

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Fondo para el Medio Ambiente Mundial**

México

GEF Full-sized Project

“Fortalecimiento de la efectividad del manejo y la resiliencia de las Áreas Protegidas para proteger la biodiversidad amenazada por el Cambio Climático”

Informe de Evaluación Final

Equipo de Evaluación

Giacomo Morelli – Evaluador Internacional

Marisol Sánchez – Evaluadora Nacional

Fecha: 20 de octubre 2020

Primera pagina

Título del proyecto

“Fortalecimiento de la efectividad del manejo y la resiliencia de las Áreas Protegidas para proteger la biodiversidad amenazada por el Cambio Climático”

ID del Award Atlas

00074960

ID del Proyecto

00087099

PIMS #

4647

GEF ID

4763

Plazo de evaluación

De junio a octubre 2020

Fecha del informe de evaluación

20 de octubre 2020

Países incluidos en el proyecto

México

Área focal GEF

Biodiversidad

Agencia Implementadora

Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Agencias Ejecutoras

Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP)

Miembros del equipo de evaluación

Giacomo Morelli – Evaluador Internacional

Marisol Sánchez – Evaluadora Nacional

Reconocimientos

Un profundo agradecimiento a todas las personas que han dedicado su tiempo para aportar información utilizada en la redacción del presente informe de evaluación. Un particular reconocimiento a Gabriel Velázquez, Sofía García y Alicia López que apoyaron al Equipo de Evaluación tanto en proporcionarle documentos e informes relevantes para el ejercicio evaluativo como en organizar todo el proceso de reuniones y entrevistas en remoto a través del cual se ha llevado a cabo la consultoría.

Resumen Ejecutivo

Cuadro sinóptico del proyecto

Título del proyecto		Fortalecimiento de la efectividad del manejo y la resiliencia de las Áreas Protegidas para proteger la biodiversidad amenazada por el Cambio Climático	
Identificación del proyecto del FMAM (GEF):	4763	Fecha de aprobación del PIF:	29 de febrero 2012
Identificación del proyecto de PNUD:	4647	CEO Endorsement Date:	27 de septiembre 2013
ATLAS Business Unit, Award # Proj. ID:	00074960	Firma del documento del proyecto (fecha de comienzo del proyecto):	26 de marzo 2014
País(es):	México	Fecha de contratación del Coordinador de Proyecto:	01 de mayo 2014
Región:		Fecha de la reunión de arranque	25 de julio 2014
Focal Area:	Biodiversidad	Fecha de la evaluación final:	20 de octubre 2020
GEF Focal Area Strategic Objective:		Fecha de cierre original (operativa):	31 de marzo 2019
Trust Fund [GEF TF, LDCF, SCCF, NPIF]:	GEF Trust Fund	Si revisada, fecha de cierre	30 de junio de 2020
Agencia Implementadora / Agencia Ejecutora	PNUD / CONANP		
Otras instituciones Ejecutoras:	-----		
Gastos del proyecto	<i>Al momento de aprobación (US dólares)</i>	<i>Al momento de la Evaluación Final (US dólares)</i>	
[1] Financiamiento GEF	10,172,727	9,697,053	
[2] PNUD	800,000	800,000	
[3] Gobierno – CONANP	52,000,000	26,859,192	
[4] Gobierno – CONAFOR	9,000,000	Información no disponible	
[5] Gobierno – CONABIO	500,000	Información no disponible	
[6] ONG (ENDESU)	500,000	Información no disponible	
[7] FMCN	2,171,960	Información no disponible	
[8] GIZ	12,000,000	Información no disponible	
[9] Cofinanciación [2+3+4+5+6+7+8]	76,971,960	27,659,192	
Gastos totales del proyecto [1+9]	87,144,687	37,356,245	

Descripción del proyecto (breve)

El proyecto “Fortalecimiento de la efectividad del manejo y la resiliencia de las áreas protegidas para proteger la biodiversidad amenazadas por el cambio climático” entiende promover la capacidad de recuperación de las ANP de una manera integrada y mediante el fortalecimiento de la eficacia de la gestión desde el interior de la CONANP hacia el exterior, en un marco de preparación de los sistemas de ANP que salvaguardan a la biodiversidad con eficacia, contribuyendo de esta manera a la consolidación de la eficacia de la gestión hacia la resiliencia.

El Proyecto tiene un objetivo y tres resultados esperados:

Objetivo del proyecto: El sistema de áreas naturales protegidas de México se configuró espacialmente y se logró aumentar la resiliencia a los impactos adversos del cambio climático sobre la diversidad biológica.

Resultado 1: El marco de preparación del sistema de áreas protegidas (AP) mexicano salvaguarda con efectividad la biodiversidad (BD).

Resultado 2: Ampliación del sistema de áreas naturales protegidas (ANP) para proteger refugios importantes través de la conectividad y una mayor capacidad de recuperación.

Resultado 3: La administración efectiva de las ANP reduce las amenazas climáticas a la BD conforme lo indican las actividades piloto y las mejores calificaciones METT.

El proyecto implica un enfoque participativo en cuanto a su implementación que involucre instituciones públicas federales, estatales, y municipales, los sectores productivos que inciden en las ANP y sus áreas de influencia, organizaciones internacionales, OSC y el sector académico.

Tabla de calificación de la evaluación

Seguimiento y Evaluación (SyE)		
	Calificación	Justificación
Diseño de entrada de SyE	MS Moderadamente Satisfactoria	El trabajo de seguimiento y evaluación ha sido coordinado por la UCP, específicamente por el Especialista de Monitoreo y Evaluación. La presente evaluación califica el trabajo hecho por la segunda UCP en termino de seguimiento muy valioso. Esa calificación contrabalanza el trabajo de seguimiento hecho antes de instalarse la segunda UCP que no estaba bien organizado y que ha sido valorado negativamente por la evaluación de medio término.
Ejecución del plan de SyE	MS Moderadamente Satisfactoria	A partir de 2018, se ha realizado el seguimiento del Proyecto trimestralmente a través de un formato de monitoreo que abarcaba cumplimiento de metas por resultados, y en este mismo formato se incluía toda la información necesaria a dar al Proyecto el seguimiento necesario para cumplir con sus metas. La calificación es moderadamente satisfactoria porque en su comienzo el proyecto no implementaba un sistema de monitoreo adaptado a dar seguimiento a las actividades del proyecto.
Coordinación de la aplicación y ejecución		
	Calificación	Justificación
PNUD	S Satisfactoria	Dando seguimiento a las recomendaciones pertinentes de la evaluación de medio término, PNUD ha demostrado de saber corregir sobre la marcha los elementos que dificultaban la implementación del Proyecto. Esa misma actitud se ha demostrado fundamental para la efectividad, eficiencia e impacto del proyecto.
CONANP	S Satisfactoria	Se aplican a CONANP las mismas consideraciones de la justificación a que se han hecho por el PNUD.
Resultados del proyecto		
	Calificación	Justificación
Logro de los objetivos	MS Moderadamente Satisfactoria	Los primeros dos resultados han sido substancialmente logrado. El segundo resultado ha llegado a cumplir con el 307% y el 87% de los dos indicadores. El resultado 3 ha sido logrado solo parcialmente.
Relevancia	R Relevante	El gran nivel de relevancia del Proyecto ha sido un elemento esencial para el éxito de la iniciativa. Todos los actores entrevistados han reportado gran interés en las actividades en las cuales han participado.
Efectividad	S Satisfactoria	La efectiva transverzalización del tema CC y resiliencia como instrumentos de conservación de la BD representan el patrimonio que el Proyecto deja en las manos de la CONANP.

Eficiencia	MS Moderadamente Satisfactoria	El trabajo conjunto de la UCP, de PNUD, de CONANP y del personal de las dos instituciones a nivel de campo, ha permitido el logro de los resultados. La calificación tiene en consideración las dos etapas de implementación caracterizada por dos niveles de eficiencia muy diferente. Durante la segunda etapa de implementación (coordinada por una UCP completamente renovada) se ha conseguido recuperar el atraso producido durante la primera etapa.
Sostenibilidad y riesgos financieros	AI Algo improbable	El reto para darle seguimiento es substancialmente de tipo financiero, vista la contingencia de reducción presupuestaria en la que se encuentra el Gobierno de México. A los problemas de tipo financiero, se suman también los problemas en temas de recursos humanos: los Oficiales de Campo que han sido clave para seguir al terminar el Proyecto no estarán más a disposición de las ANP para seguir empujando acciones de adaptación.
Sostenibilidad y riesgos socio-políticos	P Probable	A nivel político, se le reconoce a las ANP su importancia fundamental en hacer frente a los retos que el CC pone tanto a la conservación de los ecosistemas y su biodiversidad y a los medios de vida de la población. Además, la evaluación no ha identificado ningún riesgo socio-político.
Sostenibilidad y riesgos institucionales	P Probable	A nivel institucional, la inclusión de los criterios de CC en el PNANP 2020-2024, es una evidencia de sostenibilidad a futuro de la iniciativa, siendo el mismo el documento rector de programación de la institución que establece las líneas que guiarán las acciones de manejo de la CONANP como agente del Gobierno Federal. Además, la evaluación no ha identificado ningún riesgo institucional.
Sostenibilidad y riesgos ambientales	P Probable	No se han identificado ningún tipo de riesgos ambientales que amenazan la sostenibilidad del Proyecto. En lo contrario, la iniciativa sienta la base para un manejo más sostenible de las ANP.
Impacto	S Significativo	El impacto del Proyecto ha sido importante tanto a nivel central que a nivel de ANP. Se ha demostrado la importancia de la adaptación al CC como elemento para la conservación de la BD y se ha comunicado a varios niveles la importancia de la BD como elemento, no solo de tipo conservacionista, sino también como elemento catalizador de desarrollo de los territorios donde las ANP operan.

En el anexo A se presentan las escalas de calificación aplicada

Resumen de conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones

Conclusiones

El ejercicio de evaluación ha llegado a formular 12 conclusiones:

Conclusión n° 1

El reforzamiento del marco institucional, de la administración, y de las capacidades de la CONANP y el pilotaje de medidas de adaptación están orientados a sentar las bases para el trabajo futuro de las ANP. Es la apuesta del Proyecto y su razón de ser. El Proyecto ha servido por lo tanto como laboratorio de experiencias para recopilar lecciones aprendidas y buenas prácticas que sirvan para acciones a futuro, por lo que se requiere que se incremente el esfuerzo institucional en distintas instituciones del gobierno federal para aprovechar del aprendizaje, sino Proyecto perderá gran parte de su importancia.

Conclusión n° 2

El Proyecto ha logrado transverzalizar el tema de resiliencia al CC en distintos niveles de la CONANP central, regional y en las ANP involucradas en la implementación.

Conclusión n° 3

La gran relevancia de los temas del Proyecto (CC, conservación de BD, vulnerabilidad y resiliencia) ha constituido la inercia propia del Proyecto, que, sumada al trabajo de la DECC, de la segunda UCP, de los Oficiales de campo de PNUD y de los Directores y Directoras de ANP han sido la fuerza motriz de la iniciativa.

Conclusión n° 4

PNUD y CONANP han *de-facto* adoptado un manejo adaptativo concentrándose en los resultados más viables sin, ajustar formalmente el marco de resultados incluido en el PRODOC original. El haber cambiado el marco hubiera identificado de manera formal y substancial los límites de acción que estaban en frente a la UCP, hubiera

permitido, en fase de reporte, de resaltar con mayor intensidad al trabajo puesto en marcha y logrado por la segunda UCP y de comunicar al lector un sentido de completitud de los logros.

Conclusión n° 5

La implementación del Proyecto se ha realizado en dos etapas bien distintas: una primera etapa liderada por una UCP y una segunda etapa por una segunda UCP completamente renovada con un proceso gradual después de la evaluación de medio término. La implementación ha sido ineficiente en la primera etapa, mientras se ha demostrado eficiente y efectiva en su segunda etapa. La evaluación de medio término ha contribuido a repensar el manejo del Proyecto, y tanto el Comité Directivo y el PNUD han sido capaces de aceptar los hallazgos de tal ejercicio y poner en marcha, con el apoyo de los nuevos integrantes de la UCP, los ajustes necesarios a encaminar la gestión del Proyecto hacia los logros previstos. Se resalta que a la ineficiencia en la implementación del proyecto en su primera etapa pueda haber surgido también del reto, a la vez conceptual y práctico, que la primera UCP tenía en frente; es decir la necesidad de instrumentar la idea proyectual pionera y compleja que caracteriza la iniciativa en un escenario político-institucional donde se estaban dando muchos cambios, como los recortes presupuestales a la CONANP desde el año 2015 y los cambios de Comisionados, que no han incentivado a que el Proyecto desde un inicio fuera fortalecido.

Conclusión n° 6

A nivel de ANP el proyecto se ha demostrado relevante en los temas y pertinente en el enfoque participativo. La participación de los actores en las ANP y sus áreas de influencia se han aglutinado gracias a la visualización del CC y de su incidencia en los medios de vida de los que viven y operan en el territorio. Los conceptos de vulnerabilidad y resiliencia han permitido aterrizar las problemáticas del CC a un nivel de comprensión al alcance de sectores económicos y sociales de la población e instituciones de gobierno. Ese tipo de aterrizaje, a su vez, ha sido la entrada para que se pudiera comprender a varios niveles la importancia de las ANP como centros de desarrollo y no solo como entidades que maniobran de forma aislada sus polígonos.

Conclusión n° 7

El abordaje de paisaje se ha revelado estratégico tanto para la conservación de BD, como para el desarrollo del territorio más allá de los límites de los polígonos de las ANP. Por lo tanto, resulta evidente que, bajo una óptica de desarrollo sostenible, las actividades productivas deben necesariamente ser realizadas teniendo en cuenta la importancia de las ANP y los corredores biológicos como elementos esenciales para la adaptación al CC, implicando ir más allá de los límites de los polígonos de las ANP y que la CONANP, en cada territorio, se haga promotora de un trabajo de coordinación interinstitucional.

Conclusión n° 8

La elaboración de los PACC y los Programas de Manejo, se ha revelado clave para la participación de todos los actores locales, institucionales y sociales, a fin de promover acciones conjuntas para la identificación de las amenazas y riesgos del CC y se hayan establecido alianzas para la implementación de las medidas de adaptación con un enfoque de paisaje.

Conclusión n° 9

Gracias al trabajo por complejo (abordaje de adaptación basada en ecosistemas), el Proyecto ha beneficiado un espectro de sectores muy amplio en los distintos complejos: comunidades, ejidatarios, productores, sector turístico, instituciones estatales y municipales, permitiendo el posicionamiento de las ANP como centros de desarrollo.

Conclusión n° 10

En términos de sostenibilidad el Proyecto no suscita preocupaciones de tipo técnico. El reto para darle seguimiento es substancialmente de tipo financiero vista la contingencia de reducción presupuestaria en la cual se encuentra la CONANP.

Conclusión n° 11

El tema de resiliencia al CC abre posibilidades para alianzas con OSC, instituciones estatales y empresas privadas estratégicas para la sostenibilidad de la iniciativa, es evidente por dos razones: la adaptación al CC es un tema que puede ser aprovechado para recaudar fondos tanto de donantes internacionales, como de donantes nacionales y estatales, y hay la necesidad de mantener alta la atención hacia la resiliencia al CC para que los esfuerzos hechos por el proyecto no se vayan diluyendo en la percepción de los pobladores.

Conclusión n° 12

Los Oficiales de Campo han resultado ser una pieza clave para el logro de resultados estableciendo contacto directo con las comunidades y diversos sectores a nivel de complejo y proporcionando seguimiento puntual de las acciones en coordinación con los Directores y Directoras de las ANP.

Lecciones aprendidas

La evaluación ha identificado 3 lecciones aprendidas de interés para la CONANP y el PNUD relevante para sus ámbitos de compromiso y trabajo institucional.

Lección aprendida n° 1

Los proyectos FMAM son proyectos orientados a la acción y a determinar cambios sistémicos. Solicitan la realización de productos y el logro de resultados y muchas veces incluyen la generación de conocimiento, el fortalecimiento de capacidades y la colaboración con muchos socios. Al no realizarse estas condiciones, los atrasos y los problemas de implementación que se generan son difícilmente recuperables.

Lección aprendida n° 2

En las ANP del Proyecto y en sus áreas de influencia existen actores disponibles y entusiastas a compartir sus saberes y a mostrar voluntad de cambios para impulsar un desarrollo que tenga en cuenta las implicaciones del CC: los investigadores académicos prueban satisfacción en aterrizar sus saberes para contribuir con algo que tenga implicaciones reales en el territorio en el cual operan, las comunidades rurales e indígenas tienen el orgullo de poder ver sus saberes tradicionales reconocidos y a la vez están dispuestos a capacitarse y participar para promover el desarrollo de su territorio, y los sectores productivos pueden mostrar voluntad de cambio en la manera de gestionar sus negocios una vez que entiendan de mejor forma las soluciones posibles a los retos asociados al CC y al ambiente en general.

Lección aprendida n° 3

Involucrar distintos sectores de la sociedad en los procesos decisionales lleva a un entendimiento común de los problemas relacionados a la adaptación CC, que por sus características propias necesita respuestas coordinadas. Los procesos decisionales se deben dar de manera transparente, con personal dedicado y competente y apuntar a la identificación de acciones relevantes para los intereses de los involucrados, viables y efectivas, iniciativas capaces de mejorar las condiciones a los ojos de los participantes.

