable (escala, duplicación, creación de capacidad, líderes, instituciones, redes, etc.)?

* El diseño de la evaluación de la OSF, si bien abarcaba una amplia gama de actividades, centró los esfuerzos de reunión de datos en China e Indonesia debido a las limitaciones de tiempo y recursos. Esto limitó necesariamente la cantidad de datos reunidos para cada uno de los otros países y estrategias. Las conclusiones de la evaluación deben interpretarse en consecuencia.

Resumen Ejecutivo del Reporte sobre el OSF: Metodología y Resultados

En el reporte completo también se detallan las respuestas a subtemas específicos bajo cada una de estas cinco preguntas de evaluación claves, algunas de las cuales son específicas para ciertos países focales, y recomendaciones basadas en los resultados.

Para responder a estas preguntas de evaluación, el Equipo de Evaluación utilizó un enfoque de métodos mixtos que consistió en 116 Entrevistas con Informantes Clave (KIs, siglas en inglés de Key Informant Interviews), un examen teórico de los documentos, datos y publicaciones científicas y técnicas de la Fundación, y talleres presenciales en Yakarta y Los Altos para fundamentar las nuevas conclusiones y recomendaciones con el personal, los donatarios y los asociados de la Fundación.

La evaluación del OSF abarcó seis países focales y cuatro estrategias globales e intersectoriales mediante cinco preguntas de evaluación claves y 29 subtemas. Fuera de los países de inmersión profunda, como son China e Indonesia, esto limitó necesariamente la cantidad de datos que se podían reunir para cada país y estrategia. Los resultados de la evaluación deben interpretarse en consecuencia.

EQ1 RESULTADOS

EQ1: Relevancia. ¿En qué medida siguen siendo válidas y pertinentes las teorías de cambio (TOC) de las Estrategias de País y Globales?

Aunque no se indica explícitamente en el OSF, el Equipo de Evaluación (ET siglas en inglés de Evaluation Team) identificó cuatro hipótesis clave que sustentan el OSF. Estas hipótesis se derivaron del examen del Marco Estratégico del OSF (2016) y del Documento de Opciones Estratégicas para los Océanos (2015).

Hipótesis 1: La actividad humana es la principal causa del agotamiento de los recursos oceánicos y marinos.

Hipótesis 2: Es posible alterar la actual trayectoria de degradación cambiando los comportamientos humanos que están impulsando la degradación de los recursos: la pesca comercial, el cambio climático, la destrucción de las costas y el hábitat, y la contaminación.

Hipótesis 3: Cinco condiciones pueden permitir un cambio de comportamiento hacia una trayectoria de desarrollo que conduzca al objetivo de la Fundación a largo plazo:

- Políticas y regulaciones sólidas y su aplicación
- Toma de decisiones basada en los mejores conocimientos e información disponibles
- Incentivos de mercado para recursos marinos sustentables y responsables
- Una ciudadanía consciente de los peligros y oportunidades
- Instituciones competentes y liderazgo en todos los sectores

Hipótesis 4: La magnitud de los retos exigirá que la Fundación trabaje en asociación con múltiples y diversos agentes clave para lograr su objetivo y sus resultados, entre ellos organizaciones no gubernamentales (ONGs), círculos académicos, gobiernos, organizaciones bilaterales y multilaterales y otros donantes.

Resumen Ejecutivo del Reporte sobre el OSF: Resultados

Las pruebas científicas respaldan firmemente las **Hipótesis 1 y 2**. La pesca y los ecosistemas mundiales están sometidos a tensiones antropogénicas cada vez mayores relacionadas con el cambio climático, la pesca excesiva, la contaminación y la creciente utilización de los océanos en general. Los efectos del cambio climático se han intensificado y están dando lugar a la degradación de ecosistemas marinos y la pesca. La temperatura y las alteraciones químicas en las aguas están causando cambios en el tamaño de las poblaciones y desplazamientos a diferentes geografías y hábitats. Las Klls también señalan el cambio climático como una preocupación importante. Mientras tanto, la pesca excesiva sigue siendo una amenaza importante, que contribuye aún más a la disminución gradual de las poblaciones pesqueras globales. La pesca ilegal, no regulada y no reportada también sigue siendo un factor importante que contribuye a pesquerías no sustentables. Por último, estudios indican que la pesca, la acuicultura y la biodiversidad marina se vuelven particularmente vulnerables bajo el efecto combinado de la contaminación, la sobrepesca y el cambio climático.

Las cinco condiciones enumeradas en la **Hipótesis 3** se apoyan en ejemplos de la bibliografía (Olsson et al., 2010; Gelcich et al., 2010) y otras evaluaciones (Global Seafood Market o GSM 2020 de Ross Strategic et al.; Global Review del FIP 2020 de CEA Consulting; la evaluación de la cadena de valor de la pesca 2020 de UNIDO). Los proyectos respaldados por la Fundación han demostrado importantes beneficios para la sustentabilidad de la pesca al abordar una combinación de las condiciones mencionadas. Además de las cinco condiciones favorecedoras identificadas en el OSF, otra condición destacada en otras evaluaciones es el acceso al financiamiento, condición favorecedora que se aborda sistemáticamente con los donativos de la Fundación pero que no se menciona en la TOC del OSF.

Como se menciona en la **Hipótesis 4**, el uso de recursos del océano está sujeto a interacciones complejas entre factores ecológicos, económicos y políticos que requieren la participación de los interesados que operan a niveles local, nacional, regional y global. Entre los principales interesados que participan en la labor de la Fundación figuran los pescadores, los agentes de la industria de las distintas cadenas de suministro, las universidades, las ONGs y los gobiernos. Los gobiernos son particularmente importantes, porque tienen jurisdicción y el derecho legal de establecer y hacer cumplir normas sobre el ordenamiento de los recursos oceánicos. Las organizaciones no gubernamentales y las universidades desempeñan un papel fundamental en la labor de la Fundación. Es a través de estas organizaciones que la Fundación canaliza su apoyo. La participación de la Fundación en la reforma de políticas y de reglamentación se lleva a cabo principalmente mediante su apoyo a ONGs, universidades y personas respetadas. Además, los Funcionarios de Programa de la Fundación (POs, o Program Officers) suelen cultivar relaciones y tienen acceso a funcionarios de diversos niveles de gobierno. La capacidad del gobierno es un factor importante para determinar los logros que la Fundación puede alcanzar. Los FIPs (siglas de Fishery Improvement Projects, o proyectos de mejoras de pesquerías) más eficaces, por ejemplo, demuestran la alineación de los objetivos con el gobierno y se comprometen con otros interesados clave.

Las instituciones multilaterales y bilaterales son importantes por razones similares. La Fundación ha colaborado con organismos multilaterales en el pasado, entre ellos el informe Sunken Billions del Banco Mundial y una colaboración continua en la iniciativa ProBlue, USAID en Indonesia y organizaciones regionales de ordenación pesquera mediante donativos al MSC (Marine Stewardship Council, o Consejo de Vigilancia Marina).

Resumen Ejecutivo del Reporte sobre el OSF: Resultados

También hay oportunidades para que la Fundación estudie la posibilidad de colaborar con organizaciones intergubernamentales regionales, como PEMSEA (siglas de Partnerships in Environmental Management for the Seas of East Asia) en el Este de Asia, que tienen una larga trayectoria de trabajo con los gobiernos y pueden ayudar a la Fundación a abordar temas transfronterizos, así como problemas relacionados con la ordenación de zonas costeras, la contaminación y la basura, pesca costera y áreas marinas protegidas. Otra oportunidad es el Small Grants Program de UNDP/GEF (programa de pequeños donativos), que puede proporcionar una vía para el otorgamiento de donativos en países que presentan requisitos onerosos para el funcionamiento de ONGs o grupos filantrópicos internacionales.

Riesgos de Consecuencia Imprevistas en el OSF

Si bien el OSF está abriendo oportunidades para el manejo sustentable de los recursos marinos, el crecimiento económico y la mejora de los ingresos y las condiciones de vida de las poblaciones locales, la estrategia también conlleva algunos riesgos y posibles consecuencias imprevistas. Uno de esos riesgos es el posible impacto de estrategias de explotación que concentran y manejan una o unas cuantas especies estrechamente relacionadas en el ecosistema. La labor de la Fundación aborda los riesgos para los ecosistemas locales mediante estudios de apoyo para establecer límites de captura sustentables, designación de zonas de no captura, promoción de prácticas y tecnologías de reducción de la captura incidental, etc. Estas actividades están plenamente integradas en la labor de la Fundación en relación con los FIPs, la pesca del atún, las aves marinas y las áreas marinas protegidas. Otras esferas de trabajo, como la certificación del MSC y las clasificaciones de las pesquerías, también respaldan el manejo ecológico y racional de las pesquerías.

Resumen Ejecutivo del Reporte sobre el OSF: Resultados

La expansión de las cadenas del mercado mundial en las economías locales también entraña el riesgo de que se consolide la riqueza mediante cadenas de suministro, flujo de capitales fuera de las zonas rurales y el aumento de la desigualdad entre las poblaciones locales. Por ejemplo, la aplicación de la captura total permisible puede empujar potencialmente a los pescadores más pequeños por debajo del umbral de pobreza si las medidas de mitigación no garantizan que el valor se distribuya a lo largo de la cadena de suministro, en particular entre los pescadores y otros grupos laborales.

