

**Proyecto 00087099 - Fortalecimiento de la Efectividad del Manejo
y la Resiliencia de las Áreas Protegidas para Proteger
la Biodiversidad Amenazada por el Cambio Climático**

PROYECTO RESILIENCIA

Informe de la Revisión de Medio Término

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), México**

**Allen D. Putney, Consultor Internacional
Efraín Niembro, Consultor Nacional**

**Ciudad de México, Estados Unidos Mexicanos
Septiembre de 2017**

Resumen Ejecutivo

País:	MEXICO
Identificación ATLAS:	00074960
Numero de PIMS:	4647
Área focal GEF:	Biodiversidad
Presupuesto GEF (USD):	10,272,727.00
Cofinanciamiento (USD):	76,971,960.00
Firma del Documento de Proyecto:	26/03/2014
Fecha de Cierre Original:	Septiembre 2018
Fecha de Cierre Revisada:	Abril 2019
Agencia Ejecutora:	Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas
Documento del Proyecto (PRODOC)	Puede descargarse en el siguiente link: https://www.dropbox.com/s/2mpcrw9m2dupenn/87099%20PRODOC.pdf?dl=0

Este informe presenta una Revisión de Medio Término del Proyecto “**Fortalecimiento de la efectividad del manejo y la resiliencia de las Áreas Nacionales Protegidas para proteger la biodiversidad amenazada por el Cambio Climático**”, también conocido como el **Proyecto Resiliencia**. Este proyecto de cinco años se arrancó en mayo de 2014 y tiene como objetivo fortalecer la gestión y cobertura de las áreas naturales protegidas (ANP) terrestres, costeras, y marinas de México para atenuar los impactos (directos e indirectos) del cambio climático en la biodiversidad de interés mundial. La revisión del desempeño del proyecto esta resumida en la siguiente tabla.

Criterios	Comentarios	
Monitoreo y Evaluación: Altamente satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente satisfactorio (MS), Moderadamente insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I), Altamente Insatisfactorio (AI)		
Calidad general de MyE	El sistema de MyE (Comité Directivo, informes, auditorías) no generó alerta a problemas; también hubo varias calificaciones de avance erróneas no detectadas.	I
Diseño de MyE al comienzo del proyecto	El diseño era ambicioso; cubrió una gama de actividades relevantes, pero el MdR y los POAs tuvieron que simplificar el acercamiento para que pudieran ser implementados en tiempo y forma.	S
Ejecución del plan de MyE	Un sistema de seguimiento de Proyecto que no da alerta a los problemas es insatisfactorio.	I
Ejecución de la Agencia de Implementación y el Organismo Ejecutor: Altamente satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente satisfactorio (MS), Moderadamente insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I), Altamente Insatisfactorio (AI) ,		

<p>Calidad general de la implementación y ejecución del proyecto</p>	<p>Calidad general positiva en cuanto a inserción de conceptos de CC como eje transversal en CONANP, creación o ampliación de ANPs y ADVC bajo criterios de CC, y colaboración entre ANPs y otras instancias con agendas de desarrollo en el campo. Calidad menor en cuanto a creación e implementación de instrumentos de manejo y de financiamiento sostenible a nivel de complejos y ANP, fortalecimiento de la Alianza México Resiliente (AMR), medidas para reducir las brechas de desigualdad y restauración estratégica de ecosistemas. El sistema de administración generó atrasos en pagos, que llevaron a la eliminación de actividades (talleres, viajes de campo, publicaciones, etc.) por falta de confianza en el sistema para responder en tiempo y forma, ocupación desmedida de técnicos en tareas administrativas, necesidad del personal de pagar gastos del proyecto con fondos propios hasta ser reembolsados, y personal trabajando sin contrato o sueldo hasta que la documentación y proceso de pagos sean completados. Varios procesos administrativos utilizados no siguen los procedimientos indicados en el Manual de Operaciones del Proyecto.</p>	<p>MI</p>
<p>Ejecución de la Agencia de Implementación</p>	<p>PNUD ha incorporado experiencia de otros países en el diseño del proyecto y ha velado exitosamente por el cumplimiento de los conceptos centrales y estrategias generales. Problemas con los sistemas de seguimiento y de administración han permitido la acumulación de atrasos importantes que requieran ajustes inmediatos. PNUD tiene atribuciones institucionales que podrían estimular la coordinación más efectiva con otros proyectos relevantes a nivel nacional e internacional.</p>	<p>MI</p>
<p>Ejecución del Organismo Ejecutor</p>	<p>Inclusión de CC en todos los niveles, programas, y actividades de CONANP ha sido exitoso a nivel de concepto. En la práctica se encuentra atrasado el grado de implementación de instrumentos de manejo (PACCs, Programas de Manejo, POAs, programas de subsidios, etc.) en las ANP individuales y en los complejos del proyecto; y capacitación de personal. Procesos de establecimiento y/o ampliación de ANPs y ADVCs con criterios de CC avanzando exitosamente. CONANP no ha ejercido liderazgo en fortalecimiento de la AMR y captación de fondos para actividades de adaptación al CC o en reducir la brecha de desigualdad. Las reglas de administración del proyecto son complicadas y cambiantes resultando en atrasos constantes. La mayor parte del personal de la UCP fue sustituido a la mitad del proyecto, y hasta ahora siguen</p>	<p>MI</p>

	existiendo atrasos en implementación y administración.	
Resultados: Altamente satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente satisfactorio (MS), Moderadamente insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I), Altamente Insatisfactorio (AI)		
Calidad general de los resultados del proyecto	Incorporación de CC como eje transversal de CONANP en estrategias, programas y actividades ha sido a nivel conceptual, pero falta la implementación en campo a través de PACCs, programas de manejo, POAs, etc., y la capacitación del personal de CONANP. Varios productos, especialmente PACCs, instrumentos de financiamiento sostenible y la primera estrategia de comunicación han sido de baja calidad (p.e., 23% de los contratos para consultores en 2016 fueron cancelados).	MI
Relevancia: relevante (R) o no relevante (NR)	Relevante a todo nivel, ya que es pertinente, replicable y atiende problemática actual.	R
Efectividad	El resultado de las actividades realizadas ha sido variado con efectividad mayor en la implementación de los componentes 1 y 2, y menos en el componente 3. La desmotivación del personal también ha tenido un efecto negativo sobre la eficiencia de la implementación.	MS
Eficiencia	Con implementación de 36% de las metas y 66% del tiempo del proyecto transcurrido, la conversión de insumos en resultados deseados ha sido ineficiente sobre todo en cuanto al resultado (1) 42% avance con 98% presupuesto ejercido.	MI
Sostenibilidad: Probable (P), Moderadamente probable (MP), Moderadamente improbable (MI), Improbable (I).		
Probabilidad general de los riesgos para la sostenibilidad	Los conceptos, políticas, e instrumentos generados por el proyecto son sostenibles.	P
Recursos financieros	Los recursos financieros del proyecto son suficientes para terminar las metas prioritarias si es que se extiende el período de ejecución del proyecto. Sin embargo, para sostener estos logros después del proyecto es necesario dar prioridad a la identificación y consecución de fuentes potenciales de financiamiento a largo plazo.	MP
Socioeconómica	Los conceptos, políticas, e instrumentos son sostenibles, pero el financiamiento no.	MP
Marco institucional y gobernanza	Ahora no es sostenible, pero podría ser sostenible para el fin del proyecto al restablecer lo estipulado en el Manual de Operaciones para el Comité Directivo del Proyecto, Grupo Operacional y Comité Técnico Asesor Externo.	MP
Ambiental	Para las actividades implementadas, sí, pero es solo 36% de lo programado. Es necesario enfocar actividades en los sitios más apropiados	MP

	y reducir la gama de intervenciones de 17 áreas a una porción de ellas para poder concentrar esfuerzos y asegurar calidad.	
Impacto: Considerable (C), Mínimo (M), Insignificante (I)		
Se logró el objetivo del proyecto	Ahora es mínimo, pero con cambios positivos en el sistema de administración y una extensión para la ejecución del proyecto, sería factible realizar el objetivo para el fin del proyecto.	M
El sistema de ANPs está preparado para atender posibles impactos del cambio climático y salvaguardar la biodiversidad	Actualmente no.	I
El sistema de ANPs se expandió bajo criterios de conectividad estratégica y resiliencia al cambio climático	Aunque el proceso de declaración de una nueva ANP con criterios de CC es avanzado, todavía el decreto no ha salido, pero es posible que salga antes del cierre del proyecto.	M
La efectividad de manejo de las ANP se ha incrementado y ayuda a reducir las amenazas climáticas a la Biodiversidad	Utilización de la herramienta METT, no cuenta con criterios de resiliencia al CC, para medir la efectividad de manejo en la reducción de amenazas climáticas a la biodiversidad, y no es válida para el Proyecto Resiliencia. En consecuencia, actualmente no hay evidencias objetivas para este tema.	?
El modelo de gestión de las ANP promueve la resiliencia al cambio climático	Es la política ahora, pero falta la implementación del modelo en las ANP no incluidas en el proyecto.	C
Se dieron cambios en la cultura y percepción de los habitantes de las ANP sobre el valor de los servicios ecosistémicos y su papel en la reducción de la vulnerabilidad social al cambio climático.	Es uno de los cambios mayores generados por el proyecto en relativamente poco tiempo, pero es restringido a las 17 ANP participantes en el proyecto.	C
Resultados generales del proyecto	Con mejoras en la administración, y extensión del proyecto, sería posible mejorar esta calificación.	MS

Las conclusiones de la revisión forman la base para la identificación de lecciones aprendidas y las recomendaciones. Se presenta a continuación un resumen de las conclusiones y recomendaciones del equipo de revisión.

Conclusiones:

1. Los componentes centrales del proyecto han sido efectivos en integrar el tema de CC en las políticas e instrumentos de manejo de CONANP, estimular la ampliación de ANPs y ADVCS con criterios de CC, hacer más relevante el tema de ANPs en la agenda de desarrollo, e incentivar la colaboración inter-institucional.
2. El proyecto ha sido menos efectivo en la implementación de los instrumentos de manejo y financiamiento de las ANPs, la colaboración con otros proyectos afines, el fortalecimiento de la AMR, la capacitación en CC del personal de CONANP, la reducción de brechas de desigualdad, y la restauración estratégica de ecosistemas.

3. La falta de capacitación del personal de CONANP en el tema de CC, el cambio de personal de CONANP y el proyecto, los recortes en el presupuesto de CONANP, los problemas del sistema de administración del proyecto, y la poca visibilidad de los líderes del proyecto en las regiones y el campo, han contribuido a la desmotivación del personal, resultando en retrasos en la implementación, ineficiencias, y lapsos que reducen la efectividad del proyecto.
4. El tema del proyecto es altamente pertinente a nivel nacional, relevante para los objetivos de CONANP, y fácilmente comunicable a las comunidades y otras instituciones.
5. La gobernanza del proyecto ha sufrido por la falta de sistematización de las reuniones del Comité Directivo, y de seguimiento sobre sus decisiones, y la falta del Grupo Operacional y el Comité Técnico Asesor, como estaba previsto en el PRODOC y el Manual de Operaciones del Proyecto.
6. Los niveles de colaboración entre los Oficiales de Campo, Directores de las ANPs y complejos, Oficinas Regionales con la UCP, CONANP central, y PNUD son inadecuados y resultan en atrasos e ineficiencias que reducen la efectividad del proyecto.
7. La implementación de los Consejos Asesores y los Sub-consejos de CC en las ANPs del proyecto ha sido variada. En 6 de los 17 ANP del proyecto, limita la capacidad institucionalizada de colaboración con otras ANPs e instancias gubernamentales, OSCs y académicas importantes para apoyar el manejo y su financiamiento en el contexto de CC.
8. La UCP del proyecto es centralizada, dificultando la coordinación con las ANPs del proyecto, la eficiencia de la implementación y el aprovechamiento integral de los talentos de los Oficiales de Campo.
9. El sistema de administración del proyecto requiere mejoras en los reglamentos y procedimientos, en el uso del manual del proyecto, y en el proceso de consulta con los Oficiales de Campo.
10. El proyecto lleva un atraso en la implementación de las actividades, especialmente las relacionadas con el Resultado 3.
11. La herramienta METT, sin criterios de resiliencia al CC, no es adecuada para usarse como medio de verificación para los fines del proyecto.
12. El sistema de seguimiento del proyecto no ha dado alertas sobre problemas en la implementación.
13. Es cuestionable el costo / beneficio hasta ahora, para las ANP mismas, en cuanto al sistema de monitoreo adoptado para determinar el grado de integridad de los ecosistemas de las ANP del proyecto.
14. Algunos avances reportados en MdR son incorrectos, algunos avances no están reportados, y todos requieren revisión.
15. La sostenibilidad de las actividades después de la conclusión del proyecto requiere atención prioritaria para el desarrollo inmediato de potenciales fuentes de financiamiento a todo nivel, mientras se desarrollan nuevas estrategias y mecanismos.

16. La replicabilidad del proyecto y sus componentes es muy alta ya que se pueden retomar las experiencias y modelos desarrollados en las 17 áreas del Proyecto y replicarlos en las ANPs no incluidas en el Proyecto; esto considerando que los efectos del CC se registran en todas las regiones y ecosistemas del país.

17. Ha habido poca variabilidad en los mecanismos de implementación del proyecto con una dependencia desmedida en consultores individuales.

Recomendaciones:

1. Completar la presente evaluación con una revisión detallada de los sistemas de administración del Proyecto para identificar trabas y oportunidades de mejora. (Acción: Comité Directivo del Proyecto – CDP, Unidad de Coordinación del Proyecto - UCP).
2. Variar los mecanismos de implementación del proyecto contratando, donde sea factible y consecuente, a OSCs e instituciones académicas, en vez de consultores individuales, para cumplir tareas del proyecto; y estableciendo un programa de pequeñas donaciones. (Acción: CDP, UCP)
3. Cambiar el ambiente de administración financiera del proyecto de acción/reacción a decisiones conjuntas. (Acción: PNUD, UCP).
4. Mejorar la gobernanza con reuniones más frecuentes del CDP y seguimiento más cercano sobre la implementación en tiempo y forma de las decisiones tomadas; y el establecimiento y seguimiento de un Grupo Operacional y un Comité Técnico Asesor. (Acción: UCP).
5. Dar prioridad a la capacitación del personal de CONANP en el tema de CC (componente 3.3) para motivar al personal del proyecto y contribuir a la mejora la eficiencia y eficacia del proyecto. (Acción: UCP)
6. Fomentar una colaboración más efectiva entre los *stakeholders* del proyecto con reuniones de consulta regulares a todo nivel y entre niveles, y un mayor número de viajes al campo por personal responsables para el proyecto a nivel central. (Acción: CONANP, PNUD, UCP)
7. Expandir el rol efectivo de los Oficiales de Campo del Proyecto, dándole más voz en las actividades de la UCP, aprovechando experticias especiales individuales para capacitación del personal de las ANP, entrando en consulta con ellos sobre decisiones administrativas, y dándoles el desafío de desarrollar cursillos de capacitación sobre experiencias positivas en la implementación del proyecto. (Acción: UCP).
8. Extender el Proyecto por un año para regularizar atrasos en la implementación, sistematizar los resultados, implementar una estrategia de salida y acelerar la implementación de estrategias de financiamiento sostenible y el levantamiento de fondos. (Acción: CDP, GEF)
9. Considerar dos alternativas como medio de verificación para el Resultado 3:

Alternativa 1: “Número de ANP del proyecto con una mejora anual en el grado de integridad de los ecosistemas medido por el sistema de monitoreo SAR-MOD”

Alternativa 2:

a) “desarrollo y aprobación por CONANP de un índice de resiliencia al CC (utilizando una metodología similar a la herramienta METT), que incorpora criterios naturales y sociales”

b) “numero de ANP del proyecto que experimentan una mejora anual en el índice de resiliencia al CC”.

(Acción: UCP, CDP).

10. Desarrollar e implementar una estrategia de colaboración con otros proyectos afines para compartir experiencias y experticias, e identificar oportunidades de colaboración. (Acción: CDP, UCP).

11. Fortalecer la capacidad de dialogo a nivel de complejos, a través del establecimiento y/o fortalecimiento de los Consejos Asesores y/o sus Sub-consejos de CC. (Acción: CONANP, UCP).

12. Re-enfocar el componente 3.2 sobre sostenibilidad financiera con una meta b. que incluya la elaboración e implementación de estrategias y mecanismos; y una meta c. que enfoque acciones directas para levantar fondos a todo nivel. (Acción: CDP, UCP).

13. Reducir y enfocar el número de productos y aumentar su calidad. (Acción: CDP, UCP).

14. Dar impulso a la Alianza México Resiliente (AMR). (Acción: CONANP, UCP).

15. Fortalecer el marco de resultados para enfocar medios de verificación e indicadores en términos de resultados en vez de insumos, y asegurar que los indicadores y metas son consistentes con la descripción del componente, y entre sí. (Acción: UCP, CDP).

Abreviaturas y Siglas

ADVC	Áreas Destinadas Voluntariamente a la Conservación
AMR	Alianza México Resiliente
ANPs	Áreas Naturales Protegidas
CC	Cambio climático
CDI	Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
CDP	Comité Directivo del Proyecto
CONABIO	Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad
CONAFOR	Comisión Nacional Forestal
CONAGUA	Comisión Nacional del Agua
CONANP	Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas
ECCAP	Estrategia de Cambio Climático desde las Áreas Naturales Protegidas
FANP	Fondo para Áreas Naturales Protegidas
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF)
FMCN	Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza
GEF	<i>Global Environmental Facility</i>
GIZ	Agencia Alemana de Cooperación Técnica
INECC	Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
LGCC	Ley general de Cambio Climático
LGEEPA	Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección Ambiental
METT	<i>Management effectiveness tracking tool</i>
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PACC	Programa de Adaptación al Cambio Climático
PdA	Plan de Adquisiciones
PAFE	Plan de Acción de Financiamiento Estratégico
PNANP	Programa Nacional de Áreas Naturales Protegidas
PNAPM	Parque Nacional Arrecife de Puerto Morelos
PNCS	Parque Nacional Cañón del Sumidero

PNUD	Programa de las Naciones para el Desarrollo
PRODOC	Documento del Proyecto
RBJ	Reserva de la Biosfera Janos
RBSEO	Reserva de la Biosfera El Ocote
RMT	Revisión de Medio Término
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SIMEC	Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación para la Conservación
SINAP	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
UCP	Unidad de Coordinación del Proyecto

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	2
Abreviaturas y siglas	9
Tabla de Contenidos	11
1. Introducción	15
1.1 Propósito de la revisión	15
1.2 Alcance y metodología	15
1.3 Estructura del Informe de Revisión	16
2. Diseño del proyecto	16
2.1 Comienzo y duración	16
2.2 Problemas que el proyecto buscó abordar	17
2.3 Objetivos inmediatos y de desarrollo	17
2.4 Indicadores de referencia establecidos	18
2.5 Principales <i>Stakeholders</i>	18
3. Implementación del Proyecto	18
3.1 Relación de actividades y resultados a la fecha	18
3.2 Análisis de cumplimiento de planes de trabajo	20
3.3 Análisis de presupuesto y ritmo de implementación	22
3.4 Valoración de apego a la lógica del proyecto, objetivos GEF y PNUD	23
3.5 Valoración de la participación de instituciones responsables	25
3.5.1 Evaluación de los mecanismos de información y disseminación	25
3.5.2 Contexto de participación de co-ejecutores en el manejo	26
4. Resultados del Proyecto y Sostenibilidad	28
4.1 Valoración del éxito del proyecto hasta la fecha	28
4.1.1 Efectividad	28
4.1.2 Relevancia	29
4.1.3 Eficiencia	30
4.2 Análisis de contexto	30
4.3 Análisis de indicadores de impacto y METT	30

4.4	Valoración adelantada de los prospectos de sustentabilidad	31
4.4.1	Formulación del Proyecto	31
4.4.2	Implementación del Proyecto	34
4.5	Gestión por la Oficina de PNUD	35
4.6	Resultados	35
4.6.1	Logro de productos/resultados y objetivos	35
4.6.2	Sostenibilidad	35
4.6.3	Contribución a mejorar habilidades de personal nacional/local	36
5.	Conclusiones de la Revisión	36
5.1	Componentes más efectivos	36
5.2	Componentes menos efectivos	37
5.3	Desmotivación del personal;	37
5.4	Tema central	37
5.5	Gobernanza	38
5.6	Niveles de colaboración	38
5.7	Consejos Asesores y Sub-consejos de CC	38
5.8	UCP centralizado	38
5.9	Sistema de administración	38
5.10	Atrasos en la implementación	39
5.11	Herramienta METT como medio de verificación	40
5.12	Sistema de seguimiento del proyecto	40
5.13	Costo / beneficio, para las ANP mismas, del sistema de monitoreo sobre el grado de integridad de los ecosistemas de las ANP del proyecto.	40
5.14	Avances reportados en MdR	40
5.15	Sostenibilidad de las actividades	40
5.16	Replicabilidad del proyecto y sus componentes	41
5.17	Mecanismos de implementación	41
6.	Lecciones aprendidas	41
6.1	La inclusión de experto en sistemas de administración en el equipo de revisión.	41
6.2	Sobrecarga administrativa real aceptable para un proyecto	41

6.3	La implementación de procesos nuevos en sistema de ANP debe hacerse con número limitado de sitios pilotos	42
6.4	La visión de ANP desde la perspectiva de complejos cambia en forma significativa el comportamiento de los gestores	42
6.5	Tema de CC facilita comunicación sobre ANP y coordinación con otras instancias de los gobiernos, las OSCs, y comunidades; y abre nuevas perspectivas par financiamiento	42
6.6	Contratos con OSCs o instituciones académicas pueden ser más productivos a largo plazo que consultorías individuales.	42
6.7	Tener claro costo / beneficio de sistemas de monitoreo antes de Inversión	43
6.8	Invertir desde el principio en actividades que aumenten perspectiva de la sostenibilidad del proyecto	43
7.	Recomendaciones	43
7.1	Completar la presente revisión con experto en sistemas administrativas	43
7.2	Variar mecanismos de implementación	43
7.3	Ambiente de administración	44
7.4	Gobernanza	44
7.5	Capacitación	44
7.6	Colaboración interna	44
7.7	Rol de los Oficiales de Campo	44
7.8	Extensión del proyecto por un año	45
7.9	Gestión efectiva	45
7.10	Colaboración con proyectos afines	45
7.11	Capacidad de dialogo a nivel de complejos	46
7.12	Financiamiento sostenible	46
7.13	Numero de productos y su calidad	46
7.14	Alianza México Resiliente	47
7.15	Marco de resultados	47
8.	Hacia el futuro	47
Anexos		
A	Términos de Referencia para la Revisión	48

B	Bibliografía y Documentación Analizada y Revisada	68
C	Agenda de Trabajo	74
D	Lista de Entrevistados	76
E	Matriz de Evaluación	79
F	Criterios de Evaluabilidad	87
G	Preguntas para Entrevistas	90
H.	Resultados del Análisis FODA	92
I.	Puntos sobre Avance del Proyecto	96

Revisión de Medio Término del Proyecto Resiliencia

1. Introducción

Este informe presenta la Revisión de Medio Término del Proyecto **“Fortalecimiento de la efectividad del manejo y la resiliencia de las Áreas Nacionales Protegidas para proteger la biodiversidad amenazada por el Cambio Climático”**, también conocido como el **“Proyecto Resiliencia”**. Este proyecto de cinco años arrancó en mayo de 2014 y tiene como objetivo fortalecer la gestión y cobertura de las áreas naturales protegidas (ANP) terrestres, costeras, y marinas de México para atenuar los impactos (directos e indirectos) del cambio climático en la biodiversidad de interés mundial. Los términos de referencia para la consultoría se presentan en el Anexo A.

1.1 Propósito de la Revisión

Esta revisión tiene como propósito realizar una valoración independiente del diseño del proyecto y los avances logrados, así como brindar recomendaciones operativas y programáticas. La evaluación se lleva a cabo bajo las guías y procedimiento de monitoreo y evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF por sus siglas en inglés). Debe basarse en el grado de implementación del proyecto; su relevancia y desempeño; las lecciones aprendidas y estrategias utilizadas; los logros anticipados y no anticipados; la originalidad, actualidad y pertinencia de los productos generados; y sus impactos actuales y potenciales.

1.2 Alcance y metodología

La Revisión de Medio Término del proyecto debe (1) analizar y evaluar los resultados e impactos; (2) recomendar elementos para la toma de decisiones, enmiendas y mejoras; (3) promover el uso efectivo de los recursos; (4) documentar, retroalimentar y difundir las lecciones aprendidas; y (5) evaluar la teoría de cambio. La metodología se enfoca en la revisión y análisis de la documentación (ver la lista de documentos revisados y analizados en el Anexo B), y reuniones y entrevistas individuales con los *stakeholders* en la Ciudad de México y durante tres salidas al campo. La agenda e itinerario se presentan en el Anexo C, y la lista de los entrevistados en el Anexo D. El análisis de los datos recogidos durante reuniones y entrevistas se hizo categorizando las respuestas recibidas, tabulando los resultados según el número de veces que un comentario se recibió, e identificando el desempeño del proyecto a través de las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas más frecuentemente identificadas por los *stakeholders*. A su vez, estos datos dieron la base para el entendimiento de la efectividad, relevancia, eficiencia, sostenibilidad, e impacto del proyecto. Se analizó de igual manera las recomendaciones más frecuentemente mencionados por los *stakeholders*. La Matriz de Evaluación, presentada en el Anexo E, describe los detalles de la metodología utilizada. Mayores detalles sobre la metodología en cuanto al análisis de los avances del proyecto se presentan en la Sección 4 del informe.

Es importante notar que durante el proceso de la revisión se encontraron varios factores que ponen en cuestión los alcances de la revisión; entre ellos: (1) la falta de un experto en sistemas de administración como parte integral del equipo de revisión, (2) algunas evidencias contrarias entre la documentación y las entrevistas, (3) documentos incompletos e incorrectos y (4) el cambio de personal del proyecto y de CONANP, sobre todo de la UCP, que reduce considerablemente la memoria institucional del proyecto a nivel central. Sin embargo, no hubo

mayores cambios en los Oficiales de Campo, así que la memoria institucional de campo está casi intacta. Una tabla sobre la evaluabilidad del proyecto se presenta en el Anexo F.

1.3 Estructura del Informe de Revisión

El informe está dividido en secciones que examinan por separado el diseño, implementación, resultados y sustentabilidad del proyecto. Basado en estos hallazgos, se presentan conclusiones, lecciones aprendidas, y recomendaciones. En los anexos se presentan los documentos de base para la revisión, fuentes de información, detalles sobre la evaluabilidad del proyecto, el análisis FODA y algunos puntos sobre la medición del avance del proyecto.

2. Diseño del Proyecto

El diseño del proyecto se inició en 2011 por la Dirección de Estrategias de Cambio Climático de la Dirección General de Desarrollo Institucional y Promoción de CONANP, como apoyo para la internalización del tema de cambio climático en la institución. El propósito central del diseño del proyecto, lo cual se ha mantenido hasta la actualidad, fue la integración de los conceptos de cambio climático, adaptación y resiliencia como eje transversal en la política y gestión de las ANP de México.

Este proyecto es innovador y ha estimulado el interés a nivel internacional, nacional, regional, y en las ANPs. Las instituciones socias del proyecto se han apropiado fuertemente del mismo. Los hallazgos de la Revisión de Medio Término demuestran que la lógica de intervención y la estrategia de implementación del proyecto son tanto o más pertinentes hoy en día a nivel mundial y del país y los temas centrales siguen siendo de relevancia para los objetivos institucionales de CONANP. Como se indica en más detalle en la Sección 3.4 del informe, la lógica del proyecto está alineada también con el Plan Nacional de Desarrollo de México, y con los objetivos institucionales de GEF, PNUD, y CONANP.

Lo que es menos claro es si era necesario incluir 17 ANPs (en efecto sitios pilotos) en el proyecto. Según el PRODOC, la selección se realizó en base a distribución ecoregional, vulnerabilidad, conectividad, operaciones actuales y otras fuentes de financiamiento. No se incluyó un criterio sobre complejidad o calidad del proyecto. En términos prácticos, la inclusión de menos sitios habría reducido la variabilidad a cambio del incremento en la calidad de la intervención en los sitios remanentes. Por lo menos, estos criterios de complejidad y calidad deberían haber sido analizados.

Los mecanismos de gobernanza y colaboración inter-institucional fueron bien diseñados, pero no han sido cumplidos cabalmente durante la implementación. La CDP ha sido ente rector del proyecto, como lo previsto en el PRODOC, pero la frecuencia de sus reuniones y el seguimiento de sus decisiones han sido muy variados. No ha funcionado ni el “Grupo Operacional”, que incluye CONAFOR, CONABIO y ENDESU, o el “Comité Técnico Asesor”, ambos previstos en el PRODOC y en el Manual del Proyecto.

2.1 Comienzo y duración

El diseño y aprobación del proyecto duró un periodo de 3 años y finalmente el proyecto se inició en mayo de 2014. El arranque del proyecto coincidió con un recorte del presupuesto gubernamental de CONANP, y varios oficiales de campo de CONANP de las ANPs del proyecto a principio vieron el proyecto como mecanismo para rellenar el presupuesto perdido a nivel de

complejos y ANPs. La Reunión de Arranque del proyecto se hizo en julio de 2014 en un ámbito de entusiasmo y muchas expectativas. Según entrevistados quienes participaron en la Reunión, este ambiente cambió, sobre todo para el personal de CONANP de las ANPs del proyecto, cuando fue aclarado que el proyecto iba a concentrarse solamente en actividades relacionadas con CC, y que no iba equipar ni proveer equipo de transporte para las ANPs. La Reunión de Arranque fue exitosa, no solo por aclarar los fines y las limitaciones del proyecto, sino por dar una imagen clara de sus objetivos, resultados, metas propuestas y prioridades, así como los mecanismos de implementación. La participación de las Oficinas Regionales de CONANP, y de CONABIO, CONAFOR, ENDESU, y FMCN sentaron bases para colaboración futura.

Se logró la contratación del personal del proyecto durante el segundo semestre de 2014. Mientras que el personal de la UCP ha cambiado durante la vida del proyecto, casi todos los Oficiales de Campo han perdurado, guardando una memoria institucional del proyecto. En varios temas, esta memoria institucional contradice la documentación del proyecto. Para citar un ejemplo relacionado al arranque del proyecto, varios Oficiales de Campo citaron la lentitud y confusión del proceso de arranque, lo cual no es confirmado por los reportes trimestrales y anuales, o las minutas de las reuniones de la CDP. Otros ejemplos de evidencias contradictorias serán citados en otras secciones de este informe.

De acuerdo con el Documento del Proyecto (PRODOC), el periodo previsto para implementación es de 60 meses. Si el proyecto no tuviera atrasos causados por el cambio de personal y problemas con el sistema de administración, es probable que podría haber terminado de acuerdo con lo programado. Sin embargo, ahora con un 66% del tiempo del proyecto transcurrido, y solo 36% de las metas alcanzadas; y los problemas recurrentes en el sistema de administración; el objetivo, los resultados y las metas del proyecto no podrán ser alcanzados en el tiempo restante.

2.2 Problemas que el proyecto buscó abordar

Como notado en el PRODOC, el cambio climático (CC) es uno de los mayores factores que contribuye a la pérdida de biodiversidad, y por lo tanto, conservar la biodiversidad requiere políticas gubernamentales adecuadas y acciones de campo concretas para aumentar la resiliencia de los ecosistemas, y promover la mitigación de, y adaptación a, los factores que contribuyen al CC. Entonces, el problema central que el proyecto busca abordar es que el sistema de ANPs del país no está preparado para afrontar los impactos esperados del CC sobre sus sistemas ecológicos y sociales. Este problema se debe a (1) la falta de un marco de planificación y de financiamiento que responda a las implicancias de CC para ANPs; (2) las amenazas relacionadas a la ubicación y conectividad limitada de las ANPs les hace más vulnerables al CC; y (3) la capacidad limitada para la aplicación de medidas socialmente responsables para aumentar la resiliencia y capacidad de adaptación en ANP individuales. Este análisis sigue siendo válido hoy en día.

2.3 Objetivos inmediatos y de desarrollo

El objetivo general del proyecto es *“configurar el sistema de ANP de México para aumentar la resiliencia de la diversidad biológica a los impactos adversos del CC”*. Más específicamente, el proyecto busca (1) desarrollar sistemas de gestión para salvaguardar la biodiversidad ante la amenaza de CC, (2) expandir las zonas bajo conservación en entornos vulnerables al CC para proteger refugios y corredores que conectan las ANP, y (3) fortalecer la efectividad de manejo de las 17 ANP del proyecto para que sirvan de modelo para replicación en las otras ANP del país. En la Sección siguiente se valoran las metas y medios de verificación de este objetivo.

El objetivo del proyecto y los 3 resultados son todavía válidos, aunque la necesidad de incluir a 17 sitios piloto en el proyecto es cuestionable desde la perspectiva actual, dado el grado de complejidad y costo que genera para la implementación del proyecto en el campo.

2.4 Indicadores de referencia establecidos

Los indicadores para medir el logro del objetivo del proyecto son (1) *“numero de instrumentos de CC que integran medidas de adaptación al sistema de ANP”*; y (2) *“porcentaje de presupuesto de la CONANP asignado y ejecutado en política de CC”*. Son indicadores de insumos, pero no de resultados o impactos. Las evaluaciones METT muestran que en general la existencia de políticas, instrumentos de manejo y un presupuesto mínimo no aseguran el logro de los objetivos de la gestión de un ANP. Lo deseable, entonces, son indicadores que midan el aumento de la resiliencia de la biodiversidad de los ANP del proyecto frente a los impactos de CC; por ejemplo, utilizando una evaluación METT que cuente con criterios que evalúen la resiliencia al CC. De hecho, el PRODOC indica la necesidad de elaborar un documento de recomendaciones y criterios de resiliencia al CC, pero esto no se ha llevado a cabo, y el uso del METT actual no es válido como medio de verificación de este proyecto. En la Sección 7.9, se hace recomendaciones para un medio de verificación alternativo.

Los indicadores para los propósitos 1 y 3 también están expresados en términos de insumos y no de resultados o impactos (ver la Sección 4.3 para más detalles). Hay también unos indicadores para medir el avance que tienen metas muy pobremente definidos. Un ejemplo claro es la meta 1.3.b *“10 funcionarios públicos de otras instituciones o sectores de los tres niveles de gobierno que participan en el desarrollo de los Programas de Adaptación al Cambio Climático sensibilizado”*. En relación con la cantidad, son muy pocos. En cuanto a calidad, la calificación “sensibilizados” no está claro si denota un cambio de conducta o acción.

2.5 Principales Stakeholders

Los *stakeholders* principales del proyecto son el personal, y consultores de CONANP involucrados en la planificación, financiamiento, e implementación de las actividades de resiliencia en las ANP. Los *stakeholders* secundarios son las instituciones de los gobiernos (federales, estatales, y locales), las OSCs, y la academia responsables de la investigación, formulación e implementación de programas de conservación y desarrollo que incluyan o afecten las ANPs y sus zonas de influencia. Estas incluyen, (además de CONANP) a la SEMARNAT, CONABIO, CONAFOR, SAGARPA, CONAGUA; algunas universidades; y TNC, FMCN, Pronatura, y Ambio entre otros.

3. Implementación del Proyecto

3.1 Relación de actividades y resultados a la fecha

Con objeto de conocer el grado de avance en la implementación del proyecto, se realizaron varias acciones tendientes a tener una base sólida para conocer en el menor plazo posible, su nivel de implementación, así como los avances y obstáculos que se pudieron haber presentado durante su ejecución. Para tal efecto, se realizaron reuniones grupales a nivel Central, con los integrantes de la UCP, así como de la Dirección General de Desarrollo Institucional y Promoción, en particular de la Dirección de Estrategias de Cambio Climático. También se realizaron diversas entrevistas con personal del PNUD a nivel central, así como a nivel regional; con diferentes áreas de la

CONANP y SEMARNAT que tienen relación con el proyecto o con la UCP, así como instancias académicas y OCS que tienen relación a nivel central y local con el proyecto, como la CONABIO, el COLEF, Universidad del Caribe, TNC, CECROPIA, AMBIO, PRONATURA y FMCN.

También se realizaron visitas de campo a la R.B. Janos, en Chihuahua; al Complejo de El Ocote-Cañón del Sumidero en Chiapas, así como al P.N. Arrecifes de Puerto Morelos y el Complejo del A.P.F.F. Manglares de Nichupté y P.N. Costa Occidental de Isla Mujeres, Punta Cancún y Punta Nizuc, en Quintana Roo. En todos los casos, en las visitas de campo se realizaron reuniones grupales, así como entrevistas individuales. En las reuniones grupales se presentaron los avances obtenidos a la fecha, presentados en todos los casos tanto por la UCP para la primera reunión, como por los Oficiales de Campo en conjunto con los Directores de las ANP participantes. Posteriormente, con la participación de todos los asistentes, se realizó un ejercicio de identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del proyecto (no necesariamente de las ANP o Complejos). En todos los casos, los comentarios fueron escritos, categorizados, agrupados y contados con objeto de que el FODA tuviera una característica importante; una ponderación agrupada para hacer el ejercicio más objetivo. El número total de entrevistados o participantes fue de 87 (excluye personal de la UCP para evitar dobles conteos ya que algunos participantes en las reuniones grupales también fueron entrevistados individualmente), sin contar a las personas entrevistadas de manera informal en los diferentes proyectos de campo visitados, donde se tuvieron acercamiento con comunidades indígenas, productores y pobladores en las diferentes regiones. Las entrevistas fueron semi-estructuradas, partiendo de las preguntas indicadas en el Anexo G, pero dejando oportunidad para explorar otros temas de interés del entrevistado, o temas sobre lo cual el entrevistado tenía un conocimiento especial. Como resultado de dichos encuentros se recibieron un total 1,196 comentarios o notas relevantes levantadas en el proceso de reuniones grupales y entrevistas. Un total de 264 fueron relativas al contexto del proyecto (tipo de acciones, características, avances, compromisos y nivel de cumplimiento), 166 Fortalezas, 264 Oportunidades, 188 Debilidades y 99 Amenazas, el resto fueron relativas a Propuestas y Retos identificados. Los resultados del FODA se presentan en el Anexo H.