Recomendaciones

La evaluación propone recomendaciones para tener en cuenta los aprendizajes generados por el Proyecto en las acciones a futuro de la CONANP y PNUD.

El ejercicio evaluativo ha identificado cinco recomendaciones:

Recomendación n° 1

Relacionada a la conclusión n°1

Dirigida a la CONANP - Dirección Estrategias de Cambio Climático

Consolidar la adaptación al CC como elemento de manejo en la rutina de trabajo de las ANP. Esta puede representar una ocasión para informar a distintos niveles de la CONANP sobre la importancia de los temas centrales del proyecto. Se sugiere empezar a incorporar estrategias de cambio climático en los Programas de Manejo de cada ANP, que puedan empezar a aprovechar según sus especificidades de algunos aprendizajes del Proyecto y aplicarlos según su disponibilidad de recursos tanto financieros que de capacidades. Es necesario acoplar la presentación de las plataformas interinstitucionales manejadas por CONABIO con una presentación de los logros del proyecto y sugerir dar seguimiento al trabajo desarrollado en colaboración con CONABIO y aprovechar de la ocasión para empujar y dar a conocer el uso y la utilidad de las plataformas.

Recomendación n° 2

Relacionada a la lección aprendida n° 3

Dirigida al PNUD

Crear y adoptar una *check-list* de arranque de proyecto para sus iniciativas futuras. Esta lista debería en principio tener en consideración todo lo necesario para que los Comités Directivos de los proyectos implementados por la agencia puedan desarrollarse sin crear malentendidos tanto institucionales, como personales que terminan perjudicando esfuerzos de las partes involucradas.

Recomendación n° 3

Relacionada a la conclusión n°4

Dirigida al PNUD y CONANP

Formalizar cambios significativos al marco lógico de proyectos FMAM cuando es pertinente. El cambiar el marco de resultados formalmente despeja el camino de las preocupaciones relativa al logro de resultados que ya no se consideran relevantes o viables, mientras permite de redirigir los esfuerzos de trabajo hacia objetivos deseables y realísticos con base a la experiencia acumulada durante la implementación y no solo a las expectativas delineadas en fase de diseño del proyecto.

Recomendación n° 4

Relacionada a las conclusiones n°1, 10 y 11

Dirigida al PNUD y CONANP

Seguir la colaboración buscando otras fuentes de financiación para darle seguimiento al Proyecto. En particular el enfoque de adaptación basada en ecosistemas a nivel de complejo es un elemento interesante para desarrollar propuestas de proyectos con donantes internacionales. El abordaje de adaptación basada en ecosistemas pone al centro los temas de la Década de las Naciones Unidas para la Restauración de los Ecosistemas 2021-2030 y está alineado con los requerimientos del FMAM, específicamente con sus directivas y áreas programáticas de su reposición 7. Los mismos elementos ameritan una reflexión sobre la posibilidad de aplicar al Fondo Verde del Clima (GCF por su sigla en inglés), que por la dimensión financiera de sus proyectos implicaría también el asocio con otras instituciones nacionales.

Recomendación n° 5

Relacionada a las conclusiones n°1, 10 y 11

Dirigida al PNUD

Dar a conocer el Programa de Pequeñas Donaciones FMAM en las ANP de los complejos del Proyecto para que los Directores y Directoras puedan sugerir a las comunidades y a las OSC que operan en su territorio y en las áreas de influencia puedan tener en mente que existe esta posibilidad de financiación para llevar a cabo medidas de adaptación identificadas en los 9 PACC formulados durante el Proyecto.

Abreviaturas y siglas

ANP	Área Natural Protegida
BD	Biodiversidad
CBD	<i>Convention of Biological Diversity</i> (Convenio sobre la Diversidad Biológica)
CC	Cambio Climático
CONABIO	Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad
CONAFOR	Comisión Nacional Forestal
CONANP	Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas
ENDESU	Espacios Naturales y Desarrollo Sustentable A.C.
FCC	Fondo para el Cambio Climático
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial A.C.
FMCN	Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza
<i>GCF</i>	<i>Green Climate Fund</i> (Fondo Verde del Clima)
<i>GIZ</i>	<i>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit</i>
IATI	<i>International Aid Transparency Initiative</i>
INECC	Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático
IWP	<i>Integrated Work Plan</i>
LGCC	Ley General de Cambio Climático
LGEEPA	Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección del Ambiente
ODS	Objetivo de Desarrollo Sostenible
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PPD	Programa de Pequeñas Donaciones del Fondo para el Medio Ambiente Mundial
PQA	Project Quality Assessment
PRODOC	Documento de Proyecto
ROAR	Results-Oriented Annual Reporting
SADET	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural
SER	Secretaría de Relaciones Exteriores
SyE	Seguimiento y Evaluación
UICN	Unión Internacional de Conservación de la Naturaleza
UNFCC	<i>United Nations Framework on Climate Change</i> (Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático)

Tabla de contenidos

Primera pagina	i
Resumen Ejecutivo	ii
Cuadro sinóptico del proyecto.....	ii
Descripción del proyecto (breve)	ii
Tabla de calificación de la evaluación.....	iii
Resumen de conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones	iv
Conclusiones	iv
Lecciones aprendidas	vi
Recomendaciones	vi
Abreviaturas y siglas	viii
Tabla de contenidos	ix
1. Introducción	1
1.1. Propósito de la evaluación.....	1
1.2. Alcance y metodología.....	1
1.2.1. Alcance	1
1.2.2. Herramientas de evaluación	1
1.2.3. Etapas de la evaluación	1
1.2.4. Consideraciones y limitaciones.....	2
1.3. Estructura del informe de evaluación	3
2. Descripción del proyecto y contexto de desarrollo	3
2.1. Comienzo y duración del proyecto.....	3
2.2. Problemas que el proyecto buscó abordar	3
2.3. Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto.....	4
2.4. Indicadores de referencia establecidos	4
2.5. Principales interesados	7
2.6. Resultados previstos	8
3. Hallazgos	9
3.1 Diseño y formulación del proyecto	9
3.1.1. Análisis del Marco de resultados (lógica y estrategia del proyecto; indicadores).....	9
3.1.2. Suposiciones y riesgos	12
3.1.3. Lecciones de otros proyectos relevantes incorporados en el diseño del proyecto.....	13
3.1.4. Participación planificada de los interesados.....	13
3.1.5. Enfoque de repetición	14
3.1.6. Ventaja comparativa del PNUD.....	14
3.1.7. Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector	14
3.1.8. Disposiciones de Administración.....	15
3.2 Ejecución del proyecto	15

3.2.1. Gestión adaptativa (cambios en el diseño del proyecto y resultados del proyecto durante la ejecución)	15
3.2.2. Acuerdos de asociaciones (con los interesados relevantes involucrados en el país o la región)	15
3.2.3. Seguimiento y evaluación: diseño de entrada y ejecución	16
3.2.4. Financiación del Proyecto	16
3.2.5. Retroalimentación de actividades de SyE utilizadas para gestión de adaptación	17
3.2.6. Coordinación de la aplicación y ejecución del PNUD y del socio para la ejecución y cuestiones operativas	17
3.3 Resultados del proyecto	17
3.3.1. Resultados generales (logro de los objetivos)	17
3.3.2. Relevancia	21
3.3.3. Efectividad y eficiencia	23
3.3.4. Implicación nacional	26
3.3.5. Integración	26
3.3.6. Sostenibilidad	27
3.3.7. Impacto	28
3.3.8. Cobertura y targeting	29
3.3.9. Participación	29
3.3.10. Escala y ampliación	30
4. Conclusiones, recomendaciones y lecciones	31
4.1. Conclusiones	31
4.2. Lecciones aprendidas	33
4.3. Recomendaciones	33
Anexos	I
Anexo A – Escalas de calificaciones	II
Anexo B – Documentos, informes y páginas web consultados	III
Anexo C – Agenda de trabajo - recopilación de datos primarios	VI
Anexo D – Áreas Naturales Protegidas de Proyecto	XIII

1. Introducción

1.1. Propósito de la evaluación

La evaluación final del proyecto “Fortalecimiento de la efectividad del manejo y la resiliencia de las Áreas Protegidas para proteger la biodiversidad amenazada por el Cambio Climático”, conocido como Proyecto Resiliencia, tiene 4 objetivos:

1. Analizar y evaluar resultados e impactos.
2. Proporcionar recomendaciones y elementos para realizar otras iniciativas similares.
3. Promover la responsabilidad en el uso de los recursos.
4. Documentar, retroalimentar y difundir las lecciones aprendidas.

1.2. Alcance y metodología

1.2.1. Alcance

La evaluación examina y evalúa el logro de los resultados y las enseñanzas (incluyendo también el proceso de toma de decisiones y manejo adaptativo) del Proyecto Resiliencia de la parte ejecutora como la parte implementadora, incluye de igual forma una apreciación de la confiabilidad en cuanto a los compromisos de cofinanciación y recomendaciones específicos, y en cómo enfocar recursos del FMAM para optimizar futuros proyectos hacia sus objetivos. Las recomendaciones por lo tanto se dirigen principalmente al PNUD y a la CONANP.

La evaluación involucra también a todo actor beneficiario, así como a los responsables de la ejecución e implementación del Proyecto indicado en el Documento de Proyecto (PRODOC), y su enfoque es mixto ya que la evaluación abarca tanto el diseño del proyecto, su ejecución y sus resultados.

1.2.2. Herramientas de evaluación

La evaluación se ha realizado mediante un enfoque participativo, representa una síntesis de hechos, opiniones y puntos de vista recopilados por el Equipo de Evaluación que ha identificado sus hallazgos a través de la triangulación de la información obtenida de las diferentes fuentes de información, es decir participantes en el Proyecto y documentos e informes redactados durante y por el Proyecto.

El diseño de investigación del ejercicio de evaluación ha utilizado la revisión documental como fuentes de datos secundarios consolidados a disposición del Equipo de Evaluación. Los datos primarios han sido recopilados a través de dos herramientas de evaluación: entrevistas y reuniones de grupos con las personas que han participado en distintas formas en el Proyecto.

1.2.3. Etapas de la evaluación

A causa de la emergencia pandémica del Covid-19, todas las etapas de evaluación han sido conducidas por el Equipo de Evaluación en remoto utilizando ZOOM, WhatsApp y el teléfono como medios de comunicación con las personas entrevistadas.

Las tres etapas del ejercicio evaluativo han sido las siguientes:

Etapas I – Trabajo de gabinete

Fechas: del 6 al 21 de julio 2020

El trabajo de gabinete ha empezado utilizando los primeros documentos hechos, disponibles al Equipo de Evaluación a partir del día 7 de julio en una carpeta compartida en un *cloud* en la red.

El Equipo de Evaluación ha entregado al PNUD el informe de arranque el 21 de julio, posteriormente revisado y aprobado el 27 de agosto 2020 por el PNUD, que representa el documento de referencia sobre el cual se fundamenta el presente informe de evaluación.

En el anexo B se presentan los documentos, informes y páginas web consultados.

Etapas II – Recopilación de datos primarios

Fechas: del 10 de agosto al 4 de septiembre 2020

Se han llevado a cabo 89 reuniones remotas por ZOOM, WhatsApp y teléfono, llegando a entrevistar un total de **99 personas**, pertenecientes a las siguientes instituciones:

- CONANP – 26 personas
7 personas de oficinas centrales, 4 directores regionales y 15 directores y directoras de ANP
- SEMARNAT – 3 personas
- PNUD – 27 personas
1 persona de PNUD Oficina Regional de Panamá, 2 personas de PNUD Oficina México, 5 personas a cargo de otros proyectos PNUD, 5 personas de la UCP, 14 oficiales de campo PNUD.
- CONABIO – 9 personas
- Consultores – 6 personas
- OSC – 9 personas
- Beneficiarios/ participantes voluntarios – 15 personas
- Empresa privada – 1 persona
- Organizaciones internacionales – 1 persona
- Otros – 2 personas

Se anota que el Equipo de Evaluación no ha podido entrevistar ningún representante de las instituciones (CONAFOR, ENDESU, FMCN y GIZ) que se comprometieron con el proyecto en cuanto a su cofinanciación.

Durante la etapa, el Equipo de Evaluación se dio cuenta que el tiempo dedicado para entrevistar a los Oficiales de Campo no iba a ser suficiente para cubrir exhaustivamente la parte del Proyecto relativa a la implementación de actividades en las ANP. Por lo tanto, previa autorización del PNUD, el Equipo de Evaluación ha distribuido por email un cuestionario a cada Oficial de Campo para complementar la información recopilada durante las entrevistas.

En el anexo C se presenta la agenda de trabajo de la etapa de recopilación de datos primarios.

El día 10 de septiembre 2020, el Equipo de Evaluación ha presentado oficialmente los hallazgos preliminares de la evaluación durante una reunión en ZOOM a funcionarios perteneciente al PNUD y a la CONANP.

Etapas III - Redacción del informe de evaluación

Fechas: del 7 de septiembre al 20 de octubre 2020.

La redacción del informe se ha dado en dos fases. La primera de 7 al 20 de septiembre 2020, cuando el Equipo de Evaluación ha entregado el borrador del informe. Y la segunda del 4 al 20 de octubre cuando al recibir las observaciones y los comentarios por PNUD y CONANP, el Equipo de Evaluación los ha abordado en el informe final definitivo entregado el 20 de octubre 2020 junto a la matriz de abordaje a las observaciones y comentarios.

El Equipo de Evaluación ha sido apoyado a lo largo de todas las etapas por la UCP, en particular por la Coordinadora del Proyecto Resiliencia y por el Especialista en Monitoreo y Evaluación del Proyecto Resiliencia, ambos se han encargado de contactar y agendar todas las entrevistas y reuniones del Equipo de Evaluación con los distintos actores del Proyecto. Los Oficiales de Campo del PNUD también han tenido un rol importante para la implementación del presente ejercicio: han contactado beneficiarios del proyecto y personas que han participado voluntariamente en ello.

1.2.4. Consideraciones y limitaciones

La situación relativa al Covid-19 no ha permitido un mayor involucramiento de las comunidades en el ejercicio evaluativo y la posibilidad de hacer grupos focales, que pueden generar debates entre los participantes, y visitas de campo. Por otro lado, la forma de trabajo en remoto ha permitido un alcance exhaustivo de los otros actores, en particular de PNUD y CONANP.

Como fue anticipado en el informe de arranque, la limitación principal de la metodología ha sido la menor probabilidad de identificar detalles de las opiniones de las comunidades de las ANP que habrían sido visitadas con una misión a terreno típica de las evaluaciones de los proyectos FMAM/PNUD. Esa limitación ha sido sin embargo, mitigada por la posibilidad de cubrir todas las ANP, en el mismo tiempo, es decir 20 días laborales,

siendo anulado el tiempo de traslado del Equipo de Evaluación de un lugar a otro, que habría ocurrido en caso de una misión a terreno.

Es importante también notar que no se han registrado discrepancias de opiniones, sino más bien una grande convergencia de opiniones entre todos los actores entrevistados. Además, cada persona involucrada en el proceso de recopilación de datos primarios ha podido relatar su experiencia en el proyecto permitiendo recopilar datos que adhieren a la lógica de “muestreo intencional” necesaria a dar respuesta a las numerosas preguntas de evaluación previstas por este ejercicio.

Finalmente, se subraya una limitación metodológica que refiere al hecho de que se han entrevistado necesariamente y solamente las personas que han participado en el Proyecto. Los hallazgos de la evaluación, por lo tanto, no pueden profundizar las implicaciones de la falta de participación de algún actor en términos de relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad, e impacto que hubiera tenido una mayor participación de otras instituciones. Tal profundización representaría necesariamente una hipótesis, que no podría ser ni corroborada ni rechazada.

1.3. Estructura del informe de evaluación

El informe de evaluación cumple con los requerimientos identificados en la “Guía Para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y Financiados por el FMAM” y consta de tres secciones principales:

Descripción del proyecto y contexto de antecedentes

La sección describe brevemente el proyecto y el contexto en el que fue diseñado e implementado.

Hallazgos

Esta sección proporciona respuestas a las tres categorías de progreso del proyecto, es decir Diseño y formulación del Proyecto, Ejecución del Proyecto y Resultados del Proyecto, siendo la última categoría presentada dando respuesta a las preguntas de evaluación, establecidas en los Términos de Referencia de la presente evaluación y confirmadas en el Informe de Arranque.

Conclusiones, recomendaciones y lecciones

La sección incluye conclusiones basadas en evidencia y propone recomendaciones y lecciones aprendidas para que puedan servir a PNUD y CONANP a utilizar los aprendizajes generados por el mismo ejercicio evaluativo.

2. Descripción del proyecto y contexto de desarrollo

2.1. Comienzo y duración del proyecto

El proyecto fue firmado con fecha del 26 de marzo 2014, tuvo una extensión de un año sin costo extra, contando con una duración de 75 meses de implementación y su fecha de cierre fue el 30 de junio de 2020.

2.2. Problemas que el proyecto buscó abordar

El proyecto ha buscado abordar la pérdida de la BD, la cual se incrementa con el impacto del CC, afectando los ecosistemas y haciéndolos susceptibles a diversos efectos y disminuyendo la calidad y cantidad de los servicios que de estos se obtienen y que por supuesto afectan negativamente los medios de vida y las posibilidades de desarrollo de las comunidades; aunado a la conversión del suelo que elimina completamente los hábitats a gran velocidad y severidad que frecuentemente es irreversible amenazando la flora y la fauna, esta fragmentación de los hábitats reduce la posibilidad que tienen los ecosistemas y las especies de migrar y adaptarse a condiciones nuevas.