El OSF también conlleva riesgos a largo plazo. Uno de ellos se refiere a la capacidad de recuperación de las comunidades locales debido a las alteraciones externas del mercado, el colapso de los precios de los productos básicos provocado por COVID-19, las enfermedades de los monocultivos, como las que afectan a la acuicultura, y las controversias comerciales, como la guerra comercial entre Estados Unidos y China. Durante la pandemia de COVID-19, la Fundación ayudó a movilizar las redes de seguridad del gobierno de California y aprobó financiamiento para evitar el colapso de los grupos de pescadores locales.

Otros equipos de Estrategia de País han movilizado recursos de emergencia para responder a interrupciones similares. No obstante, una de las enseñanzas de la experiencia de COVID-19 es la necesidad de explorar enfoques más estratégicos para la mitigación de riesgos, como dar apoyos a financiamiento de emergencia y planes de seguro, así como --para algunos países en Desarrollo-- la diversificación de los productos básicos y los mercados. Otro riesgo a largo plazo inherente a las actuales tendencias del mercado de los alimentos de origen marino se refiere a las proyecciones que indican que las exportaciones de alimentos de origen marino de calidad hacia los principales mercados internacionales darán lugar a deficiencias nutricionales a largo plazo (2030) en los países exportadores de pescado y marisco del Sur del Globo.

Varios factores externos también han afectado los resultados de la Fundación. Entre los factores que han permitido avanzar hacia el logro de los objetivos del OSF figuran la introducción de políticas gubernamentales que apoyan el manejo sustentable de los océanos, como la nueva ley de pesquerías de Japón, el énfasis en la economía azul en China y la creciente conciencia pública de los problemas de los océanos en todos los países de interés para el OSF. Entre los efectos que presentan obstáculos debemos mencionar cambios en políticas de administración en Estados Unidos, México e Indonesia, que dan menor prioridad a las preocupaciones ambientales y han dado lugar a una reducción de recursos y debilitamiento de reglamentos en algunos casos. Otros obstáculos incluyen el aumento de eventos climáticos en los sitios donde se llevan a cabo los proyectos, descontento social generalizado en Chile, desencadenado por el aumento del precio en el boleto del metro y que ha llevado a una reacción contra iniciativas ambientales, y la interrupción y cambios en el mercado de mariscos y los programas de trabajo debido al COVID-19.

Resumen Ejecutivo del Reporte sobre el OSF: Resultados

Consistencia de los Programas para los Océanos con el OSF

Los donativos y otros apoyos proporcionados por la Fundación se encuentran dentro de los límites establecidos por el OSF y las diferentes Estrategias Nacionales y Globales. Si bien no fue posible realizar un examen sistemático de los datos de los donativos en comparación con la teoría del cambio, dada la estructura de la base de datos de donativos, el examen de los informes y resúmenes de los donativos por parte del ET, el análisis de los datos de la MEL y las KIs no identificó ningún donativo que quedara fuera del ámbito de estas estrategias o del OSF. Relativamente pocos donativos incluyen la acuicultura, que la Fundación aborda como una cuestión a largo plazo.

Dos importantes factores que contribuyeron a los logros de la Fundación no reciben suficiente reconocimiento en el OSF. El primero es el apoyo que la Fundación presta a los donatarios en forma de asesoramiento estratégico, intercambio de información y para creación de redes. El segundo es la labor actual de la Fundación en materia de financiamiento, que incluye compromisos con otros grupos de filantropía, organismos multilaterales y la creación de capacidad institucional además de la concientización para atraer financiamiento para cuestiones relacionadas con los océanos.

El OSF, y los TOCs globales y nacionales incorporan lecciones y perspectivas derivadas de actividades previas de la Fundación. En Estados Unidos, México e Indonesia, Strategies formalizó un énfasis en la labor del manejo de pesquerías, aprovechando muchos de sus colaboradores y capacidades de trabajos anteriores en materia de biodiversidad y capacidad de recuperación de los ecosistemas. En China, la estrategia de la Fundación se basó en las enseñanzas extraídas de su labor anterior en materia de cambio climático, incluyendo la participación de la comunidad científica de China y la vinculación de científicos y universidades entre Estados Unidos y China.

Conclusiones clave:

- La Teoría de Cambio del OSF sigue siendo muy pertinente y útil para orientar la labor hacia los objetivos a largo plazo de la Fundación. El OSF proporciona una visión, valores y objetivos claros, e identifica las áreas de trabajo prioritarias. Al mismo tiempo, el OSF permite flexibilidad para que las estrategias nacionales e intersectoriales avancen hacia intervenciones y objetivos específicos para sus condiciones individuales. El OSF y su hipótesis principal también se apoyan en la ciencia actual.
- La creciente evidencia científica indica que el cambio climático se está convirtiendo en un importante factor de alteración de los ecosistemas marinos que requerirá enfoques e instituciones novedosos. Los estudios científicos también indican que un buen ordenamiento de la pesca y un buen manejo de las áreas marinas protegidas son importantes para que los ecosistemas marinos tengan una sólida resiliencia ante el clima.
- La labor de la Fundación integra adecuadamente las medidas de mitigación de riesgos para garantizar que la pesca no perjudique a los ecosistemas. No se tienen en cuenta otros riesgos inherentes al OSF relacionados con consecuencias imprevistas para las sociedades locales: entre ellos figuran riesgos de intensificación de las desigualdades, riesgos de interrupciones en el mercado o riesgos de que las actuales tendencias del mercado estén contribuyendo a futuras deficiencias nutricionales en los países exportadores de alimentos de origen marino del sur del mundo.
- Es probable que el cambio climático aumente las preocupaciones transfronterizas en el manejo de los océanos. Las organizaciones multilaterales ofrecen una oportunidad para que grupos de colaboradores enfrenten estas nuevas amenazas.

Resumen Ejecutivo del Reporte sobre el OSF: Resultados

EQ2 **EQ2: Integración. ¿En qué medida están suficientemente integradas las Estrategias de País y Globales sobre los océanos de la Fundación?**

El Equipo de Evaluación (ET) considera que la integración es altamente gratificante cuando ha dado lugar a resultados que son mejores, y de una calidad diferente, que los resultados que pudieran lograrse por equipos que trabajan por sí solos. Esta evaluación examina las integraciones en términos de:

- Se actualiza el desarrollo del OSF y la estrategia global/de país
- Colaboración entre estrategias
- Comunicación y facilitación entre equipos

La inversión en coordinación durante el desarrollo del OSF y la actualización de la estrategia tuvo un alto rendimiento. Esto se logró mediante un proceso flexible que estableció objetivos para todo el OSF encaminando el trabajo realizado por los diversos equipos.

Las Estrategias Globales y de País también están bien integradas. Las Estrategias de País han aplicado los principios y la orientación proporcionados por las Estrategias Globales a sus contextos y oportunidades específicos. La labor realizada por las Estrategias Globales y de País es complementaria, sin duplicaciones significativas, probablemente como resultado de la coordinación en la elaboración de las estrategias. El enfoque basado en la ciencia está integrado en todas las Estrategias de País, pero la labor centrada en el cambio climático forma parte de la labor de la Fundación en Estados Unidos, México e Indonesia.

La integración con OE (Organizational Effectiveness) y ACLD también ha sido altamente recompensada, produciendo resultados cualitativamente diferentes (como una mejor planificación estratégica de los donatarios, una viabilidad financiera más sólida y una mayor comunicación y colaboración entre los donatarios) del apoyo proporcionado por los equipos de estrategia del OSF.

La principal dificultad de la integración es la demanda de tiempo del personal. Por consiguiente, la coordinación de alto nivel (como la alineación de estrategias) ha tenido mayores beneficios en relación de costos que la coordinación continua en sentido descendente (como la concesión conjunta de otorgamiento de donativos). Sin embargo, cuestiones específicas de alto valor que requieren capacidades conjuntas de más de una estrategia -como la colaboración entre el Programa de Ciencia y la Estrategia GSM sobre métodos de limitación de datos o la labor conjunta entre las Estrategias de Indonesia y GSM sobre el desarrollo y ensayo de arquetipos de pesca en Indonesia- son también esferas en las que la inversión en coordinación tiene el potencial de ofrecer valor más allá de la participación de los equipos específicos, y por lo tanto ser de alta recompensa.

Una oportunidad para seguir mejorando la integración será la elaboración y finalización de las estrategias de lucha contra la Pesca Ilegal, No Regulada y No Reportada y de Adaptación al Cambio Climático (CC&A). La definición de estas estrategias podría permitir un enfoque más cohesivo y coherente para integrar estos temas mundiales en las demás Estrategias Globales y de País. Dada la creciente evidencia de los efectos del cambio climático, es urgente contar con más orientación sobre este tema.

Otras formas importantes de integración se están llevando a cabo más allá de la estructura interna del OSF y de la Fundación. Los recursos no procedentes de donativos han respaldado la integración de donatarios mediante cursos prácticos, la creación de redes y coaliciones, así como la coordinación de los donantes para alinear los esfuerzos en los mismos países. La voz de la Fundación ha sido una parte importante de la integración de la labor entre los donantes y la participación de la Fundación en iniciativas atrae tanto la atención como el financiamiento de sus causas. Si bien esto ha dado frutos en una labor más coordinada y eficaz, la coordinación de los donantes también requiere una gran inversión de tiempo por parte del personal de la Fundación.