La tabla Excel del MdR con el seguimiento de julio 2017, generado por la UCP, fue una fuente básica para identificar el avance hacia cada meta (porcentaje real obtenido comparado con lo programado); la ejecución financiera (gasto proyectada y gasto real); presupuesto (ejercido y por ejercer); número de ANP del proyecto que en su programa de manejo han adoptado un componente de CC; y el grado de desarrollo del PACC de cada ANP del proyecto. También se revisaron diferentes documentos que constituyen medios de verificación identificados (o no) en el MdR en función de la información que se recabó durante las entrevistas. El primer hallazgo fue que el avance técnico reportado en el Marco de Resultados (MDR 2017) entregado para su evaluación, indicaba un nivel general de logros del 40%. Sin embargo, después de su revisión, se encontraron 20 imprecisiones (ver Anexo I), que en principio ajustan el avance total del proyecto a 36%.

Se revisaron y analizaron los reportes técnicos y financieros, las auditorías, y las notas de las reuniones de la CDP. La información recabada de las entrevistas, y solicitada mediante correos electrónicos (Capacitación Riesgos; Cofinanciamiento GEF Resiliencia; POA del Proyecto, 2017; POA PNUD 2016; Memoria Taller de Revisión de junio 2017; Minuta Reunión PNUD-CONANP 87099, agosto 2016; PACC Mapimi; Manual de Operaciones) también fue considerada. La valoración total sobre el avance hacia las metas se hizo tomando en cuenta el conjunto de evidencias que se obtuvieron.

3.2 Análisis de cumplimiento de planes de trabajo

Del resultado 1 (Instrumentos de política) se cuenta con un avance técnico de 42% contra el 55% reportado originalmente. El nivel de cumplimiento es elevado en relación a la generación de instrumentos generales (Programa Nacional de las Áreas Naturales Protegidas 2014-2018, que incluye al menos un objetivo de atención al CC; Estrategia 2040 con enfoque de atención al CC; Estrategia de Cambio Climático desde las Áreas Naturales Protegidas). Sin embargo, en lo referente a la generación de borradores de Programas de Manejo que incluyen componentes transversales de CC o la generación de PACCs, es prácticamente nulo. Los atrasos en cuanto a los PAC son especialmente llamativos. A la fecha, existen 20 contratos activos de los cuales 7 contratos son relativos a la elaboración de PACCs en un total de 10 ANPs (Complejo Centla-Términos, Vizcaíno, Región Grandes Islas, Complejo Sumidero-Ocote, Tehuacán-Cuicatlán, Complejo San Pedro Mártir-Constitución 1857 y Mariposas Monarca). De ellos, 6 tienen enmienda que prorrogan las fechas de entrega con un promedio de 219 días con relación a las fechas originalmente firmadas. La mayor prórroga de 313 días y la menor de 154. Independientemente de las razones específicas técnicas y administrativas por las cuales se encuentran en esa situación, queda claro de acuerdo al reporte proporcionado, que en promedio fueron elaborados y firmados hace 416 días sin que hayan sido concluidos. Esto se origina por la falta de especialistas en el tema; la complejidad para escribir, publicar, contratar y operar los TdR para la elaboración de los PACCs; o para la realización de talleres de consulta con los Consejos Asesores. También, los procesos internos de CONANP para la aprobación de instrumentos de manejo nuevo o revisado (Programas de Manejo, PACC, POAs) puede retrasar el proceso considerablemente. Sin embargo, vale notar que ya se tenía experiencia para la elaboración de PACCs por parte de la CONANP (existían 8 antes de iniciar este proyecto).

Otro aspecto que tiene un nivel de cumplimiento ambivalente es el relativo a la adecuación de las Reglas de Operación del PROCODES. Aunque si se cumple parcialmente de que las mismas incluyen criterios de CC, en realidad dichos cambios ya se observaban con anterioridad al proyecto de Resiliencia. Por lo tanto, la Línea Base, que establece que antes del proyecto los programas de subsidio de la CONANP no incluían criterios de CC y Resiliencia, es incorrecta.

En cuanto al tema de monitoreo de la integridad de los ecosistemas de los 17 ANP del proyecto, se muestran avances importantes en términos de la metodología definida, identificación de los puntos de muestreo, y el nivel de capacitación de los oficiales de campo. Se observa un retraso importante, pero entendible por su complejidad, en los aspectos de monitoreo de ecosistemas marinos y costeros. La participación de CONABIO en este componente ha sido muy importante y permitirá tener un mejor nivel de permanencia y expansión en el futuro.

Para el último de los componentes sobre concientización, se ha financiado la elaboración de videos (Faros de Esperanza) que tienen buena calidad, pero los mensajes que se pretenden dar al público objetivo no son claros, además de tener un bajo nivel de difusión. Cabe mencionar que recientemente la UCP contrató, atinadamente, una especialista en el tema que está preparando un programa de trabajo en este tema en particular.

Del resultado 2 (Ampliación de cobertura) se reporta un avance técnico de 48%. Se tienen avances importantes en cuanto a acciones de campo con comunidades y privados para la generación de decretos de ADVCS. Estas acciones resultan interesantes por sus características innovadoras enfocadas en resolver problemas concretos de calidad de vida o productividad de las comunidades afectadas, o por proponer un manejo integral de los recursos naturales. Esto permitirá también detonar nuevas superficies en un futuro en las diferentes áreas visitadas. Además, la posibilidad de que se realice el decreto de la RB Sierras La Giganta y Guadalupe

incluyendo criterios de CC y Resiliencia, vendría a cumplir con creces la meta originalmente propuesta. Donde el nivel de cumplimiento es bajo y se ve difícil alcanzar, es el relativo a la generación de ocho esquemas distintos a la creación de áreas naturales protegidas federales articulados para promover la conectividad como se plasma en el MDR, pues no se hizo mención en ninguna entrevista o reunión grupal, ni se encontraron documentos que describan estas ocho diferentes formas de manejo.

Del resultado 3 (Gestión efectiva) se reporta un avance técnico de 18%. El indicador del resultado se ve difícil de cumplir, pues los componentes que se plantearon en el proyecto están poco relacionados con los indicadores que incluye un METT. La meta de incrementar en 10 puntos el nivel actual es prácticamente imposible de alcanzar (ver apartado 4.3), de hecho, no se contó con la herramienta actualizada para esta evaluación. En cuanto al componente relativo a la realización de acciones de adaptación o mitigación en campo, se aprecia que el sistema de reporte de dicho indicador no está funcionando, ya que se visitaron ejemplos de dichas acciones en campo, pero el nivel de avance reportado en la mayoría de los casos es del 0%.

Cabe resaltar que las metas definidas en el MdR sobre acciones de adaptación (componente 3.1), tienen un avance de solo 9%, Podrían lograrse o incluso superarse, si se generaran acuerdos de coordinación con otras instancias federales, a través de la Comisión Intersecretarial de Cambio Climático. Su reglamento interno modificado y aprobado el 28 de mayo de 2015, en su artículo 5 relativo a sus atribuciones, establece (1) en su índice II. "*promover la coordinación de acciones de las dependencias y entidades de la Administración Pública en materia de Cambio Climático*"; y (2) en su índice IV. "*el establecimiento de criterios de transversalidad o integralidad de las políticas públicas*". También, el mecanismo de coordinación que se determine implementar tendría el objeto de dirigir a los complejos parte de los recursos del Anexo del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF). Estos "*Recursos para la mitigación de los efectos del Cambio Climático*" han tenido en los últimos cinco años montos promedio superiores a 39 mil millones de pesos anuales, incluyen rubros etiquetados en diferentes instancias tales como Investigación en CC, Sustentabilidad Ambiental y Crecimiento Verde, Mejoramiento de la Producción y la Productividad, Infraestructura y Prevención de Riesgos, Tratamiento de Aguas Residuales, Infraestructura de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento, Fideicomisos Ambientales, Investigación Científica y Tecnológica, por citar algunos. La mayoría de ellos son operados por el mismo sector ambiental (SEMARNAT). Desgraciadamente, estas fuentes de financiamiento potenciales no se tienen identificados entre el personal de los diferentes niveles a lo largo de la estructura operativa del proyecto. Como ejemplo, uno de los puntos de contaminación más críticos en Cancún y Puerto Morelos, es la contaminación a las lagunas por aguas negras, sin embargo, existen 3 mil millones de pesos anuales por los últimos cuatro años, que son operados por SEMARNAT, sin que alguien haya asociado la oportunidad financiera, con la necesidad ambiental. Otro caso es la necesidad de agua potable en la comunidad visitada en la zona de cercana a la reserva del Ocote, donde los habitantes aportaron materiales y mano de obra, a lo largo de varios meses pues el Ayuntamiento no contaba con recursos para apoyarlos, y a nivel federal existe un rubro de Infraestructura de Agua Potable.

El componente 3,2, relativo a Sostenibilidad Financiera, también presenta muy poco nivel de avance (7%). El área de CONANP que lidera el proceso se ha enfocado a la generación de un software para determinación de la brecha financiera, sin duda importante para su perspectiva institucional de largo plazo, pero no se identificaron acciones concretas para la generación de estrategias y mecanismos que resuelvan este tema, aún más importante a raíz de los recortes presupuestales del gobierno federal.

El avance en el componente 3.3 relativo a la capacitación e inclusión de temas de CC y género en los cuadros de la CONANP tiene un avance de solo 15%. Sin embargo, hay buen potencial para generar alianzas con OSC especializadas en el tema para acelerar el avance hacia las metas.

Finalmente, el último componente (3.4), relativo a los niveles de gobernanza de las acciones de CC y de reducción de brechas de desigualdad en las ANP, tiene la meta de fortalecer los Consejos Asesores (CAs) en materia de atención al CC y perspectiva de género en las ANP y complejos del proyecto... Para lograr dicho involucramiento es importante contar con los PACCs porque sitúan el tema de CC en ANPs individuales adentro de un contexto interinstitucional de gestión de complejo, y desde esta perspectiva pueden guiar la inclusión de CC adentro de los Programas de Manejo de cada ANP individual. Es un mecanismo para establecer acuerdos generales que después se aplican a ANP individuales,

Otro mecanismo para mejorar el nivel de gobernanza para acciones que respondan al CC es a través de la Alianza México Resiliente (AMR), De acuerdo al Manual de Operaciones Julio 2017 del Proyecto, la AMR tiene el rol de revisar el avance del proyecto y proporcionar asesoría puntual para maximizar los esfuerzos para aumentar la capacidad de recuperar resiliencia. También, la AMR interactúa con la Comisión Intersecretarial (CICC) con objeto de proponer la transversalización, y dirigir recursos previstos en el PEF hacia las zonas de interés del proyecto. Ya en algunas ocasiones ha interactuado con la GT-ADAPT del CICC en el pasado. Sin embargo, esta se encuentra en un estado latente que es importante retomar. El PRODOC identificó el apoyo del Proyecto al AMR como una oportunidad para el mejor el logro de sus objetivos, como se describe en el punto 196. *“La Alianza México Resiliente se formó en 2011 y está compuesta por 23 socios de diferentes instituciones gubernamentales, organizaciones internacionales, instituciones académicas, la sociedad civil y los grupos comunitarios, entre otros. La Alianza México Resiliente **ha sido reconocida por el Grupo de Trabajo sobre Adaptación de la Comisión Intersectorial sobre el Cambio Climático (GT- ADAPT) como un organismo consultivo especializado** en temas de ecosistemas, servicios ambientales y la conservación de la biodiversidad. El objetivo principal de la Alianza es promover la coordinación y las conexiones entre los socios que participan activamente en la conservación de las ANP y los ecosistemas de México, así como facilitar la colaboración y el intercambio de experiencias y conocimientos sobre el CC y la conservación de la biodiversidad. La Alianza participa activamente en las reuniones anuales y desarrolla productos que fomentan el conocimiento y la difusión de las actividades de sus socios. Sin embargo, sus actividades se han mantenido tras bambalinas, principalmente. **El proyecto apoyará la institucionalización de la Alianza México Resiliente como un consejo consultivo nacional y orientar a sus miembros en el diseño y co-ejecución de, al menos, un proyecto en el campo.** El proyecto fomentará la formación de grupos de trabajo dentro de la Alianza y en colaboración con los actores locales para resolver problemas específicos en el campo. Asimismo, se promoverá como un foro para el intercambio de experiencias entre los otros proyectos de CC y los ecosistemas en México”.*

Finalmente, el componente 3.4.d del proyecto tiene como meta la reducción de brechas de desigualdad. Sin embargo, hasta hora el avance en esta meta es nulo.

3.3 Análisis de presupuesto y ritmo de implementación

Con la información oficial recibida al momento de la revisión, el nivel de gasto reportado por resultado indica que el ritmo de implementación es bajo en relación al nivel de gasto ejercido, lo que habla de baja eficiencia en el uso de los recursos asignados:

Resultado	% Avance Técnico	% Avance Financiero	Diferencia
1 (Instrumentos de política)	42%	98%	+56%
2 (Ampliación de cobertura)	48%	48%	0%
3 (Gestión efectiva)	18%	26%	+8%

En particular, cabe destacar el hecho de que no exista disponibilidad financiera en este momento para la elaboración de los PACCs (Resultado 1), insumo importante para el Resultado 3, cuyo avance reportado resulta crítico. Otro aspecto importante es el hecho de que a la fecha se tiene reportado un avance de gasto del 44% en relación al monto total del proyecto y se vislumbra para el ejercicio restante se deberá gastar un monto similar al monto ejercido entre 2016 y 2017. Sin un ajuste a los procesos administrativos o en la estrategia de implementación, no se podrá lograr este gasto. Esta es una de las evidencias que hace plantear la necesidad de solicitar una extensión al período de operación del proyecto por al menos doce meses más.

Es evidente que, en aras de incrementar el ritmo de implementación y consecución de logros para 2017, se está optando por incrementar el número de consultorías, de 27 en 2015, y 26 en 2016, a 72 para 2017, a pesar de que la debilidad más sentida en el proceso de elaboración del FODA (ANEXO G) fue la relativa a *“Problemas administrativos cierran opciones de participación y colaboración”* con el mayor nivel de incidencia (14%) entre los comentarios de los entrevistados.

Una nueva forma de operación y ejecución presupuestal para mejorar el ritmo y calidad de implementación podría ser a través de la constitución de consorcios conformados por universidades, ONGs, y consultores individuales para ejecutar acciones conjuntas en una o varias ANPs o Complejos. La celebración de reuniones entre miembros de los diferentes consorcios interesados y el personal que elabora los TdR, podría clarificar los alcances, la forma de describirlos, los tiempos y recursos necesarios para su cabal cumplimiento.

3.4 Valoración de apego a la lógica del proyecto, objetivos GEF y PNUD

Como lo menciona el PRODOC, punto 65, en 2007 México presentó el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (PND) que es presentado cada seis años con el cambio de gobierno, considera por primera vez acciones para la mitigación y adaptación al cambio climático. En el mismo tenor del concepto de sostenibilidad ambiental del PND, la SEMARNAT ha tratado de coordinar sus esfuerzos con los de otros organismos sectoriales, en especial para hacer frente a los desafíos intersectoriales (incluyendo el CC), así como para proteger a los sectores prioritarios. Las Agendas de Transversalidad han ayudado a incorporar criterios ambientales en las actividades de un importante segmento de la Administración Pública Federal; sin embargo, una serie de programas públicos continúa fomentando el uso no sostenible de los recursos naturales.

Es también claro que el PND 2012-2018 identifica en su diagnóstico que *“existe la oportunidad para que seamos más productivos; se reconoce que, en términos de Desarrollo Sustentable, durante la última década, los efectos del cambio climático y la degradación ambiental se han intensificado; las sequías, inundaciones y ciclones entre 2000 y 2010 han ocasionado alrededor de 5,000 muertes, 13 millones de afectados y pérdidas económicas por 250,000 millones de pesos (mmp)”*. También indica que hoy existe un reconocimiento por parte de la sociedad acerca de que la conservación del capital natural y sus bienes y servicios ambientales, es un elemento clave para el desarrollo de los países y el nivel de bienestar de la población.

Finalmente, manifiesta que es reconocido el liderazgo de México en ámbitos los esfuerzos para combatir el cambio climático –como ocurrió con el reencauzamiento de las negociaciones

multilaterales y la adopción de los Acuerdos de Cancún durante la 16 Conferencia de las Partes sobre Cambio Climático, enmarcado en la cuarta Meta Nacional, en particular el capítulo VI.4. México Próspero, apartado IV.1. Objetivo 4.4. *“Impulsar y orientar un crecimiento verde incluyente y facilitador que preserve nuestro patrimonio natural al mismo tiempo que genere riqueza, competitividad y empleo”*; y en la Estrategia 4.4.1. *“Implementar una política integral de desarrollo que vincule la sustentabilidad ambiental con costos y beneficios para la sociedad.”*

En lo que toca al PNUD, dentro de su Plan Estratégico global 2014-2017, en el apartado *“Remodelación de sus principales esferas de trabajo en el ámbito del desarrollo”*, define que los resultados propuestos: 1. *“El crecimiento y el desarrollo incluyentes y sostenibles, con incorporación de capacidades productivas que generen empleo y medios de vida para los pobres y los excluidos”*; y 5, *“Capacidad de los países para reducir las probabilidades de conflicto y reducir el riesgo de desastres naturales, incluidos los derivados del cambio climático”*. En particular en la sección de Gestión efectiva de riesgos, menciona como líneas prioritarias, impulsar la planificación, marcos normativos y capacidad institucional para reforzar sustancialmente las medidas relativas al CC. En la 3ra esfera de trabajo, se identifica también el aumento de la resiliencia al CC.

Para el caso de la Misión México, el proyecto del Programa para México 2014-2018, identifica dentro del Marco de Resultados y Recursos para México (Anexo 1), en el Efecto MANUD #6: *“Los tres órdenes de gobierno, el sector privado, la academia y la sociedad civil habrán fortalecido sus capacidades para revertir la degradación ambiental y aprovechar de manera sostenible y equitativa los recursos naturales a través de la transversalización de la sostenibilidad ambiental, el desarrollo bajo en emisiones y la economía verde en los procesos de legislación, programación y toma de decisiones; entre ellos, la creación de modelos de manejo de ecosistemas, de COP, intervención territorial y adaptación al cambio climático”*. Por esta alineación, es totalmente apegado el diseño y lógica del proyecto con los objetivos del GEF, el PNUD y el gobierno mexicano.

Sin embargo, las intenciones indicadas en las declaraciones oficiales de políticas de PNUD y el Gobierno de México no siempre se aplican en la práctica a través del proyecto. El ejemplo más claro son los recortes en el presupuesto de CONANP cuando el presupuesto para actividades relacionadas con la mitigación de CC a nivel del presupuesto federal se mantiene. Es una indicación que el proyecto no ha desarrollado las capacidades o mecanismos para lograr un financiamiento sostenible aun cuando las políticas de PNUD y el Gobierno de México se alinean perfectamente con los objetivos del proyecto. Es, a su vez, evidencia de que el proyecto no ha aprendido a aprovechar el rol de PNUD en el proyecto como garante de los objetivos, para provocar discusiones con el Gobierno para asegurar un financiamiento sostenible. Tampoco ha utilizado la posición de CONANP adentro de la estructura de SEMARNAT para ganar acceso al presupuesto para actividades relacionadas al CC en las ANPs del proyecto. Además, no ha utilizado el AMR para desarrollar una plataforma intersectorial para promover las relaciones interinstitucionales que también son indispensables para construir colaboraciones que aumentan el financiamiento sostenible de los objetivos, componentes, y metas del proyecto. A pesar de que es una meta del proyecto, CONANP no ha reestructurado su presupuesto para asegurar un 10% sea dedicada a actividades de resiliencia.

La ineficiencia en el uso de los recursos (ver detalles en la sección 4.1.3), y la inatención al desarrollo de capacidades (ver detalles en la sección 3.2) son otros ejemplos de la brecha entre las políticas generales y las realidades de implementación en el campo.

3.5 Valoración de la participación de instituciones responsables

3.5.1 Evaluación de los mecanismos de información y diseminación en la implementación del proyecto

El proyecto resulta complejo en su concepción ya que pretende tener una amplia gama de productos en temas diversos: normativos, políticos, direccionamiento de recursos de otras fuentes, comunicación, expansión de superficies protegidas, instrumentos de definición de acciones, métodos de gobernanza y acciones en campo en 17 zonas del país en diferentes ecosistemas, así como la generación de mecanismos de financiamiento novedosos, lo que resulta un esfuerzo complicado para la generación de mecanismos de información durante la implementación del mismo. Implica la participación de mucha gente de diferentes niveles en diferentes instancias de gobiernos, academia, OSCs, comunidades, etc. Otra complejidad en términos de diseminación de información y coordinación fue el hecho del cambio de personal a todos niveles, en particular en lo referente a los mandos medios de la CONANP, así como en la UCP, situación que complicó la continuidad para la correcta implementación del proyecto.

Las consecuencias de esta complejidad, la mala práctica, y la falta de un sistema sólido de mecanismos de comunicación para la implementación se advierten en el bajo nivel de cumplimiento de algunas agendas, pero también en cosas más sencillas; por ejemplo, (1) la poca consistencia en los reportes (los POAs tienen tres diferentes formatos a lo largo de la operación), (2) la calidad de información que revelan los informes mensuales, (3) los avances reportados en los IWPs que son imprecisos, y (4) las minutas de las reuniones del Comité Directivo, que no tienen consistencia en los avances de acuerdos o en las fechas de elaboración (hay períodos de hasta 10 meses sin celebrar reuniones a pesar de que el Manual definía 4 meses como máximo); por lo que se puede concluir que los mecanismos han sido deficientes e ineficaces.

Con objeto de corregir dichas deficiencias, se requiere la elaboración de una serie de formatos estándares, que permita al personal (de ANPs, UCP, CONANP, PNUD y socios implementadores) proporcionar información periódica y complementaria, anexar documentos o evidencias que den cuenta de los avances o complicaciones que puedan ser depositados en tiempo real en espacios electrónicos virtuales. El sistema debe de incluir un manual de llenado que permita identificar cada acción a que resultado y componente apoya (considerando la nueva versión de MdR que se genere como consecuencia de esta revisión), períodos de tiempo claros para la generación de reportes, la posibilidad de identificar (por parte de los supervisores) banderas de alerta, oportunidades no identificadas anteriormente, o acciones que requieren de un nivel superior de atención. La puesta en marcha de este sistema (que debe incluir el tema administrativo, que identifique el saldo que tiene a la fecha los diferentes componentes presupuestales), deberá de acompañarse por las sesiones de capacitación o asistencia técnica a distancia.

También los resultados del mismo, deben ser la base de seguimiento al interior del CDP. Al tener todos los participantes acceso, podrán anticipar, validar o tomar decisiones consecuentes. Otra parte muy importante del sistema para que sea sistemático, incluso, en la toma de acuerdos en ese nivel directivo y que permita ser diseminado hacia los mandos a nivel regional y de ANP en la medida de su pertinencia. Esto es, el sistema debe funcionar en ambas vías, del campo hacia el nivel directivo y viceversa. Este deberá de ser administrado por el área de monitoreo y evaluación de la UCP, y tener acceso por las partes implementadoras con un nivel de diferenciado en función del tipo de personal participante en el mismo, existiendo la posibilidad de participación e interacción de socios implementadores externos.

3.5.2 Contexto de la participación de co-ejecutores en el manejo

3.5.2.1 Monitoreo y Evaluación del proyecto

A pesar del apoyo del especialista en monitoreo y evaluación de PNUD, esfuerzos de capacitación del personal de la UCP, y reconocimiento de los problemas con algunos indicadores establecidos en el Mdr, durante la revisión se encontró que persisten errores e inconsistencias en el Mdr (ver detalles en el Anexo H.). Considerando que el personal que elaboró estos reportes a nivel de la UCP ya no labora para el proyecto, pudiera ser entendible en términos de fallas en la entrega del reporte correspondiente y la dificultad en identificar la fuente original de estos errores e inconsistencias. Pero también existe una estructura en el PNUD que revisa dicha información, y aunque se identificaron varios problemas, no lograron sanear los errores e inconsistencias. Un ejemplo de un producto reportado como logrado que no es correcto es el reportado en el PIR 2016, página 9, que especifica *“About the subsidies, in 2015, the incentive scheme called Sustainable Development Conservation Program (PROCOCODES) was updated, through the operation rules published in the Official National Newspaper. It now establishes that the studies, projects or courses submitted for support that consider vulnerability reduction through climate change adaptation and mitigation will be scored higher”* ya que la modificación que hace mención, en realidad aparece desde las reglas de 2010 y por lo tanto, antes de que existiera el proyecto.

Además, el PRODOC precisa en su párrafo 151. *“El proyecto fortalecerá el acceso institucional y el uso de información para adaptar las decisiones de gestión a través de la construcción de un sistema nacional de información sobre ANP, mediante la colaboración con la CONABIO, la CONAFOR, la CONAGUA, el SMN y de otras instituciones. Prestará especial atención en el desarrollo de mecanismos para que la información generada se alimente en la toma de decisiones a través de los vínculos entre la CONABIO, la CONANP, la CONAFOR, la SAGARPA y otras instituciones”*. Sin embargo, el desarrollo y uso de estos mecanismos no fue encontrado por los evaluadores a lo largo de la revisión (ni se mencionó en las entrevistas, ni se conoció documento o espacio electrónico correspondiente).

3.5.2.2 Planificación Financiera

Valoración de los costos reales por componente y actividad, el costo-eficiencia de los resultados, manejo financiero (incluyendo pagos), cofinanciamiento (entrega de fondos según cronograma, monto, tasa de cambio, compromisos para el resto del proyecto etc.) y el cumplimiento del concepto de costos incrementales.

Con base en la información recibida hasta el momento, pareciera que los costos reales por componente son precisos, ya que el documento proporcionado denominado “Avance Financiero Proyecto Resiliencia-Fondo GEF.xls” indica que se ha gastado a lo largo de los tres años de operación, los recursos exactos determinados para cada componente. Sin embargo, el reporte no refleja los retrasos significativos (de hasta diez meses en el reembolso de viáticos u otro tipo de gastos que el personal en las ANP ha estado sufragando por su cuenta). Otras evidencias de este punto se encuentran descritas en el apartado 3.3, *Análisis de presupuesto y ritmo de implementación*, de este documento.

Una herramienta clave para la planificación financiera es el Plan de Adquisiciones (PdA), lo cual se basa en el POA del proyecto. Sin embargo, el desarrollo del PdA cada año se atrasa por la lentitud de elaboración y aprobación del POA del proyecto, y la falta de precisión con respecto a las adquisiciones que serán necesarias para alcanzar cada meta. Como consecuencia, las

solicitudes para adquisiciones de todo tipo llegan a la UCP en forma desordenada con requerimientos inmediatos, y los procesos administrativos empiezan a dar prioridad a urgencias en vez de seguir una ruta más planificada, ordenada, y predecible. En consecuencia, es necesario encontrar maneras de acelerar el proceso de elaboración y aprobación del POAs. También es necesario modificar el calendario del proyecto para asignar más tiempo para el proceso de elaboración y aprobación del POA, empezando más temprano en el año para tener el POA para el siguiente año aprobado para fines de diciembre, y dando la posibilidad de desarrollar el PdA en forma participativa temprano en el año. Además, es importante que el personal del proyecto entienda que, mientras más precisos y detallados la descripción de las actividades especificadas en el POA, más fácil de incluirlas correctamente en el PdA.

Una manera para lograr más disciplina en el sistema es no atender solicitudes ad hoc que no forman parte de PdA, salvo en casos excepcionales. Sin embargo, para que tal requerimiento funciona con efectividad, el personal del proyecto tendrá que tener plena participación en la elaboración del PdA.

3.5.2.3 Modalidades de implementación y ejecución:

Valoración de la efectividad de la colaboración CONANP – PNUD en dirección del proyecto y en la definición de roles y funciones.

El PRODOC define en su apartado 229 a 240, los roles específicos de las partes, la Dirección de Cooperación Técnica de la Secretaría de Relaciones Exteriores con un carácter más bien de protocolo, la CONANP como el responsable directo del cumplimiento de los resultados del proyecto (para lo cual la descripción de sus funciones utiliza verbos como supervisar, dirigir y aprobar) y el PNUD con un carácter administrativo, de asesoría y apoyo, pero también el relativo a garantizar el aseguramiento de la calidad. Estos mismos roles tienen un reflejo consistente en el Manual de Operaciones 2017.

Los participantes no siempre asumieron el rol predeterminado en la implementación del proyecto. Por ejemplo, la crisis por la falta de avances en el ejercicio 2016, y la rescisión de los contratos del Administrador y Especialista en Biodiversidad de la UCP, hace ver que faltó coordinación entre las partes. En particular, de acuerdo al rol específico (numeral 235 del PRODOC), del Director Nacional del Proyecto como supervisor y coordinador general así como responsable de mantener informado al Comité Directivo del Proyecto, debió proponer las medidas necesarias para atenuar o evitar, en la medida de lo posible, la resolución de los atrasos acumulados en la implementación, y la contratación del personal faltante.

A nivel local, se puede advertir en los comentarios surgidos durante las entrevistas, que se generó un proceso de ajuste paulatino a lo largo de la implementación del mismo entre los Directores de las ANP participantes y los Oficiales de Campo contratados directamente por el proyecto, incluso para la disposición de tiempos y equipos aportados por las partes, pero a la fecha ese punto está superado, por lo menos en las ANP visitados durante la evaluación.

3.5.2.4 Valoración de cantidad, calidad y oportunidad de los insumos para y desde el proyecto que pudieron haber afectado la implementación.

Se vislumbran algunos elementos importantes que hicieron que el proyecto no tenga a la fecha el nivel de avance deseado. Uno de ellos fue el hecho de no tener en México consultores que tengan los conocimientos aplicados en temas de CC, a pesar de que ya se contaban con algunos

PACCs elaborados o en proceso, antes del inicio del proyecto. Sin embargo, fue imposible tener expertos en universidades o OSC disponibles para todas las ANP.

Otro tema fue el relativo a los procesos administrativos que generaron retrasos mayores, principalmente por el hecho de que los operadores comentan que los procedimientos cambiaban constantemente, lo que implicaba mucho esfuerzo para mover los recursos; el Manual de Operaciones carece de una descripción detallada de procesos administrativos, así como de herramientas como flujogramas, que definen responsables, formatos, tiempos o plazos máximos, etc.

3.5.2.5 Modalidades de coordinación y direccionamiento: Evaluar la relación entre el Proyecto y la CONANP así como con otros Proyectos GEF y/o PNUD.

Aún y cuando los recursos del GEF que reciban a través del PNUD son considerables, los equipos o UCP de cada proyecto son diferentes, lo cual aparentemente (pues no se evaluaron los otros proyectos) hacen la diferencia en el logro de los objetivos, de acuerdo con los comentarios de personal de instituciones que operan también otros proyectos de PNUD. Esto es, no hay una coordinación estándar de acciones, sino que los integrantes de los equipos son los que hacen más o menos ágil el proceso. Incluso manifestaron que se tiene la sensación de que el PNUD tiene demasiados proyectos en operación, y más que ineficiencia, se percibe como la saturación, el motivo de los retrasos.

4. Resultados del Proyecto y Sustentabilidad

4.1 Valoración del éxito del proyecto hasta la fecha en cuanto al logro de sus objetivos inmediatos y de desarrollo.

4.1.1 Efectividad

En el sentido más amplio, el grado de “efectividad” de la implementación de las actividades del proyecto depende de las capacidades del personal del proyecto y de CONANP y, por lo tanto, la experiencia profesional y la capacitación de ellos. Este es un factor aún más importante en el Proyecto Resiliencia, porque la tasa de cambio del personal del proyecto, y de CONANP en general, ha sido alto durante su implementación. Como consecuencia, se ha perdido la experiencia adquirida por este personal, que ya no laboran en la implementación del proyecto, y la inversión en la capacitación de ellos. Además, el avance en la capacitación a través del proyecto ha sido lento (actividad 3b, *“al menos 50% de funcionarios públicos capacitados en adaptación al cambio climático en ANP de proyecto”* con un avance de 0%). Estos factores también llevan al personal sentir que no son valorados por los líderes del proyecto, lo cual, junto con las dificultades en la administración, es un factor en la desanimación de ellos. El conjunto de estos factores resulta en una porción del personal desmotivado y poco capacitado en los temas del proyecto, y en consecuencia, afecta el ritmo y calidad de la implementación,

Sin embargo, es positivo encontrar que los conceptos planteados en el proyecto han sido efectivos al propiciar colaboraciones concretas entre grupos de trabajo de diferentes ANP del orden federal y estatal, incluso algunas de ellas compartiendo Comités Científicos comunes, o identificando nuevas áreas de conservación junto con los gobiernos estatales o en el ámbito de terrenos privados, dedicados voluntariamente a la conservación. Esto permitirá incrementar el

índice de supervivencia de algunas de las especies clave de los ecosistemas, mismas que sin el proyecto correrían el riesgo de extinción local..

El concepto de “complejo” de áreas de conservación y sus futuros PACCs a desarrollar, están sentando las bases para futuras colaboraciones con otras instancias de gobierno que impulsan las agendas de desarrollo en las zonas dentro del complejo. Dichos instrumentos de regulación y gobernanza territorial en proceso de generación promoverán que el presupuesto de la federación definió en el Presupuesto de Egresos de la Federación (Anexos denominados de Recursos para la mitigación de los efectos del Cambio Climático) tengan líneas de acciones concretas, con un sólido rigor científico y un nivel de consenso adecuado con las comunidades.

En este mismo ámbito de análisis, las discrepancias institucionales entre PNUD y CONANP u otras instancias incluso de carácter académico (la Universidad del Caribe, por ejemplo), sobre (1) los alcances y expectativas del proyecto, (2) la rigidez con la que en ocasiones se han querido lograr los objetivos y la (3) inercia de atender agendas urgentes, han mermado los posibles alcances que a la fecha deberían de haberse logrado con el proyecto. Un ejemplo de estas discrepancias operando simultáneamente es el caso de los recursos del Anexo del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) denominado Recursos para la mitigación de los efectos del Cambio Climático, que en los últimos cinco años han tenido montos promedio superiores a 39 mil millones de pesos. Entre los rubros etiquetados en diferentes instancias, se encuentran: Investigación en Cambio Climático, Sustentabilidad Ambiental y Crecimiento Verde; Mejoramiento de la Producción y la Productividad Indígena; Infraestructura y Prevención de Riesgos; Tratamiento de Aguas Residuales; Infraestructura de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento; Fideicomisos Ambientales; Investigación Científica y Tecnológica, por citar algunos. Es notable que el 31% de los mismos son ejercidos por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) sin que existan en sus reglas de operación una sola mención o condicionante al cumplimiento de medidas de mitigación o adaptación al Cambio Climático para el otorgamiento de los apoyos. En ese mismo rubro presupuestal, la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) opera el 37%, sin que exista al interior de la misma (esto es, en colaboración con la CONANP), un esfuerzo de colaboración para definir proyectos o recursos que coadyuven en la resolución de la problemática identificada en los complejos, cuyo origen son los impactos provocados por el CC, sino que los recursos se orientan en su totalidad, hacia las agendas denominadas “grises”.

Un buen ejemplo de la tercera discrepancia (inercia de atender agendas urgentes) incide en los programas con los que cuenta la CONANP para apuntalar acciones con socios y que operan en la gran mayoría del país (PROCOCODES, PET, PROMANP, PROMOBI). A pesar de que el proyecto definía que se adecuarían en sus reglas de operación con objeto de apuntalar las acciones identificadas en los complejos donde opera el proyecto, aún no han sido modificados.

4.1.2 Relevancia

El proyecto, así como los conceptos plasmados en el mismo, resultan relevantes en el ámbito coyuntural internacional y nacional. Los efectos negativos del CC que han sido percibidos y sufridos por comunidades urbanas y rurales, han estimulado el debate de las agendas nacionales, estatales o comunitarias, sobre la necesidad de realizar acciones tendientes a impulsar medidas de adaptación o mitigación. Estas medidas abarcan temas tan básicos como el aseguramiento de fuentes de agua potable, la contención de la erosión, y la protección de espacios que tienen atractivos turísticos. El deterioro de estos recursos tiene un impacto directo sobre la economía local de sus habitantes, como se vio en algunos de los sitios visitados.

Esto también ha permitido identificar a las ANP como espacios que tienen un valor intrínseco no solamente de carácter cualitativo, sino que también permiten la generación de servicios ambientales muy importantes para una región, y para mantener los niveles de vida de sus habitantes. Un proyecto paralelo que se viene desarrollando (aunque no necesariamente coincide geográficamente con “Resiliencia”) y que tiene componentes (instrumentos de financiamiento, desarrollo de capacidades, conocimiento y metodologías, transversalidad) que le resultan sinérgicos, es el de Ecovalor, desarrollado por GIZ.

4.1.3 Eficiencia

Los niveles de eficiencia del proyecto son bajos o muy bajos para el Resultado 1. (48% logrado con el 98% del presupuesto ejercido), adecuados para el Resultado 2 (48% logrado con el 48% del presupuesto ejercido) y moderadamente adecuados (18% logrado con el 26% del presupuesto ejercido) para el Resultado 3.

4.2 Análisis de contexto que permita medir los avances o desafíos en los logros a la fecha

El contexto en el cual se enmarcan los avances del proyecto es de incertidumbre presupuestal originado por la disminución drástica en los presupuestos básicos de las ANP, cuyo recorte se dio al inicio del proyecto. Según algunos entrevistados, su primera percepción al aprender de la existencia del proyecto era que el proyecto representaba una opción de asegurar continuidad financiera en las ANP, pero también una oportunidad de buscar nuevos temas (como el caso específico de CC) que puedan enriquecer la operación de las mismas.

Según las opiniones de personal de campo expresadas durante las reuniones de “*focus groups*” en las visitas de campo, durante el periodo de mayor presupuesto para CONANP, había poco incentivo para manejar las ANP en términos de complejos, en vez de enfocar el manejo de ANP en forma individual. En consecuencia, observan que un aspecto positivo del recorte presupuestal y de la llegada del proyecto fue que se obligó a compartir recursos humanos y materiales entre las áreas, que en cierta medida las hizo más eficientes ya que, con el mismo personal, ahora cubren mayor territorio (entre las ANPs) que antes no atendían.

4.3 Análisis de indicadores de impacto y METT

Como indicado en la sección 2.4, el Propósito 1 (“*Marco institucional de ANP mexicanas fortalecido con criterios de CC y resiliencia que permitan salvaguardar la biodiversidad de manera efectiva*”, y los medios de verificación (“*reglas de elaboración de los programas de manejo*”; “*reglas de operación de subsidios de la CONANP - PROCODES*”; “*reglas de elaboración de las AVDC*”; y “*reglas de elaboración de los decretos de las nuevas ANP publicadas en el Diario Oficial de la Nación*”) son indicadores de insumos y no de resultados o impactos.