En las áreas costeras, la transformación resultante del turismo y el desarrollo de infraestructura es responsable de conversión de manglares y de una mayor sedimentación en los hábitats acuáticos, lo que reduce en la productividad de los arrecifes de coral y las poblaciones acuáticas.

Además, de las consecuencias ecológicas, el Proyecto ha vislumbrado la afectación del cambio climático a la economía y la calidad de vida de las personas que viven en las ANP y en el área de influencia, por lo que el Proyecto incluyó la vulnerabilidad social como parte fundamental del proceso de conservación de la biodiversidad bajo el enfoque de adaptación basada en ecosistemas.

2.3. Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto

El proyecto “Fortalecimiento de la efectividad del manejo y la resiliencia de las áreas protegidas para proteger la biodiversidad amenazadas por el cambio climático” también conocido como “Proyecto Resiliencia” ha promovido la capacidad de recuperación de una manera integrada y mediante el fortalecimiento de la eficacia de la gestión desde el interior de la CONANP hacia el exterior, en un marco de preparación de los sistemas de ANP que salvaguardan la biodiversidad con eficacia, contribuyendo a la consolidación de la eficacia de la gestión hacia la resiliencia.

Se han desarrollado tres componentes a diferentes escalas en 17 Áreas Naturales Protegidas (véase en el anexo D, el listado de las ANP del Proyecto) para la reducción de impactos y amenazas específicas del cambio climático a la biodiversidad, promoviendo contemporáneamente el desarrollo de capacidades del personal y pobladores locales. Especificadamente, el Proyecto promovió la solución normativa, institucional, incluso de articulación interinstitucional, participativa y de generación de prácticas efectivas de manejo a estas amenazas para que aumente la capacidad de recuperación de su biodiversidad ante los efectos del cambio climático, el establecimiento nuevas ANP o ampliando las ya existentes al fin de compensar la pérdida y degradación en las zonas existentes, siendo estas resultantes del CC, así como para gestionar los paisajes circundantes y la conexión de ANP de tal manera que se mantenga su valor en la creación de conectividad biológica y contribuir a la estabilidad de los procesos de producción desarrollados en el marco de las condiciones de CC a futuro.

2.4. Indicadores de referencia establecidos

Objetivo: El sistema de áreas naturales protegidas de México se configuró espacialmente y se logró aumentar la resiliencia a los impactos adversos del cambio climático sobre la diversidad biológica.		
Indicador	Línea de base	Meta de fin de proyecto
- La resiliencia al CC se integra al Sistema de ANP.	- CONANP tiene una Estrategia de Cambio Climático pero la resiliencia al CC no se refleja en la planificación y los instrumentos de gestión.	- Los instrumentos de planificación y administración de la CONANP integran la resiliencia al CC.
- Sostenibilidad financiera para aumentar la resiliencia del sistema de ANP mexicano	- El Presupuesto de la CONANP no atiende las actividades de resiliencia. - No existe plataforma de coordinación multisectorial sobre los esfuerzos e inversiones en ANP a nivel sub-nacional.	- Restructuración presupuestaria interna para asignar 10% del presupuesto de la CONANP a las actividades de resiliencia. - Plataforma Multisectorial para lograr la coordinación presupuestaria.
Resultado 1: El marco de preparación del sistema de áreas protegidas (AP) mexicano salvaguarda con efectividad la biodiversidad (BD).		
Indicador	Línea de base	Meta de fin de proyecto
- Marco Institucional reforzado para aumentar la resiliencia de ANP a los impactos y riesgos del CC	El Marco de la CONANP incluye: - El Programa Nacional de ANP (PNANP) 2013-18 y la Estrategia de la CONANP para 2040 están en proceso de elaboración. - La ECCAP proporciona pautas generales en pos de la resiliencia, pero sin alinearse con la política pública e institucional. - La estrategia de comunicación proporciona promoción limitada de áreas de conservación como instrumentos de resiliencia.	- La Estrategia de la CONANP para 2040 y otros planes institucionales incluyen el CC y la resiliencia. - EL PNANP 2013-2018 incluye el CC y la resiliencia. - ECCAP actualizada y alineada con las políticas públicas e institucionales (PNANP) y el marco jurídico relacionado con el CC. - La Estrategia de Comunicación promueve la importancia de las áreas de conservación como instrumentos para (a) aumentar la resiliencia de las comunidades y los ecosistemas, y (b) mantener la integridad a través del paisaje terrestre/marino.

<p>- Sistema de Planificación, Gestión e Información para la toma de decisiones para incorporar el CC en la planeación integrada de uso de tierra que aumente la resiliencia de la biodiversidad.</p>	<p>- Ninguna ANP tiene resiliencia al CC incorporada en instrumentos de planificación y gestión.</p> <p>- No existe portal de información climática nacional de áreas protegidas.</p> <p>- 0% de ANP con acceso al Portal</p>	<p>- Portal Nacional de información Climática para las ANP establecido con los datos geoespaciales, incluyendo un Sistema de Alerta Temprana y vinculado a los esfuerzos de monitoreo ya existentes (como SNIB, INFyS y SIMEC y otras iniciativas pertinentes).</p> <p>- 100% de las ANP con acceso al Portal y el personal capacitado para usarlo con el fin de tomar decisiones de gestión efectiva de base resiliente.</p>
---	---	---

Resultado 2: Ampliación del sistema de áreas naturales protegidas (ANP) para proteger refugios importantes través de la conectividad y una mayor capacidad de recuperación.

Indicador	Línea de base	Meta de fin de proyecto
<p>- La expansión de las áreas de conservación de las ecorregiones prioritarias y refugios facilitados por la base de datos GIS, medida por el aumento en el área bajo conservación para promover la conectividad y proteger refugios importantes.</p>	<p>0 ha (total ANP 25,384,818 ha)</p>	<p>- 25,984,818 ha: por lo menos 600,000 hectáreas de nuevas áreas incluidas en zonas nuevas o existentes de conservación a nivel nacional. Costero/marino: 369,139 ha; terrestre: 230,861 ha.</p>
<p>Área de la conectividad funcional entre los bloques de hábitat críticos alrededores y dentro de las ANP mantenido o aumentado para mejorar la resiliencia de los ecosistemas a través de programas de incentivos basados en ecorregión.</p>	<p>- 0 ha</p> <p>- Existen incentivos generales para la conservación de la BD</p>	<p>- 30,000 hectáreas que mejoran la conectividad y los esquemas de incentivos de ecorregiones, como resultado parcial de las acciones de gestión del resultado 3.</p> <p>- Sistemas de incentivos basados en 12 ecorregiones/portafolios que aumentan la resiliencia.</p>

Resultado 3: La administración efectiva de las ANP reduce las amenazas climáticas a la BD conforme lo indican las actividades piloto y las mejores calificaciones METT.

Indicador	Línea de base	Meta de fin de proyecto
<p>Fortalecer la gestión de las ANP vulnerables, basándose en sitios específicos de información generada a partir de los pilotos con el fin de abordar los riesgos y amenazas del CC, con un enfoque de paisaje y actividades productivas sostenibles:</p> <p>a) El aumento de la capacidad de la capacidad de gestión da ANP</p>	<p>a)</p> <p>- Promedio de resultados METT 69% (no incluye la resiliencia)</p> <p>b)</p> <p>- 0 proyectos basados en la resiliencia o acciones de gestión para reducir la vulnerabilidad</p> <p>- 0 ha de manejo integral de incendios.</p>	<p>a)</p> <p>- Aumento de 10% en las puntuaciones METT</p> <p>b)</p> <p>- Los proyectos con base resiliente y acciones de manejo reducen la vulnerabilidad en 12 grupos ecorregionales</p>

<p>prioritarias reflejadas en las puntuaciones METT.</p> <p>b) Acciones de gestión rentables para reducir la vulnerabilidad, que se realizaran en grupos ecorregionales (con base en los datos de 2012 y confirmado por el análisis de vulnerabilidad al final del año 2 de proyecto).</p> <p>Estas acciones contribuirán a la superficie de la mejora de la conectividad en el Resultado 2.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo integral de incendios. - Regeneración terrestre asistida. - Regeneración costera asistida. - Regeneración marina asistida. - Gestión sostenible de la tierra. - Prevención, control, erradicación y control de especies introducidas/invasoras. 	<ul style="list-style-type: none"> - 0 ha de regeneración terrestre asistida. - 0 ha de regeneración costera asistida. - 0 ha de regeneración marina. - 0 ha de gestión sostenible de la tierra. - 100 ha de Prevención, control, erradicación y control de especies introducidas/invasoras 	<ul style="list-style-type: none"> - 6,000 ha de manejo integral de incendios +10 km de brechas corta-fuego. - 3600 ha + 5 km de bosques en galería. - 400 ha de regeneración costera asistida. - 200 ha de regeneración marina. - 600 ha de gestión sostenible de la tierra. - 650 ha de Prevención, control, erradicación y control de especies introducidas/invasoras.
<p>Mejora de la capacidad para la planificación, ejecución y seguimiento de las estrategias de gestión conjunta específicas del sitio para aumentar la resiliencia de las ANP.</p>	<p>0 programas / talleres sobre la resiliencia en las AP.</p> <p>Promedio de <i>Capacity Development Scorecard</i>:</p> <p>Q 9: 1.625</p> <p>Q 11: 1.625</p> <p>Q 13: 1.6875</p> <p>Q 14: 1.3125</p> <p>Áreas a mejorar:</p> <p>(Q9) Más ANP tienen programas de manejo adecuados, pero se implementan parcialmente o en lo absoluto.</p> <p>(Q11) La información ambiental utilizada para apoyar la toma de decisiones no está disponible, incompleta o no actualizada.</p> <p>(Q13) La capacidad y las necesidades tecnológicas se obtienen, cuando están disponible, a través de financiamiento externo.</p> <p>(Q14) El seguimiento se realiza irregularmente, con o sin un marco de control adecuado.</p>	<p>12 programas / talleres sobre la resiliencia en las AP.</p> <p>Promedio de <i>Capacity Development Scorecard</i>:</p> <p>Q 9: 2.625</p> <p>Q 11: 2.625</p> <p>Q 13: 2.6875</p> <p>Q 14: 2.3125</p> <p>Mejoras específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los instrumentos de gestión se aplican eficazmente en las ANP seleccionadas. - Sistema de información para el manejo adaptativo (Resultado 1). - Programa de desarrollo de la capacidad institucional y el 3% del presupuesto de la CONANP (del Resultado 1) reasignado a las necesidades tecnológicas básicas. - Sistema de monitoreo con la creación de capacidad adecuada (Resultado 1).
<p>Marco de gobernanza en materia de uso de suelo fortalecido a través de la coordinación y foros de participación de género e indígenas a considerar la</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La Alianza México Resiliente proporciona una función de asesoría. - Consejos Consultivos Comunitarios no se dedican a la resiliencia del CC. Sólo 8 	<ul style="list-style-type: none"> - La Alianza México Resiliente institucionalizada como un consejo consultivo nacional y sus miembros co-

<p>conservación y el aumento de los riesgos asociados al CC en las ANP.</p>	<p>de las 17 áreas protegidas tienen consejos asesores y 2 operan irregularmente.</p> <p>- 0 organizaciones de género y e instituciones oficiales responsables de la igualdad entre los géneros reconocidos como actores y consultados en los procesos de toma de decisiones de las ANP.</p>	<p>implementan al menos un proyecto en el campo.</p> <p>- Consejos consultivos comunitarios reforzados o grupos ad hoc para mejorar la gobernanza en materia de uso del suelo en 17 áreas naturales protegidas contribuye a las medidas/actividades de resiliencia al CC.</p> <p>- Organizaciones de género a definir e instituciones oficiales responsables de la igualdad entre los géneros reconocidos como actores y consultados en los procesos de toma de decisiones de ANP</p>
---	--	---

2.5. Principales interesados

El PRODOC identifica los siguientes actores interesados:

Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP)

Es una institución del gobierno federal que tiene a su cargo la responsabilidad principal a nivel nacional de la gestión de las Áreas Naturales Protegidas teniendo el compromiso de garantizar que se lleven a cabo las estrategias para la adaptación de la gestión de las ANP a los efectos del cambio climático y se apliquen de forma efectiva. La CONANP trabaja para conservar el patrimonio natural de México y los procesos ecológicos de 182 ANP, asumiendo metas de conservación con los pobladores y usuarios para su bienestar.¹ En el marco del Proyecto, la CONANP asume el rol principal de ser la Agencia Ejecutora del Proyecto a través de la Dirección General de Desarrollo Institucional y Promoción y la Dirección de Estrategias de Cambio Climático.

Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO)

Es una comisión intersecretarial, donde el presidente de la Comisión es el titular del Ejecutivo Federal. Su misión es promover, coordinar, apoyar y realizar actividades dirigidas al conocimiento de la diversidad biológica, así como a su conservación y uso sustentable para beneficio de la sociedad. Es una organización de investigación aplicada, promotora de investigación básica, que compila y genera información sobre biodiversidad, desarrolla capacidades humanas en el área de informática de la biodiversidad y es fuente pública de información y conocimiento accesible para toda la sociedad.² En el marco del Proyecto, la CONABIO cuenta con la capacidad para la generación, gestión y análisis de información sobre la magnitud, la naturaleza y las implicaciones del cambio climático para la gestión de las ANP.

Comisión Nacional Forestal (CONAFOR)

Es un organismo público descentralizado cuyo objetivo es desarrollar, favorecer e impulsar las actividades productivas de conservación y restauración en materia forestal, que promueve y participa en la formulación de los planes, programas, y en la aplicación de la política de desarrollo forestal sustentable.³ La CONAFOR es la institución responsable de la promoción de la gestión forestal sostenible, impulsa el desarrollo de estrategias para la adaptación de la gestión forestal en las áreas de conservación con el cambio climático.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

El PNUD trabaja en cerca de 170 países impulsando acciones para reducir la pobreza, las desigualdades y la exclusión. Apoya a los países en el desarrollo de políticas, fortalecimiento de capacidades, asociación, que fortalezcan las instituciones. En México trabaja con el gobierno y con todos los sectores de la sociedad encontrando soluciones a los retos nacionales de desarrollo.⁴ PNUD ofrece orientación, apoyo técnico, herramientas de gestión y el conocimiento teórico y práctico de las instituciones nacionales y regionales ayudando en la implementación de políticas públicas, iniciativas y proyectos destinados a superación de la pobreza. PNUD es la institución implementadora del proyecto.

¹ <https://www.gob.mx/conanp/que-hacemos>

² <https://www.biodiversidad.gob.mx/conabio/que-hacemos>

³ <https://www.gob.mx/conafor/que-hacemos>

⁴ <https://www.mx.undp.org/>

Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

Las OSC son organismos reconocidos por la ley mexicana, participan activamente en la prestación de servicios como asistencia técnica, capacitación y desarrollo de documentos clave, las organizaciones hacen una importante aportación para la gestión de las áreas naturales protegidas y la búsqueda e implementación de recursos económicos.

El papel de las OSC nacionales como The Nature Conservancy (TNC), Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, la Cooperativa AMBIO, el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) constituyen una gran contribución técnica en la implementación de acciones a nivel nacional.

2.6. Resultados previstos

Objetivo del proyecto

El sistema de áreas naturales protegidas de México se configuró espacialmente y se logró aumentar la resiliencia a los impactos adversos del cambio climático sobre la diversidad biológica.

Resultado 1

El marco de preparación del sistema de áreas protegidas (AP) mexicano salvaguarda con efectividad la biodiversidad (BD).

Tres productos son esperados bajo el resultado 1:

Producto 1.1:

Fortalecimiento de herramientas e instrumentos de toma de decisiones destinados a informar las decisiones de gestión y financiamiento para hacer frente al riesgo del CC en patrimonio de las ANP y a fomentar la resiliencia de los ecosistemas y las comunidades frente a las amenazas inducidas por el CC.

Producto 1.2

Marco de financiamiento multisectorial mediante la transversalización y coordinación institucional en apoyo a la resiliencia comunitaria y ecosistémica por medio de la implementación de la Estrategia de Cambio Climático desde las Áreas Naturales Protegidas (ECCAP).

Producto 1.3

Implementación de la ECCAP a través de mecanismos y sistemas de monitoreo de BD y CC en coordinación con otros actores.

Resultado 2

Ampliación del sistema de áreas naturales protegidas (ANP) para proteger refugios importantes través de la conectividad y una mayor capacidad de recuperación.

Cuatro productos son esperados bajo el resultado 2:

Producto 2.1

La expansión nacional de ANP en ecorregiones prioritarias con base en un enfoque de paisaje y facilitada por la base de datos GIS y los estudios de conectividad marina y terrestre.

Producto 2.2

Esquemas de incentivos implementados

Producto 2.3

Publicación oficial de las ANP a través de decretos, incluyendo la demarcación de límites y programas de manejo, la provisión para su consulta pública, la determinación de los mecanismos de gobernanza, los derechos del plan de zonificación y uso de las diferentes zonas con las disposiciones para la implementación del monitoreo y resiliencia ante al CC.