Resumen Ejecutivo del Reporte sobre el OSF: Resultados

Conclusiones clave:

- Las teorías de cambio para el OSF y las Estrategias de País y Globales son coherentes y están alineadas.
- El OSF ha buscado la integración de tres maneras: desarrollo del OSF y actualización de la estrategia global/de país, colaboración entre estrategias y facilitación de la comunicación entre los equipos de estrategia. Estos esfuerzos han dado lugar a una visión coherente, a esferas de resultados, a condiciones favorecedoras clave en todo el OSF y a Estrategias de País y Globales.
- Si bien en todas las Estrategias de País se incorpora un enfoque basado en la ciencia, no ocurre lo mismo con el cambio climático.
- La integración con los donatarios y otros donantes está bien gestionada. La integración continua de este tipo y de esta calidad requerirá una fuerte inversión continua de tiempo por parte del personal de la Fundación.

EQ3 **EQ3: Efectividad.** ¿En qué medida ha logrado el OSF sus objetivos (por ejemplo, promover incentivos de mercado y de la cadena de suministro; mejorar los conocimientos científicos, económicos y normativos; apoyar las reformas normativas, reglamentarias y de aplicación de la ley; y mejorar el liderazgo y la capacidad) a nivel nacional y mundial? ¿Qué ha funcionado o no, y por qué o por qué no?

(Nota: la evaluación GSM de la Fundación discutirá la efectividad de los mercados y las cadenas de suministro).

El enfoque de la Fundación de dirigir el manejo de los océanos hacia una senda sustentable ha requerido un trabajo simultáneo e integrado en relación con diferentes condiciones favorecedoras. Por ejemplo, las inversiones de la Fundación en conocimientos científicos, económicos y normativos se han centrado principalmente en los datos pesqueros y en los instrumentos de gestión para su utilización en la elaboración de reglamentos que permitan un mejor manejo de los recursos naturales. El trabajo relacionado con las diferentes condiciones favorecedoras tiende a reforzarse mutuamente. Por ejemplo, las estrategias que apuntan a cambios en las reformas normativas y reglamentarias (como las relativas a las áreas marinas protegidas (AMPs) o a los límites de las capturas) requieren tanto la realización de estudios científicos para reformular o aportar pruebas para las decisiones del manejo, como el desarrollo de la capacidad de las instituciones gubernamentales y científicas para utilizar mejor los instrumentos y los datos. Una vez establecidos, los reglamentos proporcionan directrices para incorporar la ciencia en el manejo de las AMPs o de pesquerías específicas. Entre los ejemplos figuran la iniciativa SNAPPER y los reglamentos relativos al cangrejo azul en Indonesia. A menudo, el compromiso gubernamental exitoso incluía el uso de la ciencia para demostrar la validez económica de una política propuesta, la inversión de un tiempo considerable del personal en el cultivo de relaciones gubernamentales clave y la creación de datos específicos o de capacidades de análisis de políticas entre los funcionarios de los gobiernos.

La Fundación ha hecho importantes contribuciones al liderazgo y al desarrollo de la capacidad en todos los países focales. Las inversiones en capacidad también se ven respaldadas por el compromiso de la Fundación con sus donatarios, que a menudo incluye colaboraciones a largo plazo y financiamiento básico, aportes necesarios para la estabilidad del crecimiento de la organización. Además, el personal de la Fundación normalmente ofrece mentoría a los donatarios y construye sus vínculos con redes que ofrecen nuevas oportunidades para su desarrollo de capacidades

Resumen Ejecutivo del Reporte sobre el OSF: Resultados

y coordinación. Las contribuciones de la Fundación para el desarrollo de capacidades suelen centrarse ya sea en un enfoque de fomento de la capacidad, con apoyos a personas excepcionales para que establezcan organizaciones en entornos en los que la capacidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) es escasa, como en China, Indonesia y Japón, o en un enfoque más amplio de desarrollo institucional y fortalecimiento de cohortes en los que la capacidad está más desarrollada, como en Estados Unidos y México. Un ejemplo son los programas de Respuesta Federal en Estados Unidos y el programa Pescadero en México, donde la Fundación apoyó la coordinación de campañas y la unificación de voces para influir en la política. En Indonesia, la Fundación ha procurado promover la concesión conjunta de donativos entre organizaciones no gubernamentales internacionales y nacionales, colaboración con la OE para aplicar las enseñanzas del programa Pescadero y otras iniciativas de desarrollo de liderazgo.

Aunque no fue posible para el ET atribuir algunos cambios en la política de transformación o en la cadena de suministro a la Fundación, las pruebas de los informes de las KILs y de los donatarios indican que las contribuciones de la Fundación han sido esenciales. Por ejemplo, sería improbable que los avances realizados en los mercados sustentables de alimentos de origen marino se hubieran logrado sin el apoyo prestado por la Fundación y sus socios donantes. Esto incluye el apoyo continuo a los FIPs, así como al establecimiento de mecanismos para la participación de la industria y servicios de apoyo más amplios, como la certificación del MSC. En México, muchas KILs informaron que el apoyo de la Fundación ha sido fundamental para desarrollar capacidades organizativas e institucionales sólidas relacionadas a temas costeros y marinos en el noroeste de México.

Dado que gran parte de la labor de la Fundación a nivel de país tiene lugar cerca del agua, gran parte de las contribuciones se han relacionado con reglamentos o normas para pesquerías específicas, creación de áreas marinas protegidas o apoyo a la formulación de planes de manejo. Algunas excepciones son contribuciones a la nueva ley de pesca en Japón, la Respuesta Federal en Estados Unidos y las contribuciones a la regulación de la pesca del camarón en México.

El ET también constató que los recursos no destinados a donativos mejoraban la efectividad de los programas de la Fundación ayudando a donatarios a perfeccionar estrategias y ampliar redes, impulsando la coordinación entre los donantes para que los donativos fueran más eficientes y específicos, y utilizando la voz de la Fundación para llamar la atención sobre regiones y cuestiones concretas, con lo que se obtenían más recursos y esfuerzos para lograr objetivos afines. Sin embargo, dada la información disponible, en muchos casos el ET no pudo determinar el alcance de la contribución o las diferencias específicas que el apoyo de la Fundación hizo. Por ejemplo, si bien el CEA 2020 informa que muchos FIPs han contribuido a regulaciones, el CEA también señala que la gobernanza y las capacidades gubernamentales son un factor importante que influyen en el avance de las iniciativas. El alcance de la labor realizada por el CEA y la información disponible no permitieron analizar la frecuencia con que se realizan esas contribuciones ni qué otros factores (más allá de la labor de la Fundación) entran en juego que permiten o dificultan los logros. Muchas de las contribuciones de la Fundación parecen tener lugar a través de ONGs o universidades, en vez de con la coordinación directa con agencias gubernamentales.

Resumen Ejecutivo del Reporte sobre el OSF: Resultados

Si bien las iniciativas dirigidas por ONGs o universidades pueden contribuir a la eficiencia en la generación de resultados a corto plazo, es posible que este enfoque no siempre esté contribuyendo suficientemente a la capacidad y el sentido de pertenencia en los principales organismos gubernamentales para garantizar la durabilidad. La aplicación de la ley también sigue siendo un obstáculo importante para las reformas de políticas que conducen al cambio. Si bien es importante visualizar los objetivos como direccionales y flexibles, el aprendizaje ha sido clave para la transformación de los sistemas complejos de la Fundación. Los enfoques más eficaces aplicados por la Fundación han sido:

- Enfoques integrados que funcionan en múltiples niveles
- Donativos flexibles a largo plazo que permitieron a donatarios crear capacidades, retener a personal calificado y asumir compromisos a largo plazo
- Uso de evidencia científica para apoyar reformas políticas
- Enfoques de creación de capacidad e integración con la OE

El avance hacia los tres objetivos de alto nivel del OSF ha sido lento, aunque según la Fundación, el OSF y otros objetivos de la estrategia mundial eran direccionales y con aspiraciones. Este enfoque es apropiado dada la complejidad de los desafíos abordados, las lagunas en los conocimientos y la imprevisibilidad y la no linealidad de los sistemas oceánicos.

Manejo de pesquerías: El resultado de alto nivel para las pesquerías es que más del cincuenta por ciento de los alimentos marinos mundiales provenga de países con políticas sólidas de manejo o de pesquerías. El CEA calcula que el 38% de la producción de mariscos se encuentra bajo algún régimen de manejo sustentable. No está claro hasta qué punto esta cantidad de producción de alimentos de mar está vinculada al apoyo de la Fundación. De manera similar, a pesar de los acuerdos internacionales relacionados con la pesca ilegal, no regulada y no reportada y de los avances jurídicos y regulatorios, sigue siendo un problema importante.

Protección de la biodiversidad : El OSF se propone alcanzar o superar para 2030 las metas reconocidas a nivel regional y mundial para la protección de la biodiversidad marina en los países focales. Utilizando los compromisos de los países con áreas marinas protegidas como indicador, los avances en la protección de la biodiversidad en los países focales de la Fundación han sido lentos. Dado que se trataba de un objetivo a largo plazo, se esperaba que los aumentos fueran efectivamente lentos. Sin embargo, es preocupante el hecho de que los presupuestos para el manejo de las áreas marinas protegidas establecidas son en gran medida inexistentes o insuficientes.

Acuicultura: Como se indica en EQ1, el apoyo de la Fundación a la acuicultura no se ha mantenido a la par de las inversiones relacionadas con pesquerías o áreas marinas protegidas. Esto concuerda con la intención del OSF de ampliar el apoyo a la acuicultura con base en su relevancia para los países focales, la capacidad del personal y las oportunidades de cambio a gran escala.