El Propósito 2, “*Ampliar el sistema de ANP en sitios de conectividad estratégica con criterios de resiliencia al CC*” es un buen ejemplo de un propósito expresado en términos de resultado. Sin embargo, la meta (“*10,000 has. nuevas incorporadas al sistema de ANP con al menos un esquema de financiamiento de acciones de conservación*”) y el medio de verificación (“*documento de al menos una propuesta de un esquema de financiamiento de acciones de conservación aplicado en 10,000 has terrestres*”) cambian el enfoque de “conectividad estratégica” al “financiamiento de acciones”. Los dos factores son importantes y deben estar incluidos.

Propósito 3, se tiene como meta “Al menos 79% de puntaje de la herramienta de calificación de la herramienta METT sobre la gestión efectiva de las áreas naturales protegidas al cierre del Proyecto”. Sin embargo, el PRODOC tenía previsto la utilización de la herramienta METT fortalecido con criterios de resiliencia al CC, tema central del proyecto. Pero no se hizo tal adecuación de la herramienta, y la medición del METT en los 17 ANPs al inicio del proyecto se hizo sin los criterios de CC. Por lo tanto, no es válida como herramienta para medir los impactos del proyecto, y se sugiere reemplazar este medio de verificación con otra (ver recomendación específica en la Recomendación 7.9).

4.4 Valoración adelantada de los prospectos de sustentabilidad de los resultados

Un esquema básico de los ítems en esta sección incluye la valoración de:

4.4.1 Formulación del proyecto

4.4.1.1 Conceptualización/diseño

Durante la Reunión de Arranque de la Revisión de Medio Término, se indicó que el proyecto tiene en si un planteamiento novedoso y atractivo, pero también extremadamente ambicioso, buscando tener impacto en demasiados aspectos (como los descritos en la sección 3.5.1) y en demasiadas ANP. Considerando la falta de experiencia en el tema en el país (como manifestaron los diferentes entrevistados, no hay expertos en el tema en el país), la diversidad de ecosistemas y la diferencia en el nivel de madurez de las ANP, se debió de concretar, por ejemplo, en la producción de 4 a 6 PACCs en el mismo número de Complejos, cuyos componentes se incluyeran en los Programas de Manejo de las ANP involucradas. Los componentes incluidos también son consecuentes con el resultado que se pretendía; sin embargo, de manera contraria al planteamiento original, tienen metas inconsistentes o incluso incoherentes en muchos niveles del propio Marco (ver ejemplos presentados en la Sección 4.3).

4.4.1.2 Apropiación nacional

El nivel de apropiación nacional del concepto (más que del proyecto) es destacadamente alto. En los pasados 4 años se han definido recursos sin precedentes para la atención al CC, en cumplimiento a los acuerdos internacionales. Según las entrevistas de campo, la apropiación del proyecto a nivel regional y local es también en ascendencia. Citan como ejemplos, el interés de expertos claves en participar en los Consejos Asesores, y el interés manifestado por instituciones nacionales y sus representantes locales, y comunidades locales, en colaborar con el proyecto. Durante entrevistas con personal de OSCs (FMCN, Natura, CI, Cecropia) mencionaron como “fortaleza” del proyecto el hecho que el tema de CC es cada vez más frecuentemente visto en los medios de comunicación, y las agendas del gobierno federal o estatales. Consecuentemente, la CONANP también ha hecho la tarea de reflejar en los diferentes instrumentos de comunicación, las acciones tomadas para reducir el impacto del CC.

4.4.1.3 Participación de actores

La participación de actores ha sido errática. Por ejemplo, en el caso de CONABIO ha sido poco participativa. Ha jugado el rol de prestador de servicios, pero no ha asumido su rol de “socio responsable del proyecto” como indicado en el PRODOC Revisado. La iniciativa de la Alianza México Resiliente, también ha sido inactiva en el último año. Los entrevistados, ambos a nivel central y en el campo, indican que CONANP ha participado más intensamente en las ANP

participantes y un nivel de participación menos activo a nivel central a raíz de reducciones en el presupuesto y cambios en el personal. Finalmente, en el caso de PNUD, las entrevistas de personal de CONANP y CONABIO a nivel central, las minutas de las reuniones del CDP, y notas de una reunión entre CONANP y PNUD de agosto de 2016, indican que, en el balance, su nivel de participación ha sido de manera reactiva, en función de la falta de avances e irregularidades detectadas en la administración del proyecto que se generaron el año pasado, y que desembocaron en la rescisión de los contratos del Administrador y el Especialista en Biodiversidad del Proyecto, y la no-renovación del contrato del Coordinador de la UCP.

4.4.1.3 Replicabilidad

El nivel de replicabilidad (el propósito 3 del proyecto), es muy alto, aprovechando el conjunto de las experiencias, políticas, modelos, y conocimientos generados por el proyecto para guiar el *“aumento de la resiliencia de la diversidad biológica a los impactos adversos del CC”* (el objetivo del proyecto) en las ANP no participantes en el proyecto. El factor limitante es el financiamiento, y por eso la importancia de acción inmediata y directa a todo nivel para levantar fondos para los fines del proyecto mientras que, a su vez, se avance en el desarrollo de planes de negocio para los complejos del proyecto, ganando experiencia en la elaboración y uso de este instrumento, y probando las estrategias financieras para identificar las más exitosas.

4.4.1.4 Rentabilidad (costo-efectividad)

La rentabilidad se puede identificar como moderada, esto es, habiendo gastado el 44% del presupuesto se han logrado el 36% de las metas propuestas, durante los primeros 40 meses (60% del tiempo originalmente planteado). Sin embargo, las relativas a la construcción de la normatividad que considere el CC, así como los esfuerzos de institucionalización al fomentar la inclusión del tema en los Decretos para nuevos ANP, son de especial importancia por su impacto a largo plazo. Será necesario ajustar las metas, de acuerdo con las prioridades articuladas por las ANP del proyecto, y faltando 20 meses para concluir el proyecto, para que se concreten acciones significativas (como los PACCs y los Planes de negocios en un número de Complejos ejemplificativos).

4.4.1.5 La ventaja comparativa del PNUD

La participación del PNUD tiene varias ventajas. Una de ellas es su carácter de institución internacional con la capacidad de conectar países a conocimientos, experiencias, y recursos intelectuales internacional. Esta característica es un incentivo para que instituciones nacionales colaboran con ellos. Otra ventaja es la capacidad de PNUD de administrar recursos de instancias internacionales como el GEF y el Fondo Verde de Cambio Climático para proyectos nacionales. Finalmente, la posibilidad que tiene PNUD de extrapolar experiencias de muy diversas partes del mundo, que pudieran ser afines o relevantes para los procesos de lecciones aprendidas, es otra ventaja. Entrevistas con personal a nivel central de CONANP, CONABIO, y FMCN, y personal de campo de CONANP, TNC y Cecropia, notan que la desventaja de PNUD es sus políticas administrativas que han resultado más complejas y cambiantes que las de otras instancias que operan recursos para la conservación en el país.

4.4.1.6 Vínculos entre proyectos y otras intervenciones dentro del sector

Se tienen identificados proyectos que tienen conexiones con este, algunos más directos y otros que podrían tener mayor cercanía e intercambio de experiencias. Según el PRODOC y PNUD,

los proyectos más relevantes a nivel nacional son: Proyecto Plataforma de Cambio Climático (INECC), Especies Invasoras (CONANP/CONABIO), Especies Prioritarias (CONANO/CONABIO), Ecovalor (GIZ), Programa de Manejo de Riesgos (PNUD), Small Grants Program (PNUD), y Sinergia (PNUD); y a nivel internacional el Proyecto Resiliencia de Perú (PNUD). Sin embargo, no hay un mecanismo formal para aprovechar las experiencias y aprendizajes de estos proyectos afines en forma sistemática, o de identificar acciones conjuntas potenciales. Por ejemplo, el desarrollo de un Índice de Resiliencia al Cambio Climático para un ANP podría ser un tema de interés mutuo de estos proyectos, entre otros.

4.4.1.7 Indicadores

Como lo señalado en las secciones 2.4 y 4.3, varios medios de verificación e indicadores tendrán que ser remodelados en función de los ajustes que se hagan al proyecto en seguimiento a esta evaluación porque por lo general están orientados a la generación de insumos, mas no a identificar el cambio esperado en la población objetivo (resultado o impacto). Cuando se cambian el indicador para reflejar el nivel de impacto, varios no resultan relevantes o consecuentes. Otro ejemplo, en adición a los ya citados, es la Meta (a nivel de Propósito) del Resultado 2: *“10,000 hectáreas nuevas incorporadas al sistema de áreas naturales protegidas con al menos un esquema de financiamiento de acciones de conservación”*. En el nivel jerárquico inferior, la meta 2.1 tiene como meta *“600,000 hectáreas de nuevas áreas incorporadas al sistema de áreas naturales protegidas que cumplen al menos un requisito de conectividad bajo criterios de resiliencia al cambio climático (369,139 hectáreas terrestres y 230,861 hectáreas costero-marinas)”* y la meta 2.2a *“Al menos 30,000 hectáreas bajo otros esquemas de conservación incorporadas al sistema de áreas naturales protegidas que promuevan la conectividad”* y la meta 2.2 b *“Al menos 8 esquemas distintos a la creación de áreas naturales protegidas federales articulados para promover la conectividad.”* Como se puede advertir, el número de hectáreas por conseguir son totalmente inconsistentes en relación con el nivel jerárquico superior, pero además, el atributo *“un esquema de financiamiento de acciones de conservación”* no está vinculado con ninguno de los dos componentes inferiores.

4.4.1.8 Arreglos gerenciales

La renovación de la gerencia de la UCP recientemente habla del nivel de inestabilidad al cual se llegó en la implementación del proyecto. Por ejemplo, con excepción de la administradora (que tiene once meses contratada), el promedio de tiempo trabajando de los integrantes de la unidad, debe ser no mayor a dos meses. Aun y cuando las líneas de autoridad del personal son claramente directas a PNUD, queda claro que no necesariamente el equipo tiene autoridad sobre otros equipos en la CONANP. En consecuencia, la UCP no puede exigir cumplimiento de las metas de implementación del proyecto, y solo se pueden lograr las metas mediante la cooperación que, según los coordinadores del proyecto de la UCP y PNUD, no necesariamente se da de manera eficiente. Esto se agrava aún más cuando se trata de la participación con las 17 ANP del proyecto que tienen un contacto limitado con el personal de la UCP y están geográficamente dispersos. Los evaluadores comparten la impresión de varios entrevistados, ambos a nivel central y de campo, y de comentarios recibidos durante las reuniones de “focus groups” durante visitas de campo, en el sentido de que, al momento de la revisión, la UCP es obligada dar prioridad a desatorar las burocracias administrativas, más que fomentar acciones en forma y tiempo para una implementación balanceada del proyecto.

Es necesario estrechar los niveles de colaboración entre los mandos superiores de CONANP y PNUD, que supervisan a la propia UCP, con objeto de que se generen compromisos con mayor nivel de cumplimiento. También es importante promover reuniones sistemáticas a nivel regional

o nacional, para estrechar lazos y colaboraciones entre los Oficiales de Campo, Directores de las ANPs, y personal de la UCP.

4.4.2. Implementación del Proyecto

4.4.2.1 Planificación Financiera

En general, la planificación financiera ha sido inadecuada. Como indicada en la Sección 3.5.2.2, un herramienta clave para la planificación financiera, el Plan de Adquisiciones del proyecto, no ha funcionado de la manera debida. El flujo de los recursos no ha sido eficiente, y los montos destinados para cada componente (en particular el primero) se han gastado en su totalidad sin tener un avance técnico equivalente (ver cifras indicadas en la Sección 4.1.3). También los montos destinados para cada componente se han modificado al menos dos veces en el transcurso del proyecto, dando evidencia de una gestión adaptativa del proyecto.

4.4.2.2 Monitoreo y Evaluación

El sistema de monitoreo y evaluación del proyecto es deficiente. Teóricamente existen controles en el seguimiento del proyecto a través de las reuniones del CDP, los reportes trimestrales y anuales, y las auditorias; pero en la práctica no están estandarizados o tienen poco rigor metodológico. Por ejemplo, las reuniones del CDP no son regulares, no han sido utilizados para resolver los problemas de administración o para tomar decisiones para rescindir contratos del personal del UCP, y las minutas no indican que hay seguimiento de decisiones tomadas. Los reportes trimestrales y anuales no precisan las dificultades experimentadas en la implementación de proyecto, y no exigen soluciones específicas. Además, a los reportes anuales les falta una recopilación de evidencias de diferentes fuentes (como de los informes trimestrales, resultados de reuniones entre ANP o personal del Proyecto, decisiones del CDP, cálculos de la sobrecarga administrativa, etc.), y tienen errores en el reportaje de metas cumplidas que son difíciles de detectar a nivel superior. Los evaluadores observaron, y fue confirmado por personal de campo, que la calidad de seguimiento del proyecto también sufre porque el personal de la UCP, CONANP, y PNUD a nivel central están saturados con trabajo, y tienen poco tiempo para observar la implementación del proyecto en el campo. En consecuencia, tienen poca oportunidad para constatar metas cumplidas o platicar, aprender, o coordinar con los Oficiales de Campo, los Directores de ANP, los Directores Regionales de CONANP, o los representantes de instituciones y comunidades que colaboran con el proyecto.

4.4.2.3 Modalidades de la ejecución e implementación

La modalidad de “hacer a través de otros”, esto es, de encargar los diferentes estudios técnicos a terceros mediante la publicación de términos de referencia de consultorías, ha resultado compleja, lenta e ineficiente. Entre otras cosas, por la falta de especialistas en la materia que ha derivado en extremos tales como la revocación de contratos de consultores, convocatorias publicadas de TdR que quedan desiertas por pedir demasiados requisitos en ellas, o por resultar de tal nivel de complejidad que desincentiva a los posibles aspirantes o participantes. Sin embargo, la complejidad para la asignación de estudios o trabajos no queda ahí, sino que se intensifica al enfrentarse a los requisitos administrativos. Una manera para enfrentar la situación y aumentar la calidad de implementación es reducir el número de actividades del proyecto de acuerdo a las prioridades consensuadas entre los *stakeholders*, y la utilización de “consorcios” de individuos e instituciones para la implementación con las mejores capacidades (ver recomendación 7.2 y 7.13).

4.5 Gestión por la Oficina del PNUD

La oficina del PNUD ha tenido un rol proactivo desde el inicio del Proyecto con la generación del PRODOC hasta la conjunción de actores interesados en participar en la implementación del mismo. El concepto del mismo proyecto, como ya se ha comentado, es un acierto y es totalmente pertinente, a pesar del sobredimensionamiento que tiene en su diseño original. También se percibe un genuino interés en corregir el cauce del mismo cuando se detectaron ineficiencias o retrasos significativos en los resultados que se iban obteniendo. Resultará un reto buscar opciones de mejora administrativa, considerando que hay procedimientos complicados, pero también mandatorios y difíciles de simplificar. En lo general se identifica que los procesos son complejos, los procedimientos demandan mucho tiempo del personal, y los mecanismos de control administrativos atrasen toda actividad. Un ejemplo indicativo es que, cuando personas claves están de vacaciones, de viaje, o extremadamente ocupados, y no tienen tiempo o no pueden firmar documentos, el mecanismo financiero se detiene, actividades no avanzan, y personal del campo se frustra o queda mal con los actores locales. Para revertir esta situación se requiere, como parte integral de la revisión de medio término, los servicios de un experto en sistemas administrativas para efectuar un análisis independiente para precisar el origen de las dificultades y problemas existentes y encontrar soluciones viables (ver Recomendaciones 7.1 y 7.3)

4.6 Resultados

4.6.1 Logro de productos/resultados y objetivos

Se tienen logros importantes en términos normativos, en acciones de campo, en los productos técnicos que se están generando. Según los Oficiales de Campo, aunque ha habido excepciones (como el primer intento a desarrollar un PACC para el complejo Cancún), en general estos productos han tenido un buen nivel de aceptación entre los *stakeholders* a nivel regional y local. Sin embargo, el costo para su producción ha sido elevado y en algunos casos, no se ve que haya una estrategia clara de que sigue después de generarlos; por ejemplo, cómo convertir los PACCs en instrumentos vinculantes; cómo expandir la capacidad de penetración de los instrumentos de comunicación con un claro mensaje de CC; cómo seguir con los compromisos que se pueden generar en los PACCs y que son inherentes al ámbito de trabajo de la CONANP, etc.

4.6.2 Sostenibilidad

Durante las entrevistas realizadas a nivel central y en el campo, se notó que la sostenibilidad del proyecto es un tema de preocupación recurrente, dentro y fuera del personal de la CONANP, y es el tema del Componente 3.2 del proyecto. Según el MdR 2017, este componente tiene un avance de solo 7%, evidencia de una brecha entre la “preocupación recurrente” y su prioridad para acción real en la implementación del proyecto.

Uno de los problemas de este componente es que los indicadores b. (*Número de ANP que cuentan con estrategias de sostenibilidad financiera*) y c. (*Número de mecanismos de financiamiento basado en el Plan de Acción de Financiamiento Estratégico*) son expresados en términos de insumos y no de resultados. Ambos las estrategias, y los mecanismos de financiamiento del Plan de Acción de Financiamiento Estratégico (PAFE) son insumos bien importantes, y debe notarse que el PAFE es un buen guía. Sin embargo, el enfoque en estrategias y mecanismos, y no en resultados (como el avance hacia metas financieras técnicamente definidas) estimula el desarrollo teórico de conceptos y mecanismos, en vez de estimular al levantamiento de fondos.

Hasta ahora, el poco trabajo realizado sobre este tema ha sido el esfuerzo para identificar la brecha financiera existente. Sin embargo, se requiere un esfuerzo mucho mayor y balanceado entre el desarrollo de herramientas y acciones directas de levantamiento de fondos. Era notable durante las visitas de campo que el personal, sobre todo los directores de ANPs y complejos, tienen muchas ideas en como levantar mayores recursos financieros para acelerar y sostener las metas del proyecto. Lo ideal sería un esfuerzo prioritario e inmediato a todo nivel para levantar los fondos requeridos (identificados y priorizados con bases técnicas sólidas) con las herramientas existentes, mientras que a la vez se desarrolle nuevas herramientas (estrategias y mecanismos) utilizando el PAFE como guía. Para que este esfuerzo sea exitosa, es imprescindible tener claridad en cuanto a la estrategia en este tema que seguirá el proyecto de ahora al final del proyecto, las responsabilidades para acción a todo nivel, y metas financieras cuantificadas por ANP, complejo, región, y a nivel central.

4.6.3 Contribución a mejorar las habilidades de personal nacional/local.

Como CC y resiliencia eran temas nuevos para CONANP y el país en general, al inicio del proyecto había poca experiencia y poco personal disponible con las capacidades requeridas para la implementación. Sin embargo, a lo largo de su implementación, el proyecto ha generado oportunidades para el desarrollo de las capacidades requeridas, identificadas para el desarrollo de un curso virtual sobre resiliencia al CC, ambos en las instituciones rectoras, como CONANP y PNUD, y también en las instituciones y especialistas contratados para colaborar en la implementación (CONABIO y COLEF, varias OSCs, la academia, y diversos consultores individuales). Estas instituciones e individuos serán claves para apuntalar los últimos meses de operación del proyecto, con objeto de mejorar los niveles de éxito con los que cierre el mismo

5. Conclusiones de la Revisión

Las conclusiones de la revisión forman la base para la identificación de lecciones aprendidas y las recomendaciones. A continuación, se presentan las conclusiones principales de la revisión.

5.1 Componentes más efectivos

Los componentes más efectivos del proyecto han sido:

- las políticas e instrumentos de manejo del Sistema Nacional de ANPs que ahora toman en cuenta el CC como eje transversal;
- la ampliación de las ANPs del proyecto con criterios de CC;
- el enfoque en CC que ha hecho más relevante las ANPs para comunidades y para instancias enfocadas en la agenda de desarrollo;
- las colaboraciones concretas entre grupos de trabajo de diferentes ANPs federales y estatales, y otros actores fuera de sus polígonos (algunas de ellas comparten Comités Científicos, o identifican nuevas áreas de conservación junto con los gobiernos estatales o en el ámbito de terrenos privados dedicados voluntariamente a la conservación); y,
- el desarrollo de los PACC como instrumento para reducir la amenaza del CC a la biodiversidad de las ANPs, y que lentamente están siendo desarrollados para las ANPs del proyecto, dando modelos y experiencias valiosas para aplicación posterior a todo el sistema de ANPs.

Es especialmente llamativo que las actividades del proyecto relacionadas con la conectividad geográfica e institucional, medidas de adaptación territorial al CC, y el proceso de elaboración de los PACC han obligado a los gestores de las ANPs a adoptar una visión de “Complejo”, y sus zonas de influencia, en vez de enfocarse solamente en el polígono de cada ANP. Esta visión nueva representa un cambio sustancial dentro de CONANP y tiene el efecto directo de fomentar la colaboración inter-institucional para lograr un mayor impacto.

5.2 Componentes menos efectivos

Los componentes menos efectivos del proyecto han sido:

- la implementación en el campo de los instrumentos de manejo y financiamiento de las ANP con criterios de CC como los PACC (1 de 17 siendo aplicado), los programas de manejo (6 de 17 incluyen metas vinculadas a CC), y las estrategias de financiamiento sostenible (0 de 12 complejos);
- la colaboración con otros proyectos afines (no hay Comité Técnico Asesor o reuniones regulares para compartir experiencias o para identificar potenciales para colaboración);
- el fortalecimiento del AMR (la Alianza está inactiva);
- la capacitación en CC del personal de CONANP (curso virtual no disponible);
- la reducción de brechas de desigualdad (1 acción de género responsable completa de una meta de 17)
- las actividades específicas de atención al CC como la restauración y saneamiento estratégico de ecosistemas, manejo integral del fuego, gestión sostenible de la tierra y la sistematización de las experiencias (2% de la meta alcanzada)

5.3 Desmotivación del personal

Hay una frustración a nivel de campo con la implementación del proyecto. El personal siente que el nivel de interés entre el personal del nivel central por los problemas y peligros de campo es bajo. Dan como ejemplos la falta de capacitación en el tema de CC, la baja frecuencia de visitas de campo de los líderes del proyecto, las pocas oportunidades para intercambiar experiencias entre el personal de diferentes ANPs o aportar insumos a las decisiones sobre el proyecto, y la persistencia de problemas graves en el sistema de administración. Todos estos factores llevan a la desmotivación del personal y consecuentes impactos sobre la eficiencia y efectividad de la implementación en el campo. (Ver la Recomendación 7.5)

5.4 Tema central

El tema de CC es, cada día más, una consideración fundamental para las políticas de desarrollo a nivel nacional e internacional y es relevante para los objetivos institucionales de CONANP (ver evidencias presentadas en la Sección 3.4). Es también importante a nivel local principalmente por los riesgos de desastres que CC pueden generar, dando a los gestores de ANPs un tema que ellos encuentran fácilmente comunicable para justificar su existencia, sobre todo en comparación con el tema de “biodiversidad” que, según ellos, es poco entendido por el público en general. También, las actividades de mitigación y adaptación al CC han atraído mayores cantidades de financiamiento a todo nivel comparado con la biodiversidad. Por ejemplo, a nivel internacional para el periodo 2015-2018 el Fondo Verde de Cambio Climático (FVCC) es alrededor de 2.4 veces mayor al GEF (US\$10.3 mil millones versus US\$4.3 mil millones). Para 2020 se proyecta que el FVCC será 20 veces mayor al GEF (US\$.100 mil millones vs. US\$ 5 mil

millones). Es una clara indicación de que en el futuro proyectos de ANPs contextualizados con el tema de CC tendrán más potencial para financiamiento.

5.5 Gobernanza

La calidad de gobernanza del proyecto ha sufrido por la falta de sistematización de las reuniones del CDP, y del seguimiento de sus decisiones. Como resultado, los problemas del proyecto y los atrasos en su implementación han ido acumulándose. El Comité en sí, no tuvo participación en algunas de las decisiones más importantes sobre el proyecto como, por ejemplo, la recisión de los contratos del Administrador y del Especialista en Biodiversidad, y la terminación del contrato del Coordinador del Proyecto en 2016. Aunque fueron previstos en el PRODOC y en el Manual de Operaciones del Proyecto, no se han implementado el Grupo Operacional del proyecto (que incluía CONABIO, CONAFOR, y ENDESU) o el Comité Técnico Asesor. En consecuencia, la falta de instancias oficiales de colaboración ha dejado el proyecto aislado de las actividades y proyectos de instancias cuyas actividades deben de relacionarse con el proyecto, y que podrían contribuir, incluso, al financiamiento de actividades. (Ver la Recomendación 7.4)

5.6 Niveles de Colaboración

La colaboración entre Oficiales de Campo, Directores de ANPs y complejos, Oficinas Regionales de CONANP; con la UCP, CONANP central, y PNUD es inadecuada, causando impactos directos negativos en la eficiencia y eficacia del proyecto. No es solo un problema de la dispersión geográfica del personal del proyecto, sino también la falta de una cultura de colaboración construida a través de la formación de relaciones personales positivas que se generan en reuniones y eventos con participación de personal de campo y del nivel central; el desarrollo de la costumbre de consultar sobre temas o decisiones importantes; y la voluntad de ver y resolver problemas tomando en cuenta la perspectiva de otros. Para mejorar los niveles de colaboración, es imprescindible reconocer el problema, crear una estrategia para confrontarlo, fijar responsabilidades y monitorear progreso. (Ver la Recomendación 7.10).

5.7 Consejos Asesores y Sub-consejos de CC

La implementación de los Consejos Asesores y los Sub-consejos de CC en las ANPs del proyecto es muy variada. En varios casos (8 de las 17 ANPs del proyecto), la falta de un Consejo Asesor o Sub-consejo de CC ha limitado la capacidad de colaboración con otras ANPs e instancias gubernamentales, OSCs, e instituciones académicas importantes para apoyar el manejo y su financiamiento en el contexto de CC.

5.8 UCP centralizado

La UCP del proyecto es centralizada, dificultando la coordinación con las ANPs del proyecto, la eficiencia de la implementación, y el aprovechamiento integral de los talentos de los Oficiales de Campo.

5.9 Sistema de administración

Los problemas del sistema de administración, sobre todo en cuanto a reglamentos, procedimientos, y el manual de operaciones del proyecto, han tenido un enorme impacto en todos aspectos del proyecto. Se compilaron las siguientes observaciones de las entrevistas en el campo:

- Atrasa toda actividad.

- Daña la credibilidad de PNUD y CONANP, los corresponsables del proyecto.
- Quita la confianza del personal de campo porque no están seguros de que el sistema, aun con mucha anticipación, les va a responder a tiempo para actividades como talleres y reuniones.
- La falta de confianza hace que el personal no implemente actividades, ya que pueden dejar a los empleados en una posición de vulnerabilidad o irresponsabilidad frente a sus contrapartes de otras instancias o beneficiarios del proyecto. (Por ejemplo, cuando no puedan pagar para el transporte o viáticos a los invitados a talleres; o cuando no pueden pagar un adelanto a establecimientos que se alquilan para reuniones y talleres; o no llegan a tiempo los viáticos que son necesarios para pagar los gastos de oficiales para salidas al campo, obligando la cancelación de reuniones o actividades).
- Obliga a que empleados nuevos a que trabajen sin remuneración por periodos largos mientras sus contratos y pagos iniciales se gestionan.
- Obliga a personal responsable del proyecto a utilizar sus propios recursos financieros para adelantar pagos necesarios para que las actividades se puedan realizar.
- El personal técnico del proyecto tiene que asumir tareas administrativas de bastante envergadura, para lo cual no están capacitados, quitando una porción de su tiempo que debe usarse para sus responsabilidades técnicas. Ejemplos de estas tareas incluyan (1) la búsqueda y convencimiento de establecimientos para aceptar un pago muy posterior al servicio prestado para el desarrollo de talleres y reuniones en sus facilidades; (2) la búsqueda de 3 cotizaciones para servicios para el proyecto en lugares apartados donde solo hay un posible oferente o para compras menores, como almuerzos para personal de otras instituciones especializadas que acompañan a personal del proyecto en salidas al campo; (3) el requerimiento para cotizaciones en inglés para actividades netamente nacionales como la impresión de una publicación; (4) la necesidad de repetir múltiples veces trámites administrativos por el cambio de reglamentos de administración, o criterios del personal de administración, que no llegan a su conocimiento; (5) la necesidad de constantemente averiguar los procedimientos administrativos para cada actividad porque el manual del proyecto es caduco y los procedimientos y criterios cambian con frecuencia; (6) el sacrificio de la confianza de trabajo con colegas de otras instancias o comunidades, cuando no les paga sus gastos para atender o participar en funciones oficiales del proyecto y, por lo tanto, la necesidad de buscar a nuevos colegas y contactos institucionales para el logro de actividades interinstitucionales o con comunidades; y (7) el rechazo de pedidos de compra de campo referente a actividades técnicas por personal administrativo quienes no tienen la capacidad para juzgar temas técnicos, sobre todo referente a actividades en ambientes marinos. (Ver Recomendaciones 7.1 y 7.3)

5.10 Atrasos en la implementación

De acuerdo con lo presentado en la Sección 3, con 66% del periodo previsto para el proyecto transcurrido, se ha avanzado en un 36% de las metas previstas, gastando el 44% del presupuesto. Los atrasos mayores tienen que ver con el Resultado 3. Una manera de recuperar este atraso es remediar los problemas administrativos a la brevedad posible (6 meses máximo), y extender el proyecto un año sin costo adicional, que se ha visto en forma positiva, en cuanto a su plazo y factibilidad financiera, por los coordinadores del proyecto de PNUD, CONANP, y la UCP. Para lograr la extensión sin costo adicional, será necesario la priorización y reprogramación de actividades de acuerdo con las prioridades identificados por los Oficiales de Campo en coordinación con los Directores de ANPs, y un ajuste del presupuesto acorde a las nuevas

prioridades y programación, los fondos restantes, y nuevas fuentes de financiamiento que puedan ser identificadas. (Ver la Recomendaciones 7.8 y 7.13)

5.11 Herramienta METT como medio de verificación

El uso de la herramienta de evaluación METT como medio de verificación para el Componente 3. del proyecto es válido siempre y cuando se incluyan criterios de CC. De hecho, el fortalecimiento de la herramienta con criterios de CC fue previsto en el PRODOC, como paso previo a su uso en el proyecto, pero nunca se hizo. Entonces, la primera medición del METT a principios de proyecto se hizo de todas maneras, pero no es válido para los fines del proyecto. Por lo tanto, se requiere un medio de verificación alternativo. (Ver la recomendación 7.9).

5.12 Sistema de seguimiento del proyecto

Las notas del Comité Directivo; los reportes trimestrales, anuales, y financieros; los PIRs; y las auditorias no dan aviso sobre la seriedad de los problemas que afectan al proyecto, sobre todo en cuanto a la necesidad que hubo en 2016 de cambiar personal en la Unidad de Coordinación, los atrasos en la implementación, los problemas del sistema de administración, y las inconsistencias en los reportes de avance técnico del proyecto (ver apartado 3.5.1)

5.13 Costo / beneficio, para las ANPs mismas, del sistema de monitoreo sobre el grado de integridad de los ecosistemas de las ANPs del proyecto.

Una actividad que ocupa un tiempo sustancial para los Oficiales de Campo es la recolección de datos para el monitoreo de la integridad de los ecosistemas de las ANPs. La metodología SAR-MOD que usa el proyecto para ecosistemas terrestres es complicada y requiere no solo capacitación, sino también disciplina en la aplicación correcta de la metodología, y tiempo de los oficiales para hacer las múltiples mediciones requeridas en tiempo y forma. Hasta ahora, esta colecta de datos, con un alto costo en tiempo y uso de vehículos, no ha resultado en algún análisis o retroalimentación que ayude en la toma de decisiones para el manejo. Al contrario, se han dejado de hacer los tipos de monitoreo que eran más sencillos, menos costos, y que se prestaban para análisis por personal de la ANP, alimentando así la toma de decisiones para el manejo.

5.14 Algunos avances reportados en MdR son incorrectos y requieran revisión

Durante la revisión, se ha detectado que hay varios avances reportados que no son correctos, pero también hay avances no reportados. Por lo tanto, se revisaron los avances reportados para lograr un entendimiento mejor de los avances reales (ver Anexo H).

5.15 Sostenibilidad de las actividades

Hay varias actividades del proyecto que son de tipo “piloto”; es decir, son ensayos que, después de ser sistematizados, deben de aplicarse a todas las ANPs del país. Entrevistas con personal de CONANP del campo indican que se ha utilizado el proyecto en situaciones aisladas como mecanismo para hallar financiamiento hacia los temas del proyecto. Un instrumento de mucha utilidad para este fin es el desarrollo de planes de negocio para complejos de ANPs y se debe aprovechar la oportunidad del proyecto de ensayar este mecanismo y para adquirir el conocimiento y experiencia necesaria para su aplicación a una escala mayor. También el proyecto enmarca actividades en los complejos y en ANPs individuales que requieran atención después del proyecto (por ejemplo, la implementación de los PACC, la incorporación e

implementación de actividades de adaptación al CC en los Programas de Manejo, y la implementación de actividades relacionadas a las estrategias de financiamiento sostenible), pero hasta ahora no se ha identificado en forma sistemática fuentes de financiamiento para mantener estas actividades. (Ver la Recomendación 7.12).

5.16 Replicabilidad del proyecto y sus componentes

Las experiencias, y modelos desarrollados en las 17 áreas del Proyecto sirven de base para la replicación del proyecto y sus componentes en todas las ANPs del Sistema Nacional, siempre y cuando haya el financiamiento necesario. Es por esta razón que el desarrollo de planes de negocio por complejo de ANPs, y la atención inmediata al levanto de fondos con los mecanismos existentes, son de prioridad. (Ver la Recomendación 7.12)

5.17 Mecanismos de implementación

Ha habido poca variabilidad en los mecanismos de implementación del proyecto con una dependencia desmedida en consultores individuales. (Ver la Recomendación 7.2)

6. Lecciones aprendidas

Las conclusiones antes mencionadas son la base para la identificación de lecciones aprendidas que se detallan a continuación.

6.1 Inclusión de experto en sistemas de administración en el equipo de revisión.

En la revisión del proyecto, los entrevistados insistieron en los problemas administrativos y el efecto que tienen en el ritmo de implementación del proyecto. Sin embargo, las evidencias en cuanto a las causas de los problemas eran contradictorias; los entrevistados tuvieron diferentes opiniones al respecto; y los informes trimestrales y anuales, y las auditorías no tomaron nota del problema. La lección aprendida es que, en los casos de proyectos donde hay evidencias de problemas con el sistema de administración, es imprescindible incluir un experto en sistemas de administración como parte integral del equipo de revisión para que tenga la experticia y el tiempo para determinar causas e identificar soluciones. Una tarea básica para tal experto debe ser el cálculo del costo real de transacción del proyecto, basado en el porcentaje de los fondos gastados en la administración junto con el costo del tiempo del personal técnico de campo requerido para cumplir con las normas administrativas.

6.2 Sobrecarga administrativa real aceptable para un proyecto

El proyecto no tiene un indicador que ayude a determinar la sobrecarga real del sistema administrativo para el proyecto, aunque comentarios recopilados de los entrevistados sugieran que puede ser alto para el Proyecto Resiliencia. Sin embargo, sin datos específicos, no es posible traducir “alto” en cifras. Algunos donantes a nivel mundial (por ejemplo, USAID) limitan el porcentaje del presupuesto de un proyecto que puede ser gastado en la administración, y tienen metodologías fijas para calcular este porcentaje. Dada la experiencia del Proyecto Resiliencia, sería útil considerar para proyectos GEF tener una metodología fija para medir la sobrecarga administrativa de un proyecto para que quede explícito, y para facilitar la definición de un máximo aceptable para las instituciones socias de un proyecto. El cálculo anual de la sobrecarga

administrativa real de un proyecto podría ser un componente requerido para cada informe anual, y daría elementos de juicio para ser atendido cuando haya pasado el límite acordado.

6.3 La Implementación de procesos nuevos en el sistema de ANPs debe hacerse con un número limitado de sitios pilotos

El Proyecto es en efecto un proyecto piloto, ensayando nuevos acercamientos a la gestión de ANPs para incluir el tema de CC. El diseño del proyecto incluyó 17 ANPs en 12 complejos, lo cual hace difícil para la UCP seguir de cerca, y apoyar adecuadamente, todas las áreas. Si el diseño original del proyecto hubiera incluido solo 6 a 8 complejos de ANPs, aun habría sido posible ensayar los temas del proyecto bajo contextos muy diferentes y sistematizar los resultados para poder aplicarlos con confianza a todas las ANPs del sistema. La lección, entonces, es, en el diseño de proyectos nuevos, limitar los ensayos de nuevas metodologías (como PACCs, Sub-consejos de CC, inclusión de actividades de adaptación al CC en los Programas de Manejo y las POAs de ANPs, estrategias de financiamiento sostenible, etc.) al número mínimo necesario de áreas para tener experiencia en diferentes condiciones encontradas en el sistema de ANPs.

6.4 La visión de ANPs desde la perspectiva de complejos cambia en forma significativa el comportamiento de los gestores

Uno de los resultados más contundentes del proyecto es el cambio de enfoque de los gestores de las ANPs desde el polígono al complejo. Dicho enfoque es primordial para la gestión efectiva de cualquier ANP y debe ser tomado en cuenta en las estrategias de salida del proyecto y en el diseño de proyectos futuros. El grado de cambio que ha provocado en la gestión de las ANPs con el cambio del enfoque de los gestores desde el polígono del ANP a la consideración más amplia de Complejo de ANPs y el conjunto de sus zonas de influencia, es muy importante.

6.5 Tema de CC facilita procesos de comunicación, coordinación interinstitucional y financiamiento de las ANPs

Según varios de los entrevistados en campo, es notable como el proyecto ha demostrado que la inclusión del tema de CC como eje transversal en el manejo de las ANPs resulta en mejoras sustanciales en la comunicación de la importancia de las ANPs al público y a otras instancias, fomenta la colaboración inter-institucional efectiva, y facilita el financiamiento de las ANPs. Tales factores deben ser tomados en cuenta en el diseño de futuros proyectos.

6.6 Contratos con OSC o instituciones académicas pueden ser más productivos a largo plazo que consultorías individuales.

El proyecto ha utilizado consultores individuales para la implementación de muchos de los componentes del proyecto. Mientras que el uso de consultores individuales puede tener aspectos positivos en cuanto a tiempo y enfoque, tiene un lado negativo que es que normalmente no cuentan con capacidades instaladas en instituciones como OSC o instituciones académicas que perduran en el tiempo. Otra ventaja de involucrar a OSC e instituciones académicas es que tienen un rango mayor de capacidades (nacionales e internacionales) comparada con un individuo. Finalmente, el uso de OSC o instituciones académicas para fines del proyecto fomenta su desarrollo, lo cual aumenta las capacidades que pueden aplicar a proyectos o actividades futuras. La lección es que, donde sea factible, es mejor contratar OSCs o instituciones académicas con capacidades adecuadas en vez de consultores individuales.