Producto 2.4

Mejora en la conectividad funcional entre la ANP y los grandes bloques de hábitat fuera de ésta y a través de la administración (uso de suelo compatible con la conservación en terreno públicos y privados).

Resultado 3

La administración efectiva de las ANP reduce las amenazas climáticas a la BD conforme lo indican las actividades piloto y las mejores calificaciones METT.

Cinco productos son esperados bajo el resultado 3:

Producto 3.1

Fortalecimiento de la gestión de las ANP vulnerables con base en procesos de planificación participativa, con enfoque en el diseño y la implementación de los Programas de Adaptación al Cambio Climático (PACC) para cada sitio (con base en la información específica para hacer frente a las amenazas previstas del CC, la protección de la erosión, el manejo integrado de incendios y las prácticas de control, la mejora en el control brote de la enfermedad, la gestión de los corredores y la mejora de las prácticas de producción) con el fin de reducir la vulnerabilidad.

Producto 3.2

Marco de gobernanza uso de la tierra reforzado para garantizar la conservación de ANP y aumentar la resiliencia al riesgo de CC.

Producto 3.3

Programas de desarrollo de capacidades comunitarias para la planificación, ejecución y seguimiento de las estrategias de manejo conjuntas específicas del sitio para aumentar la resiliencia en el ANP.

Producto 3.4

Ordenanzas u otros instrumentos que contribuyen a la reducción de la fragmentación de los bosques y los planes de acción municipales para contingencias ambientales.

Producto 3.5

La aplicación práctica de la gestión y vigilancia / aplicación de ANP con los principales interesados.

3. Hallazgos

3.1 Diseño y formulación del proyecto

3.1.1. Análisis del Marco de resultados (lógica y estrategia del proyecto; indicadores)

El tema central del diseño del Proyecto ha sido la integración de los conceptos de vulnerabilidad, adaptación y resiliencia al CC como ejes transversales en la política y gestión de las 17 ANP del Proyecto. El problema abordado por el Proyecto es que el sistema de ANP no tenía suficientes capacidades para enfrentar y adaptarse a los impactos adversos del CC sobre sus sistemas ecológicos y sociales. Por lo tanto, con el Proyecto se ha buscado introducir estos conceptos a diferentes escalas dentro la institución de la CONANP y en otras instituciones, no solamente de tipo público, sino también en comunidades, OSC y sectores productivos que viven y operan dentro y en las áreas de influencia de la ANP, a fin de reforzar los esfuerzos hacia la de conservación de la biodiversidad.

El diseño del proyecto se articula en tres resultados que corresponden a tres áreas de intervención, que apuntan en el mismo rumbo hacia la transversalización del tema de resiliencia al CC para la conservación de la biodiversidad para:

- Dotar a la CONANP de un marco institucional que promueva la adaptación al CC como elemento conservacionista de la BD y de un sistema de gestión que permitan tomar decisiones informadas sobre la adaptación al CC (resultado 1);
- Ampliar la extensión de las áreas protegidas y el sistema de conectividad ecológica entre ellas (resultado 2); y, en fin,
- Pilotear acciones en el terreno y coordinar grupos de trabajo con la finalidad de la creación y fortalecimiento de capacidades (resultado 3).

La lógica del Proyecto se desarrolla de forma circular, es decir cada resultado alimenta y es retroalimentado por las actividades llevadas a cabo para alcanzar los otros dos resultados:

- El trabajo de redacción de documento guías para el manejo de las ANP y el sistema de gestión alimenta el proceso de identificación de los corredores biológicos;
- El trabajo de restauración de los corredores biológicos alimenta el trabajo de pilotaje de acciones a terreno;
- Los procesos de pilotaje de acciones a terreno alimenta la creación de documentos guía para acciones de adaptación al CC.

Es evidente, que para el logro de los tres resultados, es necesario fortalecer el grado de colaboración entre los distintos actores que operan a distintos niveles, central y periférico en las ANP y su área de influencia para que sea posible un enfoque multisectorial.

Bajo esta perspectiva es muy evidente que los aprendizajes generados a lo largo de la implementación juegan un rol clave en aumentar la resiliencia de las ANP a los impactos adversos del CC sobre la BD.

Análisis de los indicadores

A nivel de objetivo “El sistema de áreas naturales protegidas de México se configuró espacialmente y se logró aumentar la resiliencia a los impactos adversos del cambio climático sobre la diversidad biológica.”. El objetivo tiene dos indicadores para su medición.

Indicador 1: La resiliencia al CC se integra al sistema de ANP de México	Meta Los instrumentos de planificación y administración de la CONANP integran la resiliencia al CC
--	--

El indicador 1 del objetivo coincide con el primer indicador del resultado 1, aunque los dos sean formulados de forma diferente. Además, los dos indicadores tienen la misma meta, aunque formulada de forma diferente.

Indicador 2: Sostenibilidad financiera para aumentar la resiliencia del sistema de ANP mexicanas	Metas - Reestructuración presupuestaria interna para asignar 10% del presupuesto de la CONANP a las actividades de resiliencia. - Plataforma multisectorial para lograr la coordinación presupuestaria.
--	--

El indicador 2 del objetivo no es pertinente y además tiene dos valores de medición a nivel de línea de base y de metas representando un error formal de formulación. Formalmente un indicador debe tener solo un valor de medición. Además, la primera meta no se alinea a cómo se organiza el presupuesto de CONANP que no tiene una línea dedicada a las actividades de resiliencia, y la segunda meta no es realista siendo la CONANP la institución dedicada al manejo de las ANP, es ilógico buscar que otras organizaciones (públicas o privadas) se comprometan formalmente en un esfuerzo de coordinación presupuestaria multisectorial. Concluyendo el objetivo no tiene indicadores para ser medido.

El resultado 1 “El marco de preparación del sistema de áreas protegidas (AP) mexicano salvaguarda con efectividad la biodiversidad (BD)” es bien formulado. El objetivo tiene dos indicadores para su medición.

Indicador 1.1 Marco institucional reforzado para aumentar la resiliencia de ANP a los impactos y riesgos del CC	Meta - La Estrategia de la CONANP para 2040 y otros planes institucionales incluyen el CC y la resiliencia. - EL PNANP 2013-2018 incluye el CC y la resiliencia. - ECCAP actualizada y alineada con las políticas públicas e institucionales (PNANP) y el marco jurídico relacionado con el CC. - La Estrategia de Comunicación promueve la importancia de las áreas de conservación como instrumentos para (a) aumentar la resiliencia de las comunidades y los ecosistemas, y (b) mantener la integridad a través del paisaje terrestre/marino.
---	--

El indicador 1.1 es SMART (del inglés *Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Time-bound*, es decir específicos, mensurables, asequibles, pertinentes y limitados en el tiempo).

Indicador 1.2 Sistema de Planificación, Gestión e Información para la toma de decisiones para incorporar el CC en la planeación integrada de uso de tierra que aumente la resiliencia de la biodiversidad.	Meta - Portal Nacional de información Climática para las ANP establecido con los datos geoespaciales, incluyendo un Sistema de Alerta Temprana y vinculado a los esfuerzos de monitoreo ya existentes (como SNIB, INFyS y SIMEC y otras iniciativas pertinentes).
--	---

	- 100% de las ANP con acceso al Portal y el personal capacitado para usarlo con el fin de tomar decisiones de gestión efectiva de base resiliente.
--	--

El indicador 1.2 es SMART. Tiene dos metas. Esto representa un error de formulación del indicador, pero no causa problemas porque las metas no se contradicen. La segunda meta debería referirse a un indicador adicional relativo a las capacidades del personal.

El resultado 2 “Ampliación del sistema de áreas naturales protegidas (ANP) para proteger refugios importantes a través de la conectividad y una mayor capacidad de recuperación” es bien formulado.

Indicador 2.1 La expansión de las áreas de conservación de las ecorregiones prioritarias y refugios facilitados por la base de datos GIS, medida por el aumento en el área bajo conservación para promover la conectividad y proteger refugios importantes.	Meta - 25,984,818 ha: por lo menos 600,000 hectáreas de nuevas áreas incluidas en zonas nuevas o existentes de conservación a nivel nacional. Costero/marino: 369,139 ha; terrestre: 230,861 ha.
---	--

El indicador 2.1 es SMART.

Indicador 2.2 Área de la conectividad funcional entre los bloques de hábitat críticos alrededores y dentro de las ANP mantenido o aumentado para mejorar la resiliencia de los ecosistemas a través de programas de incentivos basados en ecorregión.	Meta - 30,000 hectáreas que mejoran la conectividad y los esquemas de incentivos de ecorregiones, como resultado parcial de las acciones de gestión del Resultado 3 - Sistemas de incentivos basados en 12 ecorregiones/portafolios que aumentan la resiliencia
---	--

El indicador 2.2 es SMART. Tiene dos metas. Esto representa un error de formulación del indicador, pero no causa problemas porque las metas no se contradicen. La segunda meta debería referirse a un indicador adicional relativo a la creación de un sistema de incentivos.

El resultado 3 “El marco de preparación del sistema de áreas protegidas (AP) mexicano salvaguarda con efectividad la biodiversidad (BD)” es bien formulado.

Indicador 3.1 Fortalecer la gestión de las ANP vulnerables, basándose en sitios específicos de información generada a partir de los pilotos con el fin de abordar los riesgos y amenazas del CC, con un enfoque de paisaje y actividades productivas sostenibles.	Meta - Aumento de 10% en las puntuaciones METT ($\bar{x} = 79\%$)- - Recomendación para la inclusión de un componente de la resiliencia en METT, basado en el índice de salud del ecosistema y otras iniciativas, para el año 3. - Los proyectos con base resiliente y acciones de manejo reducen la vulnerabilidad en 12 grupos ecorregionales: <ul style="list-style-type: none"> • 6,000 ha de manejo integral de incendios + 10 km de cortafuegos • 3600 ha + 5 km de bosques en galería • 400 ha de regeneración costera asistida. • 200 ha de regeneración marina. • 600 ha de gestión sostenible de la tierra. • 650 ha de Prevención, control, erradicación y control de especies introducidas/invasoras.
---	---

El indicador 3.1 es SMART. Tiene, tres metas. Esto representa un error de formulación del indicador, pero no causa problemas porque las metas no se contradicen. La segunda meta no es relevante. Mientras la tercera debería referirse a un indicador adicional relativo a proyectos pilotos. La meta “200 ha de regeneración marina” es errónea tanto en el número (200) que en la unidad de medida (ha).

Indicador 3.2 Mejora de la capacidad para la planificación, ejecución y seguimiento de las estrategias de gestión conjunta específicas del sitio para aumentar la resiliencia de las ANP.	Meta - 12 programas / talleres sobre la resiliencia en las AP. - Promedio de Capacity Development Scorecard:
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Q9 - Más ANP tienen programas de manejo adecuados, pero se implementan parcialmente o en lo absoluto. • Q11 - La información ambiental utilizada para apoyar la toma de decisiones no está disponible, incompleta o no actualizada • Q13 - La capacidad y las necesidades tecnológicas se obtienen, cuando están disponibles, a través de financiamiento externo. • Q14 - El seguimiento se realiza irregularmente, con o sin un marco de control adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Q 9: 2.625 • Q 11: 2.625 • Q 13: 2.6875 • Q 14: 2.3125
--	---

El indicador 3.2 es SMART. Tiene dos metas. Esto representa un error de formulación del indicador, pero no causa problemas porque la primera meta no es relevante: no es relevante por el número de programas/talleres implementados, sino por sus efectos para el desarrollo de capacidades.

<p>Indicador 3.3 Marco de gobernanza en materia de uso de suelo fortalecido a través de la coordinación y foros de participación de género e indígenas a considerar la conservación y el aumento de los riesgos asociados al CC en las ANP</p>	<p>Meta</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Alianza México Resiliente institucionalizada como un consejo consultivo nacional y sus miembros co-implementan al menos un proyecto en el campo. - Consejos consultivos comunitarios reforzados o grupos ad hoc para mejorar la gobernanza en materia de uso del suelo en 17 áreas naturales protegidas contribuye a las medidas/actividades de resiliencia al CC. - Organizaciones de género a definir e instituciones oficiales responsables de la igualdad entre los géneros reconocidos como actores y consultados en los procesos de toma de decisiones de ANP
---	---

El indicador 3.3 es SMART. Tiene tres metas. Esto representa un error de formulación del indicador, pero no causa problemas porque las tres metas son de fácil comprensión.

Se resalta que la estrategia de comunicación del Proyecto, prevista en el PRODOC, no se adapta a medir el cumplimiento con el resultado 1. No se trata como las otras herramientas de un documento que se proponga guiar las acciones de ninguna institución del país, sino más bien un instrumento de trabajo del Proyecto mismo para difundir el mensaje y los logros del Proyecto más allá de los actores directamente involucrados en las actividades.

La relación entre los resultados y el objetivo del Proyecto es obvia. Se trata de abordar las brechas que existen a nivel de CONANP para poder promover la adaptación al CC como herramienta útil a los fines institucionales de la misma institución, es decir, la conservación de la BD de las ANP. Los tres resultados aspiran a sentar las bases para la mejora de la calidad de la eficacia de acción de la institución recipiente, la CONANP, a largo plazo. El Proyecto en su esencia pretende promover un nuevo posicionamiento de las ANP, y consecuentemente de la CONANP, como actores de desarrollo que, cumpliendo con su mandato institucional necesariamente atado a la conservación de la BD y los ecosistemas, permiten la comprensión a diversas escalas, nacional, regional y comunitaria, de su importancia que va más allá de la pura conservación. Desde esta perspectiva, la adaptación al CC representa la clave para visualizar a los ojos de distintos actores el valor natural, económico y social, aún no percibido en su totalidad de desarrollo de las ANP y de la necesidad de incluirlas en un territorio que exceda los límites de los polígonos. Esta es la apuesta del proyecto. La imposibilidad de medir el objetivo de Proyecto, es por lo tanto, mitigada por como son formulados los resultados del Proyecto y sus relativos indicadores, que capturan y miden avances significativos hacia el objetivo del Proyecto.

3.1.2. Suposiciones y riesgos

En el PRODOC están identificados ocho riesgos principales que podrían impedir o dificultar al Proyecto alcanzar su objetivo y las medidas para mitigarlos. Los primeros siete riesgos no se han aparentado durante la implementación y por lo tanto no han causado ningún tipo de problema.

No es cierto si el riesgo identificado como “los actores tienen prioridades incompatibles con las metas del Proyecto” se haya manifestado. Pero la evaluación, registra que desde un inicio CONAFOR no se ha sumado a los esfuerzos de implementación y la Alianza México Resiliente tampoco se ha comprometido con el Proyecto. Además, la Alianza no ha estado muy activa durante el último periodo de implementación del Proyecto. La falta de una activa participación de la Alianza México Resiliente tiene significativas implicaciones para el logro de Proyecto. Es evidente que el Proyecto no pudo lograr la institucionalización de la Alianza como órgano consultivo para cuestiones de adaptación al CC (véase apartado 3.3.1. Resultados generales).

También, la falta de una activa participación de CONAFOR tiene significativas implicaciones para el Proyecto. Ello ha determinado que el Proyecto no abarcara otros ámbitos gubernamentales previstos durante su trayectoria. Tanto las razones de la falta de vinculación y las implicaciones que esto ha producido en términos de eficiencia, sostenibilidad e impacto, no se han podido identificar y determinar durante el proceso de evaluación en términos de logros de los resultados.

Es importante resaltar que el riesgo identificado como “el retraso en la cofinanciación provoca interrupciones en la implementación”, no se ha manifestado porque no hubo una coordinación del Proyecto con las instituciones que han firmado las cartas de cofinanciación. De hecho, el Proyecto ha sido implementado sin tener en cuenta la cofinanciación y las acciones, que por lo menos en principio, estas instituciones deberían haber implementado en el arco de tiempo del Proyecto.

3.1.3. Lecciones de otros proyectos relevantes incorporados en el diseño del proyecto

En el diseño del Proyecto no han sido incorporadas ningunas lecciones aprendidas específicas que surgieron de otros proyectos. El Proyecto es considerado pionero y ha tratado de internalizar en la CONANP el tema del cambio climático. La idea central del Proyecto es de transversalizar en la política y gestión de las ANP del país los conceptos claves de adaptación al cambio climático y resiliencia a través la promoción del enfoque de adaptación basada en ecosistemas. Sin embargo, el Proyecto se ha sumado a los esfuerzos ya llevados a cabo en los años anteriores por la misma CONANP, que ya estaba desarrollando el tema de Cambio Climático en su estructura institucional y ya contaba con un proceso de elaboración de los PACC en otras ANP no incluidas en el Proyecto.

3.1.4. Participación planificada de los interesados

El Proyecto preveía que la CONANP como ejecutora del proyecto, contara con la colaboración de CONABIO y de CONAFOR. Como mencionado (véase apartado 3.1.2. Suposiciones y riesgos) ningún representante de la CONAFOR ha participado al presente proceso de evaluación, por lo tanto, no se conocen las razones de tal desinterés hacia el proyecto. La organización ENDESU tampoco ha participado en la implementación del Proyecto. Es importante mencionar que cuando se diseñó el Proyecto, el área que asumió el compromiso de contrapartida por parte de la CONABIO, fue el Corredor Biológico Mesoamericano (CBM), el cual desapareció en diciembre del 2018. Se ha realizado una importante discrepancia entre lo que vislumbraba el PRODOC y el Proyecto, por cómo se ha implementado. Notablemente no se han podido instaurar ni el Comité Asesor Técnico, ni el Grupo Operacional, vislumbrados como elementos para garantizar tanto la participación como un apoyo técnico. Como ya se mencionó, el Proyecto no ha contado tampoco con una articulación substancial con la Alianza México Resiliente. En términos generales, a nivel federal por la falta de instituciones oficiales de colaboración, el Proyecto ha resultado ser un Proyecto de la CONANP, con pocas y no substanciales interacciones con otras instituciones nacionales, excluyendo la colaboración de tipo técnico con CONABIO, la participación de actores no ha cumplido con las expectativas del PRODOC. En lo contrario, a nivel de ANP se ha desplegado más plenamente el potencial aglutinador y catalizador de intereses coincidentes a nivel de paisaje.