Resumen Ejecutivo del Reporte sobre el OSF: Resultados

Conclusiones clave:

- Los países focales de la Fundación han logrado avances para garantizar los compromisos de la industria hacia la sustentabilidad, pero hasta qué punto esto ha llevado a mejoras en el agua no siempre es claro. El equipo carecía de información suficiente para determinar en qué medida el avance es resultado del apoyo de la Fundación.
- La labor que llevan a cabo todas las Estrategias consiste en avanzar en el conocimiento científico y económico, en las reformas políticas y reglamentarias y en el fomento de la organización y el liderazgo. Esto a menudo se logra cuando hay reforzamiento mutuo. La aplicación y el cumplimiento de la ley y de los reglamentos sigue siendo un gran desafío.
- Si bien el progreso hacia los tres principales objetivos globales del OSF -pesca sustentable, acuicultura y protección de la biodiversidad- ha sido lento, la Fundación se ha acercado con flexibilidad a los objetivos de alto nivel. Los objetivos han sido instrumentos útiles para orientar la labor de la Fundación en relación con las Estrategias de País y Globales y para extraer enseñanzas de toda su cartera.
- Hay muchos indicios de que la labor de la Fundación ha contribuido a crear condiciones favorecedoras para la transformación hacia un manejo sustentable de los océanos. También hay informes de que el apoyo de la Fundación ha contribuido a mejorar la capacidad organizativa y los resultados de las políticas y la gestión basadas en la ciencia. No obstante, las lagunas de información impidieron que el ET evaluara en qué medida las iniciativas de la Fundación contribuyen a los cambios y cómo otros factores han contribuido o dificultado los logros.

EQ4: Equidad. ¿De qué manera está avanzando (o no) la equidad del OSF, particularmente en el diseño de programas y el impacto en los donatarios? EQ4

En consonancia con las tendencias actuales en la filantropía (por ejemplo, Olivarez, 2019), la Fundación ha comenzado a articular la forma en que la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) se relacionan con su labor. Las entrevistas con el personal del Equipo de Océanos revelaron el apoyo a estas consideraciones. Sin embargo, la respuesta más común de los donatarios a preguntas sobre equidad durante el trabajo de campo fue que todavía no habían incorporado explícitamente la equidad en su trabajo con la Fundación, aunque estaban interesados en comprender mejor el enfoque de la Fundación sobre la equidad. La Estrategia Marina para Estados Unidos es la que más ha avanzado en la incorporación de DEI en el otorgamiento de donativos mediante indicadores y resultados específicos centrados en el ser humano, y donativos conscientes de DEI.

Algunos donatarios promueven la equidad de procedimiento -equidad en quiénes participan en la toma de decisiones- mediante la participación de grupos insuficientemente representados en el diseño de programas o su contratación como personal. Los donatarios que trabajan directamente con pescadores creen que sus actividades promueven medios de subsistencia y empoderamiento de pescadores al proporcionarles capacitación, acceso a servicios gubernamentales y foros para comprender y discutir programas ambientales. Los donatarios proporcionan ejemplos positivos de consultas y comprensión de la dinámica de poder de las bases, que incorporan en el diseño de los programas. Tales consultas, según la investigación externa, mejoran los resultados.

Resumen Ejecutivo del Reporte sobre el OSF: Resultados

No obstante, muchos donatarios no han pensado todavía en cómo incluir la equidad en su trabajo y valorarían la orientación de la Fundación. Dada la escasa muestra de pescadores en las KIs, la evaluación no puede brindar una perspectiva representativa de los pescadores. No hay datos de vigilancia, evaluación y aprendizaje (MEL) para medir sistemáticamente los posibles beneficios para los pescadores o los miembros de la comunidad.

Otro aspecto importante de la equidad se refiere a las consecuencias imprevistas y a la distribución de los beneficios y el riesgo que entrañan las iniciativas que la Fundación respala (ver EQ1.0/1.2). Tres consideraciones a este respecto son: 1) La medida en que la intervención incluye estrategias para garantizar la distribución de los beneficios y mitigar los riesgos de una creciente desigualdad entre las poblaciones afectadas (incluida una especial atención al género); 2) La medida en que las iniciativas tratan de mitigar el riesgo de consecuencias imprevistas relacionadas con la articulación de las economías locales con los mercados mundiales a través de uno o unos cuantos productos básicos; 3) El riesgo de que las tendencias del comercio mundial de alimentos de origen marino, que está suministrando alimentos de calidad al mercado internacional (sobre todo para Estados Unidos y Europa), también corran el riesgo a largo plazo (2030) de dar lugar a deficiencias nutricionales en los países exportadores de pescado del Sur Global. El poder es un factor clave que subyace en la distribución social de costos, beneficios y riesgos. Esos factores faltan en gran medida en las estrategias de la Fundación y corren el riesgo de tener consecuencias imprevistas que exasperan las desigualdades, vuelven más vulnerables los medios de subsistencia y debilitan la seguridad alimentaria en los países exportadores de pescado.

El enfoque de la Fundación de fomentar la capacidad de las ONGs locales y de los nuevos líderes promueve las capacidades, el acceso y el poder de los que tienen menos voz, aunque el enfoque también conlleva el riesgo de escoger ganadores sólo entre los que ya tienen acceso. Los movimientos de la Fundación hacia una mayor diversidad de donatarios, en particular en Estados Unidos, México e Indonesia, son pasos en la dirección correcta, aunque la concentración de la capacidad de los donatarios sigue siendo más arriesgada en Japón, donde la Fundación se ha concentrado en el trabajo con organizaciones prominentes que tienen acceso dentro de la estructura de poder del gobierno existente, y en China, donde los reglamentos para organizaciones internacionales requieren un modelo de trabajo con fundaciones re-otorgadoras de donativos que adoptan un enfoque más descendente en la interacción con los donatarios.

Resumen Ejecutivo del Reporte sobre el OSF: Resultados

Conclusiones clave:

- La Fundación está en proceso de dar forma a su enfoque sobre la equidad, ya que ésta no se toma plenamente en cuenta en los documentos de estrategia, la comunicación con los donatarios o los sistemas de medición de resultados. Entre los aspectos pertinentes a la estrategia de la Fundación en materia de equidad figuran la consideración sobre la equidad en las interacciones con los donatarios, la distribución social de los beneficios generados por los donativos de la Fundación y las cadenas de mercado apoyadas por la Fundación, además del riesgo de consecuencias imprevistas derivadas de las estrategias de la Fundación.
- La medida en que los donativos de la Fundación benefician a las comunidades locales es difícil de evaluar porque la Fundación no mantiene datos sistemáticos sobre los resultados para las comunidades. No obstante, las pruebas circunstanciales indican que los donativos de la Fundación están dando lugar a beneficios para las comunidades locales. Muchos de los donatarios nacionales y locales trabajan en estrecha colaboración con las comunidades locales e incorporan los beneficios sociales a sus programas. Sin embargo, las comunidades no están explícitamente incorporadas como partes interesadas con voz en los donativos de la Fundación. De manera similar, la Fundación debe distinguir entre los diferentes interesados que participan en las actividades que respalda (considerando factores como el género y la posición de los interesados en la cadena de comercialización).

EQ5 **EQ5: Durabilidad. ¿Qué se ha hecho en cada estrategia para promover la durabilidad de los resultados? ¿Qué es lo que parece prometedor/probable (escala, duplicación, creación de capacidades, líderes, instituciones, redes, etc.)?**

El objetivo de la Fundación es lograr transformaciones globales en el uso sustentable de los recursos que puedan sustentar todas las formas de vida que dependen de los océanos. Al hacerlo, la Fundación busca abordar las causas fundamentales que, a largo plazo, producirán los cambios deseados. En este contexto, la durabilidad de los resultados se convierte en un aspecto crucial de su estrategia.

Cuatro enfoques principales bajo diferentes estrategias han demostrado ser prometedores para promover la durabilidad:

Los enfoques integrados que abordan múltiples condiciones favorecedoras refuerzan los resultados al garantizar que los interesados de diferentes niveles participen y trabajen en un programa común.

- El fomento de la capacidad y las alianzas ayuda a garantizar la durabilidad de los resultados de los donativos.
- La sensibilización y la difusión de información que incentive el apoyo del público y los consumidores pueden ejercer una presión positiva sobre los mercados y los actores políticos.
- El apoyo a largo plazo y la flexibilidad con los donatarios promueven una sociedad civil duradera que actúa en las prioridades del OSF, lo que refuerza los resultados duraderos tanto en creación de capacidades como en políticas.

Los principales riesgos para la durabilidad de los resultados de la labor de la Fundación están relacionados con las variaciones de las políticas y la rotación de personal durante los cambios de administración, los recursos financieros para apoyar la expansión y el escalamiento de los resultados (que incluye los presupuestos de los organismos y la diversidad del financiamiento entre los donatarios), la competencia entre los agentes (proyectos redundantes o contradictorios, así como intereses en pugna entre las partes interesadas) y los efectos relacionados con el clima que interrumpen cadenas de suministro, comunidades locales, poblaciones de peces y ecosistemas.