6.7 Tener claro el costo / beneficio de sistemas de monitoreo antes de invertir

Hasta ahora no hay evidencias que el costo / beneficio del sistema de monitoreo SAR-MOD haya sido positivo para la gestión de las ANPs. Es un sistema diseñado por científicos que satisface sus criterios, y a lo mejor rinde datos muy útiles para el análisis de la degradación de los ecosistemas del país, o para la investigación, pero los gestores de área no han sido consultados en cuanto a su beneficio para el manejo de las ANPs. En el futuro, los gestores de ANPs deben tener un peso importante en las decisiones sobre el diseño de los sistemas de monitoreo que se usan o necesitan, y durante el periodo de implementación, oportunidades regulares para contribuir al perfeccionamiento del sistema empleado.

6.8 Invertir desde el principio en actividades que aumenten la perspectiva de sostenibilidad del proyecto

El diseño del PRODOC era adecuado en cuanto a los elementos enfocados para lograr la sostenibilidad financiera del proyecto, pero a la hora de traducir el PRODOC al MdR, medidas recomendadas, como la elaboración de planes de negocio para complejos de ANPs en el contexto de CC, se perdieron. Además, durante la implementación, no se ha dado prioridad al financiamiento sostenible, y dos metas (Meta 3.2.b: *“al menos 2 áreas naturales protegidas del Proyecto que cuentan con instrumentos de financiamiento estratégico”*; y Meta 3.2.c: *“al menos un mecanismo de financiamiento basado en el Plan de Acción de Financiamiento Estratégico implementada”*) no han sido atendidas. La lección aprendida es que, en el caso del Proyecto Resiliencia, el tema de financiamiento sostenible ha recibido muy poca atención, y será difícil compensar esta desatención durante los últimos meses del proyecto. En el diseño de futuros proyectos, el tema de financiamiento sostenible debe ocupar una posición de mayor jerarquía en el MdR.

7. Recomendaciones

Las recomendaciones presentadas a continuación tienen su base en las conclusiones detallados en la Sección 5 del informe.

7.1 Completar la presente revisión con experto en sistemas administrativas

El tema más problemático para el proyecto ha sido la administración. Sin embargo, el equipo contratado para el RMT no tiene las calificaciones para hacer un análisis profesional de los sistemas de administración del proyecto. A principio, el equipo de revisión gastó mucho esfuerzo para entender la raíz de los problemas y posibles soluciones; sin embargo, las evidencias fueron contradictorias. Para que la revisión quede completa, es imprescindible contratar un experto en administración para terminar este parte de la revisión con criterios profesionales. (Acción: CDP, UCP).

7.2 Variar mecanismos de implementación

Donde sea factible y consecuente, contratar a instituciones como OSCs y la academia, en vez de consultores individuales, para cumplir tareas del proyecto. Este mecanismo dará acceso a un rango mayor de talentos y aumentaría la posibilidad de utilizar las experiencias ganadas durante la implementación de la tarea en futuros proyectos. Otra manera para variar los mecanismos de implementación es a través de un programa de pequeñas donaciones. PNUD tiene experiencias muy valiosas con este tipo de programas, las cuales deberían ser

aprovechadas para el establecimiento e implementación del programa como componente del proyecto. (Acción: CDP, UCP)

7.3 Ambiente de administración

Se recomienda cambiar el ambiente de administración financiera del proyecto de acción/reacción a la toma de decisiones conjuntas para mejorar la eficiencia, aumentar la confianza entre las partes, y bajar el nivel de frustración de los Oficiales de Campo. (Acción: PNUD, UCP).

7.4 Gobernanza

Es recomendado sistematizar las reuniones del CDP, realizando una sesión cada trimestre en forma regular. Durante cada reunión, revisar el cumplimiento de decisiones anteriores, el ritmo de implementación de las actividades, y problemas y oportunidades identificados. Además, se recomienda crear y promover el funcionamiento regular de un "Grupo Operacional" y un "Comité Técnico Asesor" tal como está previsto en el PRODOC y el Manual del Proyecto. (Acción: CDP, UCP).

7.5 Capacitación

Dar prioridad a la capacitación del personal de CONANP, especialmente el personal del proyecto, en el tema de CC (Componente 3.3) para motivar a ellos y contribuir a la mejora de la eficiencia y eficacia del proyecto. Ofrecer en línea el curso virtual sobre resiliencia al CC como marco orientador, y complementar con cursillos sobre experiencias exitosas de campo en la implementación de diferentes temas presentadas en el curso virtual. Estos cursillos deben ser diseñados por Oficiales de Campo, con el apoyo de instituciones académicas locales, como parte de una competencia, y los ganadores deben recibir un premio monetario. Los cursillos desarrollados deben ser sometidos a la UCP para su evaluación (con apoyo técnico de CONANP y PNUD). Los mejores deberían ser presentados de inmediato en línea, y los que todavía requieran ajustes deben ser mejorados siguiendo recomendaciones de la UCP, CONANP, y PNUD. (Acción: UCP).

7.6 Colaboración

Elaborar lineamientos para mejorar la colaboración, a bajo costo, entre Oficiales de Campo, Directores de ANPs y Complejos, Oficinas Regionales, la UCP, y CONANP y PNUD a nivel central. Fijar responsabilidades para la implementación de los lineamientos, y monitorear su avance. Reportar los resultados a la CDP como parte de la presentación regular de avances de la UCP. (Acción: UCP, CDP)

7.7 Rol de los Oficiales de Campo

Expandir el rol efectivo de los Oficiales de Campo del Proyecto dándoles más voz en las decisiones de la UCP, aprovechando experticias especiales individuales para capacitación del personal de las ANPs, entrando en consulta con ellos sobre decisiones administrativas, y dándoles el desafío de elaborar cursillos de capacitación para el personal en experiencias exitosas del proyecto. (Acción: UCP).

7.8 Extensión del proyecto por un año

Con 36% de las metas del proyecto cumplidas, 44% de presupuesto ejercido, y un sistema administrativo actual que atrasa todo, será difícil alcanzar los resultados del proyecto deseados

en los 20 meses que quedan de la implementación. Por lo tanto, se recomienda hacer un esfuerzo de emergencia para rediseñar el sistema administrativo, y extender el proyecto por un periodo adicional de 1 año. También se recomienda que, en 6 meses, después del esfuerzo de emergencia para rediseñar el sistema, el experto en administración contratado para la revisión certifique la viabilidad del sistema administrativo para apoyar en forma eficiente y efectiva el esfuerzo técnico para realizar las metas establecidas en forma y tiempo (incluyendo el año de extensión). (Acción: CDP)

7.9 Gestión efectiva de ANPs para resiliencia al CC

El MdR del proyecto indica el uso de la herramienta METT como medio de verificación para medir el avance en la reducción de amenazas climáticas a la biodiversidad en las ANPs del proyecto (Resultado 3). En el PRODOC se previó que la herramienta METT sería fortalecida con criterios de CC para servir como indicador de mejoras en el manejo de una ANP en aspectos relacionados con el CC. Sin embargo, este fortalecimiento no se hizo y las mediciones METT a principio del proyecto se hicieron sin incluir criterios de resiliencia al CC. Como tal no es válido como medio de verificación para los fines del Proyecto Resiliencia.

Se recomienda que la CDR considere dos alternativas para remediar este problema. La primera es una solución parcial en la cual se utilice para el resto del proyecto el siguiente medio de verificación para el Resultado 3: ***“Número de ANPs del proyecto con una mejora anual en el grado de integridad de los ecosistemas medido por el sistema de monitoreo SAR-MOD”***. Lo positivo de este medio de verificación es que es una medición de resultados, y actualmente el proyecto tiene un récord de las mediciones SAR-MOD en las ANPs terrestres del proyecto desde 2015. El otro factor positivo de esta alternativa es que establece una fecha cierta (cada año a tiempo para inclusión en el informe anual, o la revisión final del proyecto) para la interpretación de los datos SAR-MOD de cada ANP por CONABIO. Lo negativo de esta alternativa es que no hay metodología ni mediciones a la fecha, del grado de integridad de los ecosistemas para las ANPs marinas o costeras, el grado de integridad del ecosistema de una ANP no es el único criterio natural potencial para calificar la resiliencia al CC, y deja afuera totalmente criterios sociales.

La otra alternativa sería el uso de dos nuevos medios de verificación: a saber:

a) ***“desarrollo y aprobación por CONANP de un índice de resiliencia al CC (utilizando una metodología similar a la herramienta METT), que incorpora criterios naturales y sociales”***

b) ***“numero de ANPs del proyecto que experimentan una mejora anual en el índice de resiliencia al CC”***.

Lo positivo de esta segunda alternativa es que resultará en un medio de verificación que mida un insumo (medio de verificación a.), y resultados (medio de verificación b.) con criterios naturales y sociales. Lo negativo de esta alternativa es que no hay mediciones de este índice desde el inicio del proyecto, tomara tiempo (¿6 meses?) para desarrollar y aprobar la herramienta, y solo habrá mediciones para 2018 y el final de proyecto; o en caso de extensión del proyecto, para 2018, 2019 y el final del proyecto.

(Acción: CDR)

7.10 Colaboración con proyectos afines

Varios entrevistados hicieron hincapié sobre el aislamiento del Proyecto de otros proyectos afines, aun de PNUD y CONANP, y el potencial de estos para el intercambio de experiencia y la colaboración en temas específicos. Se tienen identificados proyectos que tienen conexiones con

este, algunos más directos y otros que pudieran tener mayor cercanía. Tal es el caso de los proyectos: Especies Invasoras, Especies Prioritarias, Ecovalor, Sinergia, Conservación de Cuencas Costeras (C6), entre otros. Por lo tanto, se recomienda retomar el Comité Técnico Asesor Externo del Proyecto que cuente con representantes de otros proyectos afines, y que este Comité se reúna trimestralmente para comparar avances e identificar temas que son de interés mutuo. Estas reuniones deben resultar en actividades concretas de colaboración, o en caso de no lograr el resultado esperado, se debe considerar otro mecanismo para lograr una coordinación adecuada. (Acción: UCP, CDP).

7.11 Capacidad de diálogo a nivel de complejos

Fortalecer la capacidad de diálogo a nivel de complejos a través del establecimiento y/o fortalecimiento de los Consejos Asesores y sus Sub-consejos de CC, dando especial prioridad a las ANPs o complejos que están todavía sin Consejo. (Acción: CONANP. UCP).

7.12 Financiamiento sostenible

Se recomienda reenfocar el Componente 3.2 sobre sostenibilidad financiera con una Meta b. que incluye la elaboración e implementación de estrategias y mecanismos, y una Meta c. que enfoca acciones directas para levantar fondos a todo nivel. Este cambio de enfoque dará mayor importancia al levantamiento directo de fondos utilizando mecanismos existentes para balancear lo que ahora es una concentración en estrategias y mecanismos. (Acción, UCP, CDP).

Varios entrevistados mencionaron la falta de mecanismos financieros, como fondos fiduciarios y fideicomisos, para obtener y administrar los fondos generados en las ANPs a través de cuotas para usuarios, concesiones de turismo, u otras fuentes. Hace falta un estudio de factibilidad para analizar los casos anteriores y actuales e identificar las mejores formas para crear, gestionar, y mantener tales mecanismos como elementos de las estrategias de financiamiento sostenible. (Acción: UCP, CDP).

En los documentos del PEF de los últimos 5 años (2013 a 2017) publicados en el DOF, se observan cantidades destinadas para el "*Recursos para la Mitigación de los Efectos del Cambio Climático*" (Anexo 15) con un promedio en pesos de 39,353,397,157. Este recurso es principalmente destinado para ser ejercido por la SAGARPA (31%) y la SEMARNAT (37%). Para que estos recursos aterricen en los Complejos de trabajo identificados, se recomienda el desarrollo e implementación de una estrategia a corto plazo para revisar el uso actual de estos recursos financieros, e identificar una vía factible para hacer que estos recursos sumen a las acciones de CONANP en relación con el Proyecto y el tema transversal de CC en general. Esta estrategia debe ser parte integral del Resultado 3.2 sobre sostenibilidad financiera. (Acción: UCP, CDP)

7.13 Número de productos y su calidad

Para maximizar el impacto del proyecto durante los últimos meses de su implementación se recomienda reducir el número de productos, y enfatizar el aumento en su calidad. Específicamente, se recomienda que se identifiquen los proyectos que resulten prioritarios en cada Complejo, con no más de dos o tres prioridades al año. También se recomienda, en casos donde se requiere una gama de experticias, trabajar con "consorcios" integrados por las mejores capacidades existentes en un tema y en una región (estos conformados por consultores, OCS y/o institutos de educación o investigación). (Acción: UCP, CDP)

7.14 Alianza México Resiliente (AMR)

La AMR, que ahora se encuentra en un estado latente, es clave para lograr incrementar el nivel de compromiso en la Comisión Intersecretarial con objeto de dirigir recursos previstos en el PEF hacia las zonas de interés del proyecto y fomentar la colaboración interinstitucional en torno al proyecto. Se recomienda reactivar la Alianza, institucionalizarla y desarrollar una visión compartida de su programa de trabajo. (Acción: UCP).

7.15 Marco de Resultados

Se recomienda fortalecer el MdR enfocando medios de verificación e indicadores en términos de resultados en vez de insumos, y asegurando que los indicadores y metas son consistentes con la descripción del componente y entre sí. Sugerencias específicas han sido presentadas en las Secciones 2.3, 2.4, 4.3, y 4.4.1.7 del informe. (Acción: UCP, CDP).

8. Hacia el Futuro

El Proyecto Resiliencia es un esfuerzo muy relevante e innovador que ha tenido un importante impacto en CONANP, haciendo del CC un eje transversal de manejo, fomentando la colaboración interinstitucional y el enfoque de paisaje, y abriendo nuevas fronteras para el financiamiento sostenible. Aunque la implementación del proyecto ha sido difícil, con una acción decidida para resolver los problemas operativos, enfocar esfuerzos, y extensión de la fecha de terminación, el proyecto podría alcanzar su objetivo general, y la mayoría de sus metas. Si fuera así, CONANP estaría en una posición de ventaja como una institución ejemplar en la integración del CC y la resiliencia en su gestión.

Anexo A – Términos de Referencia para la Revisión

Descripción de la Consultoría: “Servicios de consultoría para realizar la Evaluación de Medio Término del Proyecto” (Consultor/a internacional).

Duración estimada del Contrato: 15 semanas

Fecha de inicio: abril 2017 **Fecha de Término:** julio 2017

Número y Título del Proyecto: 00087099 “Fortalecimiento de la efectividad del manejo y la resiliencia de las Áreas Protegidas para proteger la biodiversidad amenazada por el Cambio Climático”.

Objetivo: El/la consultor/a internacional deberá liderar la Evaluación de Medio Término (EMT) a fin de evaluar el diseño y la implementación del proyecto hasta la fecha, en términos de relevancia, efectividad, eficiencia, impacto y sustentabilidad para conocer su desenvolvimiento y estimar el alcance en el cumplimiento de los resultados esperados de acuerdo al Documento de Proyecto (PRODOC) ^{1,2}.

Nombre de Supervisor de los Productos/Servicios: Director Nacional del Proyecto (Director General de Desarrollo Institucional y Promoción de la CONANP) / Director del Programa de Desarrollo Sustentable PNUD/ Coordinador/a de Proyecto

Descripción de Viajes: Trabajo presencial en la Ciudad de México por 3 días para la recolección de información y por 4 días para la presentación de resultados preliminares.

A partir de la aprobación de la propuesta metodológica de evaluación y del programa de trabajo, se definirán los viajes a campo en las regiones en las que opera el Proyecto ².

Lugar de trabajo: A distancia con presencia física en los momentos antes descritos.

Forma de Pagos: Cinco pagos, contra la entrega y aceptación de productos y/o servicios por parte de : El Director Nacional del Proyecto (Director General de Desarrollo Institucional y Promoción de la CONANP)/

Coordinador del Proyecto, el Director de Programa de Desarrollo Sustentable y la Oficial Nacional de MyE.

1. ANTECEDENTES

¹ La Evaluación de Medio Término se llevará a cabo de acuerdo con los lineamientos, normas y procedimientos establecidos por el PNUD y el GEF como se refleja en el Manual de la Planificación, Seguimiento, y Evaluación de los Resultados de Desarrollo¹ y en la Guía para la Realización del Examen de Mitad de Periodo en Proyectos Apoyados por el PNUD y Financiados por el GEF¹. <http://web.undp.org/evaluation/guidance.shtml#handbook> ²
http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/midterm/Guidance_Midterm%20Review%20SP_2014.pdf

² Los viajes a campo, se acordarán en la reunión de arranque de acuerdo a los criterios metodológicos que establezca el/la consultor/a y los aspectos logísticos que se definan en conjunto. Los costos de dichos viajes correrán a cuenta del Proyecto.

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto ***Fortalecimiento de la efectividad del manejo y la resiliencia de las Áreas Protegidas para proteger la biodiversidad amenazada por el Cambio Climático*** también conocido como “**RESILIENCIA**”, tiene como objetivo fortalecer la gestión y cobertura de las áreas protegidas terrestres y costeras en México para atenuar los impactos directos e indirectos del cambio climático en la biodiversidad de interés mundial.

Para lograrlo, el proyecto se articula en tres componentes, interrelacionados:

i) El desarrollo de sistemas de gestión (sistemas de monitoreo y alerta temprana, herramientas para la toma de decisiones y financiamiento sostenible) con el fin de preparar a nivel nacional el sistema de Áreas Naturales Protegidas (ANPs) para salvaguardar la biodiversidad ante las implicaciones del cambio climático (CC). ii) La expansión de las zonas bajo conservación (ya sea en la modalidad de ANP o alguna otra) en entornos sensibles al cambio climático para proteger refugios y corredores. iii) El fortalecimiento en la efectividad de manejo y la administración de las ANP a través de intervenciones específicas “modelo” de donde se puedan obtener lecciones aprendidas y principios de replicabilidad en 17 ANP seleccionadas mediante una metodología multicriterio.

Para llevar a cabo el proyecto, el Gobierno de México y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF por sus siglas en inglés) establecieron un acuerdo de colaboración por medio de un proyecto *full size en la modalidad de implementación nacional (NIM-modality)* para aumentar la resiliencia de la biodiversidad mexicana a los impactos adversos del cambio climático. Sus actividades son ejecutadas por la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) e implementadas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD México).

La CONANP es un organismo público desconcentrado de la administración pública federal sectorizado en la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) que tiene entre sus funciones la conservación de los ecosistemas más representativos y su biodiversidad mediante las Áreas Naturales Protegidas (ANP) y otras modalidades de conservación, fomentando una cultura de la conservación y el desarrollo sustentable de las comunidades asentadas en su entorno, destacando la atención a los efectos del cambio climático.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) es la red mundial de las Naciones Unidas para el Desarrollo que promueve el cambio y conecta a los países con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor. El PNUD está presente en 166 países, trabajando con los gobiernos y las personas para ayudarles a encontrar sus propias soluciones a los retos mundiales y nacionales del desarrollo.

Cobertura del Proyecto:

El proyecto es ejecutado en complejos (paisajes) que contienen 17 ANP, en 12 diferentes ecorregiones (Tabla 1 y Figura 1), en tres ambientes: terrestre, costero y marino. La selección de los complejos se realizó bajo un criterio de priorización multinivel, asegurando la representatividad de diferentes ecorregiones y enfatizando rasgos como zonas de alta biodiversidad y vulnerabilidad.

Tabla 1. Distribución geográfica y por ecorregión de las áreas naturales protegidas.

Área Natural Protegida	Estado	Ecorregión
R.B. Archipiélago de Revillagigedo	Colima	Pacífico Sur
P.N. Arrecife de Puerto Morelos	Quintana Roo	Caribe Mexicano
A.P.R.N. C.A.D.N.R. 004 Don Martín, porción del Río Sabinas	Coahuila de Zaragoza	Grandes Llanuras
P.N. Cañón del Sumidero	Chiapas	Bosques Tropicales Húmedos
P.N. Constitución de 1857	Baja California	California Mediterránea
P.N. Costa Occidental de Isla Mujeres, Punta Cancún y Punta Nizuc; A.P.F.F. Manglares de Nichupté	Quintana Roo	Caribe Mexicano
R. B. El Vizcaíno	Baja California Sur	Pacífico Norte
R. B. Bahía de los Ángeles	Baja California	Golfo de California
A. P. F. F. Islas del Golfo de California – Sonora	Sonora	Golfo de California
R.B. Janos	Chihuahua, Sonora	Altiplano Semiárido del Sur
A.P.F.F. Laguna de Términos	Campeche, Tabasco	Golfo de México
R.B. Mapimí	Durango, Chihuahua, Coahuila de Zaragoza	Desierto Norteamericano
R.B. Mariposa Monarca	Estado de México, Michoacán de Ocampo	Sierras Templadas
R.B. Pantanos de Centla	Campeche, Tabasco	Golfo de México
R.B. Selva El Ocote	Chiapas	Bosques Tropicales Húmedos
P.N. Sierra de San Pedro Mártir	Baja California	California Mediterránea

R.B Tehuacán-Cuicatlán	Oaxaca, Puebla de los Ángeles	Bosques Tropicales Secos
------------------------	-------------------------------	--------------------------

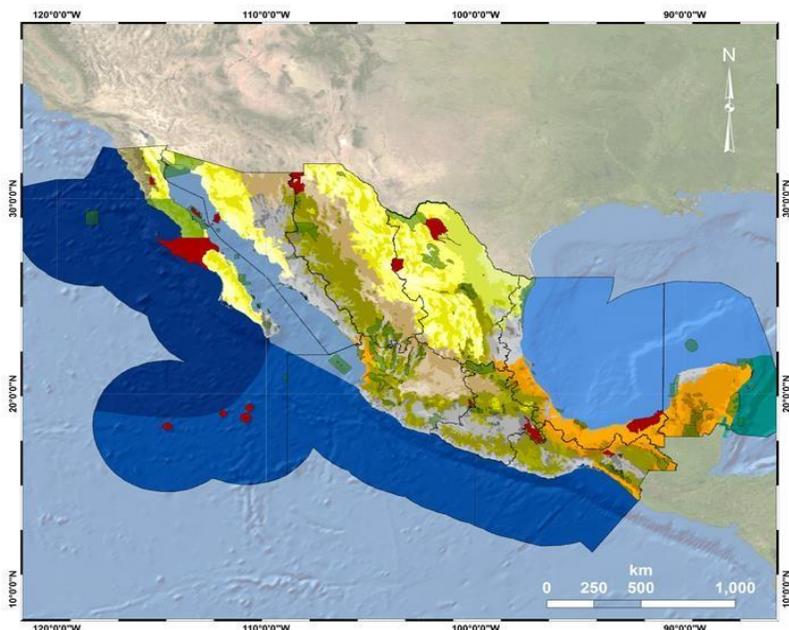


Figura 1. En rojo se resaltan las 17 ANP de 12 ecorregiones de México beneficiadas del Proyecto:

California Mediterránea, Desiertos de Norteamérica, Altiplano Semiárido del Sur, Grandes Planicies, Bosque Tropical Húmedo, Bosque Tropical Seco, Sierras Templadas, Pacífico Sur, Pacífico Norte, Golfo de California, Golfo de México y Mar Caribe.

1.2 ARTICULACIÓN LÓGICA DEL PROYECTO

En el Documento del Proyecto (PRODOC) se indica que el proyecto tiene como Objetivo el contribuir a la reducción de los impactos del cambio climático sobre la biodiversidad de importancia mundial en México al asegurar que el sistema de áreas naturales protegidas de México está configurado espacialmente y gestionado con miras a aumentar su resiliencia.

El proyecto se articula en tres componentes, orientados a perseguir tres objetivos (ver Anexo II, Marco de Resultados; Anexo III, Teoría del Cambio):

- iv) El desarrollo de sistemas de gestión con el fin de preparar a nivel nacional el sistema de Áreas Naturales Protegidas (ANP) para salvaguardar la biodiversidad ante las implicaciones del cambio climático (CC).
- v) La expansión de las ANP en entornos sensibles al cambio climático para proteger refugios y corredores. vi) El fortalecimiento de la administración de las ANP a través de intervenciones específicas en 17 ANP.

A continuación se desglosan los resultados establecidos en el PRODOC:

Resultado #1: El marco de preparación del sistema de Áreas Protegidas mexicano salvaguarda con efectividad la Biodiversidad. En el marco de este resultado se busca fortalecer los instrumentos institucionales de planeación y gestión de la información de la CONANP para prepararse a los posibles impactos derivados del cambio climático. En específico esto será alcanzado a través de:

- 1.1. Un marco institucional reforzado para aumentar la resiliencia de áreas naturales protegidas a los impactos y riesgos del cambio climático.
- 1.2. Un marco legal reforzado que blinda el marco institucional para aumentar la resiliencia de las áreas naturales protegidas a los impactos y riesgos del cambio climático.
- 1.3. Un Sistema de Planificación, Gestión e Información para la toma de decisiones de cambio climático en áreas naturales protegidas.
- 1.4. Una Estrategia de comunicación para informar sobre cambio climático y resiliencia a personas del sistema de áreas naturales protegidas.
- 1.5. El cálculo y diseño de estrategias para abatir la brecha financiera de las áreas naturales protegidas en un contexto de cambio climático.

Resultado #2: Ampliación las zonas bajo esquemas de conservación con base en criterios de conectividad. Bajo este resultado se busca incrementar de manera estratégica la cobertura de las áreas naturales protegidas a fin de salvaguardar refugios importantes de la biodiversidad a los posibles impactos del cambio climático, esto incluye tanto nuevas ANP de competencia federal como áreas bajo otros esquemas de incentivos de conservación. El proyecto prevé el apoyo de diferentes modalidades operativas para llegar a la expansión de las ANP.

- 2.1. Sitios de conectividad con criterios de cambio climático y resiliencia distribuidos en ecorregiones y áreas naturales protegidas existentes

Resultado #3: La administración efectiva de las áreas naturales protegidas reduce las amenazas climáticas a la Biodiversidad. Bajo este resultado se busca que la gestión territorial basada en estrategias que incrementen la resiliencia al cambio climático se vean materializadas *in situ* en las 17 ANP del proyecto. Se fomenta la aplicación de medidas tempranas de adaptación al cambio climático, así como la participación comunitaria para fortalecer la gobernanza de las ANP.

- 3.1 Instrumentación de actividades de atención al cambio climático.
- 3.2. Instrumentación de actividades del Programa de Adaptación al Cambio Climático
- 3.3. Desarrollo de las capacidades de gestión que incrementan la resiliencia de áreas naturales protegidas.
- 3.4. Aplicación de instrumentos que evalúan la gestión de áreas naturales protegidas.
- 3.5. Fortalecimiento de la participación de los Consejos Asesores (Consejos Comunitarios Consultivos) en materia de atención al cambio climático y resiliencia.

- 3.6. La Alianza México Resiliente se constituye como consejo consultivo nacional en

materia de resiliencia al cambio climático.

El documento de proyecto puede descargarse de:

- http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/operations/projects/environment_and_energy/salvaguarda-de-la-biodiversidad-amenazada-por-el-cambio-climatico.html

1.3 ANTECEDENTES

México ha desarrollado un marco jurídico integral para la gestión de los recursos ambientales y naturales. La Ley General de Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA) es la piedra angular de las leyes ambientales de México. Hasta el año 2000, existían pocas leyes ambientales y reglamentos que complementaran las disposiciones generales de la LGEEPA. No obstante, y desde entonces, la cantidad de leyes ambientales y de otro tipo se ha incrementado notablemente. La proliferación de leyes, reglamentos y normas oficiales mexicanas (en la actualidad suman más de 100) refleja parcialmente una creciente sofisticación en la gestión del medio ambiente, pero también representa desafíos para los organismos de cumplimiento de leyes ambientales en materia de supervisión de su cumplimiento.

Adicionalmente, en el 2012 derivado de la necesidad de atender los impactos del cambio climático, La Ley General de Cambio Climático (LGCC) establece que la Administración Pública Federal tiene entre sus atribuciones el desarrollo de estrategias, programas y proyectos integrales de mitigación y adaptación (artículo 7 párrafo XXII). En este sentido, la CONANP, con el apoyo del proyecto Resiliencia, desarrollaron la Estrategia de Cambio Climático desde las Áreas Naturales Protegidas (ECCAP) que se está alineado al Programa Nacional de Áreas Naturales Protegidas (PNANP). Asimismo, la CONANP también desarrolló la Estrategia 2040 que establece un marco de planeación con una visión a largo a plazo y que contempla Cambio Climático como un eje sustantivo. Ambas estrategias funcionan como una guía y complemento al marco legal y responden a la necesidad de fortalecer los instrumentos programáticos y estratégicos de las ANP considerando los posibles impactos derivados del cambio climático. De conformidad con esta planeación programática y estratégica multianual, cada ANP, en su Programa de Manejo (obligatorio) tendrá que incluir un componente de atención al CC, mismo que puede o no estar complementado en un Programa de Adaptación al Cambio Climático (PACC; Figura 1). El proyecto RESILIENCIA contribuye a la formulación e implementación de estos instrumentos estratégicos y así como a la inclusión del componente de cambio climático en los programas de manejo y en la operación de las ANP.

El proyecto Resiliencia es un espacio de vinculación dentro de la CONANP entre la parte de biodiversidad atendida por la LGEEPA y la consideración de los impactos que sobre ésta puede tener el cambio climático



Figura 1. Marco de instrumentos en los que el proyecto Resiliencia tiene ámbito de acción ya sea en la inclusión de los principios de cambio climático y resiliencia o en su implementación, contribuyendo al cumplimiento de las metas del país.

Principales sectores involucrados y actores clave en la implementación del Proyecto:

- Sector público: CONANP, SEMARNAT, CONABIO, CONAFOR, Gobiernos municipales,

Universidades públicas.

- Agencias internacionales: PNUD, GEF, Centro de Resiliencia de Estocolmo.
- Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC): Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN), y la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GIZ).

1.3 ESTADO ACTUAL DEL PROYECTO

Durante los dos primeros años de ejecución del Proyecto, se impulsó de manera prioritaria el desarrollo de insumos relacionados con el Resultado 1, como la formulación de la Estrategia 2040 y la Estrategia de Cambio Climático desde las Áreas Naturales Protegidas ECAPP con el fin de preparar el marco programático a nivel nacional del sistema de ANP para salvaguardar la biodiversidad ante los posibles impactos del CC.

Adicionalmente, se promovió el trabajo con otras instituciones del sector ambiental del Gobierno Federal para la atención del CC lo cual permitió la firma del primer convenio de colaboración en dicho contexto entre CONANP, CONABIO y CONAFOR. Estos esfuerzos se

materializan en el primer Sistema de Planificación, Gestión e Información para la toma de decisiones de cambio climático en áreas naturales protegidas (actualmente en su versión de prueba).

Durante el periodo de ejecución del Proyecto, se desarrolló además la Estrategia de Conectividad, denominada “Análisis de sitios terrestres prioritarios de Conectividad para la adaptación al Cambio Climático”. Esta permite la identificación de sitios estratégicos que incrementen la conectividad con criterios de resiliencia al CC y se establecen directrices para la incorporación de nuevas áreas bajo esquemas de conservación. Estos esquemas pueden concretizarse como nuevas ANP federales, sinergia con ANP estatales y municipales, áreas dedicadas voluntariamente a la conservación, o áreas de restauración e incentivos a la conservación. Actualmente se han identificado cerca de 700 mil hectáreas y se ha logrado la incorporación al sistema de ANP de 1,896 hectáreas.

De manera paralela al desarrollo de sistemas de planeación y para la toma de decisiones, el Proyecto hace intervenciones para abordar impactos esperados del CC en 17 ANP vulnerables. Para el arranque del Proyecto se estableció una línea base de las condiciones de gestión de dichas ANP por medio de la herramienta Management Effectiveness Tracking Tool (METT)³. Mostraron que tienen un desempeño promedio del 69% en relación a las condiciones ideales de gestión. Durante estos dos años de implementación, se han llevado a cabo actividades *in situ* de atención al CC acorde a las características ecosistémicas y las necesidades de atención de cada zona. Éstas han sido desde manejo integrado del paisaje, diversificación de actividades productivas, manejo de riesgos, hasta gestión del conocimiento y aprendizaje.

Este Proyecto ha sido sujeto a modificaciones de su PRODOC original. En la revisión sustantiva llevada a cabo en el año 1 de ejecución, se incorpora a CONABIO como socio responsable. Se modifica la propuesta inicial de llevar a cabo monitoreo biológico de especies específicas por un monitoreo ecosistémico que proporciona información a escala de paisaje sobre la integridad del sistema, desarrollado por CONABIO en colaboración con CONAFOR, CONANP, y el FMCN. En un segundo momento, adicionalmente, se desarrolló un Marco de Resultados desagregado para dar un monitoreo más preciso de la implementación (Anexo II).

La línea base, las metas y el avance anual del proyecto en el periodo 2014 y 2015 es resumido en el Anexo IV. Más referencia sobre el proceso de diseño y ejecución del proyecto hasta la fecha se enlista en el Anexo V.

1.4. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

La revisión de medio término es mandatoria para proyectos financiados por el GEF e implementados por el PNUD y, por lo tanto, es obligatorio para el Proyecto RESILIENCIA. A la mitad del tiempo de ejecución del proyecto, se requiere realizar una revisión independiente que, bajo los estándares de las guías y procedimientos de monitoreo y evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y del GEF, realice un análisis del diseño del proyecto así como de los avances logrados en el marco de los indicadores identificados en el Marco de

³ La herramienta Management Effectiveness Tracking Tool fue desarrollada por el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) y el Banco Mundial. Es la herramienta mandatoria de seguimiento para proyectos de Biodiversidad del GEF y se aplica al arranque del Proyecto, a la mitad del tiempo de ejecución y al final. Disponible en: http://assets.panda.org/downloads/mett2_final_version_july_2007.pdf

Resultado del proyecto, favoreciendo la medición de metas, objetivos y resultados alcanzados hasta el momento y orientado a brindar recomendaciones operativas y programáticas.

Debe basarse en los alcances de la implementación del proyecto, identificando relevancia, desempeño y éxito del proyecto, encontrando buenas prácticas, lecciones aprendidas y estrategias utilizadas durante el desarrollo de las actividades, resultados adicionales no esperados, y que identifique la originalidad, actualidad y pertinencia de los insumos generados, así como futuros impactos potenciales.

Al ser un proyecto GEF el análisis tendrá que referir la matriz “Calificación del desempeño del proyecto” (Anexo VI) y analizar los aspectos clave en materia financiera del Proyecto por medio de la calificación de la “**Tabla de Cofinanciamiento**” (Anexo VII).

Para cumplir con los requerimientos más generales del PNUD, la consultoría deberá también realizar un análisis que explique los factores que contribuyeron a alcanzar los resultados y aquéllos que pudieron haber ralentizado el alcance de los mismos. Por ello, será llamado a **incluir en la propuesta técnica la Matriz de evaluación llenada** (ver Anexo VIII) y ofrecer las respuestas del caso en el reporte final de evaluación. Entre otras, las preguntas evaluativas a las cuales se deberán dar respuesta son las siguientes (ver Anexo VIII para mayor referencia):

- ¿El proyecto es relevante en términos de las prioridades y necesidades del país para hacer frente a los posibles impactos derivados del cambio climático en las ANP?
- ¿En qué medida los componentes del proyecto, así como sus otras características -- elección de socios, estructura de la unidad coordinadora, mecanismos de implementación, alcance, presupuesto, procesos administrativos, uso de recursos – permiten el alcance de los objetivos?
- ¿Cuál es el grado de efectividad del proyecto en términos del logro de los resultados y objetivos planteados?
- ¿Han sido utilizados como herramientas de gestión durante la implementación del proyecto el marco lógico, los planes de trabajo o cualquier cambio realizado a estos?
- ¿En qué medida hay riesgos financieros, institucionales, socioeconómicos o ambientales para sostener los resultados del proyecto a largo plazo?
- ¿Existe evidencia de que los socios del proyecto darán continuidad a las actividades durante el resto del tiempo del proyecto y más allá de su finalización?
- ¿Existe evidencia de que la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas está institucionalizando los productos que se impulsan en el marco del proyecto?
- ¿En qué medida se ha logrado el objetivo general del Proyecto RESILIENCIA de mejorar la gestión y expandir estratégicamente (conectividad) la cobertura de las áreas protegidas

terrestres y costeras en México para atenuar los impactos directos e indirectos del cambio climático en la biodiversidad de interés mundial?

- ¿En qué medida el proyecto está orientado a los grupos más relevantes para obtener el resultado?
- ¿Los arreglos administrativos consideran y son los adecuados para las características de dispersión geográfica y de heterogeneidad de condiciones que requiere el proyecto?
- ¿Han sido eficientes y adecuados los procesos de gobernanza del proyecto o requieren ajustes?
- ¿Cuáles procesos han requerido de la implementación de un enfoque participativo? ¿Fue adecuada la estrategia implementada? ¿Qué resultados se tuvieron?
- ¿Existen estrategias y experiencias desarrolladas por el proyecto que tengan potencial de replicación?
- ¿Qué prácticas de sistematización de experiencias se están llevando a cabo?
- ¿Existen diferencias en el avance a nivel de las 17 ANP de intervención directa del proyecto?
- ¿Qué otros proyectos con financiamiento nacional y/o internacional se están ejecutando en los mismos territorios que el proyecto Resiliencia y cómo se vinculan con éste?
- ¿Qué otros proyectos a nivel global existen con orientación hacia la internalización de la resiliencia ante cambio climático y biodiversidad y qué lecciones aprendidas podemos incorporar a Resiliencia?

1.5. OBJETIVOS Y ALCANCES DE LA EVALUACIÓN

En general, las evaluaciones de proyectos del GEF / PNUD deberán cumplir con cuatro objetivos:

- Analizar y evaluar resultados e impactos.
- Proporcionar recomendaciones y elementos para la toma de decisiones y la realización de enmiendas y mejoras necesarias.
- Promover la responsabilidad en el uso de los recursos.
- Documentar, retroalimentar y difundir las lecciones aprendidas.

La evaluación debe incluir una apreciación de la confiabilidad de los compromisos de cofinanciación y recomendaciones muy específicos en cómo enfocar los restos de recursos de GEF para optimizar el proyecto hacia los objetivos. En este sentido la evaluación debe involucrar todos los actores beneficiarios, así como a los responsables de la ejecución e implementación del proyecto indicado en el Documento de Proyecto (PRODOC).