La participación de CONABIO ha sido importante para lograr productos de gestión de la información muy importantes en términos técnicos, pero la discusión no se ha dado a un nivel superior y en definitiva la relación entre el Proyecto y la CONABIO ha quedado a un nivel técnico, desarrollando esta última un papel más asimilable a lo que típicamente se requieren a consultores y no a socios.

El Proyecto se ha vinculado con el INECC en la fase de diseño de los PACC, en términos de análisis y evaluaciones de la vulnerabilidad, criterios e indicadores AbE, esto ha facilitado la coordinación para incorporar en los PACC los elementos y criterios de la política nacional en cuanto al CC. En la parte de monitoreo, mediante Convenio de Colaboración se han vinculado mutuamente CONANP, CONABIO y CONAFOR para el lanzamiento del Sistema Nacional de Monitoreo de Biodiversidad (SNMB). Este monitoreo ha sido el que se ha llevado a cabo en las ANP del Proyecto, apoyados financiera y operacionalmente por el Proyecto.

La participación de las comunidades, de las instituciones estatales, de la academia, de la OSC y de los sectores productivos a nivel de ANP y complejo se han conformado de forma más participativa, llevando a logros cuya importancia es compartida desde los diferentes puntos de vista, formando y fortaleciendo alianzas estratégicas.

3.1.5. Enfoque de repetición

En el diseño, el reforzamiento del marco institucional de la administración de la CONANP y el pilotaje de medidas de adaptación, están orientados a sentar las bases para el trabajo futuro de las ANP. Desde esta perspectiva, el diseño tiene la aspiración de darle al Proyecto en sí un papel catalizador de los esfuerzos de resiliencia al CC a través del sistema de las ANP en el territorio del gobierno de México, no solo durante su vigencia, sino también después del cierre. Es la apuesta del Proyecto y su razón de ser.

Tal aspiración, se ha revelado realista y todos los involucrados en el ejercicio evaluativo han comunicado que el Proyecto ha abierto nuevas posibilidades de intervención a nivel de paisaje que antes no se identificaban fácilmente.

El enfoque de repetición y el carácter pionero de la iniciativa está identificado en forma implícita en el PRODOC. Así también, se menciona que la función del Comité Asesor Técnico (luego no conformado en la implementación) es, además de brindar apoyo técnico, identificar lecciones aprendidas aplicables a otros proyectos en México y en el mundo.

3.1.6. Ventaja comparativa del PNUD

La ventaja comparativa del PNUD radica en su función de entidad implementadora en la puesta en marcha o en la dinamización de los procesos de desarrollo, facilitando el diálogo como agente neutral y contribuyendo a sostener el impulso favorable en la implementación del Proyecto. La agencia tiene también como fortaleza su capacidad de otorgar a sus iniciativas la aplicación de estrictos estándares administrativos y de compras que garantizan una ejecución transparente del Proyecto. El doble rol de PNUD como agencia administradora de recursos e implementadora, se ha manifestado plenamente durante la fase del Proyecto, coordinada por la segunda UCP (véase apartado 3.3.3. Efectividad y eficiencia).

Además, al PNUD se le reconoce, al pertenecer al Sistema de las Naciones Unidas, un cierto grado de prestigio que le permite reforzar su capacidad de agente facilitador de procesos. Ese elemento ha sido muy importante para asegurar la continuidad de ejecución del Proyecto durante la transición política que se generó a lo largo de toda la vida del Proyecto, durante la cual se dieron dos mandatos presidenciales en el país y hubo el cambio de cuatro comisionados en la CONANP.

El ejercicio evaluativo también ha notado que, al ser una institución ajena a la política interna mexicana, es capaz de generar confianza entre actores, que de otra manera se sentirían menos dispuestos a colaborar. En la opinión de algunos entrevistados, el PNUD le otorga al Proyecto una especie de sello de calidad y transparencia.

Finalmente, teniendo una experiencia de liderazgo a nivel mundial y regional, en la implementación de proyectos de desarrollo, el PNUD puede promover estrategias de intervención ya testada en otros países y en distintas circunstancias. En este sentido, es importante resaltar que el mecanismo de *small grants*, aprobado en la segunda revisión substantiva del PRODOC, para vincular comunidades al Proyecto, había ya estado aplicado exitosamente por el PNUD en dos experiencias, una en Perú y otra en México.

3.1.7. Vínculos entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector

El PRODOC vislumbraba la creación de una plataforma consultiva tratando de institucionalizar la Alianza México Resiliente. Una efectiva y permanente vinculación con la Alianza no se dio (véase apartado 3.3.3. Efectividad y eficiencia).

Por otro lado, el Proyecto se vinculó profundamente con otros proyectos de PNUD en el tema ambiental, generando discusiones, sinergia y compartiendo visiones. Por su carácter innovador, el Proyecto aportó a otros proyectos de la agencia:

- El “Programa de Apoyo a la Reducción de Riesgos de Desastres en México” (PMR-PNUD) tenía un enfoque infraestructural. El enfoque de adaptación basada en ecosistemas promovido por el Proyecto, ha sido un aprendizaje importante para el PMR-PNUD.
- El trabajo desarrollado por CONABIO, en específico la plataforma Explorador de CC, ha servido como insumo para desarrollo de mapeos de especies, para identificar áreas de conectividad donde crear corredores

biológicos en el marco del proyecto PNUD/CONANP/FMAM “Fortalecimiento del Manejo del Sistema de Áreas Protegidas para Mejorar la Conservación de Especies en Riesgo y sus Habitats” a través de escenarios climáticos.

3.1.8. Disposiciones de Administración

Ante características particulares de la administración pública en México, se solicitó el apoyo administrativo/financiero del PNUD. Por lo tanto, el Proyecto ha sido ejecutado bajo la Modalidad de Implementación Nacional (NIM por su siglas en inglés National Implementation Modalities) ejecutado por la CONANP, conforme al Programa, Políticas y Procedimientos de Operaciones del PNUD, por su rol de entidad implementadora, el proyecto ha tenido como órgano del Comité Directivo conformado por representantes perteneciente a la SEMARNAT, la CONANP y el PNUD.

3.2 Ejecución del proyecto

3.2.1. Gestión adaptativa (cambios en el diseño del proyecto y resultados del proyecto durante la ejecución)⁵

La ejecución del Proyecto no ha vislumbrado ningún cambio en el diseño del mismo, decidido y formalizado durante sesiones del Comité Directivo.

De hecho, la segunda UCP al heredar el Proyecto que tenía problemas en diferentes ámbitos de gestión, de lo administrativo al de implementación de actividades, ha concentrado los esfuerzos al cumplimiento de las metas más viables y relevantes, dejando al lado actividades, que, por su propia naturaleza, eran menos viables. Por lo tanto, el trabajo se ha focalizado mucho en la implementación de actividades en ANP y en la coordinación de actividades con CONABIO: esa elección ha resultado ser fructuosa porque al fin del proyecto, CONANP tiene herramientas y experiencias que representan el aprendizaje más importante para la institución, al fin de seguir promoviendo la transversalización del tema CC y resiliencia a futuro.

La gestión del Proyecto ha tenido también en cuenta las recomendaciones más importantes de la evaluación de medio término. La extensión del Proyecto ha hecho posible que se diera lugar a la recuperación de los atrasos acumulados en la primera etapa de implementación bajo la responsabilidad de la primera UCP. El remplazamiento de los integrantes de la primera UCP con nuevos profesionales, el reconocimiento del trabajo de los Oficiales de Campo de PNUD, el fortalecimiento del trabajo con los Consejos Asesores de las ANP y la estipulación de convenios con OSC, han sido clave para los logros alcanzados al término del Proyecto. Así mismo, como se ha mencionado, la evaluación de medio término ha contribuido a repensar el manejo del Proyecto, y tanto el Comité Directivo y el PNUD han sido capaces de aceptar los hallazgos de tal ejercicio.

La evaluación nota también que el enfocarse en las ANP ha surgido también de la urgencia que ha caracterizado la segunda fase de implementación y de la necesidad de anclar la implementación a actividades que llevaran a resultados tangibles a terreno. La inercia del Proyecto, la relevancia de los temas del Proyecto, el trabajo de la segunda UCP a cargo, de los Oficiales de campo de PNUD y de los Directores y Directoras de ANP, han sido la fuerza motriz de la iniciativa. Otro aspecto fundamental identificado, ha sido la dependencia del Proyecto en las decisiones y prioridades de los Directores y Directoras Regionales y de ANP, quienes impulsaron de distinta forma el Proyecto en las regiones adaptándolo a las condiciones específicas de cada ANP. Además, al terminar el Proyecto, los Directores y Directoras de ANP se han dado cuenta que se requiere de una figura similar al Oficial de Campo que dé continuidad a los trabajos ya realizados e impulsándolos hacia su sostenibilidad.

3.2.2. Acuerdos de asociaciones (con los interesados relevantes involucrados en el país o la región)

En cuanto a la apropiación nacional del Proyecto, se registra una baja apropiación de los socios del Proyecto. El PRODOC preveía una gran participación de actores institucionales a todos los niveles, pero el Proyecto se ha venido conformando como un Proyecto de apoyo a las capacidades técnicas e institucionales de la CONANP.

A nivel federal, las contribuciones de otras instituciones no se han aproximado significativamente al nivel de colaboración vislumbrado en el PRODOC. CONAFOR no ha substancialmente participado en la implementación ni la colaboración efectiva con la Alianza México Resiliente se ha dado

Finalmente, cabe mencionar, que el tema de soluciones basadas en la naturaleza y adaptación basada en ecosistemas, ha sido posicionado con el INECC, SEMARNAT, CONABIO, SADER, SRE, derivado directamente

⁵ El Equipo Evaluador ha utilizado la definición de manejo adaptativo de la Guía de Evaluación PNUD/FMAM. El cambio formal de resultados de proyecto es por lo tanto necesario para que se pueda afirmar que haya habido una gestión adaptativa del Proyecto.

de las acciones del Proyecto. Las OSC socias y las que han apoyado a elaborar los PACC, han internalizado este tema en sus actividades, ya que ahora está vinculado con sus propias iniciativas.

A nivel de ANP y de complejo ha sido muy importante la participación y colaboración de los gobiernos estatales, gobiernos municipales, OSC, universidades, centros de investigación, comunidades locales, que se han apropiado del Proyecto y han participado de manera activa en el desarrollo de los PACC.

3.2.3. Seguimiento y evaluación: diseño de entrada y ejecución

El trabajo de seguimiento y evaluación ha sido coordinado por la UCP, específicamente por el Especialista de Monitoreo y Evaluación. La presente evaluación valora el trabajo hecho por la segunda UCP, en terminos de seguimiento muy valioso. A partir de 2018, se ha realizado el seguimiento del Proyecto trimestralmente a través de un formato de monitoreo que abarcaba cumplimiento de metas por resultados, y en este mismo formato se solicitaba la gestión de riesgos, la gestión de problemas, lecciones aprendidas, participación en general, participación en consejos asesores, enfoque de género, calidad de las consultorías y de los Convenios, y se levantaba información para informar el cálculo de la *Capacity Development Score Card*.

Tal sistema ha sido construido por el Especialista de Monitoreo y Evaluación de la segunda UCP a cargo de la implementación del Proyecto con apoyo del área del PNUD.

3.2.4. Financiación del Proyecto

La implementación del Proyecto ha demostrado ser eficaz. La ejecución del presupuesto disponible ha sido coherente con las necesidades de gasto. El incremento presupuestario del 122.5% relativo al resultado 1, ha ocurrido a causa de la atribución a este rubro de muchos de los gastos ocurridos durante la primera etapa de implementación del Proyecto.

	Monto en USD (asignado en el PRODOC)	Ejecutado en USD (a la fecha 30 de junio 2020)	Balance en USD (a la fecha 30 de junio 2020)	% ejecutado
Resultado 1	1,225,054.36	1,500,945.70	-275,891.34	122.52%
Resultado 2	2,923,180.00	2,537,413.74	385,766.26	86.80%
Resultado 3	5,542,989.88	5,177,233.87	365,756.01	93.40%
UCP	481,502.76	481,460.06	42.70	99.99%
TOTAL	10,172,727.00	9,697,053.37	475,673.63	95.32%

Institución	Monto en USD (asignado en el PRODOC)	Ejecutado en USD (a la fecha 30 de junio 2020)
PNUD	800,000	800,000
Gobierno – CONANP	52,000,000	26,859,192
Gobierno – CONAFOR	9,000,000	Información no disponible
Gobierno – CONABIO	500,000	Información no disponible
ONG (ENDESU)	500,000	Información no disponible
FMCN	2,171,960	Información no disponible
GIZ	12,000,000	Información no disponible
Total	76,971,960	27,659,192

El Equipo de Evaluación no ha recibido la información necesaria para detallar como se dio la cofinanciación del Proyecto por parte de cinco instituciones que firmaron las cartas de acuerdos antes que el Proyecto fuere aprobado.

3.2.5. Retroalimentación de actividades de SyE utilizadas para gestión de adaptación

Un manejo adaptativo resultante en cambios formales al marco de los resultados del Proyecto no se dio (véase apartado 3.2.1. Gestión adaptativa).

Todos los informes alimentados por el sistema de SyE puesto en marcha por la segunda UCP, integraba la formulación de 6 tipos de informes de utilización rutinario del PNUD, es decir el IWP (*Integrated Work Plan*) trimestral; el IWP anual cuya información pone énfasis en resultados a partir de los ODS, el ROAR (*Results-Oriented Annual Reporting*); el PQA (*Project Quality Assessment*), el IATI (International Aid Transparency Initiative), y los PIR (*Project Implementation Report*)

3.2.6. Coordinación de la aplicación y ejecución del PNUD y del socio para la ejecución y cuestiones operativas

La colaboración entre PNUD y CONANP ha sido caracterizada por una división de roles y responsabilidades no muy clara durante la primera fase del Proyecto coordinada por la primera UCP. Al entrar en servicio la segunda UCP y dando seguimiento a las recomendaciones pertinentes de la evaluación de medio término, el Comité Directivo y la UCP comenzaron a proceder de forma más eficaz hacia los logros de los resultados (véase apartado 3.3.3. Efectividad y eficiencia para detalles).

3.3 Resultados del proyecto

3.3.1. Resultados generales (logro de los objetivos)

El resultado 1 ha sido logrado.

Resultado 1

El marco de preparación del sistema de áreas protegidas (AP) mexicano salvaguarda con efectividad la biodiversidad (BD).

Indicador 1.1: El marco institucional para aumentar la resiliencia de ANP a los impactos y riesgos del CC ha sido logrado a través la inclusión de criterios de CC en las siguientes herramientas institucionales

Meta:

- La Estrategia de la CONANP para 2040 y otros planes institucionales incluyen el CC y la resiliencia.
- EL PNANP 2013-2018 incluye el CC y la resiliencia.
- ECCAP actualizada y alineada con las políticas públicas e institucionales (PNANP) y el marco jurídico relacionado con el CC.
- La Estrategia de Comunicación promueve la importancia de las áreas de conservación como instrumentos para (a) aumentar la resiliencia de las comunidades y los ecosistemas, y (b) mantener la integridad a través del paisaje terrestre/marino.

El proyecto ha logrado el cumplimiento de la meta y ha posicionado el tema de las Áreas Naturales Protegidas como Soluciones basadas en la naturaleza costo efectivas. También ha logrado establecer y robustecer un marco institucional para aumentar la resiliencia de las ANP, mediante instrumentos institucionales fortalecidos con criterios de cambio climático.

Cumplimiento de la meta en detalle:

- Estrategia 2040 que incluye el cambio climático como un componente fundamental.
- 2 Programas Nacionales de ANP (PNANP) 2013-2018 y 2020-2024.
- La Estrategia de Cambio Climático desde las áreas protegidas (ECCAP).
- Estrategia de Comunicación.
- 9 Planes de Adaptación al Cambio Climático.
- 6 Programas de Manejo.
- Reglas de Operación del PROCODES.

Indicador 1.2: Sistema de Planificación, Gestión e Información para la toma de decisiones para incorporar el CC en la planeación integrada de uso de tierra que aumente la resiliencia de la biodiversidad.

Meta:

- Portal Nacional de información Climática para las ANP establecido con los datos geoespaciales, incluyendo un Sistema de Alerta Temprana y vinculado a los esfuerzos de monitoreo ya existentes (como SNIB, INFyS y SIMEC y otras iniciativas pertinentes).
- 100% de las ANP con acceso al Portal

La meta ha sido lograda al desarrollar el Portal Nacional de Información en coordinación con la CONABIO, incluye un Sistema de Alerta Temprana de blanqueamiento de coral y la información generada en esta plataforma se vincula al Sistema interno de monitoreo I-Efectividad de la CONANP.