Resumen Ejecutivo del Reporte sobre el OSF: Resultados

El escalamiento para efectos de esta evaluación se define como “la expansión, adaptación y sostenimiento de intervenciones exitosas (políticas, procesos, programas o proyectos) en diferentes lugares y a lo largo del tiempo para llegar a un mayor número de personas”, y está estrechamente relacionada con la durabilidad. Los tres mecanismos que se utilizan comúnmente para el escalamiento y para mejorar la durabilidad de las iniciativas de desarrollo son: incorporación de las iniciativas en la legislación, políticas o programas; reproducción de iniciativas en escalas y condiciones similares; o ampliación a una zona geográfica mayor que con frecuencia requiere la participación de un conjunto más amplio y complejo de temas y tipos de interesados (GEF 2012). Varias estrategias de OSF incluyen aspectos de escalamiento. Por ejemplo, la estrategia GSM adoptó un enfoque integral del escalamiento que incluye enfoques como los modelos de FIPS que sirven de herramientas para demostrar enfoques que pueden incorporarse mediante políticas y reformas y directrices regulatorias, así como modelos para la participación de la industria que pueden reproducirse en todas las cadenas de mercado. De manera similar, la Estrategia para Indonesia desarrolla pesquerías arquetipo con el objetivo de incorporar, reproducir y ampliar enfoques aplicables a diferentes tipos de pesquerías.

Aunque integran algunos aspectos clave para el escalamiento, la mayoría de las estrategias de país y globales no han adoptado un enfoque sistemático y explícito para mejorar la durabilidad y el escalamiento. En la bibliografía sobre evaluación se indica que los enfoques que incorporan estrategias de escalamiento en las primeras etapas del proceso, que actualizan periódicamente las estrategias y que utilizan estrategias para adaptarse a las condiciones cambiantes son los más eficaces.

Componentes clave para considerarse en la estrategia son:

- Demostración y comunicación de los beneficios del modelo o la innovación,
- Identificación de los cambios, y su cronología, que deben llevarse a cabo,
- Identificación de los niveles en los que deben producirse los cambios (es decir, local, nacional, mundial),
- Identificación y compromiso de las partes interesadas que deben participar en las diferentes etapas y niveles,
- Identificación de los recursos financieros y técnicos necesarios, y
- Vigilancia de los avances realizados y de los factores contextuales que podrían requerir ajustes en la estrategia.

Conclusiones clave:

- La durabilidad y el escalamiento están estrechamente relacionados y se abordan mejor con estrategias que integran estos dos objetivos. Si bien los equipos del OSF han incorporado enfoques y mecanismos que tratan de mejorar la durabilidad y los resultados del escalamiento, la medida en que esto se ha hecho de manera sistemática varía de una estrategia a otra y entre iniciativas individuales. Una táctica más sistemática que preste atención a la durabilidad y al escalamiento desde el principio, que desarrolle una estrategia que pueda ayudar a navegar, supervisar y adaptarse a las condiciones cambiantes, podría mejorar significativamente el avance hacia los objetivos del OSF.

Resumen Ejecutivo del Reporte sobre el OSF: Recomendaciones

Recomendación 1: *La Fundación debe adoptar un enfoque más amplio de las cuestiones relacionadas con DEI.*

La Fundación debería incorporar medidas de los resultados humanos y sociales en donativos y estrategias, cuando proceda, para incentivar y medir mejor la distribución de los beneficios o los retrocesos. Esto permitirá a la Fundación entender mejor dónde su labor está produciendo, o no, resultados de equidad positivos y negativos (EQ 4.0) y ajustarlos en consecuencia. La Fundación también debería, en consulta con los donatarios, desarrollar las directrices de DEI para su trabajo. Al desarrollar el enfoque de la Fundación para DEI, se debe dar consideración al grado en que la comunidad y los grupos subrepresentados deben ser consultados y/o involucrados en la planificación y diseño de la estrategia y los diferentes tipos de donativos. La orientación de la DEI también debe abordar los riesgos inherentes a las estrategias de la Fundación. Esto permitirá a la Fundación establecer una práctica estándar y objetivos para dicha inclusión, así como ampliar su conocimiento de cómo su trabajo se cruza con la equidad contextual (EQ 4.0). *Nivel de Confianza: Medio*

Recomendación 2: *La Fundación debe evaluar periódicamente el potencial del OSF para riesgos imprevistos, a corto y largo plazo, para las poblaciones locales y marginadas y examinar de manera explícita la manera de mitigar esos riesgos.*

La integración con los mercados mundiales ofrece valiosas oportunidades para que las poblaciones mejoren sus medios de subsistencia y hagan crecer sus economías locales. Sin embargo, esos vínculos pueden acarrear una mayor vulnerabilidad a las consecuencias imprevistas derivadas de las alteraciones en el mercado, la distribución de la riqueza, así como de otras consecuencias imprevistas. En algunos casos, la Fundación promueve la especialización local en uno o unos cuantos productos básicos afines lo cual presenta riesgos para la capacidad de recuperación de las comunidades locales.

Las tendencias del mercado a largo plazo también pueden dar lugar a deficiencias nutricionales en los países tropicales exportadores de mariscos. Un método para hacer frente a esos riesgos es ayudar a las comunidades locales a diversificar su mercado y a los productos básicos a vincularse a los mercados nacionales y regionales.(EQ 1.6). *Nivel de Confianza: Medio*

Recomendación 3: *El equipo del OSF debe elaborar una estrategia que oriente las contribuciones de la Fundación a la base de pruebas, métodos, capacidades e instituciones para manejar y adaptar a las pesquerías, la conservación de la biodiversidad y la acuicultura al cambio climático y la acidificación de los océanos.*

Apenas estamos comenzando a comprender la medida en que el cambio climático afecta a los cambios generalizados en los océanos, pero la base de conocimientos existente es suficiente para empezar a planificarlo. El ET recomienda que el Equipo de Océanos formule explícitamente una estrategia para abordar el cambio climático y la acidificación de los océanos, y que respalde las capacidades en torno a ellos. Las pruebas indican que la ordenación racional de las pesquerías y el manejo de las áreas marinas protegidas son fundamentales para su resiliencia ante el clima. También hay pruebas de que las poblaciones de peces están respondiendo a los cambios de temperatura y composición química del agua cambiando de tamaño y migrando a diferentes geografías. Es probable que estos factores influyan en las áreas de trabajo de la Fundación, requieran cambios en las regulaciones (por ejemplo, en torno a las políticas de tamaño mínimo) y afecten a los actuales esquemas de manejo de las pesquerías. Es probable que los cambios en las poblaciones de peces tengan repercusiones específicas en cada país, al mismo tiempo que requieren la participación de instituciones transfronterizas sólidas. (EQ 1.0, 1.2). *Nivel de Confianza: Medio*

Resumen Ejecutivo del Reporte sobre el OSF: Recomendaciones

Recomendación 4: *La Fundación debe explorar las oportunidades de catalizar un enfoque global más amplio de la transformación del GSM, con un enfoque ampliado en Asia y la consolidación de los avances en América del Norte, Europa y Japón.*

El Equipo de Evaluación del OSF está de acuerdo con las recomendaciones de la Evaluación del GSM presentadas en la página 85 (Ross Strategic et al. 2020:85), en particular que "Si bien las estrategias del GSM de la Fundación han permitido hasta la fecha un progreso sustancial en el camino hacia la transformación sustentable del mercado de alimentos de origen marino, han sido insuficientes para alcanzar los objetivos de la Fundación hasta la fecha. Además, la continuación del enfoque actual podría impulsar la transformación de las cadenas de suministro que prestan servicios a América del Norte, la Unión Europea y posiblemente Japón, pero eso sería insuficiente para lograr la transformación de los mercados mundiales de alimentos de origen marino en general". Se necesitan "cambios" acelerados en el enfoque estratégico del movimiento GSM para salir de la trayectoria de hacer progresos graduales hacia la transformación del mercado".

Nivel de Confianza: Medio

Recomendación 5: *La Fundación debe planificar de manera más intencionada la durabilidad y el escalamiento de sus estrategias de intervención.*

Para garantizar que los resultados del proyecto de la Fundación sean duraderos, los Equipos de Océanos debe considerar la posibilidad de integrar vías y estrategias más explícitas para el escalamiento y la durabilidad de los resultados desde el principio. Estas estrategias deben seguir demostrando la relevancia y los beneficios de los modelos o innovaciones, pero también delinear claramente cómo se espera que se produzca el escalamiento. Garantizar la durabilidad de los resultados en el contexto de la creación de capacidades en materia de cambio climático para abordar las preocupaciones marítimas transfronterizas.

Una forma de hacerlo es explorar la viabilidad de la colaboración con organizaciones que han desarrollado asociaciones duraderas con múltiples gobiernos, como PEMSEA o el Small Grants Program de UNDP/GEF (programa de pequeños donativos), (EQ 5.0, 1.0, 1.2).