El enfoque de la Evaluación de Medio Término (EMT) será mixto y abarcará por un lado una **evaluación de diseño del proyecto, por otro lado una evaluación de resultado (desempeño general y cumplimiento de las actividades)**. La evaluación debe examinar y

evaluar apropiadamente las perspectivas de las diferentes partes interesadas. En particular, la EMT se centrará en los siguientes tres rubros.

i) Diseño del proyecto

En su Plan Estratégico más reciente el PNUD identifica como objetivo prioritario reforzar la calidad de sus programas y proyectos. De este compromiso ha surgido la necesidad que los proyectos cumplan con algunos parámetros de diseños. Estos últimos son:

- a) *Targeting*: en qué medida se han identificados con claridad la tipología y las necesidades de los beneficiarios intermedios e finales.
- b) *Issues-Based Approach*: en qué medida se está dando respuesta integral a las necesidades identificadas, apoyándose en una teoría del cambio que pueda realísticamente incidir en la cadena de causa-efecto que se pretende modificar.
- c) *Scale y scaling-up*: en qué medida las iniciativas adoptadas están diseñada de una forma que facilitan su replicación y/o ampliación.
- d) *Sustainability*: en qué medida el proyecto logra adaptarse a su contexto, promueve aprendizaje, y facilita el crecimiento e involucramiento de actores capaces e interesados en apropiarse del proyecto y/o en velar o reforzar sus resultados.
- e) *Voice and participation*: en qué medida se han consultados los beneficiarios intermedios y finales durante la definición del proyecto, y en qué medida se ha establecido un mecanismo de retroalimentación que facilite eventuales ajustes al proyecto.
- f) *Partnership (SSC/TrC)*: en qué medida se han identificado y aprovechado oportunidades de cooperación sur-sur.

Un elemento adicional al diseño del proyecto de particular interés para el PNUD es la **evaluabilidad del proyecto**, y cómo ésta ha mejorado o cómo se ha ajustado a lo largo de su gestión. La sección 6.2 del Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo ofrece una breve guía al respecto. Un listado exhaustivo de los aspectos a valorar para medir la evaluabilidad de un proyecto se encuentra en el documento “Planning Evaluability Assessments: A synthesis” (p. 20-23)⁴.

ii) Desempeño general del Proyecto

Se refiere al logro de objetivos y resultados (progreso a la fecha). La consultoría deberá determinar el grado en el cual los objetivos se han alcanzado o se espera que sean alcanzados, y analizar si el proyecto ha generado alguna otra consecuencia, positiva o negativa. Identificará asimismo posibles resultados o efectos de corto y mediano plazo ya alcanzados por el proyecto, como por ejemplo capacidades institucionales fortalecidas, mayor conciencia pública, y marcos de políticas modificados, entre otros. Específicamente, la EMT analizará los siguientes aspectos:

⁴ Disponible en la página:

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/248656/wp40planning-eval-assessments.pdf

- a) *Efectividad*: Evaluar cómo, y hasta qué grado, los objetivos esperados del proyecto serán alcanzados, tomando en consideración los “indicadores de logro” especificados en el documento de proyecto.
- b) *Relevancia*: Grado en el que una iniciativa de desarrollo y sus productos y efectos esperados concuerdan con las políticas y prioridades nacionales y locales, así como con las necesidades de los beneficiarios.
- c) *Eficiencia*: Evaluar los resultados alcanzados a la fecha en relación a los insumos, costos, y tiempo de ejecución del proyecto, determinando si el mismo es costo-efectivo. Determinar cómo se compara la relación costo-tiempo y resultados del proyecto con otros proyectos similares. Analizar y definir si el proyecto se encuentra retrasado o a tiempo de cumplir con el calendario previsto.
- d) *Sostenibilidad*: determinar en qué grado los beneficios de las iniciativas continuarán una vez que haya terminado el proyecto.
- e) *Impacto*: identificar evidencias de que el proyecto está contribuyendo a su objetivo de mediano-largo plazo.

La evaluación deberá incluir además un breve análisis de los resultados en el contexto de los objetivos del Programa de País (CPD) 2014-2018 y del Plan Estratégico del PNUD (UNDP SP) 2014-2017. Cada uno de estos dos documentos de programación multianual cuenta con indicadores a los cuales los proyectos PNUD deben alinearse. **Estos indicadores deben de tomarse en cuenta a la hora de analizar el impacto de los proyectos PNUD.**

Un elemento adicional para cumplir con los requisitos del GEF es la evaluación de los aspectos clave en materia financiera del Proyecto, incluyendo **el alcance del cofinanciamiento programado versus lo ejercido**. Se requerirá del análisis del costo del Proyecto y su financiamiento, incluyendo los gastos erogados por año hasta el medio término. **Las desviaciones entre los gastos presupuestados y los ejercidos deberán de ser evaluados, analizados y debidamente explicados.** Se debe tomar en consideración la auditoría financiera realizada al Proyecto. El/la consultor internacional recibirá información financiera que se considere necesaria por parte de la Oficina de País y la Unidad Coordinadora del Proyecto, con la finalidad de completar la Tabla de Cofinanciamiento (Anexo VI), la cual deberá de ser incluida en el informe de la evaluación final.

iii) Cumplimiento de actividades y elaboración de productos

Se refiere al logro o alcance (hasta la fecha) de los productos comprometidos en comparación con el cumplimiento de actividades previstas.

- a) Productos entregados: Análisis del éxito del proyecto en alcanzar cada uno de los productos esperados a la fecha, tanto en cantidad como en calidad, y de su utilidad y oportunidad.
- b) Análisis de la efectividad de las metodologías utilizadas para desarrollar documentos técnicos.
- c) Evaluación del grado en que los productos del proyecto tienen el peso o autoridad/credibilidad científica, necesaria para ejercer influencia en el desarrollo de políticas y en la toma de decisiones, particularmente a nivel nacional.

1.6. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

Equipo de Evaluación

La revisión de medio término será liderada por un/a consultor/a internacional, quien podrá apoyarse de un/a consultor nacional que será eventualmente contratado en el marco de otra licitación.⁵

El perfil de los/as consultores/as deberá apegarse a profesionales con un amplio rango de destrezas y conocimientos, experiencia analítica y de evaluación, habilidades en aspectos técnicos del proyecto, en asuntos ambientales, en asuntos del desarrollo de negocios, así como experiencia con procesos de desarrollo social y económico asociado al manejo de recursos naturales.

El/la consultor/a internacional, que se licita en esta convocatoria, será responsable de la integración y presentación de la revisión y responsable de informe final. La selección del equipo de consultores se llevará a cabo de manera conjunta entre la entidad implementadora y la ejecutora y una vez seleccionados se presentarán para que puedan coordinar el trabajo conjunto bajo el liderazgo del/dela consultor/a internacional.

La evaluación debe proporcionar información basada en evidencia que sea creíble, confiable y útil de tal forma que se identifiquen lecciones aprendidas y recomendaciones pertinentes para el período restante de implementación del Proyecto RESILIENCIA y para futuros proyectos.

La Evaluación de Medio Término iniciará con una revisión de la documentación básica clave del proyecto, siendo las principales fuentes escritas de información para la evaluación, las que se describen en el Anexo V, pero puede ampliarse a otras fuentes complementarias propuestas por el equipo consultor.

También se debe contemplar entrevistas con los actores involucrados, incluyendo personal clave que ha colaborado y/o participado en algún momento en el desarrollo y ejecución del proyecto. Se debe llevar a cabo visitas de campo, con el fin de observar directamente las actividades y resultados del proyecto. Para ello se determinarán las misiones requeridas para visitar la oficina del proyecto y otros actores clave, así como otras áreas de incidencia del proyecto (visitas a campo), a ser propuestas por el equipo evaluador en su propuesta técnica y finalizada al inicio de la evaluación.

El/la consultor(a) internacional y el equipo que se contrate, tendrá que incluir **en su propuesta técnica una estrategia de investigación formulada a partir del Formato de Propuesta Metodológica (ANEXO X)**. En este documento se tendrá que ilustrar como se pretende usar e integrar evidencias basadas en documentos y otras recolectadas en campo, se deberá ofrecer una primera descripción del muestreo que se propone adoptar para recolectar la información primaria, junto con su justificación, así como delinear la estrategia que se seguirá para asegurar la calidad de la recopilación y el análisis de los datos. En adición se deberá ofrecer una propuesta en cuanto a las visitas de campo a realizarse en las zonas de intervención. Los gastos asociados a las visitas deberán incluirse en la propuesta económica, y serán cubiertos por el proyecto.

⁵ El equipo se seleccionará a través de dos procesos competitivos: uno para consultor internacional y otro para consultor nacional.

Se espera que esta evaluación siga un enfoque participativo y consultivo que asegure participación estrecha con funcionarios de gobierno de CONANP y otras dependencias, la Oficina en el País del PNUD, el equipo del proyecto, el Asesor Técnico Regional del GEF/PNUD e interesados clave.

A lo largo de la evaluación, se deben tener siempre presentes las normas establecidas para dicho fin en el Manual de Planificación y seguimiento de evaluación de los resultados de desarrollo. La Evaluación del PNUD debe ser: Independiente; Intencionada; Transparente; Ética; Imparcial; De alta Calidad; Oportuna; Útil.

Cualquier cambio en la metodología que se apruebe debe estar en línea con los criterios internacionales, normas y estándares para los profesionales adoptadas por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, y debe ser avalado por la Oficina de País del PNUD, y su Centro Regional antes de ser implementado y con la Agencia Ejecutora.

Etapas de la evaluación

i) Revisión de documentos

La lista de documentos a revisar está incluida en el Anexo V. Todos los documentos serán entregados al equipo evaluador por la Oficina de País del PNUD y por el Equipo del Proyecto. El equipo del proyecto y la Oficina de País del PNUD orientarán sobre la importancia relativa de cada documento y las secciones claves donde el consultor debe poner especial atención.

El/la consultor/a internacional y el equipo que se contrate adicionalmente debe consultar dichas fuentes relevantes de información que incluyen, entre otras: La política de evaluación del PNUD y el GEF, el documento de proyecto, minutas y decisiones del comité directivo, planes operativos y de trabajo, reportes de avances, informes anuales (PIRs), archivos del proyecto, documentos de directrices del PNUD, legislación nacional relevante al proyecto y cualquier otro material que pueda ser de utilidad.

Asimismo será de suma importancia la revisión, análisis de documentos y análisis final de hallazgos agregados de otras consultorías relevantes que se elaboraron para el proyecto.

ii) Entrevistas

Las entrevistas para esta evaluación deberán estar orientadas hacia la identificación de resultados alcanzados, procesos fortalecidos e indicios de sostenibilidad de los esfuerzos para el resto del tiempo de ejecución del Proyecto y después de su término.

El equipo llevará a cabo entrevistas de acuerdo al muestreo más adecuado para responder las preguntas de la evaluación, debiendo estar incluidas al menos las siguientes instituciones y personas:

- Comisionado Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP)
- Dirección General de Desarrollo Institucional y Promoción (CONANP)
- Dirección de Operación Regional (CONANP)
- Dirección de Conservación para el Desarrollo (CONANP)
- Dirección de Estrategias de Cambio Climático (CONANP)

- Dirección de Evaluación y Seguimiento
- Dirección de Representatividad y Nuevas Áreas Naturales Protegidas
- Dirección de Programas de Manejo
- Direcciones Regionales y de ANP piloto del Proyecto (CONANP)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México (PNUD)
- Unidad Coordinadora del Proyecto y Oficiales de campo con base en direcciones de ANP.
- Director General Adjunto de Esquemas de Financiamiento Ambiental de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales Punto Focal Operativo del GEF
- **Dirección General de Proyectos Interinstitucionales, CONABIO**
- OSC: Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN) Cooperativa AMBIO)
- Otros organismos de cooperación internacional como GIZ, AFD, que estén interviniendo en las ANP del Proyecto, etc.
- Consultores externos del proyecto
- Universidades públicas y centros de investigación que han colaborado con el proyecto (UJED, UdQ)

Se debe llevar a cabo visitas de campo en coordinación con personal de la CONANP, con el fin de observar directamente las actividades e impactos del proyecto y realizar entrevistas con los destinatarios.

- Entrevistas semi-estructuradas: El equipo debe desarrollar un proceso para llevar a cabo entrevistas semi-estructuradas para asegurar que todos los temas sean cubiertos.
- Discusiones en grupo (Focus groups) con los beneficiarios del proyecto se llevarán a cabo cuando sea necesario.
- Cuestionarios, deberán presentar una batería de preguntas clave para su revisión y aprobación por parte del CONANP y PNUD previo a la realización de entrevistas.
- Técnicas participativas y otro enfoque para recopilar y analizar datos, si es necesario.

Para la evaluación, el Proyecto brindará el apoyo para concretar las entrevistas con los actores principales, arreglar las visitas de campo, asegurar la logística y viáticos para el equipo de evaluación, coordinando las fechas de visita a campo con las Direcciones de ANP. Además existirá una reunión de apertura con PNUD y personal del proyecto en la que se discutirán los detalles de la Evaluación.

Las herramientas de levantamiento deberán ser aprobadas por el PNUD y la CONANP y deberán cumplir con la necesidad de obtener información sobre la implementación del proyecto. Un reporte descriptivo de las respuestas otorgadas por los entrevistados se debe presentar a la oficina del PNUD junto con el reporte final.

Mecanismos de implementación

La principal responsabilidad de la gestión de esta evaluación reside en la Oficina País de PNUD México como agencia implementadora, en coordinación con la CONANP. La Unidad Coordinadora del Proyecto tiene la responsabilidad sobre la coordinación y la logística de la evaluación (traslados, hospedaje, comunicaciones, etc). El/la consultor internacional en coordinación con el consultor nacional que se contrate, deberá concertar entrevistas con actores clave, organizar visitas de campo y coordinarse con dependencias. La entidad ejecutora revisará los entregables y participará en la validación de los mismos.

1.7. PRODUCTOS ESPERADOS, RESPONSABILIDADES Y

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

El producto inicial de la consultoría de EMT será el informe de arranque (*inception report*), elaborado conforme al Anexo XI. En este se deberá incluir el plan de trabajo con el cronograma propuesto, así como la metodología de la evaluación propuesta.

El producto final de la consultoría de EMT deberá explicar el propósito de la evaluación, qué fue exactamente lo evaluado, **y cuáles fueron los métodos utilizados** (Ver Anexo XII). Deberá destacar las limitaciones metodológicas, identificar las principales preocupaciones y conclusiones basadas en evidencias, y las consiguientes conclusiones, recomendaciones y lecciones.

El informe deberá proporcionar información sobre cuándo tuvo lugar la evaluación, los lugares visitados, las entidades/personas con las que se habló, e incluirá un resumen ejecutivo con la síntesis de la información contenida en el informe principal para facilitar respuestas y acciones correctivas claras por parte de la gestión. La evaluación clasificará la ejecución del proyecto en términos generales y proporcionará clasificaciones individuales a cada una de las categorías analizadas, con breves justificaciones basadas en los resultados del análisis principal, siguiendo el criterio de calificación especificado.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones deberán presentarse de manera completa y equilibrada. El informe de evaluación deberá ser escrito en español y en inglés y seguirá la estructura planteada en el Anexo XII.

Actividades y Responsabilidades

1.	El/la consultor/a internacional será el/la líder del equipo y el responsable de presentar el informe de evaluación. Como tal, el/la líder coordinará con el/la otro/a miembro del equipo de manera presencial o virtual para definir la metodología de trabajo y el cronograma de sus insumos para el informe y de las revisiones finales
-----------	---

2.	Presentación de la propuesta metodológica, programa y cronograma general de trabajo a la Junta del Proyecto que asegure la entrega de los productos requeridos y los objetivos de servicio de consultoría solicitado.
3.	Integrar el informe de arranque (<i>inception report</i>), conforme al Anexo XI, incluyendo el plan de trabajo y metodología de la evaluación coordinada con el resto del equipo evaluador. (evaluador/a nacional)
4.	Analizar la información asociada al proyecto y su implementación para preparar y presentar el informe de evaluación.
5.	Coordinar el trabajo con el consultor nacional o con otros miembros del equipo, en caso de haberlos, para cumplir con el cronograma acordado para el reporte y las revisiones finales.
6.	Incluir en la nota metodológica una propuesta de muestreo para las entrevistas con los socios del Proyecto y las visitas de campo.
7.	El/la consultor/a tendrá la responsabilidad de evaluar el diseño del proyecto y su avance respecto a los objetivos establecidos planeados para el tiempo de ejecución.
8.	Evaluar aspectos de relevancia, sustentabilidad, apropiación, monitoreo y evaluación, efectividad, eficiencia, consecución de impactos, entre otros.
9.	Evaluar la capacidad de ejecución de las distintas instancias del proyecto, revisando detenidamente la capacidad de llevar a cabo sus responsabilidades específicas.
10.	Evaluar cómo se relacionan entre sí los socios del proyecto, siempre manteniendo una definición clara de los roles específicos.

11.	Proponer las medidas para mejorar la capacidad nacional para la sostenibilidad de los resultados en el corto y largo plazo
12.	Compilar y editar la información y preparar el borrador del informe conforme a lo establecido en los términos de referencia y la guía para la evaluación de proyectos GEF. Después de la revisión del PNUD y CONANP, entregar el informe final.
13.	Compilar y entregar todos los insumos en forma de anexos al informe final, entre ellos: i) minutas de visitas; ii) cuestionarios con análisis descriptivo de las respuestas; iii) listados de entrevistados; iv) fotos; v) grabaciones de entrevistas, memoria fotográfica etc.

Productos Esperados

	ACTIVIDADES	PRODUCTOS	% de pago contra entrega y aceptación de los productos
1	<p>Etapa de preparación, la cual incluirá la revisión de toda la documentación relevante proporcionada;</p> <p>Preparación para el trabajo de campo (en coordinación con el</p> <p>Punto Focal de Monitoreo y Evaluación en PNUD, el Gerente de Proyecto, el Coordinador de Proyecto y el/la consultor nacional y la Dirección de Estrategias de Cambio Climático): Analizar la documentación del proyecto incluyendo antecedentes y documentos de diseño del proyecto y otro material que tenga información del proyecto (PIRs, reportes trimestrales); Familiarizarse con la situación de desarrollo general del país (a través de revisar los CCA, UNDAF y otros reportes del país). Preparar la misión de manera detallada, incluyendo metodología, en coordinación con el PNUD y el equipo del proyecto. Tener una teleconferencia con CONANP, PNUD y UCP para revisar y diseñar el plan de trabajo</p>	<p>Plan de trabajo, metodología de evaluación y arreglos logísticos a ser aprobados por</p> <p>CONANP, PNUD y la UCP</p>	<p>Primer pago:</p> <p>20% (2da semana)</p>

2	<p>Elaborar una propuesta de sitios a visitar en las misiones de campo.</p> <p>Consensuar el listado de personas, instituciones y organizaciones que desea entrevistar (acordado y contextualizado con el acompañamiento del/la consultor/a nacional), informando con 10 días de anticipación a la Unidad Coordinadora del Proyecto GEFPNUD y la Dirección de Estrategias de Cambio Climático a objeto de programar dichas reuniones.</p>	Listado de personas, instituciones y organizaciones que desea entrevistar y baterías de preguntas aprobados por el proyecto, CONANP y PNUD.	
---	---	---	--

	Dentro del mismo periodo, consensuar herramientas de levantamiento de información (batería de preguntas, cuestionarios, numero de focus groups y enfoques de cada uno)		
3	Integrar el informe de arranque (<i>inception report</i>) , conforme al Anexo XI, incluyendo el plan de trabajo y metodología de la evaluación coordinada con el resto del equipo evaluador. (evaluador/a nacional)	Inception Report aprobado por CONANP, PNUD y UCP.	Segundo pago: 15% (5ta semana)
4	<p>Durante la etapa de visita de campo y entrevistas con las contrapartes y beneficiarios <i>in situ</i>, incluyendo el PNUD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo reunión de planeación con el equipo de evaluación, CONANP, PNUD y UCP. • Llevar a cabo reuniones con actores nacionales relevantes en coordinación con el/la consultor/a nacional. • Aclarar dudas finales sobre el material disponible del proyecto, con especial atención en los resultados y productos del proyecto. • Visitar sitios del proyecto acordados. • Observación y revisión de las actividades finalizadas y en curso. • Hacer entrevistas con beneficiarios y actores clave acordados y con los instrumentos consensuados. 	Inception report ajustado con las entrevistas previas a visitas de campo.	Tercer pago: 25% (8va semana)

5	Presentar hallazgos y observaciones preliminares a CONANP, PNUD y UCP para discusión de los mismos.	Presentación oral de los hallazgos ante los actores relevantes del proyecto, presentación ejecutiva en PPT sobre principales hallazgos y borrador preliminar del informe de evaluación con base en la metodología de evaluación aprobada.	
6	Revisar globalmente el cumplimiento de las normas y procedimientos del sistema administrativo, financiero y reportes del proyecto, verificando que estén conformes con las reglas financieras y regulaciones del PNUD y GEF (informe de auditoría, reportes financieros y balance a medio término).	Revisión realizada e incluida en el informe.	
7	<p>Presentar el informe en forma borrador para comentarios y retroalimentación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar reporte Borrador (6 días): este debe ser entregado en un plazo no mayor a las dos semanas de finalizada la misión y conforme a lo establecido en el Anexo XII de estos términos. • Llevar a cabo entrevistas finales / validación con CONANP, el PNUD, el PNUD-GEF-RCU y equipo del proyecto. • Elaborar borrador en el formato adecuado • Revisión telefónica de las conclusiones finales con CONANP, PNUD y UCP e incluir últimas correcciones con base en este intercambio. 	Primer borrador de informe en el formato editable y conforme a la estructura acordada.	Cuarto pago: 20% (11va semana)
	<input type="checkbox"/> Elaborar y entregar el informe final		

8	<p>Durante la etapa de entrega del informe final de evaluación, se llevará conforme al Anexo XII.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentar reporte final de evaluación aprobado por CONANP, PNUD y UCP. • Finalizar el reporte final y entregarlo para comentarios. • Sistematizar evidencias recopiladas para el informe. • Elaborar un banco de datos de entrevistas, imágenes, análisis y otras evidencias relevantes del trabajo de campo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informe final integrando las observaciones y comentarios hechos a la versión preliminar por parte de CONANP, PNUD y UCP. - Compendio de Evidencias recopiladas para el informe. - Banco de datos de entrevistas, imágenes, análisis y evidencias relevantes del trabajo de campo. 	<p>Quinto pago: 20% (14va semana)</p>
---	--	--	---

ANEXO B – Bibliografía y Documentación Analizado y Revisado

BIBLIOGRAFIA:

Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas. 2013 “Programa Nacional de Áreas Naturales Protegidas 2014-2018”. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. México.

Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas. 2014 “Estrategia de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas al 2040, E 2040”. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. México.

Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas. 2014. “Programa de Adaptación al Cambio Climático del Complejo Reserva de la Biósfera Mapimí”. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza. México.

Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas. 2015. “Estrategia de Cambio Climático desde las Áreas Naturales Protegidas: Una Convocatoria para la Resiliencia de México (2015-2020)”. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. México.

Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas. 2015. “Diagnóstico Rápido de Vulnerabilidad al Cambio Climático para la Reserva de la Biosfera Mapimí”. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. México.

CONANP – CEGAM- Alianza WWF-Fundación Carlos Slim. 2015. “Herramienta para el Diagnóstico Rápido de Vulnerabilidad al Cambio Climático en Áreas Naturales Protegidas”. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. México.

Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas - Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH 2014, “Herramienta para analizar vulnerabilidad social a impactos de Cambio Climático en áreas naturales protegidas de México”. CONANP, GIZ. México.

Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas-Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza A.C.-The Nature Conservancy. 2011. “Guía para la elaboración de programas de adaptación al cambio climático en áreas naturales protegidas”. México.

Department for International Development 2014. “Assessing the Strength of Evidence”

Diario Oficial de la Federación, 29 diciembre 2009, “ACUERDO por el que se establecen las Reglas de Operación del Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible (PROCOCODES)”. México

Diario Oficial de la Federación, 7 de diciembre de 2010. “Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2011”. México

Diario Oficial de la Federación, 12 de diciembre de 2011. “Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2012”. México

Diario Oficial de la Federación, 3 de diciembre de 2013. “Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2014”. México

Diario Oficial de la Federación, 27 de diciembre de 2012. “Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2013”. México

Diario Oficial de la Federación, 28 febrero 2013, “ACUERDO por el que se establecen las Reglas de Operación del Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible (PROCODES)”. México

Diario Oficial de la Federación, 3 de diciembre de 2014. “Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2015”. México

Diario Oficial de la Federación, 27 de noviembre de 2015. “Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2016”. México

Diario Oficial de la Federación, 30 de noviembre de 2016. “Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2017”. México

Diario Oficial de la Federación, 30 diciembre 2016, “ACUERDO por el que se establecen las Reglas de Operación del Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible (PROCODES), para el ejercicio fiscal 2017.”. México

Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, del Fondo de Población de las Naciones Unidas y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, 12 julio 2013. “Proyecto de documento del Programa para México (2014-2018)”.

Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, del Fondo de Población de las Naciones Unidas y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, 2 agosto 2013, “Plan estratégico del PNUD, 2014-2017, Cambiando con el mundo”

Martínez, M. E. et al, 2009. “Caracterización y evaluación de los sitios prioritarios para la Conservación de las especies prioritarias ante los impactos del Cambio Climático en México”, Instituto de Biología, UNAM.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Dirección PNUD-GEF 2014. “Guía para la Realización del Examen de Mitad de Periodo en Proyectos Apoyados por el PNUD y Financiados por el GEF”

Stockholm Resilience Centre, Research for Governance of Social-Ecological Systems. Research INSIGHTS #1 TRANSFORMATIONS. University of Stockholm.

Stockholm Resilience Centre, Research for Governance of Social-Ecological Systems. Research INSIGHTS #2 REGIME SHIFTS. University of Stockholm.

Stockholm Resilience Centre, Research for Governance of Social-Ecological Systems. Research INSIGHTS #3 ADAPTIVE GOVERNANCE. University of Stockholm.

Stockholm Resilience Centre, Research for Governance of Social-Ecological Systems. Research INSIGHTS #4 Social-Ecological Innovations. University of Stockholm.

Stockholm Resilience Centre, Research for Governance of Social-Ecological Systems. Research INSIGHTS #5 SOCIAL-ECOLOGICAL TRAPS. University of Stockholm.

Stockholm Resilience Centre, Research for Governance of Social-Ecological Systems. Research INSIGHTS #6 KNOWLEDGE SYSTEMS AND LEARNING. University of Stockholm.

Stockholm Resilience Centre, Research for Governance of Social-Ecological Systems. Research “¿Qué es la resiliencia? Una introducción a la investigación sobre el sistema socio-ecológico”. University of Stockholm.

Stolton, S. and N. Dudley. 2016. METT Handbook: A guide to using the Management Effectiveness Tracking Tool (METT), WWF-UK, Woking

United Nations Development Programme, PROJECT DOCUMENT, 2013. “Strengthening Management Effectiveness and Resilience of Protected Areas to Safeguard Biodiversity Threatened by Climate Change

DOCUMENTOS ANALIZADOS

02-Informe Avances Administrativos 17Oct2016-15Sept2017.xls

03-CTRL-SEG_00087099 (00074960).xls

04_87099_INVENTARIO-PNUD-2015-2016.xls

04_87099_INVENTARIO-PNUD-2017-Actualizado.xls

1_pdfsam_estrategia-nacional-cambio-climatico.pdf

170626_POA2017.xls

2_presentacion_2ª_sesion_ordinaria_cicc_2_octubre_2015.pdf

2010-913_Sintesis-Economia_cambio_climatico-COMPLETO_WEB.pdf

2015_declaracion_sinacc.pdf

Avance Financiero Proyecto Resiliencia-Fondo GEF.xls

CambioClimatico Latinoamerica CEPAL.pdf

cartel_mexico_resiliente.pdf

Cofinanciamiento GEF Resiliencia (2).xls

Conservación de Maíz Criollo20152016.xls

Documento con comentarios a los PACC2.doc

Gestión de Riesgos en la CONANP_R-ANP.pdf

Guidance_Midterm Review _SP_2014.pdf

Informe Proyecto Resiliencia(4).xls

How to apply resilience thinking.mp4

Lecciones aprendidas_31may.doc

LGCC_010616.pdf

Manual Operaciones Resiliencia Julio2017.doc

mett2_final_version_july_2007.pdf

mett2_final_version_july_2007 revised.pdf

Minutas de las Reuniones del Comité Directivo: 1ra del 17 septiembre 2014, 2da del 24 febrero 2015, 3ra del 3 septiembre 2015, 4ta del 18 de enero de 2016 y 5ta del 8 noviembre 2016.

PET 2015-2016 diferentes ANP.xls

POA Anual 2015-16.xls

POA 2017.xls

POA PNUD 2016 Final.xls

pnud-hivos-guia_teoría_de_cambio.pdf

PNUD_RESILIENCIA ANP 2014-2018.pdf

PROCER 2015-2016 diferentes ANP.xls

Propuesta de Fortalecimiento de Capacidades ANP_2016.pdf

Reglamento_Interno_de_la_CICC_Modificado_y_aprobado_el_8_de_abril_de_2016(1).pdf

Reg_LGEEPA_ANP.pdf

Reportes Anuales del Proyecto No. 00087099. 2014; 2015 y 2016.

Reportes Trimestrales del Proyecto No. 00087099. 2014 Q1, Q2, Q3 y Q4; 2015 Q1, Q2, Q3 y Q4; 2016 Q1, Q2, Q3 y Q4.

Score Card Marine PA 2004.pdf

SRC+Applying+Resilience+final.pdf

wp40-planning-eval-assessments 08-2013.pdf

Documentos del Proyecto Revisados:

Análisis de sitios terrestres prioritarios de Conectividad para la adaptación al Cambio Climático

Documento del Proyecto (PRODOC)

Documentos de planeación institucional (Estrategia de Cambio Climático desde las Áreas Naturales Protegidas, Estrategia 2040)

Estrategia de Comunicación y Desarrollo de Capacidades

Guía de Evaluación del PNUD para Proyectos Financiados por el GEF

Informes anuales de avance de 2015 y 2016 (Project Implementation Reports – PIR)

Informe de Auditoría

Informes financieros, incluyendo datos sobre cofinanciación y presupuestos

Informes parciales / finales de consultorías concluidas y en proceso

Informes trimestrales de progreso

Management Effectiveness Tracking Tool (METT) de las 17 ANP piloto del Proyecto

Materiales de comunicación sobre el proyecto

Material de interés y relevantes a la evaluación producidos por el proyecto

Marco de Resultados

Minutas y decisiones de la Junta de Proyecto (Comité Directivo)

Revisión sustantiva realizada al Documento del Proyecto

Anexo C – Agenda de Trabajo

Fecha	Día	Actividad
11-12 Ju	M,M	Preparar borrador Informe de Arranque y mandar a CONANP y PNUD en preparación para la Reunión de Arranque.
13-16 Ju	J,V, S, D	Libre
17 Ju	L	Reunión de Arranque virtual; revisar Informe de Arranque
18 Ju	M	Revisar Informe de Arranque y mandar a CONANP y PNUD
19-21 Ju	M	Revisar documentación; escribir fichas de resumen
22-23 Ju	S,D	Libre
24-28 Ju	L,M,M J,V	Revisar documentación; escribir fichas de resumen; preparar viaje a México
29 Ju	S	Libre
30 Ju	D	Consultor viaja a México, D.F.
31 Ju	L	Reunión de arranque con UCP (AP y EN); CONANP <i>focus group</i> (AP y EN); Entrevistas individuales en CONANP: <ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora de la UCP/PNUD encargada del Proyecto Resiliencia
1 Ag	M	PNUD <i>focus group</i> (AP y EN) Entrevista grupal PNUD <ul style="list-style-type: none"> • Dir. Prog. Des. Sust./PNUD, Gerente Des. Sust./PNUD y Asist. Eval. y Monit./PNUD
2 Ag	M	CONANP (AP y EN) <ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento Estratégico SEMARNAT (AP y EN) <ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Políticas para Cambio Climático
3 Ag	J	CONANP (AP y EN) <ul style="list-style-type: none"> • Dirección de Activ. Productivas Alternativas • Dirección Gral. Conservación para el Desarrollo UCP/PNUD (AP y EN) <ul style="list-style-type: none"> • Coordinación Administrativa
4 Ag	V	PNUD/ Mérida (AP y EN) <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de Riesgos/ PNUD-Mérida CONANP (AP y EN) <ul style="list-style-type: none"> • Dirección General de Desarrollo Institucional y Promoción
5-6 Ag	S,D	Libre
7 Ag	L	Viaje a R.B. Janos (AP y EN participan juntos en todas las reuniones y entrevistas)
8 Ag	M	Reunión <i>focus group</i> (representantes de <i>stakeholders</i> importantes); Entrevistas: Dirección Regional, Director del Área, personal de campo
9 Ag	M	Entrevistas individuales, beneficiarios y actores clave
10 Ag	J	Entrevistas individuales, beneficiarios y actores clave; reunión de conclusiones y recomendaciones preliminares (Dirección Regional, Personal del Área);
11 Ag	V	Viaje regreso a México, D.F
12-13 Ag	S,D	Libre
14 Ag	L	Viaje a P.N Cañón del Sumidero (AP); Viaje a R.B. Selva El Ocote (EN)
15 Ag	M	Reunión de <i>focus group</i> (representantes de <i>stakeholders</i> importantes) <ul style="list-style-type: none"> • AP para Canon del Sumidero • EN para El Ocote Entrevistas individuales con Dirección Regional, Director del Área, personal de campo; beneficiarios y actores clave <ul style="list-style-type: none"> • AP en Canon del Sumidero • EN para El Ocote
	M	Entrevistas: beneficiarios y actores clave <ul style="list-style-type: none"> • AP para Canon del Sumidero • EN para El Ocote
17 Ag	J	Reunión de conclusiones y recomendaciones preliminares (Ambos AP y EN con Dirección Regional, y Personal de las Áreas);

		Viaje regreso a México, D.F.
18 Ag	V	Consultores consolidan sus notas y presentan hallazgos preliminares a Consejo Directivo del proyecto
19-20	S,D	Libre
21 Ag	L	Consultores consolidan sus notas, escriban fichas de resumen para cada entrevista
22 Ag	M	Entrevistas grupales CONABIO (AP y EN)
23 Ag	M	Entrevista FMCN (AP y EN) Revisión cumplimiento de sistema financiero y reportes (EN) Revisión hallazgos y conclusiones preliminares (AP)
24 Ag	J	Entrevistas FANP (AP) y Dir. Pantanos de Centla (EN) Reunión Consultor Internacional, Consultor Nacional para comparar y ordenar notas, fichas, hallazgos, conclusiones, recomendaciones
25 Ag	V	Entrevista COLEF (AP y EN) Preparación preliminar para presentación de hallazgos y conclusiones
26 Ag	S	Libre
27 Ag	D	Viaje a P.N. Arrecife de Puerto Morelos, y P.N. Costa Occidental de Isla Mujeres, Punta Cancún, y Punta Nizuc (AP y EN)
28 Ag	L	Reunión de <i>focus group</i> (representantes de stakeholders importantes) (AP y EN) <ul style="list-style-type: none"> • AP para Costa Occidental de Isla Mujeres, Punta Cancún y Punta Nizuc • EN para Arrecife de Puerto Morelos Entrevistas individuales con Dirección Regional, Directores de las Áreas, personal de campo <ul style="list-style-type: none"> • AP para Costa Occidental de Isla Mujeres, Punta Cancún y Punta Nizuc • EN para Arrecife de Puerto Morelos
29 Ag	M	Entrevistas con beneficiarios y actores clave <ul style="list-style-type: none"> • AP y EN Arrecife de Puerto Morelos
30 Ag	M	Entrevistas con beneficiarios y actores clave <ul style="list-style-type: none"> • AP y EN Costa Occidental de Isla Mujeres, Puntas Cancún y Punta Nizuc y
31 Ag	J	Viaje de regreso a México, D.F. Preparación de hallazgos y conclusiones
1 Sep	V	Presentación de hallazgos y conclusiones, y validación con CONANP, PNUD, y UCP
2 Sep	S	Consultor Internacional regresa a su país
3-16 Sep	-	Elaborar borrador Informe Final
17 Sep	D	Mandar borrador Informe Final para revisión de CONANP, PNUD, y UCP
18 Sep-2 Oct	-	Revisión del Borrador del Informe Final por CONANP, PNUD, y UCP y entrega de comentarios al Consultor Internacional
3—9 Oct	-	Incluir comentarios sobre Informe Final
10 Oct		Entrega del Informe Final por el Consultor Internacional

Anexo D – Lista de Entrevistados

Ref.	Nombre	Cargo/Institución	Tipo de Entrevista	Fecha
1	Sofía García	Coordinadora/ UCP-PNUD	Grupal	31/07/2017
2	Ricardo Morales	Monitoreo/ UCP-PNUD	Grupal	31/07/2017
3	Lourdes Azpeitia	Administración/ UCP-PNUD	Grupal	31/07/2017
4	Fernando Camacho Rico	Dir. Estrategias de CC/ CONANP	Grupal	31/07/2017
5	Personal DCC	Dir. Estrategias de CC/ CONANP	Grupal	31/07/2017
6	Personal DCC	Dir. Estrategias de CC/ CONANP	Grupal	31/07/2017
7	Guadalupe López Aguilar	Comunicación/ UCP-PNUD	Grupal	31/07/2017
8	Erika Martínez	Técnica/ UCP-PNUD	Grupal	31/07/2017
9	Edgar González González	Dir. Prog. Des. Sust./PNUD	Grupal	01/08/2017
10	Lucrecia Almaraz	Gerente Des. Sust./PNUD	Grupal	01/08/2017
11	Arturo Aparicio G.	Asist. Eval. y Monit./PNUD	Grupal	01/08/2017
12	Lucia Ruíz	Financiamiento Estratégico/CONANP	Entrevista	02/08/2017
13	Charlote Lizette	Financiamiento Estratégico/CONANP	Entrevista	02/08/2017
14	Gloria Cuevas	Dir. De Políticas para CC/ SEMARNAT	Entrevista	02/08/2017
15	Mauricio Escalante	Gestión de Riesgos/ PNUD-Mérida	Entrevista/skype	04/08/2017
16	Lourdes Azpeitia	Administración/ UCP-PNUD	Entrevista	03/08/2017
17	José Juan Arriola Arroyo	Dir. Activ. Productivas Alternativas/ CONANP	Entrevista	03/08/2017
18	Lilian Torija	Dir. Decretos ANPs/ CONANP	Grupal	03/08/2017
19	Salvador Tomasini	Dir. Prog. Manejo/ CONANP	Grupal	03/08/2017
20	Cesar Sánchez	Dir. Gral. Conserv. p/Des. /CONANP	Grupal	03/08/2017
21	Ignacio March M.	Director de Eval. y Seg./ CONANP	Entrevista	03/08/2017
22	Laura Martínez Pepín Lehalleur	Dir. Gral de Des. Instit. y Promoción/ CONANP	Entrevista	04/08/2017
23	Rodrigo Chávez Chávez	Dir. R.B. Janos/ CONANP	Grupal	08/08/2017
24	Jesús Badillo	Ofic. Campo Janos/ UCP-PNUD	Grupal	08/08/2017
25	Cynthia Coral Mireles M.	Jefa Unidad Técnica Regional Norte y Sierra Madre Occ/ CONANP	Grupal	08/08/2017
26	Ana Ma. Torres Herrera	Coord de Subsidios de la Unidad de Conservación/ CONANP	Grupal	08/08/2017
27	Flor Alejandra Torres	PRONATURA Noroeste	Grupal	08/08/2017
28		Educ. Ambiental/ JANOS	Grupal	08/08/2017
29	Rogelio Fuentes	Técnico Operativo R.B. Janos/ CONANP	Grupal	08/08/2017