Cumplimiento de la meta en detalle:

El proyecto ha desarrollado un sistema de información robusto para la toma de decisiones y monitoreo. Mediante 3 Plataformas.

- Sistema Integral de Monitoreo de Biodiversidad y Degradación en Áreas Naturales Protegidas. La plataforma contiene Indicadores de Superficie de cada clase de Vegetación, Pérdida de Hábitat, Tasas de Transformación de hábitat, Integridad Ecosistémica y la Calidad de Hábitat de fauna clave en los ecosistemas. <https://monitoreo.conabio.gob.mx/>
- Sistema de Información y Análisis de los Ecosistemas Marinos de México (SIMAR). Este sistema permite el monitoreo de la salud de los ecosistemas marinos dentro de 7 ANP mediante una red de observación remota de la biodiversidad marina. Cuenta con un sistema de alerta de blanqueamiento de coral. <https://simar.conabio.gob.mx/>
- Explorador de Cambio Climático. En esta plataforma se muestran las áreas clave para la conservación de la biodiversidad mediante datos de conectividad y la generación de mapas de corredores biológicos con criterios de CC para fomentar acciones territoriales en 13 ANP. <https://www.wegp.unam.mx/Conabio/>

La información generada mediante estas plataformas es vinculada al Sistema i-Efectividad de la CONANP, que monitorea la efectividad de manejo del sistema de áreas protegidas de México.

El resultado 2 ha sido logrado, aunque el indicador 2.2 haya logrado parcialmente su meta. El logro mucho más allá del esperado del indicador 2.1 compensa ampliamente la deficiencia relativa al logro del indicador 2.2

Resultado 2

Ampliación del sistema de áreas naturales protegidas (ANP) para proteger refugios importantes a través de la conectividad y una mayor capacidad de recuperación.

Indicador 2.1: La expansión de las áreas de conservación de las ecorregiones prioritarias y refugios facilitados por la base de datos GIS, medida por el aumento en el área bajo conservación para promover la conectividad y proteger refugios importantes.

Meta:

- 25,984,818 ha: por lo menos 600,000 hectáreas de nuevas áreas incluidas en zonas nuevas o existentes de conservación a nivel nacional. Costero/marino: 369,139 ha; terrestre: 230,861 ha.

Se ha logrado la meta y se ha superado con un 307%, decretando 79 millones 819 mil y 59 hectáreas nuevas a la conservación, los decretos incluyen el tema de Resiliencia al Cambio Climático.

Cumplimiento de la meta en detalle:

El Proyecto ha realizado las gestiones de nuevas ANP para apoyar la extensión de la superficie del Sistema de ANP. Cada documento de decreto incluye el concepto de resiliencia al CC dejando todo lo institucionalmente listo para acciones de conservación en dicha nuevas ANP decretadas. La superficie que se ha logrado decretar durante la vida del proyecto, superó desde diciembre del 2017 la meta (25 millones 984 mil y 818 ha), alcanzando un avance del 307% al decretar 79 millones 819 mil y 59 hectáreas:

- “Parque Nacional Revillagigedo” (anteriormente era Reserva de la Biósfera), ahora es el área de conservación marina, más grande del Hemisferio Norte.
- Caribe mexicano
- Islas del Pacífico de la península de Baja California
- Pacífico Mexicano Profundo

- Sierra de Tamaulipas

Los cinco decretos explicitan los temas del Proyecto con las siguientes palabras “la protección y conservación de los ecosistemas y su biodiversidad reducen la vulnerabilidad de la población e incrementan su resiliencia, además de favorecer la adaptación de la biodiversidad al cambio climático, incluyendo a especies en riesgo, por lo que el establecimiento de áreas naturales protegidas constituye una herramienta fundamental para enfrentar los efectos adversos del cambio climático”.

Indicador 2.2: Área de la conectividad funcional entre los bloques de hábitat críticos alrededores y dentro de las ANP mantenido o aumentado para mejorar la resiliencia de los ecosistemas a través de programas de incentivos basados en ecorregión.

Meta:

- 30,000 hectáreas que mejoran la conectividad y los esquemas de incentivos de ecorregiones, como resultado parcial de las acciones de gestión del Resultado 3
- Sistemas de incentivos basados en 12 ecorregiones/portafolios que aumentan la resiliencia

Se ha logrado la meta: el Proyecto ha mejorado la conectividad estratégica entre bloques de hábitat críticos en las zonas de influencia de las ANP, se han alcanzado alianzas estratégicas entre propietarios privados y/o comunidades, sumando territorios para la conservación de las ANP, manteniendo y aumentando la resiliencia de los ecosistemas y llegando a 26,294.66 hectáreas de ADVC.

Cumplimiento de la meta en detalle:

El Proyecto cierra con un total de 26,294.66 hectáreas de ADVC: 10,015.07 hectáreas certificadas y 16,279.59 hectáreas en espera de que CONANP otorgue su certificación. Esto es un 87.65% respecto a la meta (30 mil Has).

La certificación de las Áreas Destinadas Voluntariamente a la Conservación (ADVC) reconocen la figura de ADVC para generar alianzas estratégicas entre propietarios privados o comunidades, que buscan sumarse y sumar sus hectáreas para la conservación y aumentar la resiliencia de las ANP, ya que esta certificación facilita el acceso a subsidios para la gestión sostenible de la tierra, lo cual se vuelve una estrategia corresponsable de conservación del capital natural del país.

Resultado 3 ha sido logrado parcialmente.

Resultado 3

La administración efectiva de las ANP reduce las amenazas climáticas a la BD conforme lo indican las actividades piloto y las mejores calificaciones METT.

Indicador 3.1: Fortalecer la gestión de las ANP vulnerables, basándose en sitios específicos de información generada a partir de los pilotos con el fin de abordar los riesgos y amenazas del CC, con un enfoque de paisaje y actividades productivas sostenibles.

a) El aumento de la capacidad de gestión de ANP prioritarias reflejadas en las puntuaciones METT.

b) Acciones de gestión rentables para reducir la vulnerabilidad, que se realizaran en grupos ecorregionales.

Meta:

a) Aumento de 10% en las puntuaciones METT ($\bar{x} = 79\%$)

b) Los proyectos con base resiliente y acciones de manejo reducen la vulnerabilidad en 12 grupos ecorregionales

- 6,000 ha de manejo integral de incendios + 10 km de cortafuegos

- 3600 ha + 5 km de bosques en galería

- 400 ha de regeneración costera asistida.

- 200 ha de regeneración marina.

- 600 ha de gestión sostenible de la tierra.

- 650 ha de Prevención, control, erradicación y control de especies introducidas/invasoras.

La meta es considerada cumplida porque faltan solo 0.41 puntos para lograr la meta del 10% en la puntuación del METT.

Cumplimiento de la meta en detalle:

a) El aumento de la capacidad de gestión de ANP reflejada con la Herramienta METT (*Management Effectiveness Tracking Tool*) donde la evaluación de la eficacia de la gestión se reconoce como un componente vital de la gestión de ANP, proactiva y con capacidad de respuesta, alcanzada por el proyecto ha sido de 78,59 puntos de los 79 puntos de la meta en comparación con la línea base de 69 puntos.

b) El Proyecto ha llevado a cabo las siguientes acciones:

- 161 ha de manejo integral de incendios + 24.4 km de brechas cortafuego. Además, son previstos 12 ha y 25 km adicionales antes el cierre del proyecto.
- 5,309.25 ha + 5 km de restauración terrestre y de bosques en galería, respectivamente. El Proyecto fomentó la conectividad de zonas antes degradadas con una intervención diversa que incluye recuperación de hábitats de especies prioritarias y de zonas de recarga hídrica. Además, son previstas 519 ha adicionales al cierre del Proyecto.
- 147.4 ha de restauración costera. Ha habido una diversidad de intervenciones, como la rehabilitación del flujo hídrico, restauración y conservación del manglar, restauración de dunas costeras.
- 0.72 ha de regeneración marina. El proyecto ha implementado la regeneración de arrecife, hábitat de fauna marina como parte del paquete de restauración marina.
- 166.5 ha de gestión sostenible de la tierra. A esta medida cabe sumar 600 ha de forma indirecta para el Complejo Ocote-Sumidero por parte de FONCET.
- 258.77 ha de prevención, control, erradicación y monitoreo de especies exóticas e invasoras. La transformación se ha asociado a programas de bioseguridad, plagas y enfermedades que hacen posible la permanencia de estas medidas.

Indicador 3.2: Mejora de la capacidad para la planificación, ejecución y seguimiento de las estrategias de gestión conjunta específicas del sitio para aumentar la resiliencia de las ANP.

Meta:

Promedio de *Capacity Development Scorecard*:

Q 9: 2.625

Q 11: 2.625

Q 13: 2.6875

Q 14: 2.3125

La meta ha sido alcanzada en un 100%, en donde el proyecto ha medido sus capacidades en gestión efectiva mediante el Promedio de *Capacity Development Scorecard*, logrando un conjunto de capacidades y una gestión efectiva en la instalación de instrumentos para la planeación, toma de decisiones desde un sistema nacional de información, y la rendición de cuentas a través de un sistema de reportes de monitoreo trimestral.

Cumplimiento de la meta en detalle:

Los siguientes promedios de los valores de las *Capacity Development Scorecard* han sido logrados:

- Q 9: 2.882 ⇒ El desarrollo de los 9 PACC y los 6 PM han reconfigurado la manera de planificar el medio ambiente. Con esta capacidad el Proyecto ha incrementado su efectividad de las prácticas de mejora en el manejo territorial.
- Q11: 2.625 ⇒ Los tomadores de decisiones obtienen y usan la información ambiental actualizada para tomar decisiones. El Sistema de Planeación, Gestión e Información (SPGI) para toma de decisiones de CC ha finalizado su desarrollo, está liberado y ha sido una herramienta para la elaboración de los PACC, en cuanto al Sistema I-Efectividad, la cual monitorea la efectividad de manejo del sistema de áreas protegidas de México cuenta con indicadores que se basan en la información de las plataformas del SPGI.
- Q14: 2.7000 ⇒ La información de monitoreo se produce en tiempo y con precisión, y es utilizada por el equipo de implementación para aprender y, posiblemente, cambiar el curso de la acción. El Proyecto instaló capacidades en rendición de cuentas desde el terreno al punto de poder generar evidencias de terceros, su sistema de reporte

trimestral desde el campo, nutrió de manera intencionada 12 distintos ejercicios institucionales de rendición de cuentas y la información permitió la toma de decisiones desplegada en un marco sistematizado.

- Q13: 2.6875 ⇒ Las habilidades y las tecnologías necesarias están disponibles y hay un mecanismo de base nacional para la actualización de los conocimientos requeridos y para la mejora de las tecnologías. El proyecto ha podido instalar este conjunto de capacidades. Son los tres tipos de capacidades anteriores: gestión efectiva desde la instalación de instrumentos para la planeación, decisiones tomadas desde un sistema nacional de información, y la rendición de cuentas desde un sistema de reportes de monitoreo trimestral.

Indicador 3.3: Marco de gobernanza en materia de uso de suelo fortalecido a través de la coordinación y foros de participación de género e indígenas a considerar la conservación y el aumento de los riesgos asociados al CC en las ANP

Meta:

- Alianza México Resiliente institucionalizada como un consejo consultivo nacional y sus miembros co-implementan al menos un proyecto en el campo.
- Consejos consultivos comunitarios reforzados o grupos ad hoc para mejorar la gobernanza en materia de uso del suelo en 17 áreas naturales protegidas contribuye a las medidas/actividades de resiliencia al CC.
- Organizaciones de género a definir e instituciones oficiales responsables de la igualdad entre los géneros reconocidos como actores y consultados en los procesos de toma de decisiones de ANP

El logro parcial de la meta del indicador Marco de Gobernanza está configurado con el aporte del Proyecto a los Consejos Asesores, figura que ha sido fortalecida y a través de la cual se ha podido transversalizar el tema de cambio climático y resiliencia. La Alianza Mexico Resiliente no se ha concretizado su institucionalización. Ni se han creado organizaciones de género.

El Proyecto no ha logrado la prevista institucionalización de la Alianza México Resiliente. Un miembro de la Alianza ha participado (TNC) en la planeación para la co-implementación de tres medidas de adaptación.

11 Consejo Asesores han sido reforzados en gobernanza ambiental y cuentan con una institucionalización manifestada a través de: a) reglamentos b) reuniones periódicas al año c) Sub-Consejos de CC y d) un mecanismo incluyente en la toma de decisiones clave.

No se han creado organizaciones o instituciones de género. Sin embargo, el Proyecto ha impulsado la perspectiva de género y el empoderamiento de mujeres a través de cerca de 85 eventos de desarrollo de capacidades técnicas y de gestión, más otras cerca de diez intervenciones directas en la implementación de medidas de adaptación, a través de 9 OSC con una participación de alrededor de 110 mujeres, en 9 ANP y con un liderazgo más puntual de cerca de 45 mujeres.

3.3.2. Relevancia

El proyecto es relevante.

La iniciativa ha estado alineada a la Ley General de Cambio Climático (LGCC) de México promoviendo muchos de los objetos especificado en la misma. Entre ellos se subrayan la regulación de las acciones para la adaptación al CC, la reducción de la vulnerabilidad de la población y los ecosistemas frente a los efectos adversos del CC, el establecimiento de nuevas áreas naturales protegidas, corredores biológicos, y otras modalidades de conservación y zonas prioritarias de conservación ecológica para facilitar el intercambio genético y favorecer la adaptación de la biodiversidad al CC, mediante el mantenimiento e incremento de la cobertura vegetal nativa, de los humedales y otras medidas de manejo, así como el establecimiento de bases para la concertación con la sociedad.

El Proyecto apoya el área focal de biodiversidad y las prioridades estratégicas del GEF-5, siendo el objetivo del área focal la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad y el mantenimiento de los bienes y servicios de los ecosistemas. Específicamente, el Proyecto persigue el objetivo de mejorar la sostenibilidad de los sistemas de áreas protegidas que es uno de los cinco pilares de dicha área focal. El Proyecto se alinea también a los esfuerzos del PNUD, que, como principal organismo de las Naciones Unidas para el desarrollo, ha puesto y pone en marcha para apoyar los países donde opera para avanzar hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En particular, como socio del FMAM y del Fondo Verde para el Clima, el PNUD tiene como mandato de apoyar a los países a consolidar el Acuerdo de París en las prioridades de desarrollo de los países. La adaptación al CC, la resiliencia de comunidad y la conservación de los ecosistemas son prioridades de acción para la agencia.

Como ya mencionado (véase apartado 3.1.1. Análisis del Marco de resultados), el diseño del Proyecto tiene tres componentes claramente distintos, que se pueden resumir en: actividades pilotos en terreno, fortalecimiento de las herramientas de apoyo a la toma de decisiones y creación de una plataforma sectorial consultiva. Es evidente que los primeros dos componentes recaen bajo el control de la UCP y de la CONANP en sus distintas articulaciones, siendo, en lo contrario, la tercera, que, por su propia naturaleza, requiere de aglutinar distintas organizaciones y que consecuentemente no permite un control cercano por parte de la CONANP y de la UCP de su implementación. Los primeros dos componentes del Proyecto se han evidenciado de una relevancia mucho más alta para los actores implicados. Esta diferencia ha dado repercusiones significantes sobre como el Proyecto ha venido implementándose y logrando sus resultados (véase apartado 3.3.1. Resultados generales).

La elección de socios y el mecanismo de implementación del Proyecto como se vislumbraba en el PRODOC, no resultaron plenamente eficaces para llegar a cumplir con la institucionalización de la Alianza México Resiliente como plataforma consultiva para asuntos inherentes a la resiliencia al cambio climático. Las discusiones en el seno de la plataforma no han llegado tampoco al introducir el tema a sus miembros. Además, en la CONANP se han alternado durante la vida del proyecto cuatro comisionados: tales acontecimientos no han facilitado tampoco que el proceso tuviese una apropiación institucional profunda capaz de impulsar este proceso de institucionalización.

La reducción de las vulnerabilidades al CC por la implementación de medidas de adaptación para la conservación de la BD a través de las ANP ha sido el tema central del Proyecto en su diseño e implementación. El proceso relativo a los PACC, la transversalización del enfoque de Reducción de Riesgos de Desastres (RRD) en los PACC, la inclusión de medidas de adaptación en los programas de manejo, la actualización de la ECCAP y la inclusión del tema en el PNANP son evidencias indudables de un proceso institucional interno a la CONANP del tema de la adaptación al CC como medio de conservación de la biodiversidad. Desde este punto de vista, la iniciativa se ha demostrado muy relevante a nivel país para dotar a la CONANP de elementos esenciales para hacer frente a los impactos del CC en cuanto a pérdida de biodiversidad. La evaluación anota también que la creación de espacios para la discusión y la participación de la ciudadanía en el proceso decisional ha sido muy pertinente no solo en términos de logros de resultados sino también para empujar hacia el cumplimiento a la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA) y su Reglamento en materia de ANP.