Nivel de Confianza: Alto

Recomendación 6: *Dado el trabajo cada vez más complejo de los Equipos de Océanos, los limitados recursos de personal y el bajo nivel de prioridad fundamental en la acuicultura, los Equipos de Océanos debe reevaluar el compromiso y los objetivos de todo el OSF en torno a la acuicultura.*

La Fundación reconoce que los avances en la acuicultura sustentable serán importantes para satisfacer la demanda mundial de alimentos de origen marino, para reducir la presión sobre la pesca de captura y para prevenir prácticas perjudiciales para las especies y los hábitats silvestres. Según los equipos del programa, una vez que se realicen mejoras en la labor de pesquerías, se planificará un enfoque de la acuicultura en todo el océano. Sin embargo, los factores emergentes y confusos que afectan a las pesquerías están aumentando la complejidad de los programas actuales de la Fundación. Éstos aumentan la carga de trabajo del escaso personal del Programa para los Océanos, cuyas capacidades ya están casi rebasadas. La Fundación debe evaluar dónde es probable que su labor en materia de acuicultura tenga el mayor impacto (probablemente en China) y centrar las actividades de acuicultura sólo en esas zonas geográficas, en lugar de desplegarlas más ampliamente. El costo de oportunidad de dedicarse a la acuicultura de manera más general podría repercutir en la capacidad de la Fundación para responder a otras necesidades, que incluyen capacidades y marcos de gobernanza en los mercados de la pesca sustentable y los mariscos del Sur Global (en particular de Asia); aumentar la atención a los temas relativos a derechos humanos y DEI en pesquerías globales, y mitigar los riesgos emergentes de la integración del mercado mundial para las sociedades y economías locales. *Nivel de Confianza: Medio*

Resumen Ejecutivo del Reporte sobre el OSF: Recomendaciones

Recomendación 7: *La carga de trabajo y recursos del personal deben tomarse en cuenta a la hora de tomar decisiones sobre integración, colaboración, e implementación.*

En los últimos cinco años, la integración se ha llevado a cabo en los Equipos de Océanos de tres maneras generales: Desarrollo del OSF y actualizaciones a la Estrategia Global/de País, colaboración entre estrategias y comunicación, y facilitación entre equipos. Cada una de ellas ha implicado sacrificios en términos de los beneficios derivados y del tiempo invertido por el personal. El ET recomienda que la Fundación haga hincapié en completar las Estrategias que están en desarrollo. Esto, junto con las reuniones mensuales y la ayuda del Director del OSF, podría garantizar que la labor de los Equipos de Estrategia siga siendo coherente y complementaria. Las oportunidades de colaboración formal adicional entre equipos (o de colaboración con otros programas) deben tomar en cuenta las limitaciones de trabajo y de financiamiento existentes. Un criterio podría ser la medida en que el trabajo en colaboración puede sustituir al trabajo existente ya realizado por el equipo. Por ejemplo, en el caso del desarrollo de capacidades de liderazgo, si se considera que los resultados del trabajo con la OE son de mayor calidad y menor carga para el personal que sus actividades actuales de desarrollo de capacidades, el primero debe sustituir al segundo (EQ 2.1).

La Fundación debe considerar la composición del personal y los recursos dedicados a la Estrategia para China, ya que la labor en este país ha avanzado rápidamente y se está acercando a niveles de participación de una Estrategia de País plenamente desarrollada. Dado que China es el mayor productor y consumidor de alimentos de origen marino del mundo, este país es fundamental para los objetivos del OSF.

Nivel de Confianza: Medio

Recomendación 8: *La Fundación debe hacer más explícito el papel de las condiciones financieras en el logro de los objetivos del OSF a largo plazo. Si bien el OSF no incluye explícitamente el financiamiento entre sus condiciones favorecedoras clave, en la práctica, el apoyo a las condiciones financieras se lleva a cabo de muchas formas diferentes en el trabajo de los equipos. La inclusión del financiamiento como condición favorecedora clave en el OSF o en la Teoría de Cambio permitiría trazar un mapa y comunicar mejor la labor actual de la Fundación (que incluye apoyos no relacionados con los donativos). Asimismo, llamaría más la atención sobre un factor clave que obstaculiza el logro de los objetivos de conservación, y en condiciones en las que no existen factores favorecedores para el despliegue de instrumentos de mercado, o en las que, por otra parte, tienen una aplicabilidad limitada (EQ 1.3).*

Nivel de Confianza: Medio

Recomendación 9: *Los Equipos de Océanos deben dar más prioridad a los esfuerzos por fomentar la integración y la complementariedad entre donatarios. Uno de los principales retos de la Fundación es garantizar que los donativos a organizaciones muy diversas puedan contribuir a un conjunto de objetivos comunes. Uno de los métodos consiste en elaborar estrategias de país y globales y utilizar esas estrategias para orientar la elaboración de las carteras de donativos, lo que están haciendo varios Equipos de Estrategia. El trabajo que fomenta la integración de los donatarios, como el Programa Pescadero, ha ayudado a establecer relaciones entre las cohortes de dirigentes y ha contribuido a la colaboración de los donatarios (EQ 2.1, 3.1). Como se indica en la Recomendación 7, el equipo del OSF debe considerar la posibilidad de sustituir el trabajo de colaboración por una mayor participación de OE.*

Nivel de Confianza: Alto

Resumen Ejecutivo del Reporte sobre el OSF: Recomendaciones

Recomendación 10: *A medida que la Fundación se relaciona con interesados más diversos y fomenta la complementariedad entre sus actuales donatarios, los Equipos de Océanos deben prepararse para asumir un papel más proactivo en la facilitación de colaboración entre donatarios.*

A medida que la Fundación adopte enfoques estratégicos que requieran una planificación y ejecución conjuntas por parte de diferentes donatarios, las organizaciones de productores tendrán que colaborar con donatarios para identificar y considerar pactos de colaboración, que incluyen posibles tensiones que pueden alterar la labor de colaboración (EQ 2.3). En China, la Fundación necesita trabajar estrechamente con los re-donantes para crear capacidad de re-donación para mentoría y trabajo en colaboración con donatarios. Esta es una oportunidad para hacer más productivas las relaciones entre re-donantes y donatarios y para compartir algunas de las mejores prácticas de la Fundación (EQ 3.8). El equipo reconoce que hay implicaciones de tiempo y recursos, pero cree que la recompensa vale esa inversión.

Nivel de Confianza: Alto

Recomendación 11: *Fortalecimiento de los Sistemas MEL.*

El proceso de realización de esta evaluación puso de relieve varias recomendaciones relativas al uso de los sistemas MEL. La atención a estas áreas podría apoyar en la mejora de la toma de decisiones con base en evidencia para avanzar, particularmente si se hace al principio del trabajo de donación y estrategia. Algunas medidas específicas incluyen:

- Clasificar los indicadores y los donativos en función de los resultados y enfoques del OSF para poder medir y analizar mejor el progreso en función de la Teoría de Cambio.
- Integrar los indicadores de avance de los donativos en la base de datos para facilitar la presentación de informes sobre las contribuciones de donativos para el cambio.
- Definir la identificación de partes interesadas en la sociedad y en las comunidades locales y hacer un seguimiento de los beneficios y los riesgos o las consecuencias imprevistas derivadas del apoyo de la Fundación.
- Articular los supuestos de la Teoría de Cambio para permitir una mejor evaluación de su validez en el futuro.

Nivel de Confianza: Alto

Resumen Ejecutivo de Países Focales: China

EQ2.4 (China) ¿La Estrategia para China está suficientemente integrada/coordinada con los donantes/fondos no filantrópicos?

EQ3.6 (China) ¿Dónde y cómo se escuchan y utilizan las OSCs en los diferentes niveles de gobierno?

EQ3.7 (China) ¿Qué mecanismos utilizan las OSCs para relacionarse con el gobierno e influir en la política?

EQ3.8 (China) ¿Cuáles son los objetivos de las OSCs y cómo se alinean (o no) con los objetivos de Packard?

EQ3.9 (China) ¿Qué tipos de apoyo no relacionado con donativos han sido más importantes para apoyar a los donatarios?

La Fundación está fomentando con éxito la capacidad de las OSCs en China, tanto en respuesta a la falta de ONG chinas en el ámbito del espacio marino como en lo que respecta a las mayores oportunidades para su compromiso técnico con los gobiernos locales y provinciales. Los entrevistados señalaron que el gobierno respeta a las OSCs altamente profesionales, en particular cuando pueden proporcionar enfoques científicos de alta calidad y datos sobre cuestiones y temas que están alineados con prioridades de los gobiernos. Sin embargo, un entorno político difícil permite un espacio limitado para que las ONGs internacionales con este tipo de capacidad puedan participar. Es probable que el enfoque de la Fundación de crear defensores locales, institucionalizar las capacidades de personas excepcionales y fomentar el crecimiento de la comunidad nacional de OSCs y la colaboración dentro de ella, promueva los objetivos de la Fundación. Tanto el gobierno como otras OSCs/ONGs se refirieron a China Blue como una organización modelo para este enfoque. Los entrevistados señalaron que los gobiernos locales y provinciales son más receptivos a la asistencia de las ONGs que los gobiernos nacionales, y que a veces carecen de modelos y de capacidad para responder a directivas centrales. Más allá de la participación de las OSCs/gobierno, la Fundación también respalda iniciativas para establecer vínculos entre las OSCs y la comunidad científica, aunque algunos donatarios señalaron que la industria también tiene una fuerte relación con el gobierno y la participación tripartita entre el gobierno, la industria y la sociedad civil ayuda a garantizar que las políticas sean factibles y que los actores tengan la aceptación necesaria para su implementación.

Los donatarios de la Fundación dieron un informe de prioridades que se ajustan a los objetivos de la Fundación, entre ellas, un enfoque en reforma de pesquerías, conservación, creación de capacidad y acuicultura. Los donatarios hablaron con aprecio de la actitud abierta de la Fundación, que incluía flexibilidad en alcance y operaciones, donativos de larga duración guiados por resultados no estáticos, comunicación transparente y ciclos de retroalimentación bidireccionales, así como su apoyo a la creación de capacidad para funciones administrativas y ejecutivas.