30	Luis Armando Márquez	Comité Seg. R.B. Janos/ CONANP	Grupal	08/08/2017
31	Guillermo Valenzuela	Comité Seguridad Consejo Asesor Janos		
32	Cynthia Coral Mireles M.	Jefa Unidad Técnica Regional Norte y Sierra Madre Occ/ CONANP	Entrevista	08/08/2017
33	Ana Ma. Torres Herrera	Coord de Subsidios de la Unidad de Conservación/ CONANP	Entrevista	08/08/2017
34	María Rodarte R.	Dir. Reg. Centro Norte/ CONANP	Entrevista/skype	08/08/2017
35	Adrián Méndez	Dir. P.N. Cañón del Sumidero	Grupal	14/08/2017
36	Pedro Hdez	Dir. P.N. Villa Allende	Grupal	14/08/2017
37	Roberto Escalante	Dir. R.B. El Ocote	Grupal	14/08/2017
38	Carlos Cruz Parra	Coord. Reg. Cañon/ AMBIO	Grupal	15/08/2017
39	Luis Jiménez Uzcanga	Coord. Tecn./ AMBIO	Grupal	15/08/2017
40	Luis Enrique Escobar	Analista REBISO/ CONANP	Grupal	15/08/2017
41	Edith Belén Jiménez	Tecnico Campo/ CONANP	Grupal	15/08/2017
42	Karla Leal	Tecnico Campo/ CONANP	Grupal	15/08/2017
43	Ma. Gpe. Rodríguez	REBISO/ CONANP	Grupal	15/08/2017
44	Irma de Jesús Serrano	ANCS/ CONANP	Grupal	15/08/2017
45	Ma. Lesvia Domínguez	REBISO/ CONANP	Grupal	15/08/2017
46	Benigno Gómez	RAC/ ECOSUR	Grupal	15/08/2017
47	Sandro Miranda	Coordinador/ AMBIO	Grupal	15/08/2017
48	Gilberto Juárez Flores	Coordinador/ AMBIO	Grupal	15/08/2017
49	Bulmaro Domínguez	REBISO/ CONANP	Grupal	15/08/2017
50	Daniel Velázquez	REBISO/ CONANP	Grupal	15/08/2017
51	Gontran Villalobos	PMR/ PNUD	Grupal	15/08/2017
52	Roselin Rodríguez	AMBIO	Grupal	15/08/2017
53	Andrea Zamora	Ofic. Campo Cañon Sumidero/ UCP-PNUD	Grupal	15/08/2017
54	Adriana Rodríguez	Ofic. Campo Ocote/ UCP-PNUD	Grupal	15/08/2017
55	Pedro Sánchez	Dir. AN y Vida Silv./ Sria de MA e Hist. Nat. Chiapas	Entrevista	15/08/2017
56	Juan Carlos Franco Guillen	CECROPIA	Entrevista	15/08/2017
57	Patricia Koleff	Dir. Gral. Análisis y Prioridades CONABIO	Grupal	22/08/2017
58	Tania Urquiza	Subcoord de eval de ecosistemas	Grupal	22/08/2017
59	Ángela Cuervo	Eval. Ecosistemas	Grupal	22/08/2017
60	Wolke	Eval. Ecosistemas	Grupal	22/08/2017
61	Rainer Reessl	Coord. area marina proy./ CONABIO	Grupal	22/08/2017
62	Michael Schmidt	Coord. area terr. proy./ CONABIO	Grupal	22/08/2017
63	Sergio Cerdeira	Area marina proy./ CONABIO	Grupal	22/08/2017
64	Juan Manuel Fraustro	Dir Conserv de Bosques y Cuencas/ FMCN	Entrevista	23/08/2017
65	José Hernández Nava	Dir. Pantanos de Centla	Entrevista/ Tel.	24/08/2017

66	Renée González	Dir. FANP	Entrevista/skype	24/08/2017
67	Dr. Hugo Riemman	COLEF	Entrevista/skype	25/08/2017
68	Ricardo Gómez	Dir. Reg. Caribe Mex/ CONANP	Grupal	28/08/2017
69	GRUPAL CANCUN	6	Grupal	28/08/2017
70	María del Carmen García Rivas	Dir. P.N. Arrecife Pto. Mor. y P.N. Isla Contoy/ CONANP	Entrevista	28/08/2017
71	Guadalupe Durán Pedraza	Enlace regional Educ. Amb/ CONANP	Entrevista	28/08/2017
72	Cristian Alva / Vanessa Francisco	Oficiales de campo/ UCP-PNUD	Entrevista	28/08/2017
73	Fernando Secaira	TNC Península	Entrevista	29/08/2017
74	Dr. Ana Priscila Sosa Pereira	Rectora Univ. Del Caribe	Entrevista	30/08/2017
75	José Arturo González G.	Encargado Dir. PNN Costa Occidental Isla Mujeres, Punta Cancún y Punta Nizuc y APFF Manglares e Nichupte/ CONANP	Entrevista	30/08/2017

ANEXO E – Matriz de Evaluación

Leyenda:

Tipo de pregunta: IP = investigación primaria, ER = estudio de revisión secundaria

Indicador: R = relaciones establecidas, N = nivel de coherencia diseño / implementación, A = actividades realizadas, C = calificación

Fuente: G = discusión en grupo, E = entrevista, O = observación directa, D = documentación, R = revisión de texto informe, C = comparación pre-proyecto / ahora

Diseño de investigación: O = observacional utilizando la colección de datos cuantitativo y cualitativos, R = revisión de la documentación, C = *cross-checking* por revisión de textos

Estrategia de muestreo: M = máximo factible con medios disponibles, R = representante institucional, A = al azar

Método de análisis de datos: N = cuantitativo, L = cualitativo

Instrumentos de recopilación de datos: F = fichas de documentos, N = notas de discusiones en grupo, entrevistas, u observaciones directas, C = correcciones y observaciones en la revisión de textos

Criterio	Preguntas	Sub-Pregunta	Tipo de pregunta	Indicador	Fuente	Diseño de investigación	Estrategia de muestreo	Método de análisis de datos	Instrumentos de recopilación de datos
Relevancia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida el Proyecto logra dar respuesta a la Ley General de Cambio Climático del país? • ¿Cómo apoya el proyecto el área focal de biodiversidad y las prioridades estratégicas del GEF? • ¿El proyecto se encuentra alineado a los mandatos y metas corporativas de PNUD en temas ambientales? • ¿El proyecto es relevante en términos de las prioridades y necesidades del país para hacer frente a los posibles impactos derivados del cambio climático? • ¿Los cambios en la política del sistema de áreas naturales protegidas propiciados son suficientes para lograr los objetivos? • ¿En qué medida la conservación de la biodiversidad a través de las áreas naturales protegidas para hacer frente a los posibles impactos derivados del cambio climático es prioridad nacional? 		PS	NC	GED	O,R,C	OR	NL	FNC
			PS	NC	GEODRC	ORC	R	NL	FNC
			PS	NC	GEODRC	ORC	R	NL	FNC
			PS	NAC	GEODRC	ORC	R	NL	FNC
			PS	NAC	GEDRC	ORC	R	NL	FNC
			PS	C	GEDR	ORC	R	NL	FNC
			PS	RNAC	GEODRC	ORC	MRA	NL	FNC

	<p>¿Cómo ha contribuido el proyecto con esto?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida los componentes del proyecto, así como sus otras características -- elección de socios, estructura, mecanismos de implementación, alcance, presupuesto, uso de recursos -- permiten el alcance de los objetivos? □ ¿Es la duración del proyecto suficiente para alcanzar los resultados propuestos? 		PS	NAC	GEDR	ODC	MRA	NL	FNC
--	---	--	----	-----	------	-----	-----	----	-----

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los resultados del proyecto son relevantes en términos de las prioridades nacionales y locales? • ¿Se corresponde la intervención con las prioridades y necesidades de los socios del proyecto y de la población beneficiaria? 		PS	RAC	GEODRC	ORC	MRA	NL	FNC
			PS	RAC	GEDRC	ORC	MRA	NL	FNC
Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el grado de efectividad del proyecto en términos del logro de los resultados y objetivos planteados? • ¿Cuán efectiva ha sido la estrategia de manejo adaptativo implementada por el proyecto? • ¿Se han obtenido resultados diferenciados por región? ¿Por qué? • ¿En qué medida el manejo de ANP piloto incorpora prácticas de adaptación al cambio climático y resiliencia? ¿En qué medida estas prácticas han permeado a otras áreas no intervenidas por el proyecto? 	¿Por clasificación terrestre /costero / marino?	PS	RNAC	GEODRC	ORC	MRA	NL	FNC
			PS	RNAC	GEODRC	ORC	R	NL	FNC
			PS	RNAC	GEODRC	ORC	R	NL	FNC
			PS	RNAC	GEODRC	ORC	R	NL	FNC

Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El proyecto se implementó de manera eficiente en conformidad con las normas y los estándares internacionales y nacionales? • ¿Se utilizó o necesitó el manejo adaptativo para asegurar un uso eficiente de los recursos? • ¿Han sido utilizados como herramientas de gestión durante la implementación del proyecto el marco lógico, los planes de trabajo o cualquier cambio realizado a estos? • ¿Han sido los sistemas financieros y contables adecuados para la gestión del proyecto y para producir información financiera precisa y a tiempo? • ¿Han sido los reportes de progreso precisos y puntuales? ¿Responden a los requerimientos de reporte? ¿Incluyen los cambios por manejo adaptativo? • ¿La estrategia operativa del proyecto ha sido costo efectiva? • ¿El cofinanciamiento ha sido según lo planeado? • ¿Han sido las adquisiciones realizadas de manera que se haga un uso eficiente de los recursos del proyecto? • ¿Cómo ha sido usado el enfoque de gestión basada en resultados durante la implementación del proyecto? • Los resultados son congruentes con las inversiones en desarrollo de capacidades, implementación de medidas de adaptación <i>in situ</i> y monitoreo? ¿Los resultados son congruentes con los objetivos y metas planteados originalmente? • ¿El proyecto ha logrado potenciar sus recursos y sus alcances con los recursos de sus socios? ¿Cómo? • ¿Los resultados de las auditorías externas realizadas al proyecto son positivos o negativos? 	¿En que medida?	PS	NAC	GEODRC	ORC	R	NL	FNC
		¿Y para asegurar la conservación?	PS	RNAC	GEDRC	ORC	MRA	NL	FNC
			PS	NAC	GEOD	OR	R	NL	FN
			PS	NAC	GEODR	ORC	R	NL	FNC
			PS	NAC	GEODR	ORC	R	NL	FNC
			PS	RNAC	GEODR	ORC	R	NL	FNC
			S	NC	EDR	ORC	-	NL	FC
			PS	AC	GEODRC	ORC	R	NL	FNC
			PS	RNAC	GEODRC	ORC	R	NL	FNC
			PS	RNAC	GEODRC	ORC	R	NL	FNC
			PS	RNAC	GEODRC	ORC	R	NL	FNC
			S	C	DR	RC	-	N	FC

Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida hay riesgos financieros, institucionales, socioeconómicos o ambientales para sostener los resultados del proyecto a largo plazo? • ¿Han sido integrados temas de sostenibilidad en el diseño e implementación del proyecto? • ¿Existe evidencia de que los socios del proyecto darán continuidad a las actividades durante el resto del tiempo del proyecto y más allá de su finalización? En particular • ¿Existe evidencia de que la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas está incorporando en sus flujos y procesos los resultados del proyecto, con miras a su institucionalización? • ¿Se observa un desarrollo de capacidades técnicas en estos actores que les permita continuar con las acciones impulsadas por el proyecto? • ¿Cuál es el grado de compromiso político para continuar trabajando sobre los resultados del proyecto? • ¿Existen marcos políticos, regulatorios y administrativos que soportan la continuidad de los resultados del Proyecto? (Instrumentos legales nacionales e institucionales y Arreglos interinstitucionales) • ¿Cuál es el grado de apropiación de las acciones impulsadas por el proyecto por parte de los actores que operan dichas acciones en el terreno (Dirección de ANP, Direcciones regionales, dueños y tenedores de la tierra, ejidos, OSC)? • ¿Se cuenta con mecanismos financieros dentro del sistema de ANP para la ejecución de medidas de adaptación y resiliencia al cambio climático? • ¿Cuáles son los principales desafíos que pueden dificultar la sostenibilidad de los esfuerzos? • ¿Se han abordado durante la gestión del proyecto? • ¿Qué potenciales medidas podrían contribuir a la sostenibilidad de los esfuerzos logrados por el proyecto? 	¿Cuáles son los más críticos?	PS	RNAC	GEODRC	ORC	MRA	NL	FNC
		PS	C	DR	ORC	-	NL	FC	
		PS	RC	GEODRC	ORC	MRA	NL	FNC	
		PS	RNC	GEODRC	ORC	MRA	NL	FNC	
		PS	RC	GEODRC	ORC	MRA	NL	FNC	
		PS	RC	GEODRC	RC	R	NL	FNC	
		PS	RNAC	GEODRC	ORC	MRA	NL	FNC	
		PS	C	GEODRC	RC	R	NL	FNC	
		PS	C	GEODRC	ORC	MRA	NL	FNC	
		PS	C	GEODRC	ORC	MRA	NL	FNC	
		PS	C	GEODRC	ORC	MR	NL	FNC	

Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay indicios de que el proyecto esté contribuyendo a reducir la tensión ambiental o a mejorar el estado ecológico, o permita avanzar hacia esos resultados? • ¿En qué medida se ha logrado el objetivo general del Proyecto RESILIENCIA de mejorar la gestión y expandir estratégicamente (conectividad) la cobertura de las áreas protegidas terrestres y costeras en México para atenuar los impactos directos e indirectos del cambio climático en la biodiversidad de interés mundial? • Grado de avance en: a) ¿Se cuenta con el soporte legal y programático en el sistema de ANP para atender posibles impactos derivados del 	¿Cuáles son los indicios?	PS	RNAC	GEODRC	ORC	MRA	NL	FNC
			PS	NAC	GEODRC	ORC	MRA	NL	FNC
			PS	RNAC	GEODRC	ORC	MRA	NL	FNC

	<p>cambio climático?; b) ¿Se ha ampliado el sistema de áreas naturales protegidas con base en criterios de conectividad y resiliencia al cambio climático?; c) ¿Se ha incrementado la efectividad de manejo de las 17 ANP piloto del Proyecto para reducir las amenazas climáticas a la Biodiversidad?; d) ¿Se identifican indicios de cambio en el modelo de gestión de ANP que promuevan la resiliencia al cambio climático?; e) ¿Se identifican cambios en la cultura y percepción de los habitantes de ANP sobre el valor de los servicios ecosistémicos y su importancia para reducción de la vulnerabilidad al cambio climático?</p>								
Cobertura y Targeting	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida el proyecto está orientado a los grupos más relevantes para obtener el resultado? • ¿Cuán adecuado fue el diseño de las áreas de intervención del proyecto? • ¿Ha cambiado la cobertura geográfica que se planteó originalmente en el proyecto? ¿Por qué? De ser así, ¿los resultados fueron positivos? • ¿A quiénes han beneficiado las acciones realizadas por el proyecto? • ¿El incremento en la cobertura del proyecto responde a criterios de conectividad estratégica para salvaguardar refugios importantes de la biodiversidad de los impactos esperados del cambio climático? 	¿Qué grupos han beneficiado más?	PS	RNAC	GEODRC	ORC	MRA	NL	FNC
			PS	C	GEODRC	ORC	R	NL	FNC
			PS	C	GEODRC	RC	R	N	FNC
			PS	RNAC	GEODRC	ORC	MRA	NL	FNC
			PS	RNAC	GEODRC	ORC	R	NL	FNC
Participación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles procesos han requerido de la implementación de un enfoque participativo? ¿Fue adecuada la estrategia implementada? ¿Qué resultados se tuvieron? • ¿Los tomadores de decisión tanto a nivel central como a nivel general están suficientemente involucrados en el proyecto? 		PS	RNAC	GEODRC	ORC	MRA	NL	FNC
			PS	RNAC	GEODRC	ORC	R	NL	FNC
			PS	RNAC	GEODRC	ORC	MRA	NL	FNC
			PS		GEODRC	ORC		NL	FNC

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay evidencia de iniciativas adicionales que podrían involucrar con mayor eficacia a los actores fundamentales? • ¿Qué otros proyectos con financiamiento nacional y/o internacional se están ejecutando en los mismos territorios que el proyecto Resiliencia y cómo se vinculan con éste para potenciar sus resultados? • ¿Cuál ha sido el nivel de participación de los interesados en el diseño e implementación del proyecto? • ¿Se involucra a la comunidad en los procesos de conservación y monitoreo de biodiversidad? • ¿Qué nivel de participación tienen las mujeres, los jóvenes y la población indígena en la implementación de medidas de adaptación y en la toma de decisiones de las áreas de intervención? 		PS	RC	GEO	DRC	ORC	MRA	NL	FNC
			PS	RNAC	GEO	DRC	ORC	MRA	NL	FNC
			PS	C	GEO	DRC	ORC	MRA	NL	FNC

Escala y ampliación	<input type="checkbox"/> ¿Qué prácticas de sistematización de experiencias se están llevando a cabo con miras a la replicación o a ofrecer lecciones aprendidas?		PS	C	GEODRC	ORC	MRA	NL	FNC
	<input type="checkbox"/> ¿Existen diferencias en el avance a nivel de las 17 ANP de intervención directa del proyecto?		PS	C	GEODRC	ORC	MRA	NL	FNC
	<input type="checkbox"/> ¿Existen estrategias y experiencias desarrolladas por el proyecto que tengan potencial de replicación?		PS	C	GEODRC	ORC	R	NL	FNC
	<input type="checkbox"/> ¿Existen aspectos específicos de proyecto que sean susceptibles de escalar sin necesariamente tener un proyecto similar?		PS	C	GEODRC	ORC	R	NL	FNC
	<input type="checkbox"/> ¿El proyecto ha logrado beneficiar a actores adicionales de su población objetivo?		PS	C	GEODRC	ORC	R	NL	FNC
	<input type="checkbox"/> ¿El proyecto ha logrado llegar a áreas geográficas no contempladas en el diseño original?		PS	C	GEODRC	ORC	R	NL	FNC
	<input type="checkbox"/> ¿Se puede determinar las características del contexto que facilitarían la escalabilidad del proyecto?		P	C	GEDODR C	ORC	R	NL	FNC
	<input type="checkbox"/> ¿Se puede identificar a algún actor específico clave que eventualmente promoviera la escalabilidad del proyecto?		P	C	GEODRC	OC	R	NL	FNC
Cooperación Sur-Sur	<input type="checkbox"/> ¿Existen estrategias y experiencias desarrolladas por el proyecto que tengan potencial de aplicación en países de la cooperación Sur-Sur?		P	C	GEODRC	OC	R	NL	FNC
<input type="checkbox"/> ¿Han sido identificadas y perseguidas suficientemente?		PS	C	GEODRC	ORC	R	NL	FNC	
<input type="checkbox"/> ¿Hay evidencia de experiencias adicionales que merecen ser valorizadas?		PS	RNAC	GEODRC G	ORC	MRA	NL	FNC	
<input type="checkbox"/> ¿Qué otros proyectos a nivel global existen con orientación hacia la internalización de la resiliencia ante cambio climático y biodiversidad y qué lecciones aprendidas podemos incorporar a Resiliencia y a la cooperación Sur -Sur?		PS	C	GEODRC	RC	R	NL	FNC	
		PS	C	EDR	RC	R	NL	FNC	

ANEXO F - Criterios de Evaluabilidad

1. Diseño del proyecto	
Claridad	El impacto a largo plazo y los resultados deseados son claramente identificados en el PRODOC, el Marco de Resultados (MdR), y la Teoría de Cambio (TdC). Sin embargo, varias actividades incluidas en el PRODOC no fueron incluidas en el MdR o en el TdC.
Relevante	El objetivo general del proyecto es relevante a las necesidades de los beneficiarios identificados en el PRODOC.
Factible	La TdC del Proyecto conecta bien la cadena de causalidad entre el problema general identificado y el resultado final planteado. Sin embargo, dados los problemas administrativos pasados y actuales del proyecto que atrasan el ritmo de implementación, no será factible finalizar en el tiempo que queda del proyecto las actividades todavía pendientes y necesarias para lograr el objetivo.
Validación y fiabilidad	Los indicadores para cada actividad (en cuanto a salida, efecto, o impacto) fueron imprecisos y problemáticos en la primera versión del MdR, fueron mejorados para una segunda versión del MdR, pero todavía faltan precisión en algunos casos.
Comprobables	Los indicadores sirven para identificar las preguntas más importantes para la evaluación.
Contexto	Los Directores Regionales y de ANPs entrevistadas tienen un nivel de conocimiento detallado de los actores y problemáticas dentro y fuera de las ANPs que influyen en el manejo de sus áreas.
Consistente	La TdC en uso para el proyecto ahora fue articulado después del inicio del proyecto, y es consistente con el MdR; sin embargo hay varias actividades articuladas en el PRODOC que no fueron incluidas en el MdR o el TdC.
Complejidad	Hay interacciones múltiples entre diferentes componentes del proyecto lo cual complica la atribución de causas e identificación de efectos.
Acuerdo	Por ser un proyecto ambicioso y complejo y con un tema nuevo, hay diferencias en la visión del proyecto entre niveles (nacional, regional, y ANP) y entre individuos.

2. Disponibilidad de Información	
Grado de disponibilidad de la documentación	La documentación que fue dispuesta para el uso de los evaluadores era incompleta, y los evaluadores tuvieron que solicitar más y más documentación para proveer las evidencias necesarias para informar las preguntas de la evaluación.
Línea de base	Una línea de base existe para los metas de cada componente.
Grupo de control	No ha sido seleccionado un grupo de ANP que sirvan de control para la comparación con las 17 ANP del proyecto. Sería un método útil para identificar los logros del proyecto para la evaluación final.
Datos para los indicadores	Varían entre indicadores la disponibilidad de datos. Es un problema especial para la evaluación de la mejora en la efectividad de manejo de las ANP del proyecto. La línea base existe, pero la realización de nuevas evaluaciones de efectividad de manejo está programada

	para el final del proyecto y mientras tanto, no dan indicaciones sobre donde hay que hacer mayores esfuerzos durante el ciclo del proyecto.
Datos críticos	Los beneficiarios y los indicadores son identificables para la mayoría de las metas, pero en varios casos el reporte de los indicadores tiene errores.
Datos desagregados por genero	Los datos sobre beneficiarios pocas veces están desagregados por género.
Disponibilidad de evaluaciones previas	Hay dos instrumentos disponibles que proveen datos de evaluación; son los reportes trimestrales y anuales, y datos vinculados a MdR que indican el grado de avance de cada actividad en cada ANP del proyecto. Desgraciadamente se ha detectado datos de estos tipos que no coinciden con otras fuentes de información.
Sistema de monitoreo y evaluación.	El sistema actual de monitoreo y evaluación no es confiable. No ha detecto, ni ha dado alerta, sobre problemas de implementación del proyecto. Tampoco ha arrojado luz sobre casos donde las evidencias halladas por los evaluadores son inconsistentes y contradictorias, como por ejemplo, en cuanto a (1) la identificación de las causas de los atrasos en el sistema de administración, (2) las razones para el cambio de casi todo el personal de la UCP en 2016, o (3) el periodo en 2016 durante lo cual no funcionó la UCP.

3. Contexto Institucional	
Constreñimientos Prácticos	
Acceso a los stakeholders	La dispersión geográfica de las ANP del proyecto hace que sea posible visitar en campo solo una pequeña fracción de ellas.
Recursos disponibles para la evaluación	Dado que los problemas mayores del proyecto son en cuanto al sistema de administración, fue una debilidad mayor para el equipo de evaluación no contar con un experto en este tema. El personal del proyecto disponible para apoyar la evaluación, y su actitud positiva, fue un plus. Aunque los recursos financieros son teóricamente adecuados, no fueron disponibles a tiempo, y los consultores y staff del proyecto tuvieron que gastar sus propios recursos financieros para la estadía en hoteles y comidas durante los viajes de campo. Hasta la fecha de este informe, algunos de estos recursos no han sido reembolsados todavía por el proyecto. La duración de la evaluación y la división entre actividades a nivel central y salidas al campo fueron adecuadas. Una duda mayor es si las 5 ANP, seleccionadas por la UCP para las visitas de campo, son representativas del total de 17 ANP del proyecto.
Programación de la evaluación	El proyecto ha tenido cambios bruscos en el personal de la UCP que, junto con atrasos en la administración del proyecto, han resultado en atrasos significativos en su implementación. Un resultado es que no fue factible hacer la EMT en la mitad del proyecto (mes 30) como lo previsto en el PRODOC, sino en el mes 40. Este atraso da solo 20 meses para poner en práctica las recomendaciones de la EMT, y terminar las actividades todavía no

	implementadas. Este ritmo de trabajo no es alcanzable considerando la lentitud actual de implementación por causa de la ineficiencia del sistema de administración.
Coordinación	La coordinación con donantes potenciales es deficiente a todo nivel. La coordinación de otras instancias de gobierno y con la sociedad civil es más o menos adecuada en las ANPs visitadas, pero es insuficiente a nivel central.
Demandas	
Usuarios de la evaluación	El personal del proyecto y beneficiarios a todo nivel parecen apoyar la evaluación porque quieren identificar los problemas y encontrar soluciones para que el proyecto termine alcanzando las metas previstas. Todos participaron con un actitud positiva.
Que quieran saber los stakeholders?	La pregunta hecha por casi todos los <i>stakeholder</i> en todos niveles es ¿porque está tan atrasado el proyecto y porque es tan complejo y lento el sistema de administración? Es una lástima que sea así, porque hay componentes del proyecto de mucho valor que brindan soluciones a los problemas causados por el CC, y que deben ser expandidos y replicados.
¿Que aspectos del proceso de evaluación son de mayor interés?	Desgraciadamente el tema de mayor interés entre <i>stakeholders</i> es como mejorar el sistema de administración para que las actividades se llevan a cabo en tiempo y forma. Si el proyecto no da respuestas rápidas a esta pregunta, los <i>stakeholders</i> van a seguir perdiendo interés en el proyecto y las instituciones involucradas seguirán dañando sus reputaciones.
Temas de ética	El problema de ética más visible en el proyecto, es la necesidad del personal que quieran ver el proyecto avanzar, y requieren poner sus propios recursos financieros para cubrir los atrasos del sistema administrativo. En muchas ocasiones, sin eso no hubiera funcionado el proyecto. También es un problema que el personal nuevo, se vean obligados a cumplir sus compromisos de trabajo, aun en situaciones de inseguridad personal, o aunque el proyecto se retrase en el pagos de sus salarios o sus viáticos.
Riesgos	El mayor riesgo para la evaluación es que no resulte en soluciones rápidas para el saneamiento del sistema administrativo del proyecto. Si este tema no se resuelve rápidamente, el proyecto no será implementado en el tiempo que queda, y la evaluación habrá sido inútil.

Anexo G – Preguntas para Entrevistas

- ¿El proyecto es relevante en términos de las prioridades y necesidades del país para hacer frente a los posibles impactos derivados del cambio climático en las ANP?
- ¿En qué medida los componentes del proyecto, así como sus otras características -- elección de socios, estructura de la unidad coordinadora, mecanismos de implementación, alcance, presupuesto, procesos administrativos, uso de recursos – permiten el alcance de los objetivos?
- ¿Cuál es el grado de efectividad del proyecto en términos del logro de los resultados y objetivos planteados?
- ¿Han sido utilizados como herramientas de gestión durante la implementación del proyecto el marco lógico, los planes de trabajo o cualquier cambio realizado a estos?
- ¿En qué medida hay riesgos financieros, institucionales, socioeconómicos o ambientales para sostener los resultados del proyecto a largo plazo?
- ¿Existe evidencia de que los socios del proyecto darán continuidad a las actividades durante el resto del tiempo del proyecto y más allá de su finalización?
- ¿Existe evidencia de que la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas está institucionalizando los productos que se impulsan en el marco del proyecto?
- ¿En qué medida se ha logrado el objetivo general del Proyecto RESILIENCIA de mejorar la gestión y expandir estratégicamente (conectividad) la cobertura de las áreas protegidas terrestres y costeras en México para atenuar los impactos directos e indirectos del cambio climático en la biodiversidad de interés mundial?
- ¿En qué medida el proyecto está orientado a los grupos más relevantes para obtener el resultado?
- ¿Los arreglos administrativos consideran y son los adecuados para las características de dispersión geográfica y de heterogeneidad de condiciones que requiere el proyecto?
- ¿Han sido eficientes y adecuados los procesos de gobernanza del proyecto o requieren ajustes?
- ¿Cuáles procesos han requerido de la implementación de un enfoque participativo? ¿Fue adecuada la estrategia implementada? ¿Qué resultados se tuvieron?
- ¿Existen estrategias y experiencias desarrolladas por el proyecto que tengan potencial de replicación?

- ¿Qué prácticas de sistematización de experiencias se están llevando a cabo?
- ¿Existen diferencias en el avance a nivel de las 17 ANP de intervención directa del proyecto?
- ¿Qué otros proyectos con financiamiento nacional y/o internacional se están ejecutando en los mismos territorios que el proyecto Resiliencia y cómo se vinculan con éste?
- ¿Qué otros proyectos a nivel global existen con orientación hacia la internalización de la resiliencia ante cambio climático y biodiversidad y qué lecciones aprendidas podemos incorporar a Resiliencia?

Anexo H – Resultados del Análisis FODA

Se recibieron y sistematizaron un total de 1,076 comentarios de diversa índole, con los siguientes resultados:

Comentario	No.
Contexto del Proyecto	272
FORTALEZAS	179
OPORTUNIDADES	268
DEBILIDADES	193
AMENAZAS	97
PROPUESTA	67
TOTAL	1,076

Las Fortalezas identificadas fueron:

FORTALEZAS				
ref.	IDEA GENERAL DEL COMENTARIO	Frecuencia	AMBITO	%
1	Estrecha lazos de colaboracion intra e interinstitucional	34	EFFECTIVIDAD	19%
2	El proyecto facilita el trabajo como complejo	28	IMPACTO	16%
3	El concepto del proyecto es muy pertinente	23	RELEVANCIA	13%
4	Genera capacidades instaladas que antes no se tenían	23	SOSTENIBILIDAD	13%
5	Permite institucionalizar el tema en CONANP	19	SOSTENIBILIDAD	11%
6	Solidez científica con participación con expertos nacionales y locales	17	IMPACTO	
7	Buena mezcla de científicos y técnicos comprometidos en CONANP	17	EFICIENCIA	
8	Hay acciones orientadas en campo aún sin PACC dentro y fuera del polígono	11	RELEVANCIA	
9	El contexto del país es favorable para el tema de CC	4	RELEVANCIA	
10	CONANP tiene autoridad para acciones territoriales .	3	EFFECTIVIDAD	
	TOTAL APORTACIONES	179		

Las Oportunidades:

OPORTUNIDADES				
ref.	IDEA GENERAL DEL COMENTARIO	Frecuencia	AMBITO	%
1	Orientación de investigaciones al tema	34	SOSTENIBILIDAD	13%
2	Acciones con organismos internacionales que suman a la iniciativa	30	SOSTENIBILIDAD	11%
3	Potencial de replicación muy importante en otros complejos y ANPs	28	IMPACTO	10%
4	Acceso a nuevos fondos en un futuro	27	SOSTENIBILIDAD	10%
5	El tema de CC ayuda a consolidar transversalidad	26	EFECTIVIDAD	10%
6	Se realizan acciones conjuntas con comunidades con éxito	21	IMPACTO	
7	Las ANPs se puede percibir con un mayor valor al bienestar de la sociedad	21	RELEVANCIA	
8	Incidencia en temas de riesgos y alineación con Programas actuales	20	EFICIENCIA	
9	Abre la posibilidad y necesidad de la innovación	18	RELEVANCIA	
10	Nuevos actores con capacidades interactuando en el tema de CC y	16	SOSTENIBILIDAD	
11	Compromisos internacionales y nacionales definidos y vinculantes	14	SOSTENIBILIDAD	
12	Generar procesos de monitoreo solidos y de menor costo	13	EFICIENCIA	
TOTAL APORTACIONES		268		

Las Debilidades identificadas:

DEBILIDADES				
ref.	IDEA GENERAL DEL COMENTARIO	Frecuencia	AMBITO	%
1	Problemas administrativos cierran opciones de participación y colaboración	27	EFICIENCIA	14%
2	Equipos de trabajo con poca experiencia a nivel central	18	EFECTIVIDAD	9%
3	Discrepancia de las expectativas del proyecto entre PNUD y CONANP	17	EFECTIVIDAD	9%
4	Problemas de comunicación interinstitucional /nacional y regional	16	EFICIENCIA	8%
5	Cambio de personal continuo en oficinas centrales y de oficiales de campo	16	SOSTENIBILIDAD	8%
6	Proyecto tiene una concepción original demasiado teórica	15	RELEVANCIA	
7	Rigidez del proyecto no permitió adaptarse mas rápido a lo que se requiere.	15	EFECTIVIDAD	
8	Saturación de funciones, cargas de trabajo y recursos no aportados de CONANP	15	SOSTENIBILIDAD	
9	Limitaciones financieras hacen que sea difícil que el oficial de campo se dedique solamente al proyecto.	13	SOSTENIBILIDAD	
10	El personal tiene inercias de NO cambio en el tema de CC	12	EFICIENCIA	
11	No queda claro como vincular otras agencias de diferentes niveles de gobierno. (Transversalidad)	12	SOSTENIBILIDAD	
12	Bajos niveles de colaboración entre participantes a nivel central	11	EFICIENCIA	
13	Diferencias entre las formas de actuación de agentes internacionales y nacionales.	6	IMPACTO	
TOTAL APORTACIONES		193		

Las Amenazas:

AMENAZAS				
ref.	IDEA GENERAL DEL COMENTARIO	Frecuencia	AMBITO	%
1	Complicaciones técnicas, científicas y de colaboración entre ellos	17	EFICIENCIA	18%
2	Procesos administrativos muy retrasados y ambiguos, generan incertidumbre	13	EFICIENCIA	13%
3	Presiones para no realizar acciones necesarias para conservar los ecosistemas	10	IMPACTO	10%
4	Planeación de acciones desvinculada de recursos financieros	9	SOSTENIBILIDAD	9%
5	Disminución presupuestal de CONANP	8	SOSTENIBILIDAD	8%
6	No hay un cambio en el pensamiento al nuevo paradigma en el personal	7	RELEVANCIA	
7	Procesos de gobernanza , "sin dientes"	6	IMPACTO	
8	Agenda de " urgencias " en las ANPs son muy absorbentes	6	EFFECTIVIDAD	
9	Desarticulación de políticas de conservación y desarrollo	6	RELEVANCIA	
10	Proceso electoral a nivel federal y estatal que no asegure continuidad	5	SOSTENIBILIDAD	
11	La pérdida de equipos de monitoreo es cara y compleja su recuperación	4	EFICIENCIA	
12	Retrasos importantes para contratar personal	3	EFICIENCIA	
13	Falta de retroalimentación técnica para el manejo	2	EFFECTIVIDAD	
14	Pérdida de credibilidad entre instituciones por resultados del proyecto pobres	1	IMPACTO	
TOTAL APORTACIONES		97		

Además, se recabaron las siguientes propuestas:

PROPUESTAS			
ref.	IDEA GENERAL DEL COMENTARIO	Frecuencia	%
1	Se requiere un arreglo contundente al tema administrativo , formas alternas.	14	21%
2	Contratar estudio de alternativas para mecanismos de financiamiento alternos	11	16%
3	Reuniones regionales o nacionales para calibrar visión, planes de trabajo y lenguaje común.	10	15%
4	Se requiere prórroga de 12 meses	8	12%
5	Reforzar los trabajos de Gobernanza como estrategia para mejorar la continuidad con el cambio de gobierno y los niveles de vinculación con otras agencias	7	10%
6	Se requiere análisis jurídico y voluntad política para hacer el PACC más vinculante	5	
7	El proyecto original debe redimensionarse (curva de aprendizaje subestimada) y calibrarse	4	
8	Integrarse más con grupo de trabajo de Especies Prioritarias e Invasoras para colaboraciones conjuntas: microendemismos, transectos, acciones en invasoras.	2	
9	Enfocarse en terminar los PACCs solidamente , antes que en los Prog. De Manejo	2	
10	Enfocar acciones en los próximos años en generar mayores capacidades e incluir agenda de género	2	
11	Levantar el perfil de comunicación del proyecto, compartiendo avances, hallazgos, acciones de adaptación y mitigación actuales. Esto como mecanismo para favorecer la transversalidad.	1	
12	Enfocarse en sistematización de experiencias	1	
TOTAL APORTACIONES		67	

Anexo I – Puntos sobre el Avance del Proyecto

A.- MARCO DE RESULTADOS

1. En varios casos (Términos de Referencia para la elaboración de Programas de Manejo, de Estudios Previos Justificativos de nuevas ANP, de ADVC's) no se reportan en los avances como si estos documentos o lineamientos existieran; sin embargo, si se reportan avances en términos de que ya hay EPJ, nuevos decretos de ANP o ADVC's que incluyen un componente relativo a CC, al menos en sus consideraciones.
 - Hay dos posibilidades: O esos nuevos instrumentos se generaron sin que hubiese previas guías, o si existen las guías, pero en el MdR no se reportan como existentes. Esto probablemente (en caso de que esos documentos ya existen pero en la MdR no están reportados, altera el avance del proyecto negativamente, de ser el caso).
2. Componente 1.1.b Se reportan 7 borradores finales de Programas de Manejo que incluyen un componente de CC. Uno de ellos (el de la Reserva de Janos) está incluido dentro de los que tienen borrador. Sin embargo, en la visita de campo nos externaron que esto no es cierto. Al verificar nos damos cuenta de que existen otros tres (de los 7) en el mismo caso.
 - El MdR tiene ese error de captura. En todos los casos reportados, en realidad quisieron decir que ya contaban con un PdM previo. Esto altera el cálculo de avance del proyecto positivamente.
3. Componente 1.1.c Reglas del PROCODES con criterios de prelación de CC.
 - Se tiene una mención en las ROP 2017 entre los criterios de específicos de calificación, que asigna 2 puntos en caso de que el proyecto contribuya a mitigar o adaptarse al CC, sin embargo, dichos criterios ya aparecen desde las ROP 2010.
 - Esto es, no hay una intencionalidad para que estos recursos incidan, de manera explícita, en los "complejos" donde el proyecto incide. ¿Se puede dar por alcanzado dicho objetivo?
4. CONCLUSIÓN:
 - Aunque exista un MdR que se llena y circula, no hay mecanismos de verificación de que lo que ahí dice, efectivamente es cierto. Hay que generar un mecanismo que permita recabar las EVIDENCIAS, haciendo caso a cuales son los MEDIOS DE VERIFICACIÓN identificados para cada indicador.
 - En el caso del área de Monitoreo (por tratarse de la reciente incorporación del encargado) no se encuentran los documentos (medios de verificación) que puedan soportar el avance correspondiente por indicador.