El equipamiento de la CONANP con estas herramientas, representa un paso importante de fortalecimiento que le pueda permitir de cumplir con su mandato de conservación de la biodiversidad en las ANP. Con otros productos, específicamente con su contribución al Sistema Integral de Monitoreo de Biodiversidad y Degradación en Áreas Naturales Protegidas, al Sistema de Información y Análisis de los Ecosistemas Marinos de México y el Explorador de Cambio Climático, el Proyecto ha fortalecido también a la CONABIO permitiéndole de avanzar con su trabajo institucional relativo a promover, coordinar, apoyar y realizar actividades dirigidas al conocimiento de la biodiversidad. La relevancia para el trabajo de las dos instituciones es indudable.

Todos los actores entrevistados han coincidido en definir al Proyecto relevante para las necesidades de CONANP, CONABIO a nivel central y de las ANP y de las comunidades beneficiarias del Proyecto. Los resultados del Proyecto se han demostrado, desde este punto de vista, muy apreciados por todos. La evaluación resalta también que la forma participativa, que ha caracterizado fuertemente la implementación a nivel de ANP, se debe también considerar muy pertinente porque ha permitido una buena vinculación con el proyecto de muchos actores que viven y operan dentro o en la zona de influencia de las ANP.

El proyecto y sus logros son absolutamente relevantes para el país. Todos los actores entrevistados a nivel local también han comunicado interés y entusiasmo hacia el proyecto, demostrando que la relevancia del Proyecto ha ido más allá del interés de la CONANP, institución nacional líder del Proyecto. El trabajo por complejo, el enfoque de adaptación basada en ecosistemas, han sido clave para la comprensión de los retos comunes que el CC pone a todos quienes viven y operan profesionalmente un territorio.

Según las evidencias anecdóticas recopiladas por el Equipo Evaluador, el Proyecto ha encontrado el entusiasmo de las comunidades donde se han formulado los PACC e implementado medidas de adaptación. El proyecto ha permitido una comprensión mejor de la resiliencia al CC y su efectiva relación con la conservación del territorio y por ende de la biodiversidad. Se nota que esta comprensión era ya presente en forma más avanzada con las poblaciones rurales e indígenas, y menos con los sectores productivos de pequeñas escalas, sobre todo el ganadero. De esta perspectiva el proyecto fue muy relevante para facilitar relaciones de mutuo reconocimiento entre las ANP y sectores que tradicionalmente eran percibidos como antagonistas a la conservación. El involucramiento de los grandes productores, notablemente el sector pesquero no artesanal, los grandes ganaderos y el sector de la minería, no se han sumado al proceso.

La idea central del Proyecto de fortalecer la efectividad de la gestión de las ANP, en su polígono y hacia el exterior, se ha mostrado relevante para cumplir con las necesidades de conservación de la BD y pertinente como forma de trabajo capaz de generar colaboraciones entre diferentes actores.

En fin, es importante resaltar que, aunque haya habido problemas en la implementación y de logro de resultados (véase apartado 3.3.1 Resultados generales), estos no son atribuibles a la duración del Proyecto, sino más bien a algunos problemas de gestión que se dieron (véase apartado 3.3.3 Efectividad y eficiencia) durante la fase del Proyecto coordinada por la primera UCP a cargo de la implementación de las actividades proyectuales.

3.3.3. Efectividad y eficiencia

La efectividad y la eficiencia de implementación del Proyecto deben ser evaluadas teniendo en cuenta los hallazgos del informe de la evaluación intermedia y considerando el Proyecto implementado por dos etapas. La primera etapa termina, y la segunda empieza, con la evaluación medio término y el cambio de todos los integrantes de la UCP. El proceso no ha sido puntual, sino ha durado algunos meses.

Como ya se evidencia (véase apartado 3.3.1 “Resultados generales”) el Proyecto ha alcanzado lograr dos de los tres resultados planteados en el marco de resultados del PRODOC original. Y sobre todo ha llegado a posicionar a las ANP como centros de desarrollo, gracias al enfoque de adaptación basada en ecosistemas. Eso ha sido el logro más importante, cuya importancia ha sido resaltada por todos los entrevistados por el Equipo de Evaluación.

Este logro y la efectiva transversalización del tema CC y resiliencia como instrumentos de conservación de la BD representan el patrimonio que el Proyecto deja en las manos de la CONANP.

Por lo tanto, el Proyecto ha logrado lo siguiente:

- El Proyecto ha contribuido a reducir la vulnerabilidad frente el Cambio Climático de la biodiversidad y de las personas presentes en el territorio en una superficie 6,000.04 hectáreas en áreas de bosques, selvas, humedales, costas y mares, las cuales han sido transformadas desde un enfoque de adaptación basada en Ecosistemas, mediante medidas de adaptación al CC. Además, se han sentado las bases para poder ampliar este logro en el futuro a través del diseño de herramientas.
- Tanto la SEMARNAT y el Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (INECC) identifican los resultados del Proyecto como lecciones aprendidas y buenas prácticas replicables de soluciones basadas en la naturaleza (SBN) al punto que las SBN sean insumos para la caracterización del NDC, que a su vez apoya el país para cumplir con las obligaciones internacionales tal como la CBD y la UNFCCC.
- El tema de CC y resiliencia está incluido también en el Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales (PROMARNAT 2018-2024). A este fin han contribuido las lecciones aprendidas y buenas prácticas del Proyecto. En particular al Objetivo prioritario n. 2 “Fortalecer la acción climática a fin de transitar hacia una economía baja en carbono y una población, ecosistemas, sistemas productivos e infraestructura estratégica resilientes, con el apoyo de los conocimientos científicos, tradicionales y tecnológicos disponibles”.
- La guía para elaboración del PACC “Herramienta para la Elaboración de Programas de Adaptación al Cambio Climático en Áreas Naturales Protegidas” ha sido desarrollada a partir de un proceso participativo con personas especializadas de sector gobierno, sociedad civil y organismos internacionales. Esta guía puede ya ser vinculante con otras iniciativas que se desarrollen dentro de la CONANP.

La UCP, a través de la Estrategia de Comunicación del Proyecto, ha podido, además, promover el rol de las ANP en enfrentar el CC, generando también productos de conocimiento e instalar una capacidad de base territorial para emitir evidencias de terceros. La Estrategia de Comunicación ha sido configurada desde cuatro ejes estratégicos, es decir evidencias de terceros, visibilización desde redes sociales del Proyecto y del PNUD, espacios de divulgación especializada y productos de conocimiento.

El Proyecto cuenta con un respaldo basado en una robusta Biblioteca de 446 archivos o ligas de dichas evidencias de terceros cubriendo todo un amplio rango de las metas del Proyecto.

El tema de las ANP como soluciones basadas en la naturaleza ha sido presentado en más de un espacio especializado. Entre otros se señalan:

- *World Parks Congress* (WPC), en Sídney, Australia, del 12-19 noviembre del 2014.
- Plataforma Global 2017 para la Reducción del Riesgo de Desastres, se llevó a cabo en Cancún, México, del 22 al 26 de mayo.
- 5th International *Climate Change Adaptation Conference: Adaptation Futures* 2018, se llevó a cabo del 21 al 28 de junio.

- III Congreso de Áreas Protegidas de Latinoamérica y El Caribe y evento paralelo de Áreas Protegidas Resilientes, en octubre, 2019, en Lima, Perú.
- III Simposio de Adaptación al Cambio Climático en Latinoamérica en marzo 2020, en el Tecnológico de Monterrey, Campus Puebla, México
- Reunión de *Friends of Ecosystem based adaptation* de la Unión Internacional de Conservación de la Naturaleza (UICN), en donde la CONANP presentó las acciones de proyecto en la reunión global de esta plataforma.

Entre los productos de conocimiento de mayor realce que se han tenido durante el período, son las publicaciones de los Programas de Adaptación al Cambio Climático, precedidos por los resúmenes ejecutivos, el libro de sistematización de la experiencia “Resiliencia; Áreas Naturales Protegidas, soluciones naturales a retos globales”, así como su presentación en un evento de amplia audiencia en 2019, y los videos Faros de Esperanza publicados en diversos espacios. Los videos muestran la diversidad paisajística, flora, fauna y actividades productivas que se desarrollan en las ANP promoviendo a las ANP como faros de rumbo para hacer frente al cambio climático.

En las ANP, el Proyecto ha evidentemente llegado a avances en términos de logros diferentes siendo los ecosistemas de la ANP distintos entre ellos. La diferencia existe de consecuencia también en términos de actores presentes en las áreas y sus intereses en el desarrollo y conservación tanto de las áreas protegidas como del territorio alrededor de las mismas.

El Proyecto ha sido sin duda efectivo en impulsar el enfoque de adaptación basada en ecosistemas y en promover la adaptación al CC como elemento fundamental para el manejo efectivo de las ANP en la CONANP. Además, las experiencias piloto hechas en las ANP del Proyecto han dado origen a aprendizajes muy importantes para el seguimiento del trabajo. Estos aprendizajes son bien analizados y descritos en dos estudios producidos por el proyecto:

- “Sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas en la efectividad de manejo y resiliencia de las ANP” (octubre 2019).
- “Sistematización de lecciones aprendidas en la Incorporación del enfoque de adaptación basada en ecosistemas en el diseño de los Programas de Adaptación al Cambio Climático y la contribución de sus procesos participación a la gobernanza de las ANP” (marzo 2020).

Como ya se mencionó (véase apartado “3.1.5. Enfoque de repetición”); la apuesta y la razón de ser del Proyecto ha sido de guiar los esfuerzos de resiliencia al cambio climático en las ANP, no solo durante su vigencia sino también después del cierre. Esta apuesta ha sido ganada por el Proyecto.

La primera etapa del Proyecto ha sido implementada de forma ineficiente como descrito por la evaluación de medio término y confirmado durante este ejercicio evaluativo. En la segunda etapa el Proyecto ha sido implementado eficientemente. Especificadamente el PNUD ha llegado a desarrollar más plenamente todas las que son sus propias características que van más allá de la sola aplicación de sus estándares de administración.

Ha habido, entre todos los actores encontrados, una grande apreciación del rol del PNUD tanto como administrador de recursos, que como socio implementador. Este rol ha sido entendido de forma mejor gracias al trabajo de la segunda UCP y a la aplicación de las recomendaciones desarrolladas por la evaluación de medio término, que había identificado la implementación ineficiente bajo muchas perspectivas.

En consideración de la evaluación de medio término, se ha, por lo tanto enfocado el trabajo a los logros de los resultados mejorando considerablemente el sistema de monitoreo y evaluación, la gestión financiera, las relaciones entre UCP y Oficiales de Campo y los Directores y Directoras regionales y de las ANP de la CONANP y dando luego a capacitaciones en los temas del Proyecto relacionados al CC a todos los niveles pertinentes, y se ha mejorado también la coordinación y supervisión del trabajo de las consultoras que se han utilizado para llevar a cabo muchas actividades. Un gran acierto ha sido también la contratación de la nueva administradora de Proyecto.

Un elemento significativo en términos de eficiencia ha sido el trabajo de capacitación de los mismos Oficiales de Campo realizado por la UCP, porque sucesivamente ha podido plasmar todo el trabajo, permitiendo que los temas del Proyecto pudieran ser profundizados en las ANP tanto en la parte conceptual cuanto en la parte práctica de empuje hacia acciones concretas, mediante a formulación de los 9 PACC, de los 6 Programas de Manejo y la

implementación de medidas de adaptación en campo. El empuje que los Oficiales de Campo otorgaron dentro del Proyecto ha sido necesario para que se pudiera alcanzar las metas a nivel de ANP: ellos han cubierto diferentes tareas en las ANP, tales como intermediarios de la UCP y promovedores de los temas del Proyecto en las ANP, coordinadores de consultoras y apoyo técnico a la realización de las acciones.

El trabajo de coordinación y supervisión de las acciones de las consultoras se ha demostrado muy bien organizado y orientado al cuidado de la calidad del trabajo en las ANP. Las consultoras eran apoyadas por las ANP y, específicamente, por los Oficiales de Campo y los productos entregados por las consultoras eran luego revisados por la UCP, el PNUD y la Dirección Estrategias de Cambio Climático de la CONANP a fin de asegurar que el trabajo cumpliera con las necesidades y los requerimientos técnicos.

La gestión financiera del Proyecto ha sido soportada por los Planes Operativos Anuales (POA) demostrando así un uso razonable del recurso financiero. Desde el punto de vista administrativo y contable, la segunda etapa de implementación no ha registrado ningún tipo de problema.

Durante la implementación del Proyecto no se ha dado ningún tipo de manejo adaptivo: el Comité Directivo no ha tomado ninguna decisión formal en relación a los objetivos planteados en el PRODOC original. El marco de resultados como formulado en la propuesta original del Proyecto, ha constituido el principal documento de referencia para la implementación, el seguimiento y el monitoreo de las actividades. Todavía, la implementación del Proyecto de hecho ha dejado de un lado el componente dedicado a la creación de una plataforma institucional consultiva que se refleja en un no logro formal relativo al resultado 3. De forma, más substancial, el trabajo llevado a cabo se ha focalizado en los otros componentes del Proyecto. Esta decisión, aunque no formalizada en ningún documento, ha sido pertinente permitiendo el alcance de los logros del Proyecto considerados más importantes, porque han generado entusiasmo hacia los nuevos temas propuestos por el Proyecto y han permitido una substancial transversalización de los mismos a distintos niveles.

La presente evaluación resalta dos elementos de eficiencia muy importante:

1. La estipulación de convenios con las OSC para implementar medidas de adaptación. Esto ha garantizado un mejor abordaje y vinculación con quien vive o desarrolla actividades en las ANP y en sus áreas de influencia y ha permitido, a través del mecanismo de los *grant*, maximizar la ejecución de recursos para facilitar la implementación de medidas de adaptación. Este elemento de eficiencia no solo se relaciona a los logros de resultados, sino también le confiere al proceso llevado a cabo en las ANP un mayor nivel de sostenibilidad porque ha reforzado alianza estratégica de manejo de las áreas naturales.
2. El contratar a una consultora para hacer la sistematización de las lecciones aprendidas generadas en el Proyecto para verificar si había aprendizajes que pudieran fungir de insumos para el PNANP 2020-2024 y para controlar como iba el curso de las acciones impulsadas y coordinadas por la segunda UCP. Además, era una necesidad el tener información para fines de comunicación sobre el proyecto.

El sistema de monitoreo ha sido anclado fuertemente al marco de los resultados. Este anclaje ha servido como elemento de avance del Proyecto permitiendo que se implementaran actividades en línea con las metas planteadas en el PRODOC.

El esfuerzo puesto en marcha durante la segunda etapa de implementación se visualiza mejor reportando el grado de avance de la implementación y ejecución del Proyecto, así como la identificación en la evaluación de medio término que valoraba la eficiencia del Proyecto en septiembre 2017 como moderadamente ineficiente “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”.

El elemento más significativo de ineficiencia, ha sido el relacionado al proceso de implementación, que ha dado lugar en la primera etapa del Proyecto, antes que la UCP fuera completamente renovada, y que ha determinado un atraso substancial de todo el proceso. Como ya reportado (véase apartado 3.1.5) Enfoque de repetición) el Proyecto tenía carácter pionero, por lo tanto, puede ser que la dificultad de instrumentar una idea proyectual pionera y compleja haya contribuido a determinar a atrasar la implementación. Este atraso hizo que la segunda parte fuera implementada en una atmosfera de apuro y urgencia y el establecimiento de un organismo consultivo interinstitucional fuera dejado al lado para privilegiar las acciones más substantivas del Proyecto y de capacitación

institucional para la CONANP institución beneficiaria del Proyecto. Como se ha mencionado, la decisión no se ha reflejado en ningún cambio formal al marco de resultados.

Ese tipo de ineficiencia, no debe considerarse dañino en términos de efectividad de manejo de la segunda etapa de implementación del Proyecto. La conversión de una plataforma a participación voluntaria, México Resiliente, en un organismo institucionalizado habría determinado un tipo de involucramiento de la UCP mucho más cercano, que, por lo tanto, habría restado recursos a las otras componentes. Además, habría necesitado de un apoyo político substancial al proceso. Este apoyo no ha podido darse.

PNUD y CONANP no han articulado las acciones del Proyecto con las instituciones que habían firmado las cartas de acuerdo para la cofinanciación del mismo Proyecto. Por lo tanto, no se ha dado ningún tipo de coordinación que hubiera podido por lo menos en principio potenciar las acciones del Proyecto.

Finalmente, la presente evaluación constata que todas las cuatro auditorías externas relativas a los años 2015, 2016, 2017 y 2018 realizadas hasta la fecha de la presente evaluación han sido positivas reportando el pleno respeto por parte del Proyecto de todos los aspectos administrativos, contables y de gestión.

En conclusión, la evaluación valora la eficiencia del Proyecto como moderadamente satisfactoria teniendo en consideración los logros del Proyecto y siendo la primera etapa valorada como moderadamente insatisfactoria por la evaluación de medio término y la segunda como muy satisfactoria por el presente ejercicio.

Nota sobre la PANDEMIA del COVID-19 y la efectividad del Proyecto

La pandemia del COVID-19, afortunadamente no ha resultado impactar de manera importante algún logro del Proyecto.

El evento de cierre no se ha podido aún darse (al tempo de la presente evaluación). El evento hubiera sido importante como ocasión de consolidación entre los actores del Proyecto de los aprendizajes generados a lo largo de la implementación, pero no constituye ningún perjuicio a los logros del Proyecto. De hecho, las actividades más significativas habían ya terminado al emerger del problema en el país.