En el ámbito de donantes, los entrevistados señalaron algunas tensiones con los socios re-donantes de la Fundación, expresando su disgusto por un enfoque más descendente de la relación entre el donante y el donatario, los altos costos generales, la poca flexibilidad operativa, el menor énfasis en la creación de capacidad y el menor profesionalismo. La cultura filantrópica se encuentra en una etapa inicial en China y algunas KIIIs señalaron la oportunidad de que la Fundación ayude a crear capacidad filantrópica nacional. La Fundación es muy apreciada por otros donantes en China (o por quienes están evaluando opciones para ampliar la participación en China) y su participación en colaboraciones como la China Marine Funder's Alliance (CMFA, o Alianza de Donantes Marinos de China) da credibilidad a esas iniciativas y ayuda a fomentar la participación de otros donantes. La CMFA se ha convertido en una importante fuente de intercambio de información en un entorno difícil, pero existen oportunidades para una mayor integración y compromiso con agentes no filantrópicos, como el Small Grants Program de UNDP/GEF.

Resumen Ejecutivo de Países Focales: Indonesia

EQ1.6 ¿En qué medida el modelo que hemos puesto en marcha es sólido? (es decir, ¿es efectivo? ¿Ha establecido condiciones favorables?)

EQ3.4 ¿En qué medida nuestra inversión ha creado o fortalecido la capacidad?

EQ3.5 ¿En qué medida nuestra asistencia técnica al personal del ministerio ha afectado a la política? ¿Cuáles han sido los factores favorecedores y los obstáculos?

EQ4.1 ¿Quiénes dentro de estas comunidades se han beneficiado y cómo? ¿Dónde han estimulado potencialmente nuestros esfuerzos la inequidad?

EQ4.2 ¿En qué medida estamos escuchando adecuadamente a los colaboradores locales? ¿Están interesados y comprometidos con nuestra estrategia?

La labor de la Estrategia Marina para Indonesia (IMS) en materia de política, creación de capacidad y pesquerías arquetipo -pesquerías de pargo y especies mixtas a nivel país y del Cangrejo Azul (BSC) a nivel provincial- demuestra los éxitos alcanzados en relación con los tres pilares principales de la Estrategia: Aportar Evidencia del Buen Manejo de Pesquerías, Informar sobre la Reforma de Políticas de Manejo de Pesquerías y Desarrollo de Capacidad y Liderazgo para Mejorar el Manejo. Sin embargo, algunos elementos del modelo, que incluyen coaliciones para abogar ante el gobierno y el escalamiento de los modelos, todavía no se han puesto a prueba por completo. En el plano nacional, la asistencia técnica prestada al ministerio ha dado lugar a algunas reformas, entre ellas la facilitación de datos de alta calidad sobre las poblaciones que han permitido incluir al pargo como una de las seis especies prioritarias del MMAF. La Fundación ha tenido éxito en la colaboración directa con interesados de los gobiernos para comprender sus prioridades y establecer relaciones que son un requisito previo para una mayor participación en materia de políticas. Entre ellas se ha incluido la capacitación de funcionarios gubernamentales en cuestiones relacionadas con la pesca ilegal, no regulada y no reportada y la utilización del análisis de datos económicos para la adopción de decisiones sobre el manejo. Si bien las iniciativas siguen viéndose obstaculizadas por las altas tasas de rotación en todos los niveles de gobierno y la falta de coordinación entre las oficinas de alto nivel y los interesados directos, la flexibilidad de la Fundación para responder a las nuevas necesidades les permitió demostrar su valor y aprovechar las nuevas oportunidades de participación.

El ET entrevistó a los interesados en Yakarta, Bali y Lampung. Si bien esto incluyó una muestra representativa de una variedad de enfoques de la cartera de Indonesia, la recopilación de datos del trabajo de campo relacionado con las intervenciones del Cangrejo Azul (BSC) de la Estrategia de Indonesia en Lampung fue relativamente más extensa que la de otras intervenciones. Por consiguiente, en esta sección se extraen muchos ejemplos de la labor de la Fundación sobre el Cangrejo Azul en particular.

Más allá de la asistencia técnica a diferentes niveles del gobierno de Indonesia, se señaló que la labor de la Estrategia para permitir la promoción de las OSCs locales era una aportación fundamental para el cambio de políticas a largo plazo. En el plano provincial, los compromisos tripartitas en los que participan la industria, el gobierno y las asociaciones comunitarias de Lampung han permitido aplicar las mejores prácticas de manejo de pesquerías y han dado lugar a cambios de políticas, incluyendo la introducción de un Comité de Manejo de Pesquerías Sustentables de BSC aprobado por el gobierno y un Plan de Zonificación BSC provincial. El Comité es un compromiso de múltiples interesados entre los donatarios de la Fundación, las pesquerías, los intermediarios, la industria y el MMAF. Ha apoyado la aplicación de planes de manejo en los casos en que el gobierno provincial carezca de capacidad presupuestaria y de manejo de pesquerías, y ha reforzado los conocimientos de los representantes de los pescadores sobre mejores prácticas y su capacidad para manejar y difundir mejores prácticas a grupos de pescadores. Las actividades de creación de capacidad y coordinación en materia de IMS se han llevado a cabo a escala local, provincial y nacional y han incluido apoyo de donativos, como el programa United in Diversity de BEKAL, donativos de la OE y suministro de financiamiento básico, así como apoyo no relacionado con los donativos, como una coordinación de reuniones de donatarios, desarrollo de planes de trabajo conjuntos entre organizaciones locales e internacionales, creación de redes y coordinación del apoyo entre los donantes. Aunque requieren mucho tiempo, estos esfuerzos han aumentado la capacidad local para el manejo sustentable de pesquerías y constituyen un buen punto de partida para que las organizaciones locales asuman funciones de liderazgo. Sin embargo, la capacidad de los donatarios sigue siendo desigual, ya que se considera que las ONGs internacionales poseen competencias técnicas más elevadas y los entrevistados señalaron que las organizaciones locales tienen más necesidad de crear capacidad.

Resumen Ejecutivo de Países Focales: Indonesia (Cont.)

EQ1.6 ¿En qué medida el modelo que hemos puesto en marcha es sólido? (es decir, ¿es efectivo? ¿Ha establecido condiciones favorables?) **EQ3.4** ¿En qué medida nuestra inversión ha creado o fortalecido la capacidad?

EQ3.5 ¿En qué medida nuestra asistencia técnica al personal del ministerio ha afectado a la política? ¿Cuáles han sido los factores favorecedores y los obstáculos?

EQ4.1 ¿Quiénes dentro de estas comunidades se han beneficiado y cómo? ¿Dónde han estimulado potencialmente nuestros esfuerzos la inequidad?

EQ4.2 ¿En qué medida estamos escuchando adecuadamente a los socios locales? ¿Están interesados y comprometidos con nuestra estrategia?

Siguen existiendo obstáculos para establecer y aplicar modelos de manejo sustentable de pesquerías. El gobierno, a todos los niveles, carece de capacidad para aplicar los reglamentos de pesca, en particular a las pesquerías cercanas a la costa. Los donatarios ven difícil la capacidad del gobierno y el establecimiento de relaciones debido a la gran cantidad de rotación de personal y de burocracia. A los interesados del gobierno les preocupa que las políticas de pesca sustentable tengan repercusiones económicas negativas para los pescadores. El IMS está trabajando para cambiar estas percepciones mediante un enfoque de creación de capacidad basado en la ciencia con los interesados de los gobiernos, así como para elevar la conciencia sobre temas oceánicos mediante donativos para comunicaciones y para creación de capacidad con las organizaciones de la sociedad civil que puedan ayudar a las comunidades a defender su derecho a un futuro sustentable. La labor de la Fundación con la industria en los FIPs también ha hecho avanzar la adhesión a las mejores prácticas de manejo sustentable, aunque el acceso de primera mano de la ET a los entrevistados de la industria fue limitado.

En cuanto a la equidad, el ET encontró que el personal de IMS está avanzando hacia una mayor participación local en las actividades del programa, aunque se desconocen los efectos de los programas de la Fundación en la situación económica y los medios de subsistencia de los pescadores a corto plazo debido a la falta de datos relacionados con el MEL y al acceso limitado a los entrevistados de la comunidad.

El ET entrevistó a los interesados en Yakarta, Bali y Lampung. Si bien esto incluyó una muestra representativa de una variedad de enfoques de la cartera de Indonesia, la recopilación de datos del trabajo de campo relacionado con las intervenciones del Cangrejo Azul (BSC) de la Estrategia de Indonesia en Lampung fue relativamente más profunda que la de otras intervenciones. Por consiguiente, en esta sección se extraen muchos ejemplos de la labor de la Fundación sobre el Cangrejo Azul en particular.

El enfoque arquetipo de la Estrategia, centrado en una o unas pocas especies, podría aumentar la vulnerabilidad de las sociedades y economías locales a las crisis del mercado global.

En términos de propiedad local frente a la propiedad internacional de las actividades del programa, la mayor parte del financiamiento de la Estrategia se destina a grandes ONGs, aunque la Fundación planea aumentar sustancialmente el porcentaje de fondos destinados a las ONG locales en los próximos años. Las grandes ONGs suelen tener relaciones de larga duración con la Fundación y estas organizaciones están mejor equipadas para responder a las solicitudes de donativos. Dicho esto, los colaboradores locales siguen necesitando recursos para la creación de capacidad, y el gobierno prefiere trabajar con las ONG locales porque considera que las organizaciones locales son un modo más sustentable de desarrollo. Los colaboradores locales están profundamente comprometidos con la labor de la Estrategia y los esfuerzos por coordinar sus mensajes y flujos de trabajo están fomentando la capacidad del sector para lograr la responsabilidad local, la política a largo plazo y los objetivos de manejo sustentable, aunque los gobiernos que respondieron consideraron que las ONGs locales necesitaban aún más apoyo para la creación de capacidad.