B.- PRODOC

- 1.- El punto 137, menciona que *"El proyecto apoyará a la CONANP en la implementación de su estrategia nacional (ECCAP) para hacer frente a los impactos del cambio climático en las ANP, y a la ECCAP ponerse en una práctica consonante con las leyes recientes (Ley General de Cambio Climático y su Reglamento asociado...)*.
 - Hasta la fecha, no se ha publicado dicho reglamento, ni se menciona dentro de los acuerdos o resultados a obtener del proyecto. Tan solo existe el REGLAMENTO de la Ley General de Cambio Climático en Materia del Registro Nacional de Emisiones DOF: 28/10/2014.

2.- En el punto 145. Se desarrollará una estrategia de comunicación. La estrategia debe incluir una definición clara de los objetivos de comunicación (quién), mensajes clave (qué), los objetivos de comunicación (porqué) y la estrategia en sí (cómo).

- Este producto es clave desde el inicio de la implementación del Proyecto, sin embargo, hasta ahora se está retomando este punto con el nuevo personal encargado de la UCP.

3.- En el punto 147. Se desarrollarán los planes de negocios para cada grupo ecorregional.

- Este producto es algo planteado por todos los directores y encargados, sin embargo, no hay evidencias de que alguien esté al pendiente de avanzar en el.

4.- En relación al punto 149. *En particular, el proyecto trabajará con diferentes entidades federales para identificar las oportunidades dentro de los programas y subvenciones existentes para adaptarlas a incluir objetivos de resiliencia. El proyecto desarrollará guías en materia de política para la coordinación multisectorial... (CONANP, CONABIO, CONAFOR, SEMARNAT, SAGARPA, SEDESOL, CIBIOGEM, CONAGUA, SINAPROC, SEGOB, SEP, etc.).*

- En los documentos del PEF de los últimos 5 años (2013 a 2017) publicados en el DOF, se observan grandes cantidades destinadas a Recursos para la *“Mitigación de los Efectos del Cambio Climático”* en la cantidad promedio en pesos de 39,353,397,157. Principalmente están destinados para ser ejercidos por la SAGARPA (31%) y la SEMARNAT (37%). Sin embargo, en el proyecto no se identifica quien y como están buscando que estos recursos aterricen en los Complejos de trabajo identificados.

5.- CONCLUSIÓN: En general, se requiere hacer una revisión exhaustiva de los indicadores, su redacción y posibilidades de cumplimiento real a lo largo de la vida útil del proyecto, algunos ejemplos:

- Componente 1. b) *“10% del presupuesto de la CONANP asignado y ejecutado en política de cambio climático en 2018”*. La redacción es imprecisa. ¿Implica que el 10% del presupuesto total de la CONANP se asignara al proyecto?, ¿O que será el 10% de presupuesto de las 17 ANP involucradas? De ser el caso, ¿Dónde y quien lleva el conteo del reporte de contrapartidas que lo evidencia?
- Componente 1.3 b) *“Al menos 10 funcionarios públicos de otras instituciones o sectores de los tres niveles de gobierno que participan en el desarrollo de los Programas de Adaptación al Cambio Climático sensibilizados”*. Este indicador no está ligado al impacto, y es vago, y muy corto del necesario. Como se comentó, hay mucho más de diez funcionarios de los gobiernos involucrados. El punto que aquí se resalta es que la meta de impacto (el mayor nivel jerárquico) es excesivamente reducida, por lo tanto cumplible desde el primer semestre del proyecto.

ANEXO 1

Comentarios de PNUD-CONANP-UCP sobre la Revisión de Medio Término

Proyecto 00087099 “fortalecimiento de la efectividad del manejo y la resiliencia de las áreas naturales protegidas para proteger la biodiversidad amenazada por el cambio climático”

El presente anexo muestra la posición de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México (PNUD-México) y la Unidad Coordinadora del proyecto (UCP), con relación a una serie de errores de concepto, de método en la recopilación de información y de manejo de la misma información, que se detectaron en el proceso y en el Informe de la Revisión de Medio Término (EMT) del Proyecto “Fortalecimiento de la efectividad del manejo y la resiliencia de las áreas naturales protegidas para proteger la biodiversidad amenazada por el cambio climático”.

A pesar de que estos errores fueron señalados oportunamente al equipo evaluador y solicitar su ajuste, estos no fueron debidamente atendidos argumentando la imparcialidad del ejercicio. Sin embargo y como se establece en el presente documento, no se pretende vulnerar dicha imparcialidad, sino realmente manifestar una serie de elementos no considerados o soslayados en la interpretación que se hacen del diseño, los avances y la posibilidad del proyecto de alcanzar sus resultados.

Bajo ninguna circunstancia, se pretende que este ejercicio supla la opinión de los evaluadores, pero se ha elaborado para complementar los elementos de análisis propios del propio proyecto y de las instituciones responsables, con miras a que se entienda con más claridad las estrategias y criterios de ajuste que se han identificado para lograr los resultados esperados bajo los principios de eficiencia, efectividad, sostenibilidad y replica, que se promueven en todo proyecto de colaboración.

Es importante, sin embargo, señalar que los errores detectados, minan fuertemente la utilidad de la evaluación para el aprendizaje del proyecto y se constituyen en importantes limitaciones que llevan al PNUD y a la CONANP a desestimar el proceso evaluativo y la utilidad de dicha evaluación, ya que no cumple con los estándares de calidad requeridos por el PNUD y tampoco da cumplimiento pleno a los Términos de Referencia del equipo evaluador. Las observaciones se detallan a continuación.

1. Errores de Método en la Recopilación y análisis de Información:

El equipo de la RMT, no mostró capacidades metodológicas que les permitiera realizar un acopio y manejo oportuno de la información, es decir, un manejo experto para recopilar información de primera y segunda mano, analizarla y darle formato de reporte a partir del análisis ordenado de estas fuentes.

- a) La interfaz de análisis cualitativo-cuantitativo de la información es arbitraria, sin justificación técnica suficiente. Es decir, dan argumentos basados en la cantidad de veces que se habló de un mismo tema y con una misma perspectiva, y de ahí realizan una aseveración cualitativa basado en lo anterior.
- b) Las preguntas clave de la Matriz de Evaluación (Anexo E), son limitativas, ya que no permiten una indagación posterior.
- c) La posición cualitativa señalada en su informe de arranque discrepa con la importancia que se le da a la cantidad de veces que responden los entrevistados. Es decir, el informe de arranque aclara que el total del proceso de la RMT será enteramente cualitativo, sin embargo, en su informe final preponderan la cantidad de veces que se hizo referencia a un mismo tema y bajo una misma perspectiva, sin tener un contraste de información o de un análisis más detallado de la misma. Esto con el argumento de que una cuestión dicha muchas veces es la manera de asumir una realidad observada, pero no yendo más allá de un análisis más profesional sino validándolo dada su generalización. Y ello sin ir a contextos o criterios más objetivos, que la opinión de entrevistados.
- d) El informe pasa de un tema a otro indiscriminadamente. No hay consistencia temática, pese a que está el reporte indexado, al interior de cada sección, los temas no están integrados bajo una misma sombrilla temática, sino de manera arbitraria, sin consistencia alguna lo que hace difícil el análisis, el aprendizaje, pero sobre todo su simple lectura.
- e) La revisión documental está suscrita sólo a las fuentes citadas por parte de los TdR de la convocatoria para la consultoría de la RMT en cuestión, dejando fuera cualquier otra documentación igualmente clave que, se esperaría, que un equipo de evaluadores pudiera detectar o solicitar dada su experiencia en estos ejercicios. Un ejemplo de ello es el no haber revisado los perfiles de puesto de los Oficiales de Campo y de ningún otro miembro de la UCP como para analizar la distribución de funciones y responsabilidades, sobre todo que este tema era una confusión manifestada constantemente en entrevistas y grupos focales.
- f) Las inconsistencias estratégicas en grupos focales por parte de los evaluadores, reflejaba una falta de rigor metodológico para hacerse de información clave para ser analizada. Por ejemplo, en la reunión de hallazgos preliminares que se sostuvo con los evaluadores al finalizar el período del levantamiento de la información de campo, ellos mismos informaron que le dedicaron mucho tiempo a la recopilación y al análisis de un tema que ellos mismos confesaron ignorar, esto es, la supuesta sobre carga administrativa por parte de los oficiales de campo. En otras palabras, señalaron que le invirtieron mucho tiempo tanto a recuperar información de primera mano cómo en analizarla, sobre un tema que no dominan, y ello alude a una grave falta de estrategia, sobre todo considerando lo breve de su agenda.
- g) La UCP habló con los evaluadores en más de una ocasión, para que corrigieran las siguientes inconsistencias conforme se iban presentado:

- i. Daban sus opiniones de los mismos temas que ponían en discusión, sesgando la misma discusión.
- ii. Ofrecían sus servicios profesionales para asesorar soluciones, con un sesgo que pudiera representar un pleno conflicto de intereses
- iii. Durante los grupos focales, era el personal de más alto nivel (local) tomaban la palabra, dejando fuera la posibilidad de que otros miembros del staff vertieran sus comentarios y ello sucedía sin que los evaluadores, en su carácter de facilitadores del proceso, moderaran la discusión, derivando en que la información quedara privilegiada sólo a lo dicho por parte del mencionado personal de alto nivel, por ende quedando la objetividad del proceso no asegurado.
- iv. En la conducción metodológica de los grupos focales, se permitía que los participantes defendieran más sus actividades que a responder a las preguntas, lo cual no llevaba a tener un entendimiento ni de la opinión concreta a analizar, ni a desahogar las dudas planteadas originalmente.
- v. Los grupos focales resultaban en reuniones de reporte de actividades, careciendo de la metodología de “Grupo Focal” y de objetivos alrededor de los mismos.
- vi. Las discusiones en los “grupos focales” se detenían en lo que los evaluadores llamaban los “problemas administrativos” sin realmente valorar el diseño, las estrategias seguidas, los problemas o avances.

2. Errores de Concepto:

La EMT le atribuye un rol preponderantemente empírico a la labor de los Oficiales de Campo, esto es, asume que se realizan sólo tareas de campo, y esto constituye la total orientación para su levantamiento de información en grupos focales, pero principalmente en las entrevistas:

- a) El EMT no revisó los TdR de perfiles de puesto de oficiales de campo, orientándose por el título de la posición. Esto es factual no sólo por una falta de referencia a tal documento, además en su reporte no aparece en su lista de documentos revisados.
- b) El EMT desestima las tareas relacionadas con la gestión que son responsabilidad de los oficiales, las cuales constituyen el 95% de dichas tareas presentes en los TdR de los perfiles de los oficiales de campo, además de ello las interpreta indistintamente con tareas administrativas.

3. Error en el Manejo de la Información:

Una decisión tomada por parte de la UCP fue la de esperar a que la RMT emitiera insumos para formular correcciones, dada la oportunidad de aprendizaje que ello ofrecía. Desafortunadamente esta oportunidad no pudo aprovecharse debido a la falta de datos emitidos que pudieran respaldar conclusiones, recomendaciones, lecciones y aseveraciones en general.

En la página trece de los TdR de la convocatoria para la consultoría de la EMT (y que los evaluadores lo incluyen tanto en los anexos del reporte final como en el de arranque) aparece el siguiente párrafo:

“La evaluación debe proporcionar información basada en evidencia que sea creíble, confiable y útil de tal forma que se identifiquen lecciones aprendidas y recomendaciones pertinentes para el período restante de implementación del Proyecto RESILIENCIA y para futuros proyectos.”

El Informe carece de datos que respalden sus aseveraciones y se fundamentan sólo en lo escuchado. Pese a que se retroalimentó el documento del informe final en tres momentos, los cambios que se realizaron no son significativos y mantienen esta debilidad.

- a) Muchas apreciaciones son interpretativas y carentes de datos que las respalden, lo cual complejizan el entendimiento de lo evaluado con miras al aprendizaje.
- b) Las fuentes no están cruzadas ni contextualizadas debidamente
- c) Muchas de las observaciones son críticas -que no análisis crítico-, y no cuentan con suficiente respaldo documental y/o datos duros, y tampoco queda claro su intencionalidad.
- d) A pesar de haberse dado la retroalimentación oportuna, los evaluadores optaron por mejor suprimir secciones o subsecciones enteras, en vez de mejorar las partes retroalimentadas u ofrecer mayor sustento a su recomendación.
- e) Ante esta dinámica, la UCP/CONANP/PNUD concluyeron que, sin importar cuántas veces se retroalimente la evaluación para que corrijan estas observaciones, la posición de los evaluadores no cambiará, ni se logrará una mejora significativa en el documento dada la falta de información, así como de rigurosidad metodológica en la evaluación, esto señalado en las secciones anteriores (**1. Errores de Método en la Recopilación de Información y 2. Error de Concepto**).

Como conclusión preliminar, el documento no cumple con el análisis solicitado para su valoración, su implementación, cumplimiento de roles de los involucrados, valor agregado de la colaboración, estrategia de sostenibilidad, entre otros requerimientos establecidos desde los TORS.

Conclusiones y posicionamiento de la CONANP y PNUD sobre el informe final de la RMT:

De entre los cuatro ciclos programáticos propios de la ejecución de un proyecto, la fase de Evaluación está seguida por la fase de Reflexión, esta última consiste en el aprendizaje para la toma de decisiones y poder continuar, valorar y ajustar la estrategia seguida. Esta oportunidad es más relevante cuando se trata de una evaluación de medio término. Desafortunadamente, el Informe de esta evaluación no permite dicho ejercicio de reflexión-aprendizaje-decisión. Como se ha explicado, a nuestro punto de vista el documento final refleja una fuerte carencia de información y análisis y a su vez dicha carencia de capacidad metodológica.

A pesar de estos vacíos, el equipo de la UCP, CONANP y PNUD han hecho varios ejercicios de reflexión en torno a las metas, indicadores y prioridades que deben ser atendidos en el tiempo restante del proyecto y se ha plasmado en un management response de la evaluación en torno a las observaciones que se generaron por el equipo evaluador y que refleja las respuestas a las recomendaciones y amplía las necesidades a cubrir por parte del proyecto.

En conclusión, la CONANP y el PNUD, respetan la opinión de los evaluadores, pero no la comparten. CONANP y PNUD no pretenden que tengan la misma opinión, pues finalmente es una evaluación, pero como instancias implementadora y ejecutora, estamos convencidos de que este ejercicio no refleja las necesidades del proyecto por aprender y no ofrece una clara orientación sobre las oportunidades, que, con base en los supuestos hallazgos, se pueden implementar para mejorar el Proyecto.

Anexo 1, Comentarios de PNUD-CONANP-UCP sobre la Revisión de Medio Término:

La siguiente tabla presenta el detalle de la segunda retroalimentación por parte de PNUD (12/10/2017) y por parte de la UCP (16/10/2017) al informe final presentado por los evaluadores. Es importante mencionar que se hicieron comentarios y sugerencias durante todo el ejercicio de evaluación y en los diferentes momentos donde se interactuó con los consultores: el arranque de la consultoría, previo a la primera salida de campo, al regreso de la segunda salida, en una reunión de resultados preliminares con la junta de proyecto, con el primer borrador del informe, con el segundo borrador y al tercer borrador del informe final. Para este anexo, se privilegia la penúltima versión que los evaluadores proporcionaron comparándola con la última para dar cuenta cómo hicieron recepción a tal retroalimentación. La primera columna es lo escrito textualmente por parte de los evaluadores. La segunda columna es el comentario íntegro de la retroalimentación y la tercera da cuenta de la resolución que los evaluadores llevaron a cabo en la última versión.

Texto de los Evaluadores	Comentario ⁶ UCP-PNUD	Resolución
<p>1. Introducción</p> <p>El análisis de los datos recogidos durante reuniones y entrevistas se hizo categorizando las respuestas recibidas, tabulando los resultados según el número de veces que un comentario se recibió, e identificando el desempeño del proyecto a través de las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas más frecuentemente identificadas por los stakeholders. A su vez, estos datos dieron la base para el entendimiento de la efectividad, relevancia, eficiencia, sostenibilidad, e impacto del proyecto (p 11).</p>	<p>¿El número de veces? Si no se cuenta con evidencia escrita, todo investigador que levanta información de primera mano sabe que debe de corroborar fuentes e información con todas las partes involucradas en una determinada situación, es decir, así hayan sido 20 personas que coincidieran en lo “dicho” no se puede quedar con una sola versión de un tipo de “parte”, el rigor metodológico de un profesional le exige corroborar datos (16/10/2017).</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>2. Diseño del Proyecto</p> <p>El propósito central del diseño del proyecto, lo cual se ha mantenido hasta la actualidad, fue la integración de los conceptos de cambio climático, adaptación, y resiliencia como eje transversal en la política de gestión de las ANP de México (p 12).</p>	<p>Profundizar en la valoración del diseño, las áreas de atención, su justificación, la manera como se implementaría, si estrategia, la estructura para ello, los mecanismos de gobernanza, etc. Favor de hacer una valoración integral del diseño y de las consideraciones. Su alineación con objetivos GEF, su estrategia, etc. (12/10/2017).</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>2. Diseño del Proyecto</p> <p>2.2 Problemas que el proyecto buscó abordar</p> <p>El cambio climático (CC) es uno de los mayores factores que contribuye a la pérdida de biodiversidad, y por lo tanto, conservar la biodiversidad requiere políticas gubernamentales adecuadas y acciones de campo concretas para aumentar la resiliencia de los ecosistemas, y promover la mitigación de, y adaptación a, los factores que contribuyen al CC. Entonces, el problema central que el proyecto busca abordar es que el sistema de ANP del país no está preparado para afrontar los impactos esperados del CC sobre sus sistemas ecológicos y sociales. Este problema se debe a (1) la falta de un marco de planificación y de financiamiento que responda a las implicancias de CC para ANP; (2) amenazas relacionadas a la ubicación y conectividad limitada de las ANP les hace más vulnerables al CC; y (3) capacidad limitada para la aplicación de medidas socialmente</p>	<p>Más que una descripción del apartado, será pertinente una valoración sobre el planteamiento. Es lógico, es pertinente, realista, etc. Esto es parte de lo que se requiere revisar en esta etapa (12/10/2017).</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>

⁶ Los comentarios son en Control de Cambio Word, y fueron los vertidos a los evaluadores como retroalimentación. El dato de la fecha es cuando se realizó dicho comentario.

<p>responsables para aumentar la resiliencia y capacidad de adaptación en ANP individuales (p 12)</p>		
<p>2. Diseño del Proyecto 2.4 Indicadores de referencia establecidos Los indicadores para medir el logro del objetivo del proyecto son (1) “numero de instrumentos de CC que integran medidas de adaptación al sistema de ANP”; y (2) “porcentaje de presupuesto de la CONANP asignado y ejecutado en política de CC” (p 12-3).</p>	<p>Mas que una referencia a lo que dice el proyecto, se espera una valoración de los indicadores que se diseñaron (12/10/2017).</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>2. Diseño del Proyecto 2.6 Actividades importantes del PRODOC no incluidos en el Mdr Varias actividades para el proyecto que fueron indicados en el PRODOC no fueron incluidas en el Mdr. En cierto sentido era lógico que eso pasara, porque el diseño del proyecto era ambicioso, y fue simplificado en el diseño del Mdr. Sin embargo, hace falta una actividad clave para el financiamiento sostenible del PRODOC que no fue incluida en el proyecto. En el PRODOC está incluido resultado 1.2 (marco de financiamiento multisectorial apoya, a través de inclusión en el presupuesto de CONANP y coordinación inter-institucional, la resiliencia ecosistémica y social basado en la implementación de la ECCAP). Lo que no está incluido en el Mdr explícitamente es la segunda meta para este resultado indicado en el PRODOC (desarrollo de planes de negocio para cada complejo ecoregional del proyecto), y las visitas de campo durante la evaluación subrayan la importancia de enfocar específicamente los planes de negocio a nivel de complejos, y no ANPs individuales, como prioridad para apoyar la sostenibilidad del proyecto. Por lo tanto una actividad de esta índole (desarrollo de por lo menos 4 planes de negocio a nivel de complejo) debe incluirse en el Mdr como meta 3.2.d. (p 13)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esta aseveración es riesgosa pues pareciera que modificamos y eliminamos lo aprobado por el GEF, lo cual no es correcto. Al contrario, se hicieron ejercicios para detallar a un más los alcances y la manera como se monitorea los avances (12/10/2017). • Esto es un ajuste en estrategia, favor de valorar. Se hace referencia solo a esto, y al inicio del párrafo se habla de “Varios”. Favor de hacer un balance y detallar alcances en el diseño (12/10/2017). 	<p>Se omitió esta parte de la redacción</p>
<p>3. Implementación del Proyecto Posteriormente, con la participación de todos los asistentes, se realizó un ejercicio de identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del proyecto (no necesariamente de las ANP o Complejos) (p 14).</p>	<p>Un FODA es genérico y queda en percepción, ¿que otras herramientas siguieron para una valoración objetiva de los avances? (12/10/2017).</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>

<p>3. Implementación del Proyecto</p> <p>El número total de entrevistados o participantes fue de 87 (excluye personal de la UCP para evitar dobles conteos ya que algunos participantes en las reuniones grupales, también fueron entrevistados individualmente), sin contar a las personas entrevistadas de manera informal en los diferentes proyectos de campo visitados, donde se tuvieron acercamiento con comunidades indígenas, productores y pobladores en las diferentes regiones (p 14).</p>	<p>En qué momento se revisaron informes/PIRS, marco de resultados, sistema de seguimiento?, ¿valoración sobre metas?. Pareciera que la valoración se da a partir de entrevistas y visitas y no de un análisis previo de gabinete que se contrarresta con la información de campo. El proceso metodológico de la valoración me parece incompleto (12/10/2017).</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>3. Implementación del Proyecto</p> <p>Como resultado de dichos encuentros se recibieron un total 1,196 comentarios o notas relevantes levantadas en el proceso de reuniones grupales y entrevistas. Un total de 264 fueron relativas al contexto del proyecto (tipo de acciones, características, avances, compromisos y nivel de cumplimiento), 166 Fortalezas, 264 Oportunidades, 188 Debilidades y 99 Amenazas, el resto fueron relativas a Propuestas y Retos identificados (p 14).</p>	<p>Explicar los pilares que se buscaba revisar con estas entrevistas. Como se cruzaron datos para validar las opciones, etc. (12/10/2017).</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>3. Implementación del Proyecto</p> <p>Esto se origina por la falta de especialistas en el tema; la complejidad para escribir, publicar, contratar y operar los TdR para la elaboración de los PACCs o para la realización de talleres de consulta con los Consejos Asesores. Sin embargo, vale notar que ya se tenía experiencia para la elaboración de PACCs por parte de la CONANP (existían 8 antes de iniciar este proyecto) (p 14).</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Se omiten mencionar los procesos institucionales para la integración/revisión de instrumentos, planes de manejo, etc. Estos procesos van más allá del control del proyecto (12/10/2017). •¿Recuperaron los evaluadores como parte de su ejercicio evaluador (valga la redundancia) el dato que los PACC's han variado y evolucionado en formato, metodología, alcances, etc.? (16/10/2017). 	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>3. Implementación del Proyecto</p> <p>La participación de CONABIO en este componente ha sido muy importante y permitirá tener un mejor nivel de permanencia y expansión en el futuro (p 15).</p>	<p>¿Más adelante se señalará porqué ello es "Muy Importante"? (16/10/2017)</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>3. Implementación del Proyecto</p> <p>Se ha financiado la elaboración de videos (Faros de Esperanza) que tienen buena calidad, pero los mensajes que se pretenden dar al público objetivo no son claros, además de tener un bajo nivel de difusión (p 15).</p>	<p>¿Se podría proporcionar un ejemplo y/o datos duros que respalden esto? (16/10/2017)</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>

<p>3. Implementación del Proyecto</p> <p>Donde el nivel de cumplimiento es bajo y se ve difícil alcanzar, es el relativo a la generación de ocho esquemas distintos a la creación de áreas naturales protegidas federales articulados para promover la conectividad como se plasma en el MDR, pues no se hizo mención en ninguna entrevista o reunión grupal, ni se encontraron documentos que describan estas ocho diferentes formas de manejo (p 15).</p>	<p>Si no se encontraron, no fue porque no los hubiera. ¿Los Evaluadores, conocen este documento? Es público. http://entorno.conanp.gob.mx/docs/PRONTUARIO-ANP-2015.pdf (16/10/2017)</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>3. Implementación del Proyecto</p> <p>En cuanto al componente relativo a la realización de acciones de adaptación o mitigación en campo, se aprecia que el sistema de reporte de dicho indicador no está funcionando, ya que se visitaron ejemplos de dichas acciones en campo, pero el nivel de avance reportado en la mayoría de los casos es del 0% (p 15).</p>	<p>¿Es un problema de reporte o de implementación? Favor de dar observaciones más integrales para poder entender mejor los argumentos (12/10/2017).</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>3. Implementación del Proyecto</p> <p>Mejoramiento de la Producción y la Productividad Indígena, Infraestructura y Prevención de Riesgos, Tratamiento de Aguas Residuales, Infraestructura de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento, Fideicomisos Ambientales, Investigación Científica y Tecnológica, por citar algunos (p 16)</p>	<p>Sería útil hacer recomendaciones precisas para cada meta/acción pues no quedan claras estas recomendaciones que parecen muy sueltas (12/10/2017).</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>3. Implementación del Proyecto</p> <p>Se ha enfocado a la generación de un software para determinación de la brecha financiera, pero no a la generación de estrategias (y acciones concretas) para la generación de mecanismos que resuelvan este tema, aún más importante a raíz de los recortes presupuestales del gobierno federal (p 16).</p>	<p>Valorar objetivamente que son estrategias seguidas por CONANP, no por el proyecto y donde el involucramiento ha quedado rezagado. Es importante valorar y poner elementos no de juicios (12/10/2017).</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>3. Implementación del Proyecto</p> <p>Finalmente, el último componente, relativo a los niveles de gobernanza de las acciones de CC en las ANP, se prevé que los Consejos Asesores (CAs) tengan interés en participar e incluir este tema dentro de los Programas de Manejo de las ANP y los Complejos. Para lograr dicho involucramiento es importante contar con los PACC's que tienen un nivel importante de retraso en su elaboración (p 16).</p>	<p>Son instrumentos diferentes. Los programas de manejo son CONANP, los PACCs son interinstitucionales. No están condicionados (12/10/2017).</p>	<p>Se omitió esta parte de la redacción</p>

<p>3. Implementación del Proyecto</p> <p>De acuerdo al Manual de Operaciones del Proyecto, la Alianza México Resiliente tiene el rol de revisar el avance del proyecto y proporcionar asesoría puntual para maximizar los esfuerzos para aumentar la capacidad de recuperación (p 16).</p>	<p>Referir al PRODOC, el manual es una herramienta (12/10/2017).</p>	<p>Se omitió esta parte de la redacción</p>
<p>3. Implementación del Proyecto</p> <p>Es evidente que, en aras de incrementar el nivel de gasto y consecución de logros para 2017, se está optando por incrementar el número de consultorías, de 27 y 26 en 2015 y 2016 respectivamente, a 72 para 2017, a pesar de que la debilidad más sentida en el proceso de elaboración del FODA (ANEXO G) fue la relativa a “Problemas administrativos cierran opciones de participación y colaboración” con el mayor nivel de incidencia (14%) entre los comentarios de los entrevistados (p 17).</p>	<p>No se quiere incrementar el gasto, sino la implementación de acciones. Esto debe ser valorado en la integralidad de la estrategia y no solo en el manejo financiero. ¿hay alguna recomendación o hallazgo al respecto? (12/10/2017).</p>	<p>Se omitió esta parte de la redacción</p>
<p>3. Implementación del Proyecto</p> <p>Otra complejidad en términos de diseminación de información y coordinación fue el hecho del cambio de personal a todos niveles, en particular en lo referente a los mandos medios de la CONANP, así como en la UCP, situación que complicó la continuidad para la correcta implementación del proyecto (p 18).</p>	<p>Esta es una interpretación de una apreciación, si no es así, ¿se cuenta con evidencia de ello? (16/10/2017)</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>3. Implementación del Proyecto</p> <p>Las consecuencias de esta complejidad se advierten en el bajo nivel de cumplimiento de algunas agendas, pero también en cosas más sencillas; por ejemplo, (1) la poca consistencia en los reportes (los POAs tienen tres diferentes formatos a lo largo de la operación), (2) la calidad de información que revelan los informes mensuales, (3) los avances reportados en los IWPs que son imprecisos, y (4) las minutas de las reuniones del Comité Directivo, que no tienen consistencia en los avances de acuerdos o en las fechas de elaboración (hay períodos de hasta 10 meses sin celebrar reuniones a pesar de que el Manual definía 4 meses como máximo). Por lo que se puede concluir que los mecanismos han sido deficientes e ineficaces (p 18-19)</p>	<p>Ser complejos no quiere decir que no se pueda/deba hacer. Es diferente una estrategia de comunicación a una de reporte/integración de información/ monitoreo. Las conclusiones me parecen poco elaboradas y necesitaríamos tener mejor desglose de las observaciones para cada rubro analizado comunicación (a los diferentes públicos, sistematización (de qué), monitoreo, etc. ¿Alguna valoración de CONANP de CONABIO o de los otros socios? (12/10/2017).</p>	<p>Se omitió esta parte de la redacción</p>

<p>3. Implementación del Proyecto Con base en la información recibida hasta el momento, pareciera que los costos reales por componente son precisos, ya que el documento proporcionado denominado “Avance Financiero Proyecto Resiliencia-Fondo GEF.xls” indica que se ha gastado a lo largo de los tres años de operación, los recursos exactos determinados para cada componente. Sin embargo, el reporte no refleja los retrasos significativos (de hasta diez meses en el reembolso de viáticos y otro tipo de gastos que los personales en las ANP han estado sufragando por su cuenta). Otras evidencias de este punto se encuentran descritas en el apartado 3.3, Análisis de presupuesto y ritmo de implementación, de este documento (p 19).</p>	<p>Otra gran área de oportunidad que se analiza en un párrafo. Esperaremos una valoración de los planes de adquisiciones, no solo de los viáticos y sobre las estrategias en cada área y no solo el tiempo administrativo. Además, es importante tomar en consideración las medidas implementadas para subsanar estos problemas que se dieron principalmente en 2016, no en toda la vida del proyecto (12/10/2017).</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>4 resultados del Proyecto y Sustentabilidad En este mismo ámbito de análisis, las discrepancias institucionales entre PNUD y CONANP u otras instancias incluso de carácter académico, sobre los alcances y expectativas del proyecto, la rigidez con la que en ocasiones se han querido lograr los objetivos y la inercia de atender agendas urgentes, han mermado los posibles alcances que a la fecha deberían de haberse logrado con el proyecto (p 21)</p>	<p>¿A cuál de los tres tipos de “discrepancias institucionales” se refieren los dos ejemplos? Se cuenta con evidencia escrita y/o datos duros de todas estas aseveraciones de sólo este párrafo, ¿se podrá referir de una manera ad hoc? Ya que se asegura que tales "discrepancias" entre PNUD y CONANP “han mermado los posibles alcances que a la fecha deberían haberse logrado con el proyecto”, y ello es una aseveración que en ninguna parte del informe aparece algo que lo sostenga como lo que es, un documento profesional. En el mismo tenor, ¿cuáles son las otras instancias académicas con las que también se tienen tales "discrepancias"? Si un evaluador anota esto y no con qué institución académica se tiene tal discrepancia, ¿cómo asimilar lo evaluado? (16/10/2017)</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>4 resultados del Proyecto y Sustentabilidad Es notable que el 31% de los mismos son ejercidos por la Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) sin que existan en sus reglas de operación una sola mención o condicionante al cumplimiento de medidas de mitigación o adaptación al Cambio Climático para el otorgamiento de los apoyos. En ese mismo rubro presupuestal, la Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) opera el 37%, sin que exista al interior de la misma (esto es,</p>	<p>Estamos en la sección de resultados, entonces ¿que es la falta de "esfuerzo de colaboración para definir proyectos o recursos que coadyuven en la resolución de la problemática identificada en los complejos, cuyo origen son los impactos provocados por el CC, sino que los recursos se orientan en su totalidad, hacia las agendas denominadas grises"? El que suscribe, no se opone a este análisis, más bien si se cuenta con evidencia escrita y/o datos duros que respalden esta omisión,</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>

<p>en colaboración con la CONANP), un esfuerzo de colaboración para definir proyectos o recursos que coadyuven en la resolución de la problemática identificada en los complejos, cuyo origen son los impactos provocados por el CC, sino que los recursos se orientan en su totalidad, hacia las agendas denominadas “grises” (p 21).</p>	<p>conviene reubicarlo en otra parte, por qué no es resultado del proyecto (16/10/2017).</p>	
<p>4 Resultados del Proyecto y Sustentabilidad Un proyecto paralelo que se viene desarrollando (aunque no necesariamente coincide geográficamente con “Resiliencia”) y que tiene muchos componentes que le resultan sinérgicos, es el de Ecovalor, desarrollado por GIZ (p 22).</p>	<p>Para fines de evaluar resultados relevantes, ¿cuáles son esos “muchos” componentes sinérgicos? No cuántos, cuáles, y cuál sería la pertinencia de este comentario (16/10/2017).</p>	<p>Corrigieron “muchos”.</p>
<p>4 Resultados del Proyecto y Sustentabilidad 4.1.3 Eficiencia Los niveles de eficiencia del proyecto son bajos o muy bajos para el primer Resultado (48% logrado con el 98% del presupuesto ejercido), adecuados para el segundo (48% logrado con el 48% del presupuesto ejercido) y moderadamente adecuados (18% logrado con el 26% del presupuesto ejercido) para el tercero (p 22).</p>	<p>Cada uno de estos “bajos, muy bajos, adecuados” y “moderadamente adecuados”, ¿obedecen solamente a esta proporción porcentual citada, pertenecen a una suerte de ranking, o son de una ponderación general que es aplicable a otros temas a lo largo del informe? (16/10/2017)</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>4 Resultados del Proyecto y Sustentabilidad 4.2 Análisis de contexto que permita medir los avances o desafíos en los logros a la fecha El contexto en el cual se enmarcan los avances del proyecto es de incertidumbre presupuestal originado por la disminución drástica en los presupuestos básicos de las ANP, cuyo recorte se dio al inicio del proyecto. Este hecho genera la tentación natural de percibir el proyecto como una opción de asegurar continuidad financiera en las ANP, pero también una oportunidad de buscar nuevos temas (como el caso específico de CC) que puedan “oxigenar” la operación de las mismas (p 22).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Un “hecho” que “genera tentación” de “percibir”? El que suscribe este comentario no elude lo evaluado, pero si conviene resaltar que una frase así le resta seriedad al tema, ya que se basa de una percepción, sin mencionar que convendría saber si se cuenta con evidencia escrita y/o datos duros que sustenten ello (16/10/2017). • ¿Se podrá sustituir esta “metáfora [oxigenar]” por una más profesional, y que precise lo que se pretende describir y así evitar tener que interpretar, no porque no pueda ser interpretable, sino porque este documento se supone que es profesional y serio? (16/10/2017). 	<p>Corrigieron lo observado.</p>
<p>4 Resultados del Proyecto y Sustentabilidad Si se hubiera tenido mayor suficiencia presupuestal en las ANP es probable que resultara más complicado hacer que varias áreas trabajaran con un concepto de “Complejo”, ya que hubiera sido más complicado romper con las inercias de las agendas que se venían dando (p 22).</p>	<p>¿Cómo podemos asegurar esto? Es decir, ¿los evaluadores cuentan con evidencia escrita y/o datos duros que asegure que de haber tenido “mayor suficiencia presupuestal en las ANP es probable que resultara más complicado hacer que varias áreas trabajaran con un concepto de complejo ya que</p>	<p>Se omitió esta parte de la redacción</p>

	hubiera sido más complicado romper con las inercias de las agendas que se venían dando"? Vuelve a ser una interpretación basada en una percepción (16/10/2017).	
<p>4 Resultados del Proyecto y Sustentabilidad</p> <p>El aspecto positivo del recorte presupuestal y de la llegada del proyecto fue que se obligó a compartir recursos humanos y materiales entre las áreas, que en cierta medida las hizo más eficientes (p 22).</p>	¿Se podría añadir una breve descripción con datos duros, de cómo eran las ANP's en términos de eficiencia anteriormente, como para poder hacer tal comparación (el adjetivo "mas", implica comparación)? (16/10/2017).	Se omitió esta parte de la redacción
<p>4 Resultados del Proyecto y Sustentabilidad</p> <p>En relación a los indicadores del objetivo general, que concretamente buscan contar con nuevos instrumentos normativos para que las ANP tengan (en el papel) aspectos de mitigación y adaptación al CC, y que se dirija el 10% del presupuesto de la CONANP para su instrumentación, resultan indicadores muy vagos (pues el decreto y sus instrumentos de administración no aseguran el éxito) y subestimados (pues los recursos de las agencias dedicadas al desarrollo convencional tienen mucho más presupuesto que el que se puso como meta). El PRODOC describe el direccionamiento de dichos recursos para usarse de manera concurrente, pero el MdR no lo hace explícito, y por lo tanto no tiene metas, ni responsables específicos (p 23).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Podrían los evaluadores proporcionar dónde se señala explícitamente que el decreto y sus instrumentos de administración no aseguran el éxito, y de ser así, ello lo hace vago? Si lo fuera, probablemente el problema menor sea su vaguedad, sino una orientación a priori hacia el fracaso, de ahí que decir vago no sólo no ayuda a que la UCP aprenda, sino por lo contrario, desorienta (16/10/2017). • A parte de que cabe precisar qué es el "desarrollo convencional", que tales organizaciones tengan "mucho más" presupuesto (¿cuánto más?), ¿argumenta lo subestimado de ese 10%, son estas organizaciones parámetro para identificar cuándo es un porcentaje subestimado? En otras palabras, la información de esta parte del párrafo no ayuda a sostener por qué es subestimado (16/10/2017). 	Se omitió esta parte de la redacción
<p>4 Resultados del Proyecto y Sustentabilidad</p> <p>4.4.1.1 Conceptualización/diseño</p> <p>El proyecto tiene en si un planteamiento novedoso y atractivo, pero también extremadamente ambicioso, buscando tener impacto en demasiados aspectos y en demasiadas ANP. Considerando la complejidad técnica que significaba, la diversidad de ecosistemas y la diferencia en el nivel de madurez de las ANP, se debió de concretar, por ejemplo, en la producción de 4 a 6 PACCs en el mismo número de Complejos, cuyos componentes se incluyeran en los Programas de Manejo de las ANP involucradas. Los componentes incluidos también son consecuentes con el logro que se pretendía; sin embargo, de manera contraria al planteamiento original, tiene metas inconsistentes o incluso incoherentes en muchos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Novedoso y atractivo en cuanto a qué, por qué, para quién? Este tipo de atribución sin una mayor explicación deja fuera saber que se evalúa con una expresión así (16/10/2017).. • Siguiendo con lo mismo que el anterior comentario, ¿cuánto es "extremadamente ambicioso", ¿cuántos son "demasiados aspectos" y "demasiados ANP's"? ¿Qué los hace extremos, o cómo saber cuándo son demasiados? (16/10/2017). • ¿De cuáles componentes estamos hablando? Al no saber cuáles, la frase puede ser incongruente, ya que por un lado son consecuentes pero por el otro sus metas son "inconsistentes o incluso incoherentes" y además ello en "muchos" niveles del 	Se dejó igual en la última versión

<p>niveles del propio Marco. Por ejemplo, es necesario, al buscar impactar en diversas poblaciones sensibilizadas, medir el cambio en el comportamiento esperado en las mismas en favor de favorecer la adaptación o mitigación al CC o a la protección de la biodiversidad (p 23).</p>	<p>Marco. Con este tipo de frases, la UCP no puede aprender, por lo tanto, la evaluación no cumple con su objetivo (16/10/2017).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quien suscribe estos comentarios no se opone a lo que pueda estar aquí anotado para fines de una RMT, el problema es que el texto presente un nivel de escritura poco claro como para que una UCP pueda aprender de dicha RMT. Y este comentario se debe a que de ser una recomendación podría ser más útil si se entendiera mejor si estuviera mejor escrita y contextualizada, ya sea en su lugar correspondiente (Recomendaciones) o con datos que permitan a la UCP utilizarla (16/10/2017). 	
<p>4 Resultados del Proyecto y Sustentabilidad El nivel de apropiación nacional del concepto (más que del proyecto) es destacadamente alto. En los pasados 4 años se han definido recursos sin precedentes para la atención del CC, en cumplimiento a los acuerdos internacionales (p 23).</p>	<p>¿Es el "concepto" un resultado a ser evaluado de la formulación del proyecto, o por qué se evalúa al concepto en sí mismo y no como parte de la sección "Resultados-formulación del proyecto"? ¿A "sin precedentes" se le puede anotar contexto para hacer del párrafo algo propio de un documento profesional? Y no queda claro, ¿qué hace del concepto algo "destacadamente alto"? Parece que se habla en un contexto de ranking (16/10/2017).</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>4 Resultados del Proyecto y Sustentabilidad También es cada vez más frecuente ver el tema incluido en los medios de comunicación, las agendas del gobierno federal o estatales. Consecuentemente, la CONANP también ha hecho la tarea de reflejar en los diferentes instrumentos, acciones relativas a su atención (p 23).</p>	<p>¿Se conversó con la Especialista en Comunicación si la UCP cuenta con algún dato duro (número de menciones en medios, redes sociales, etc.) que respalde este "más frecuente"? ¿De qué manera este "Resultado-Formulación del Proyecto" puede ayudar a que la UCP aprenda? (16/10/2017)</p>	<p>Se omitió esta parte de la redacción</p>
<p>4 Resultados del Proyecto y Sustentabilidad La participación de actores ha sido errática. Por ejemplo, en el caso de CONABIO ha sido poco participativa, porque ha jugado un rol de prestador de servicios (p 23).</p>	<p>¿Por que CONABIO haya "jugado un rol de prestador de servicios", la hace "poco participativa"?, y por ende, ¿un actor de participación errática? Quien suscribe este comentario no defiende que pueda existir alguna situación con el actor de este primer ejemplo y que amerite evaluar tal vínculo, pero ni el argumento es sólido como para tal aseveración y ni se subraya lo más importante con dicho actor (16/10/2017).</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>4 Resultados del Proyecto y Sustentabilidad</p>	<p>¿Los cambios han hecho que la CONANP tenga una participación menos activa a nivel central pero más intensamente en la ANP? Son tres aspectos que no ayudan</p>	<p>Se omitió esta parte de la redacción</p>

<p>La CONANP ha participado más intensamente en las ANP participantes y un nivel de participación menos activo a nivel central, considerando los cambios de los que se ha visto objeto (p 23).</p>	<p>para el aprendizaje de la UCP, ¿Cómo entender como es 1) “más intensamente”, 2) “menos activo” y 3) “los cambios” como argumento (16/10/2017)?</p>	
<p>4 Resultados del Proyecto y Sustentabilidad Finalmente, en el caso de PNUD, su nivel de participación ha sido de manera reactiva, en función de la falta de avances e irregularidades detectadas en la administración del proyecto que se generaron el año pasado, y que desembocaron en la rescisión de los contratos del Administrador y el Especialista en Biodiversidad del Proyecto, y la no-renovación del contrato del Coordinador de la UCP (p 23-24).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En el contexto de un documento profesional, cabe explicar ¿cómo es una “participación reactiva”? ¿Cómo se evalúa esto? ¿De qué manera el PNUD puede aprender de este ítem de una evaluación? (16/10/2017) • ¿Se cuenta con evidencia escrita y/o datos duros para sostener este Resultado-Formulación de Proyecto, evaluado? Ya se había solicitado esto anteriormente (16/10/2017). 	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>4 Resultados del Proyecto y Sustentabilidad El nivel de replicabilidad del proyecto es muy alto, aprovechando las experiencias, políticas, modelos, y conocimientos generados por el proyecto para aplicación en las ANP no participantes en el proyecto (p 24).</p>	<p>¿”El nivel de replicabilidad del proyecto es muy alto”? ¿Resulta poco serio hacer esta aseveración, a cuáles “experiencias, políticas, modelos, y conocimientos generados” se refieren? La UCP no puede basar una decisión de replicar el proyecto basado en un comentario así (16/10/2017).</p>	<p>Se dejó CASI igual en la última versión</p>
<p>4 Resultados del Proyecto y Sustentabilidad La participación del PNUD tiene varias ventajas, una de ellas en su reputación a nivel global que hace que muchas instituciones quieran colaborar con ellos. Otra es la capacidad de bajar recursos de instancias internacionales como el GEF y en un futuro del Fondo Verde (p 24).</p>	<p>Si bien esta expresión es de uso común, no es la mejor tratándose de un documento profesional, dado que concretamente “bajar recursos” es una expresión usada cuando se trata de personas morales y no de un organismo internacional. El PNUD no “baja recursos” establece alianzas corporativas, etc. Hace parecer que los evaluadores no han entendido la naturaleza institucional de organismo que es el PNUD (16/10/2017).</p>	<p>Corrigieron lo observado.</p>
<p>4 Resultados del Proyecto y Sustentabilidad La desventaja (en particular en este proyecto) es sus políticas administrativas que han resultado más complejas que las de otras instancias que operan recursos para la conservación en el país (p 24).</p>	<p>¿Esta es una percepción? En caso de que NO lo fuera, ¿cómo puede aprender la UCP de ello, que decisiones se pueden tomar a partir de un comentario así? Y dejando fuera que el comentario carece de alguna evidencia escrita o dato dura que lo respalde (16/10/2017).</p>	<p>Se dejó CASI igual en la última versión</p>
<p>4 Resultados del Proyecto y Sustentabilidad Los proyectos más relevantes son Especies invasoras, Especies prioritarias, Ecovalor, y Sinergia, pero no hay un mecanismo para aprovechar de las experiencias y aprendizajes de estos proyectos afines en forma sistemática (p 24).</p>	<p>¿Se cuenta con evidencia escrita de ello? ¿Los evaluadores se acercaron a este proyecto en especial para respaldar esta conclusión? (16/10/2017)</p>	<p>Se dejó CASI igual en la última versión</p>

<p>4 Resultados del Proyecto y Sustentabilidad</p> <p>Varios indicadores tendrán que ser remodelados en función de los ajustes que se hagan al proyecto en seguimiento a esta evaluación. Los actuales por lo general están orientados a la generación de productos (resultado), mas no a identificar el cambio esperado en la población objetivo (impacto). Cuando se cambian el indicador para reflejar el nivel de impacto, varios no resultan relevantes o consecuentes. Un ejemplo es la Meta (a nivel de Propósito) del Resultado 2: “10,000 hectáreas nuevas incorporadas al sistema de áreas naturales protegidas con al menos un esquema de financiamiento de acciones de conservación” (p 24-25).</p>	<p>El único problema de esto, es que se cita un sólo ejemplo de supuestos varios indicadores. Además, no se debería escatimar en espacio, un cuadro sinóptico puede ayudar a explicar que la UCP aprenda y reoriente sus indicadores (16/10/2017).</p>	<p>Corrigieron parcialmente lo observado.</p>
<p>4 Resultados del Proyecto y Sustentabilidad</p> <p>4.4.1.8 Arreglos gerenciales</p> <p>La renovación de la gerencia de la UCP recientemente habla del nivel de crisis al cual se llegó en la implementación del proyecto. Por ejemplo, con excepción de la administradora (que tiene once meses contratada), el promedio de tiempo trabajando de los integrantes de la unidad, debe ser no mayor a dos meses. Aun y cuando las líneas de autoridad del personal son claramente directas a PNUD, queda claro que no necesariamente el equipo tiene autoridad sobre otros equipos en la CONANP, por lo que los niveles de cumplimiento solo se pueden lograr mediante la cooperación, que no necesariamente se da de manera eficiente. Esto se agrava aún más cuando se trata de la participación con las 17 ANP del proyecto. Se da la impresión que la UCP está encargada de desatorar las burocracias administrativas, más que generar una directriz o visión de futuro del proyecto (p 25).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Este ejemplo respalda que reciba la connotación de “crisis”? • ¿Que el promedio del staff de la UCP tenga poco más de dos meses (al tiempo de la RMT) hace que esté en crisis? ¿Cómo pueden definir los evaluadores el concepto de “crisis”? • ¿Se puede detallar esto, hay evidencia escrita o datos duros que lo respalden? • ¿Cómo se agrava? • ¿La impresión? ¿Esta es una aseveración basada en una impresión? ¿Cómo podría ayudar este comentario para salir de la crisis? (16/10/2017) 	<p>Corrigieron parcialmente lo observado (cambiaron crisis por inestabilidad).</p>
<p>4 Resultados del Proyecto y Sustentabilidad</p> <p>4.4.2.1 Planificación Financiera</p> <p>La planificación financiera ha sido inadecuada, en función de que el flujo de los recursos no ha sido eficiente, y los montos destinados para cada componente (en particular el primero) se han gastado en su totalidad sin tener un avance técnico equivalente. También los montos destinados para cada componente se han modificado al menos dos veces en el transcurso del proyecto (p 25).</p>	<p>Como casi todo el documento se realizan aseveraciones basadas en apreciaciones. La Planificación Financiera es una oportunidad de hacer lo contrario dado que su naturaleza son datos duros, entonces, si es así, porque no incluir un cuadro sinóptico que ilustre cómo el flujo de los recursos al no ser eficientes justificaría que dicha planeación ha sido “inadecuada”. Esta nota está marcada desde la palabra “y”, ya que el comentario subsecuente nada tiene que ver con la</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>

	<p>primera aseveración, en tanto que sostiene que lo gastado no corresponde con los avances. Contar con dicho cuadro sugerido, permitiría identificar cuál era el avance esperado y por lo tanto ver si el gasto lo respaldaría. Y no queda claro lo que se señala en la última oración (16/10/2017).</p>	
<p>4 Resultados del Proyecto y Sustentabilidad El sistema de monitoreo y evaluación del proyecto es deficiente. Teóricamente existen controles en el seguimiento del proyecto a través de las reuniones del Comité Directivo, los reportes trimestrales y anuales, y las auditorias; pero en la práctica no están estandarizados o tienen poco rigor metodológico (p 25-26)</p>	<p>Cuando se señala un error, pero no se justifica con evidencia escrita o datos duros, queda en una crítica basada en apreciaciones y juicios de valor, restándole seriedad y profesionalismo, ya no sólo al documento, sino a todo el proceso mismo por que se asume que no se cuentan con éstos. Éste no es el caso, se establece en qué consiste el error evaluado y se justifica al menos con una narrativa. Aun así, tiene dos fallas esta ítem evaluado. Por un lado, carece de al menos algún ejemplo que ilustre lo narrado y entonces queda sólo en lo anecdótico. Por otro lado, aún presente el uso de un lenguaje coloquial en un documento serio y profesional. Es decir. Este es el caso de “teóricamente” el cual habría que considerar omitir expresiones idiomáticas de este tipo (16/10/2017).</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>4 Resultados del Proyecto y Sustentabilidad Además, a los reportes anuales les falta una recopilación de evidencias de diferentes fuentes (como de los informes trimestrales, resultados de reuniones entre ANP o personal del Proyecto, decisiones del Comité Directivo, cálculos de la sobrecarga administrativa, etc.), y tienen errores que son difíciles de detectar a nivel superior (p 26).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De cuáles reportes se está hablando? ¿Los evaluadores se acercaron al menos con la Especialista en Manejo y Conservación para asegurar esto? (16/10/2017) • ¿Se podría contar con ejemplos, no sólo para saber cuáles errores sino para entender a qué se refieren respecto a que “son difíciles de detectar a nivel superior”? (16/10/2017) 	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>4 Resultados del Proyecto y Sustentabilidad La modalidad de “hacer a través de otros”, esto es, de encargar los diferentes estudios técnicos a terceros mediante la publicación de términos de referencia de consultorías, ha resultado compleja, lenta e ineficiente. Entre otras cosas, por la falta de especialistas en la materia que ha derivado en extremos tales como la revocación de contratos de consultores, convocatorias publicadas de TdR que quedan desiertas por</p>	<p>Si bien este comentario es útil y construido para que la UCP aprenda, decida y corrija, conviene emplear los tecnicismos adecuados, en vez de “hacer a través de otros” y de “lento”. De “hecho” si se va a anotar un equivalente a “lento”, poner duración de procesos frente a resultados esperados (16/10/2017)</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>

<p>pedir demasiados requisitos en ellas, o por resultar de tal nivel de complejidad que desincentiva a los posibles aspirantes o participantes. Sin embargo, la complejidad para la asignación de estudios o trabajos no queda ahí, sino que se intensifica al enfrentarse a los requisitos administrativos (p 26).</p>		
<p>4 Resultados del Proyecto y Sustentabilidad 4.6 Resultados 4.6.1 Logro de productos/resultados y objetivos Se tienen logros importantes en términos normativos, en acciones de campo, en los productos técnicos que se están generando y que tendrán un buen nivel de consenso en su concepción. Sin embargo, el costo para su producción ha sido elevado y en algunos casos, no se ve que haya una estrategia clara de que sigue después de generarlos. Esto es, cómo convertir los PACC's en instrumentos vinculantes; cómo expandir la capacidad de penetración de los instrumentos de comunicación con un claro mensaje de CC; y cómo seguir con los compromisos que se pueden generar en los PACC's y que son inherentes al ámbito de trabajo de la CONANP, etc. (p 26-27).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta este punto [primeras dos oraciones], no se sabe de qué trata este párrafo y ya son "importantes (para quién y en qué)", y se sabe " que tendrán un buen nivel de consenso en su concepción" (16/10/2017). • Pero por cómo se sigue leyendo (en consonancia con el anterior comentario), ¿qué significa esto, que una vez convertidos "los PACC's en instrumentos vinculantes", que expandan "la capacidad de penetración de los instrumentos de comunicación con un claro mensaje de CC" y se sigan los compromisos generados a través de ellos, ¿qué, el elevado costo para su producción se justificaría, o se le observaría "una estrategia clara de que sigue después de generarlos"? Se necesita mayor claridad en los comentarios para permitir hacer reestructuras o cambios. (16/10/2017). 	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>5. Conclusiones de la Evaluación 5.4 El sistema de administración del proyecto requiere mejoras Los problemas del sistema de administración han tenido un enorme impacto en todos aspectos del proyecto (p 28).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atrasa toda actividad. • Daña la credibilidad de PNUD y CONANP, los corresponsables para el proyecto. • Quita la confianza del personal de campo porque no están seguros de que el sistema, aun con mucha anticipación, les va a responder a tiempo para actividades como talleres y reuniones. • La falta de confianza hace que el personal no implemente actividades, ya que pueden dejar a los empleados en una posición de vulnerabilidad o irresponsabilidad frente a sus contrapartes de otras instancias o beneficiarios del proyecto. (Por ejemplo, cuando no puedan pagar para el 	<ul style="list-style-type: none"> • Se asume que los evaluadores revisaron los Términos de Referencia del Perfil de Puesto de un Oficial de Campo. Esto arrojaría suficiente perspectiva para entender su rol y poder diferenciar entre tareas de gestión (management) y tareas administrativas, y esto sería sin que los evaluadores tuvieran conocimientos en administración (16/10/2017). • ¿Hay manera de anotar referencias respecto a duración, periodicidad, etc., algo que señale el uso del tiempo contra agendas y actividades que permita visibilizar esta afectación con datos duros? • ¿De todo esto, se cuenta con algún tipo de evidencia? • ¿Cuánto es "bastante", o a qué se refiere con ello? 	<p>Se dejó CASI igual en la última versión</p>

<p>transporte o viáticos a los invitados a talleres; o cuando no pueden pagar un adelanto a establecimientos que se alquilan para reuniones y talleres; o cuando no llegan a tiempo los viáticos que son necesarios para pagar los gastos de oficiales para salidas al campo, obligando la cancelación de reuniones o actividades).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obliga a que empleados nuevos trabajen sin remuneración por periodos largos mientras sus contratos y pagos iniciales se gestionan. • Obliga a personal responsable del proyecto utilizar sus propios recursos financieros para adelantar pagos necesarios para que las actividades se hagan. • El personal técnico del proyecto tiene que asumir tareas administrativas de bastante envergadura, para lo cual no están capacitados, quitando una buena porción de su tiempo que debe usarse para sus responsabilidades técnicas. Ejemplos de estas tareas incluyan (1) la búsqueda y convencimiento de establecimientos para aceptar un pago muy posterior al servicio prestado para el desarrollo de talleres y reuniones en sus facilidades... (p 28-29). 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿De qué capacidades estamos hablando? Una vez leído (con dificultad), todo este párrafo no queda claro cuál de estas tareas los oficiales no pueden realizar dado que no están capacitados. • Dejando de lado el uso de “muy” y “múltiple” que le resta seriedad al documento, cabe sugerir que se revise toda la redacción, hay varios puntos que son ilegibles. La conclusión puede ser importante para aprender y tomar decisiones, pero esta oportunidad se pierde con dicha redacción. • Dejando de lado el uso de “muy” y “múltiple” que le resta seriedad al documento, cabe sugerir que se revise toda la redacción, hay varios puntos que son ilegibles. La conclusión puede ser importante para aprender y tomar decisiones, pero esta oportunidad se pierde con dicha redacción. <p>(16/10/2017)</p>	
<p>5. Conclusiones de la Evaluación 5.5 Proyecto lleva un atraso</p> <p>De acuerdo con lo presentado en la Sección 3, con dos tercios del periodo previsto para el proyecto terminado, se ha avanzado en un 36% de las metas previstas, y se ha gastado el 44% del presupuesto. La única manera de recuperar este atraso es remediar los problemas administrativos a la brevedad posible (6 meses máximo), y extender el proyecto un año sin costo adicional. Para lograr la extensión sin costo adicional, será necesario la priorización y reprogramación de actividades y un ajuste del presupuesto acorde a las nuevas prioridades y programación, los fondos restantes, y nuevas fuentes de financiamiento que puedan ser identificadas (p 29).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los evaluadores han señalado que desconocen del tema administrativo como para evaluarlo, entonces, ¿cómo saben en cuánto tiempo remediarlo? • ¿Cómo es esto, “sin costo adicional”? Esto ya se había señalado en la versión anterior de este informe. Por qué no se analizó o generó alguna explicación dado que tal conclusión es de alguien que no conoce de proyectos, adendas, presupuestos, POA’s. • ¿Cuáles [actividades a priorizar y reprogramar]? <p>(16/10/2017)</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>5. Conclusiones de la Evaluación 5.6 Sistema de monitoreo y evaluación del proyecto no ha dado alerta sobre problemas de implementación</p> <p>Las notas del Comité Directivo; los reportes trimestrales, anuales, y financieros; los PIR’s; y las auditorias no han dado aviso sobre la seriedad</p>	<p>¿” No han dado” [aviso sobre la seriedad de los problemas que afectan al proyecto]? (16/10/2017)</p> <p>Además, cabe mencionar, que los evaluadores no revisaron los informes a detalle.</p>	<p>Corrigieron lo observado.</p>

<p>de los problemas que afectan al proyecto, sobre todo en cuanto a la necesidad que hubo en 2016 de cambiar personal en la Unidad de Coordinación, los atrasos en la implementación, los problemas del sistema de administración, y las inconsistencias en los reportes de avance técnico del proyecto (p 29).</p>		
<p>5. Conclusiones de la Evaluación Hay varias actividades del proyecto que son de tipo “piloto”; es decir, son ensayos que, después de ser sistematizados, deben de aplicarse a todas las ANP del país. Sin embargo, hasta ahora se ha utilizado el proyecto en situaciones aisladas como mecanismo para hallar financiamiento hacia los temas del proyecto (p 30).</p>	<p>¿Se cuenta con evidencia escrita de esto? (16/10/2017)</p>	<p>Se omitió esta parte de la redacción</p>
<p>5. Conclusiones de la Evaluación También el proyecto enmarca actividades en los complejos y en ANP individuales que requieran atención después del proyecto, pero hasta ahora no se ha identificado en forma sistemática fuentes de financiamiento para mantener estas actividades del proyecto (p 30).</p>	<p>¿Cuáles por ejemplo? (16/10/2017)</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>6. Lecciones aprendidas 6.1 Inclusión de experto en sistemas de administración en el equipo de evaluación. En los casos de proyectos donde hay evidencias de problemas con el sistema de administración, es imprescindible incluir un experto en sistemas de administración como parte integral del equipo de evaluación. Una tarea básica para tal experto debe ser el cálculo del costo real de transacción del proyecto, basado en el porcentaje de los fondos gastados en la administración junto con el costo del tiempo del personal técnico de campo requerido para cumplir con las normas administrativas (p 30).</p>	<p>Por lo reportado, si existe un análisis de costos de lo hasta ahora ejecutado por el proyecto, esta información ya ha sido vertida por parte de la administradora del proyecto en solicitud de los evaluadores. Esta no es una lección aprendida, sino una recomendación (16/10/2017).</p>	<p>Corrigieron parcialmente lo observado</p>
<p>6. Lecciones aprendidas 6.2 Sobrecarga administrativa real aceptable para un proyecto Algunos donantes a nivel mundial (por ejemplo, USAID) limitan el porcentaje del presupuesto de un proyecto que puede ser gastado en la administración, y tienen metodologías fijas para calcular este porcentaje. Sería útil considerar para proyectos GEF tener una metodología fija para medir la sobrecarga administrativa de un proyecto para que quede</p>	<p>¿Lección Aprendida, de quién, de qué? Pero, además, este punto y el anterior no están redactadas como tales, como lecciones aprendidas, sino como recomendaciones (16/10/2017).</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>

<p>explicito, y para facilitar la definición de un máximo aceptable por las instituciones socias de un proyecto. El cálculo anual de la sobrecarga administrativa real de un proyecto podría ser un componente requerido para cada informe anual, y daría elementos de juicio para fijar cuando haya pasado el límite acordado (p 30-31).</p>		
<p>6. Lecciones aprendidas 6.3 La Implementación de procesos nuevos en el sistema de ANP debe hacerse con un número limitado de sitios pilotos El Proyecto es en efecto un proyecto piloto, ensayando nuevos acercamientos a la gestión de ANP para incluir el tema de CC. El diseño del proyecto incluyó 17 ANP en 12 complejos, lo cual hace difícil para la UCP seguir de cerca, y apoyar adecuadamente, todas las áreas. Si el diseño original del proyecto hubiera incluido solo 6 a 8 complejos de ANP, aun habría sido posible ensayar los temas del proyecto bajo contextos muy diferentes y sistematizar los resultados para poder aplicarlos con confianza a todas las ANP del sistema. La lección, entonces, es limitar los ensayos de nuevas metodologías al número mínimo necesario de áreas para tener experiencia en diferentes condiciones encontradas en el sistema de ANP (p 31).</p>	<p>Carece de profesionalismo y rigor metodológico todo este comentario. Por ejemplo [¿qué nuevas metodologías?]. Esta no es una lección, sino una recomendación, pero además es una recomendación que carece de entendimiento respecto a proyectos, ya que al tiempo real que le falta al proyecto, esta “recomendación” está fuera de lugar (16/10/2017).</p>	<p>Se omitió esta parte de la redacción</p>
<p>6. Lecciones aprendidas 6.5 Tema de CC facilita procesos de comunicación, coordinación interinstitucional, y financiamiento de las ANP Es notable como el proyecto ha demostrado que la inclusión del tema de CC como eje transversal en el manejo de las ANP resulta en mejoras sustanciales en la comunicación de la importancia de las ANP al público y a otras instancias, fomenta la colaboración inter-institucional efectiva, y facilita el financiamiento de las ANP. Tales factores deben ser tomados en cuenta en el diseño de futuros proyectos (p 31).</p>	<p>Primer Lección Aprendida, como tal. Sin embargo, carece de algún ejemplo que lo respalde, entonces así es una mera interpretación (16/10/2017).</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>6. Lecciones aprendidas La lección aprendida es que en el diseño de la MdR y en la implementación, la presión para implementar actividades con impactos visibles e inmediatos hace que la sostenibilidad financiera, la cual no da frutos inmediatos, tiende a asumir una posición de baja prioridad, por lo tanto, se requiere</p>	<p>¿Cómo se puede respaldar esta interpretación? (16/10/2017).</p>	<p>Se omitió esta parte de la redacción</p>

<p>idear mecanismos que compensen esta tendencia y que estos tengan un responsable concreto (p 32).</p>		
<p>7. Recomendaciones 7.5 Reducir y enfocar el número de productos y aumentar su calidad Para maximizar el impacto del proyecto durante los últimos meses de su implementación se recomienda reducir el número de productos, y enfatizar el aumento en su calidad (p 33)</p>	<p>Si se trata de recomendaciones emitidas por parte de los evaluadores, sería conveniente saber cuáles productos se recomienda reducir en su número y que productos fueron revisados para dar esta afirmación (16/10/2017).</p>	<p>Se omitió esta parte de la redacción</p>
<p>ANEXO F - Criterios de Evaluabilidad (p 74)</p>	<p>Conviene revisar cada uno de los siguientes ítems porque no necesariamente son criterios de evaluabilidad. El Anexo entero es prescindible ya que reitera casi todo lo que está en el documento propiamente dicho del informe de la RMT, pero sobre todo por lo anteriormente expuesto, no deja claro la pertinencia de dicha “evaluabilidad”. Por el título del anexo se esperaría leer datos que ya sea, ponen en duda que el proyecto sea evaluable (cosa imposible para ningún caso), o que si lo sea (16/10/2017).</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>ANEXO F - Criterios de Evaluabilidad 1. Diseño del proyecto Factible La TdC del Proyecto conecta bien la cadena de causalidad entre el problema general identificado y el resultado final planteado. Sin embargo, dados los problemas administrativos pasados y actuales del proyecto que atrasan el ritmo de implementación, no será factible finalizar en el tiempo que queda del proyecto las actividades todavía pendientes y necesarias para lograr el objetivo (p 74).</p>	<p>¿Ello hace del proyecto no evaluable? Pero más grave, en ninguna parte del presente documento se hace señalamiento de esto sino de lo contrario. Hay que leer hasta este anexo para conocer que para los evaluadores –y cito textual–, “no será factible finalizar en el tiempo que queda del proyecto las actividades todavía pendientes y necesarias para lograr el objetivo”. Lo importante no es la aseveración en sí misma, sino que aparezca solamente en un anexo (16/10/2017).</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>ANEXO F - Criterios de Evaluabilidad 1. Diseño del proyecto Complejidad Hay interacciones múltiples entre diferentes componentes del proyecto lo cual complica la atribución de causas e identificación de efectos (p 74).</p>	<p>Esta categoría puede ser reemplazable por otra que permita precisamente ello, su categorización, por ejemplo, “multi-factorial”, “indirecta (por lo de las atribuciones)”, etc. Y entonces, cómo resolvieron los evaluadores, la complicación en atribución de causas e identificación de efectos (16/10/2017)</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>

<p>ANEXO F - Criterios de Evaluabilidad</p> <p>2. Disponibilidad de Información</p> <p>Grado de disponibilidad de la documentación</p> <p>La documentación que fue dispuesta para el uso de los evaluadores era incompleta, y los evaluadores tuvieron que solicitar más y más documentación para proveer las evidencias necesarias para informar las preguntas de la evaluación. (p 74).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se dispuso la documentación que se fue solicitando. Entonces ¿Cómo puede estar incompleta? • ¿Cuáles evidencias? <p>(16/10/2017)</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>ANEXO F - Criterios de Evaluabilidad</p> <p>2. Disponibilidad de Información</p> <p>Grupo de control</p> <p>No ha sido seleccionado un grupo de ANP que sirvan de control para la comparación con las 17 ANP del proyecto. Sería un método útil para identificar los logros del proyecto para la evaluación final (p 74).</p>	<p>¿Esto qué tiene que ver con 1) ¿La disponibilidad de información, 2) como criterio de evaluabilidad (como los anteriores tampoco) y 3) En la propuesta metodológica diseñada por los evaluadores no solicitan esta técnica (16/10/2017)?</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>ANEXO F - Criterios de Evaluabilidad</p> <p>2. Disponibilidad de Información</p> <p>Datos desagregados por genero</p> <p>Los datos sobre beneficiarios pocas veces están desagregados por género (p 75).</p>	<p>¿Cuántas son pocas, respecto a un supuesto total donde habría oportunidad para ello? (16/10/2017)</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>ANEXO F - Criterios de Evaluabilidad</p> <p>2. Disponibilidad de Información</p> <p>Disponibilidad de evaluaciones previas</p> <p>Hay dos instrumentos disponibles que proveen datos de evaluación; son los reportes trimestrales y anuales, y datos vinculados a MdR que indican el grado de avance de cada actividad en cada ANP del proyecto.</p> <p>Desgraciadamente se ha detectado datos de estos tipos que no coinciden con otras fuentes de información (p 75).</p>	<p>De principio no ha habido evaluaciones previas. Lo más parecido es la revisión sustantiva. Pero por otro lado, la categoría es de evaluaciones pero el texto señala reportes (16/10/2017).</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>ANEXO F - Criterios de Evaluabilidad</p> <p>2. Disponibilidad de Información</p> <p>Sistema de monitoreo y evaluación.</p> <p>El sistema actual de monitoreo y evaluación no es confiable. No ha detecto, ni ha dado alerta, sobre problemas de implementación del proyecto. Tampoco ha arrojado luz sobre casos donde las <i>evidencias</i> halladas por los evaluadores son inconsistentes y contradictorias, como,</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles evidencias? • ¿A M&E le corresponde proveer esta información? [1, 2, 3] <p>(16/10/2017)</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>

<p>por ejemplo, en cuanto a (1) la identificación de las causas de los atrasos en el sistema de administración, (2) las razones para el cambio de casi todo el personal de la UCP en 2016, o (3) el periodo en 2016 durante lo cual no funcionó la UCP (p 75).</p>		
<p>ANEXO F - Criterios de Evaluabilidad 3. Contexto Institucional Constreñimientos Prácticos Recursos disponibles para la evaluación [...] Una duda mayor es si las 5 ANP, seleccionadas por la UCP para las visitas de campo, son representativas del total de 17 ANP del proyecto (p 75).</p>	<p>¿Qué tiene que ver esto con el tema de los recursos, pero además, no le corresponde al evaluador generar un diseño muestral y justificarlo metodológicamente en tiempo y forma? (16/10/2017)</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>ANEXO F - Criterios de Evaluabilidad 3. Contexto Institucional Constreñimientos Prácticos Programación de la evaluación [...]Este ritmo de trabajo no es alcanzable considerando la lentitud actual de implementación por causa de la ineficiencia del sistema de administración (p 75).</p>	<p>Una vez más en este anexo [y sólo en este anexo] se asevera que el proyecto no será realizable (16/10/2017).</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>
<p>ANEXO F - Criterios de Evaluabilidad 3. Contexto Institucional Constreñimientos Prácticos Coordinación La coordinación con donantes potenciales es deficiente a todo nivel. La coordinación de otras instancias de gobierno y con la sociedad civil es más o menos adecuada en las ANPs visitadas, pero es insuficiente a nivel central (p 76).</p>	<p>¿Qué tiene que ver “coordinación” con donantes, de qué niveles se habla, pero lo que menos arroja información sería, es ese “más o menos” no sólo por carente en términos de rigor, sino porqué no queda claro cuál es el punto de todo el párrafo y su categoría (16/10/2017)?</p>	<p>Se dejó igual en la última versión</p>

Además, en la última versión recibida por parte de los evaluadores (la cual ya no se envió de regreso a ellos), se anotó lo siguiente:

<p>2. Diseño del Proyecto</p> <p>Este proyecto es innovador y ha estimulado el interés a nivel internacional, nacional, regional, y en las ANPs. Las instituciones socias del proyecto se han apropiado fuertemente del mismo. Los hallazgos de la Revisión de Medio Término demuestran que la lógica de intervención y la estrategia de implementación del proyecto son tanto o más pertinentes hoy en día a nivel mundial y del país y los temas centrales siguen siendo de relevancia para los objetivos institucionales de CONANP (p 16).</p>	<p>Está alineado, pero ello es distinto a señalar que las “instituciones socias del proyecto se han apropiado fuertemente”. ¿Cómo es una apropiación fuerte? ¿Cómo ayuda saber esto? (07/11/2017)</p>
<p>2. Diseño del Proyecto</p> <p>Lo que es menos claro es si era necesario incluir 17 ANPs (en efecto sitios pilotos) en el proyecto. Según el PRODOC, la selección se realizó en base a distribución ecoregional, vulnerabilidad, conectividad, operaciones actuales y otras fuentes de financiamiento. No se incluyó un criterio sobre complejidad o calidad del proyecto. En términos prácticos, la inclusión de menos sitios habría reducido la variabilidad a cambio del incremento en la calidad de la intervención en los sitios remanentes. Por lo menos, estos criterios de complejidad y calidad deberían haber sido analizados (p 16).</p>	<p>Si la RMT evalúa el actual proyecto, ¿de qué manera sirve saber esto? Es decir, este aprendizaje es útil, para un proyecto subsecuente o similar, pero no para el presente. Esta modificación a partir de la retroalimentación a la última versión es una suerte de decir algo respecto a la cobertura diseñada (17) (07/11/2017).</p>
<p>2. Diseño del Proyecto</p> <p>Los mecanismos de gobernanza y colaboración inter-institucional fueron bien diseñados, pero no han sido cumplidos cabalmente durante la implementación. La CDP ha sido ente rector del proyecto, como lo previsto en el PRODOC, pero la frecuencia de sus reuniones y el seguimiento de sus decisiones han sido muy variados. No ha funcionado ni el “Grupo Operacional”, que incluye CONAFOR, CONABIO y ENDESU, o el “Comité Técnico Asesor”, ambos previstos en el PRODOC y en el Manual del Proyecto (p 16).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La presencia de la CDP en el PRODOC, es un ejemplo de mecanismo de gobernanza y colaboración inter-institucional “bien” diseñada? Esta misma duda aplica para el Grupo Operacional y CTA. ¿Es necesario seguir señalando la falta de rigor en el uso de ciertos adjetivos? Esto sólo denota que los evaluadores lo carecen. • ¿Cómo es esto? Si en la siguiente oración es de facto, por qué no se puede anotar algo tan de facto y en vez de ello “han sido muy variados”, si se piensa que el que suscribe exagera, cabe preguntarse, ¿de qué manera se puede aprender de este comentario? (07/11/2017).
	<p>Al punto 2.6 el cual estaba titulado: Actividades importantes del PRODOC no incluidos en el MdR, y al que Edgar González señaló en tres comentarios que se faltaban precisiones, simplemente se suprimió completamente toda la sección. No sólo por una cuestión de generar insumos para la evaluación y por lo tanto para el aprendizaje, pero si el que suscribe lo retoma, es porque contrario a los</p>

comentarios vertidos anteriormente, el acompañamiento para las mejoras y su seguimiento por parte de PNUD no ha sido suficiente y quien suscribe cuenta con información documentada de este comentario, desafortunadamente no está expuesto así por parte de los evaluadores al menos con el rigor necesario como para que fuera atendido debidamente, y ahora suprimido, es más difícil ello (07/11/2017).

Conclusiones:

El informe dista mucho de un ejercicio orientador del proyecto para afinar su estrategia y priorizar las tareas pendientes por realizar o fortalecer aquellas que se están haciendo de manera adecuada. Este anexo tiene la intención de dejar constancia de estas observaciones hechas por el proyecto y los socios institucionales, para el momento de la evaluación final.

Las matrices de respuesta a las observaciones de la evaluación detallan lo que se ha pensado, con tiempos y responsables, para avanzar en un camino más integral hacia el cumplimiento de las metas.