Resumen Ejecutivo de Países Focales: Japón

EQ3.10 *¿Cuáles han sido las técnicas más efectivas de Packard para afectar y responder a los cambios de política interna? (cómo unimos las organizaciones, cómo las orientamos, etc.)*

EQ3.11 *¿Cuáles han sido las formas más eficaces de asistencia no monetaria a nuestros donatarios y qué otros tipos de asistencia (no monetaria) serían valiosos en el futuro?*

Dado que los importantes componentes de la Estrategia Marina para Japón, impulsados por el mercado, son en gran medida extensiones de la Estrategia GSM, estas conclusiones de la evaluación se basan en una pequeña cantidad de información y la ET difiere en gran medida de las conclusiones de 2020 GSM Evaluation de Ross Strategic y 2020 Global FIP Review de CEA, que proporcionarán resultados más sólidos relevantes para esta estrategia.

La Estrategia Marina para Japón ha cobrado impulso en torno al cambio en la política pesquera y la participación de importantes interesados del gobierno y de la sociedad civil. La labor de los donatarios de la Fundación en materia de concientización de funcionarios de gobierno, el suministro de información con base científica y el fomento de la capacidad de los agentes de la sociedad civil contribuyeron a que Japón firmara el Acuerdo sobre Medidas Estatales de Puertos para Prevenir, Desalentar y Eliminar la Pesca Ilegal, No Regulada y No Reportada, y a que se aprobara en 2018 un histórico proyecto de ley de reforma de pesquerías que incluía la ampliación del uso de evaluaciones de poblaciones de peces, el aumento del uso de cuotas del total admisible de capturas (TAC) y la exigencia de planes de recuperación de bancos de peces sobreexplotados, entre otras disposiciones.

La labor de la Fundación con la Coalición de ONGs para la IUU, la planificación conjunta del trabajo y el otorgamiento de donativos para el fomento de la capacidad han ayudado a los donatarios a adaptar sus actividades a sus ventajas estratégicas, a establecer más redes y a coordinar sus mensajes al colaborar con el gobierno. Sin embargo, a medida que el sector de las ONGs se profesionaliza, los informantes clave advirtieron que el talento existente podría concentrarse fácilmente en las organizaciones principales y señalaron que las ONGs en Japón necesitan un apoyo constante y amplio para el desarrollo institucional. La coordinación con colectivos de donantes como Oceans 5 y Sustainable Seafood Funders Group, así como con filantropías individuales como la Walton Family Foundation (WFF), ha permitido lograr eficiencias como el cofinanciamiento, el financiamiento complementario de diferentes actividades de donatarios y el mantenimiento cooperativo de coaliciones de donatarios. Los participantes advirtieron que a medida que ingresen más donantes a Japón, será fundamental una mayor coordinación para encontrar objetivos comunes y reducir al mínimo la duplicación de proyectos.

Resumen Ejecutivo de Países Focales: Estados Unidos

EQ2.7 ¿La estrategia de EEUU está suficientemente integrada/coordinada con las estrategias de IUU, del clima y de ciencia?

La Estrategia Marina para Estados Unidos (USM) está bien integrada con iniciativas sobre cambio climático, el subprograma de Ciencia y el programa IUU. Por ejemplo--financiado a través de la estrategia IUU-- la USM sigue los avances en la Regla de Trazabilidad de Mariscos de EEUU del 2016. La labor sobre el clima está incorporada explícitamente en las actividades de la USM, y la USM apoya la labor de protección de comunidades contra la perforación de petróleo y gas en alta mar y de defensa a favor de una continuación en designaciones de áreas protegidas. El subprograma de Ciencia y la Estrategias Marina para Estados Unidos están explícitamente integrados, con co-financiamiento para apoyar las pesquerías de la costa oeste de Estados Unidos y el manejo del hábitat en California y Oregón.

Los cambios en la administración de Estados Unidos han resultado en un menor acceso de las OSCs a los creadores de políticas nacionales, en recortes presupuestarios para programas ambientales y en retrocesos en políticas y regulación ambientales. La Fundación ha respondido a los cambios en las administraciones federales adoptando programas de "Respuesta Federal" que dirige los recursos de manera estratégica para defender el papel de la ciencia y la toma de decisiones basada en la evidencia en el gobierno. La USM ha tenido éxito en el uso de coaliciones de donatarios para coordinar posiciones y mensajes de política, fomentando la capacidad de liderazgo de líderes individuales y de comunidades pesqueras para defender a sus comunidades. La Estrategia Marina para Estados Unidos también ha incorporado en su otorgamiento de donativos resultados centrados en el ser humano e indicadores relacionados con la diversidad, concediendo la necesidad de reconocer explícitamente la diversidad de los grupos y el valor que la diversidad añade.

Resumen Ejecutivo de Países Focales: México

EQ2.6 ¿La Estrategia para México está suficientemente integrada/coordinada con las estrategias de IUU y del clima?

EQ3.12 ¿Qué tan eficaces han sido los esfuerzos de Packard para hacer frente a la pesca ilegal en pequeña escala?

Aunque la pesca ilegal no es explícitamente parte de la Estrategia Marina para México, la Fundación reconoce que la pesca ilegal es un gran desafío para lograr los objetivos del OSF. Los donativos que se están concediendo tienen por objetivo elementos importantes para poner freno a la pesca ilegal, no regulada y no reportada, que incluye labor de vigilancia y compilación de bases de datos que el gobierno utiliza para mejorar la transparencia y la trazabilidad. Los donatarios en México están promoviendo mejoras en el manejo de pesquerías mediante la creación de capacidad con pescadores en pequeña escala, organizaciones de la sociedad civil y partes interesadas en los gobiernos, mejorando el desarrollo y la aplicación de marcos reglamentarios para los recursos marinos costeros y ayudando a armonizar las posiciones de defensa entre los agentes de las organizaciones de la sociedad civil.

La Estrategia para México tampoco aborda explícitamente el cambio climático, aunque en ella se integran iniciativas afines; y las cuestiones climáticas fueron parte del ámbito prioritario de los entrevistados. Las iniciativas de investigación relacionadas con el clima con el subprograma de Ciencia incluyen una evaluación de las reservas de carbono de los manglares y asistencia técnica a CONABIO para evaluar la vigilancia de la superficie de manglares en todo el país.

Se señaló que el programa de fomento de la capacidad de Pescadero, a través de la OE, había tenido un éxito especial en la ayuda a los donatarios en materia de manejo, gobernanza, estrategia y capacidad de recaudación de fondos. También tuvo éxito en la promoción de la integración y la cooperación entre los donatarios. La Fundación tiene una larga historia de apoyo a la colaboración entre OSCs y gobierno y el trabajo en estrecha colaboración con la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) ha sido clave para los principales logros de conservación en el Golfo de California. El Fondo Mexicano, un socio histórico de la Fundación, se presenta a menudo como un modelo de fondos ambientales nacionales a nivel internacional.

La estrategia para México también logró éxitos relacionados con la biodiversidad y la sustentabilidad de la cadena de suministro. Entre ellos cabe citar las contribuciones satisfactorias al manejo de áreas marinas protegidas, la aplicación de prácticas sustentables puestas en práctica en fase piloto en el Golfo de California que se están aplicando en la Península de Yucatán, y el compromiso por parte de los comercios al menudeo en materia de alimentos marinos sustentables que se acercan a su objetivo.

Resumen Ejecutivo de Países Focales: Chile

EQ2.5 ¿La Estrategia de Chile está suficientemente integrada/coordinada con los donantes/fondos no filantrópicos?

La Estrategia Marina para Chile, incluida en el OSF en 2018, es la adición más reciente del Marco. En la evaluación de la estrategia se reconoce que ha tenido comparativamente menos tiempo para avanzar hacia los objetivos del OSF que otras estrategias.

Aunque la Estrategia Marina de Chile está estrechamente coordinada con la Walton Family Foundation y la Fundación Marisla, los esfuerzos para respaldar una nueva colaboración de donantes y para participar con donantes no filantrópicos se encuentran todavía en una fase temprana.

Entre los éxitos de la estrategia de Chile desde la formación del OSF se encuentran los resultados basados en el mercado que tienen que ver con derechos de uso territorial para la pesca (TURFs) y pesquerías de algas marinas, la labor sobre la trazabilidad de las pesquerías, la protección de zonas costeras, la planificación del manejo de humedales costeros, la pesca y el avance de las áreas marinas protegidas con una estrategia basada en la ciencia. Recientemente, los talleres de intercambio de donatarios han aumentado la conciencia de los donatarios sobre la cartera de países de la Fundación, y los entrevistados señalaron que eran útiles para la coordinación. El logro de los objetivos de apoyo a políticas, reglamentación y aplicación de las leyes fue lento, pero mostró un progreso incremental, que incluye el avance de las áreas marinas protegidas, límites a la expansión de la industria del salmón en los fiordos de la Patagonia y protección a Punta de Lobos.

El malestar social generalizado en Chile, desencadenado por el aumento en el precio de los boletos del metro, ha provocado una reacción más amplia contra las iniciativas ambientales, lo que constituye un factor externo que obstaculiza la labor de la Fundación en el país.