A nivel de ANP, la Pandemia, ha impuesto una suspensión o ralentización de actividades relativa a las medidas de adaptación, de monitoreo comunitario de la biodiversidad, al otorgamiento de certificados ADVC y a la cancelación de algún taller comunitario. Además, no ha permitido que se hicieran las visitas de revisión final y los talleres de cierre de actividades en terreno.

La pandemia ha afectado la posibilidad de hacer reflexiones de cierre tanto a nivel general, como de ANP, por lo tanto, ha tenido efectos negativos sobre la efectividad, impacto y la sostenibilidad del Proyecto sobre todo en lo que concierne la internalización de resultados y aprendizajes. En términos de todos los otros criterios de evaluación pertinentes, es decir relevancia, eficiencia, implicación nacional, integración nacional, cobertura y targeting, participación, y escala y ampliación, la pandemia se puede considerar no significativa.

3.3.4. Implicación nacional

El Proyecto tiene su arraigo dentro las instituciones de SEMARNAT como cabeza de sector y de la CONANP. Con su obra de transversalización del tema CC, ha sumado a los esfuerzos de CONANP, y más precisamente a la Dirección de Estrategia de Cambio Climático (DECC), empezados ya antes del Proyecto. La DECC había coordinado el desarrollo de algunos Programas de Adaptación al Cambio Climático (PACC) empezado en el 2011. Además, como se ha mencionado, ha fortalecido al sector ambiental al alinearse con la Ley General de Cambio Climático.

Al terminar el Proyecto la SEMARNAT y la CONANP tienen la adaptación al CC incluida en su documento guía de programación, el Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales (PROMARNAT 2020-2024) y el Programa Nacional de ANP (PNANP 2020-2024).

Finalmente, se entiende que el trabajo desarrollado por la CONABIO le permite a la misma institución de fortalecer su operatividad de agencia a cargo de promover y coordinar actividades dirigidas al conocimiento de la diversidad biológica, así como a su conservación y uso sustentable para beneficio de la sociedad mexicana.

3.3.5. Integración

El proyecto, más allá de trabajar solo con las ANP, ha promovido un proceso participativo y un abordaje mediante el enfoque adaptación basada en ecosistemas permitiendo posicionar las mismas ANP como actores del territorio,

no más percibidas como “islas de conservación”, sino cómo instituciones activas para el desarrollo del territorio mismo. La integración del trabajo de distintos actores se ha dado a nivel de paisaje.

En su idea original, el Proyecto pretendía integrar el pilotaje de acciones en las ANP, el trabajo de conectividad y de extensión de áreas protegidas, el trabajo técnico de generación de información de la CONABIO a un nivel multi-institucional también a escala nacional. Tal integración no se ha dado a escala nacional substancialmente por tres razones ya mencionadas:

- Cambio en las prioridades nacionales durante los distintos gobiernos que se han sucedidos a lo largo de la implementación del Proyecto.
- La falta de compromiso con el Proyecto de muchos actores previstos en el PRODOC.
- La declinante operatividad de la Alianza México Resiliente durante los años de implementación del Proyecto
- La relación de tipo predominantemente técnico entre el Proyecto y la CONABIO.

Es importante, también, resaltar que el Proyecto ha conseguido integrar los temas de pertinencia del Proyecto en el proceso que ha llevado a los decretos relativos a las ANP.

3.3.6. Sostenibilidad

A nivel político se ha marcado la inclusión de los criterios de CC en 5 decretos relativos a cinco áreas protegidas, 4 nuevas y una ampliada. Se le reconoce a las ANP su importancia fundamental en hacer frente a los retos que el CC pone tanto a la conservación de los ecosistemas y su biodiversidad y a los medio de vida de la población. Es un reconocimiento político que posiciona claramente a la CONANP cómo actor importante para conjuntar esfuerzos de adaptación y mitigación del CC.

A nivel institucional, la inclusión de los criterios de CC en el PNANP 2020-2024, es una evidencia de sostenibilidad a futuro de la iniciativa, siendo el mismo el documento rector de programación de la institución que establece las líneas que guiarán las acciones de manejo de la CONANP como agente del Gobierno Federal.

El proceso de redacción de los nueve PACC y de los seis Programas de Manejo y la implementación de medidas de adaptación, ha fortalecido las capacidades de las ANP involucradas. Además, ha impulsado alianzas entre los actores que han participado en el proceso y ya se están dando en varias ANP experiencias de trabajo que apuntan a seguir el camino marcado por el Proyecto con la implementación de las medidas de adaptación con recursos recaudados de distintas fuentes. Es importante bajo esta perspectiva, resaltar que en ese proceso están involucrados diferentes tipos de actores como comunidades rurales e indígenas, ganaderos, el sector hotelero, academia, instituciones estatales y municipales y OSC.

El reto que está frente a la CONANP, es seguir construyendo sobre los logros del Proyecto, como tales no muestran ningún elemento contrario a la sostenibilidad, en lo contrario la transversalización de los temas del Proyecto, es decir CC, resiliencia, adaptación basada en ecosistemas se puede decir se han consolidado. Los temas están incluidos a distintos niveles mostrando que el camino a futuro está trazado.

Acoplado con estos logros a nivel político e institucional, se deben considerar el trabajo del Proyecto realizado a nivel técnico con la CONABIO, que mejora la capacidad de monitoreo de la institución y a nivel de ANP en el campo (elaboración de los PACC y de los Programas de Manejo), que ha permitido la implementación de las medidas de adaptación. El trabajo de campo en las ANP también ha permitido de acumular experiencias, fortalecer capacidades, identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas.

El reto para darle seguimiento es substancialmente de tipo financiero, vista la contingencia de reducción presupuestaria en la que se encuentra el Gobierno de México. A los problemas de tipo financiero, se suman también los problemas en temas de recursos humanos: los Oficiales de Campo que han sido clave para seguir al terminar el Proyecto no estarán más a disposición de las ANP para seguir empujando acciones de adaptación.

El tema de resiliencia al CC abre posibilidades para seguir trabajando en la ANP del Proyecto con el Fondo para el Cambio Climático (FCC) y en alianzas con OSC que son cruciales para la sostenibilidad de la iniciativa es evidente por dos razones:

- La adaptación al CC es un tema que puede ser aprovechado para recaudar fondos tanto de donantes internacionales como de donantes nacionales y estatales. Además, el tema es de importancia también para las

empresas que cuidan la sostenibilidad ambiental de sus emprendimientos a través de sus oficinas de responsabilidad social corporativa.

- Es importante que las ANP del Proyecto sigan proporcionando lecciones aprendidas a la CONANP en un plazo de tiempo que vaya más allá del simple periodo de implementación de la iniciativa para mantener alta la atención hacia al tema de resiliencia al CC, para que esfuerzos hechos por el proyecto no se vayan diluyendo en la percepción de los pobladores al pasar mucho tiempo.

Los aprendizajes generados por el Proyecto ahora son bajo consideración por el Programa de Pequeñas Donaciones (PPD) FMAM manejado por el PNUD para su incorporación en la planeación de la estrategia de dicho programa para el 2020/30. Este programa representa un medio para darle seguimiento al Proyecto a nivel de terreno. De hecho, estaba en los planes del Proyecto y del PPD de hacer un evento común para que los temas de intervención del Proyecto con comunidades y CONANP fuesen promovidos. La emergencia pandémica del COVID-19 ha claramente impedido que el evento ocurriera.

Finalmente, es importante destacar que los socios de Proyecto están desarrollando en algunos complejos actividades de adaptación al cambio climático financiada por un diversas entidades, como sector hotelero (Hoteles de la cadena RIU), empresa de acuicultura (Regal Spring), organización de la sociedad civil (FMCN), fundaciones internacionales (Bat Conservation International), organismo de cooperación internacional (Fondo de América del Norte para la Cooperación).

3.3.7. Impacto

Mediante la implementación de medidas de adaptación al CC, bajo el enfoque adaptación basada en ecosistemas, el Proyecto ha contribuido a reducir la vulnerabilidad ante el Cambio Climático de la BD y de los medios de vida humanos, impactando en una superficie 6,000.04 hectáreas en bosques, selvas, humedales, costas y mares de las 17 ANP del proyecto.

El Proyecto ha impactado con la ampliación de la superficie de conservación de la biodiversidad al decretar 79 millones 819 mil y 59 hectáreas, que han sido incluidas en el mejoramiento de la gestión y en acciones específicas de reducción de los impactos de cambio climático con estrategias de adaptación enfocadas a incrementar la resiliencia de las ANP. Se resalta que la importancia de las ANP para la adaptación al CC ha sido entre las justificaciones de los decretos. Además, con la certificación de un total de 26,294.66 hectáreas de ADVC con criterios de conectividad y resiliencia, el Proyecto ha impactado en la expansión estratégica sobre la cobertura de las ANP atenuando los impactos directos e indirectos del CC en la BD, aunado a la estrategia de planeación de los PACC por complejo, donde las actividades de fortalecimiento de capacidades a nivel comunitario, institucional y organizacional, han impactado en la suma de esfuerzos de colaboración entre diferentes sectores y donde los medios de vida de la población local hombres y mujeres están vinculados en las acciones de conservación y adaptación al CC.

El Proyecto evidencia el progreso del logro de los impactos, mediante la herramienta del METT, en donde el proyecto ha aumentado en un 9.59% su efectividad en la gestión de las 17 ANP, permitiendo avanzar en el cumplimiento de los objetivos y los medios requeridos para lograrlos.

Los instrumentos programáticos que ha impulsado el Proyecto al interior de la CONANP como el PNANP 2020-2024, la Estrategia 2040, la ECCAP, las reglas de operación del Procodes, fortalecen y transversalizan el tema de CC en la política nacional dirigida a las ANP. Los Programas de Manejo que el Proyecto ha apoyado, han incluido criterios de CC, establecen un precedente legal a nivel de ANP para atender los impactos derivados del CC y pueden ser susceptible de réplica en otras ANP.

El Proyecto impulsó el PACC como un instrumento de planeación regional que traspasó los polígonos de las 17 ANP del Proyecto, impactando en zonas de influencia a través de un enfoque de conectividad estratégica con criterios de cambio climático dando paso a una gestión del territorio con enfoque de paisaje que promovió la resiliencia al CC como modelo de gestión territorial a nivel de complejo con la inclusión y coordinación interinstitucional, y con sectores productivos, empresariales y comunidades locales, donde los entrevistados coinciden que fue un modelo innovador del proyecto que promueve acciones concretas de medidas de adaptación al CC hacia la resiliencia de los ecosistemas y las comunidades (incluyendo elementos de vulnerabilidad y Riesgos).

Las evidencias anecdóticas recopiladas durante la presente evaluación con los pobladores identifican el término de CC a algunos problemas que ellos mismos han ido experimentando y los términos de adaptación y resiliencia a los cambios que se realizan para hacer frente al CC. El nexo que existe entre el CC y la disminución de plantas y animales, la baja disponibilidad de agua se ha ido esclareciendo durante la implementación, y los ajustes a sus modelos de producción (artesanía, ganadería y agricultura) para compatibilizar sus medios de vida con los servicios que le rinden los ecosistemas. Por lo que el proyecto ha proporcionado a los habitantes de las 17 ANP hombres y mujeres un mayor entendimiento de su relación con los recursos naturales y sus actividades, impulsando actividades de adaptación al CC, reduciendo la vulnerabilidad a los ecosistemas y a sus actividades productivas.

3.3.8. Cobertura y targeting

Como es descrito en el PRODOC, 17 ANP han sido seleccionadas de las 174 que existían al inicio del Proyecto a través de un sistema de priorización basado en la distribución ecorregional de áreas naturales protegidas, elaborados con datos espaciales recabado en las ANP del país, en términos de motivadores de vulnerabilidad (por ejemplo, biodiversidad, desarrollo humano, huracanes, incendios, etc.) y otras características (biodiversidad, topografía, etc.). Se han ponderado las ANP preseleccionadas en términos de conectividad, funcionamiento y otras fuentes de financiamiento. Luego se han gestionado las 17 ANP como unidades de paisaje terrestre/marino ecorregional. Esta cobertura geográfica ha quedado inmutada durante todo el periodo de implementación.

De hecho, los datos que se recabaron en este ejercicio permiten que este sistema sea de total replicación, así como de fácil actualización para su uso en más toma de decisiones. El Proyecto con estas 17 ANP ha tenido la oportunidad de proveer experiencias en distintos contextos con características específicas, que representan buenas prácticas para guiar sus replications en otras ANP.

El incremento de la cobertura con el decreto de nuevas ANP ha protegido evidentemente la riqueza natural en BD en el país. El trabajo de aumento de la conectividad biológica desde el interior de las ANP hacia sus zonas de influencia, o sea el enfoque de adaptación basada en ecosistemas, con la inclusión de nuevos territorios bajo el esquema de ADVC ha sido una estrategia de CONANP que ha visto las comunidades, ejidatarios y propietarios locales incorporar sus tierras a un programa de manejo voluntario de adaptación al CC con fines tanto productivos que de conservación de la BD.

A parte la CONANP, que representa la institución beneficiaria principal, gracias al enfoque adaptación basada en ecosistemas y al proceso a participativo, el Proyecto ha beneficiado un amplio rango de sectores muy amplio en los distintos complejos: comunidades, ejidatarios, productores, sector turístico, OSC, universidades, centros de investigación, instituciones estatales y municipales. La evaluación resalta que el Proyecto ha empujado para una reducción de la brecha de género permitiendo que las mujeres pudiesen participar de forma activa en los espacios de toma de decisiones reforzados por el Proyecto tal como los talleres y grupos de trabajo para la formulación de los PACC e incorporando la participación de las mujeres en los Consejo Asesores de las ANP.

3.3.9. Participación

El Proyecto se ha implementado de una forma muy participativa solamente a nivel de ANP. Con diferencia entre las distintas ANP, el proceso ha involucrado un número muy elevado de actores pertenecientes a diferentes ámbitos de importancia para el manejo efectivo de las ANP mencionado anteriormente, comunidades, sectores productivos (ganaderos, pescadores y operadores del sector turístico), academia, centros de investigación, instituciones estatales y municipales, organizaciones internacionales y OSC.

La formulación de los PACC ha representado la ocasión en la cual se ha visualizado la participación y se ha creado el marco de colaboración que ha seguido alimentándose luego. El nivel de participación se dio con más de 1,800 actores. Donde se han realizado los PACC, su formulación ha representado la chispa de encendido del motor abriendo espacio de participación y consolidando el trabajo institucional de 11 consejos asesores, incluyendo la formación de sub-consejos expresamente dedicado a la adaptación al CC:

Los mensajes claves para promover la vinculación de los pobladores y de los sectores productivos en las actividades del proyecto y por lo tanto garantizar la participación han sido:

- Promover el nexo entre adaptación al CC, conservación de la BD y medio de vida de las comunidades.
- Centrar el entendimiento del CC como fenómeno es un proceso que implica la participación de todos los sectores la sociedad.

- Las ANP como elementos esenciales que conservan la capacidad del ecosistema de brindar servicios esenciales a las actividades humanas.

Sin embargo, el proceso participativo ha sido posible gracias al interés demostrado en la iniciativa por los Directores y Directoras Regionales y de ANP y al acompañamiento de los Oficiales de Campo a las consultoras de los PACC y a las OSC a cargo de la implementación de la medida de adaptación. De hecho, ha resultado ser sumamente importante establecer comunicación basada en la transparencia de proceso para generar la confianza y mostrar la voluntad de considerar las experiencias, las problemáticas y las inquietudes de las comunidades. Finalmente, el construir juntos el proceso y proponer soluciones alternativas viables y efectivas, ha sido el elemento que le ha otorgado credibilidad al proceso, el elemento capaz de generar alianzas sobre todo con los sectores productivos tradicionalmente reconocidos antagónicos a la conservación como la ganadería. El proceso de participación ha garantizado también el involucramiento activo de mujeres y jóvenes de las comunidades. La UCP ha asegurado que en todos los convenios con las OSC para llevar a cabo medidas de adaptación y que tuviera las cuestiones de género entre sus prioridades.

Finalmente, hay que contar con las diferentes situaciones contingentes en las cuales se encontraban en las distintas áreas del Proyecto. Es evidente que, en Chiapas, en el complejo de la Selva del Ocote y del Cañón del Sumidero, el proyecto ha encontrado algunas condiciones específicas que le permitieron una vinculación con los actores locales de manera excepcional.

A nivel federal, el proceso participativo no se ha dado como previsto en el PRODOC. Las relaciones del Proyecto con otras instituciones no han impulsado ninguna iniciativa que anduviera más allá de discusiones para informar acerca de la implementación del Proyecto y consecuentemente retroalimentarlo. Todavía, el interés hacia el Proyecto se ha mostrado alto como indica la participación del mismo a varios eventos en el tema de áreas protegidas y CC.

3.3.10. Escala y ampliación

El Proyecto, a través de una consultoría, ha producido la sistematización de lecciones aprendidas y buenas prácticas documento presentado en octubre de 2019, que apoyó a la UCP y la DECC en la concreción de los aprendizajes.

Otro acierto ha sido la documentación del Proyecto en un libro de sistematización de la experiencia “Resiliencia; Áreas Naturales Protegidas, soluciones naturales a retos globales”, apoyado por el Proyecto y financiada e impulsada por el Representante Residente del PNUD. Así mismo, el libro fue utilizado por la exposición del Museo de la Memoria y Tolerancia en Ciudad de México con el nombre “¡tic tac el cambio climático es ahora”, en el período de marzo a septiembre de 2020.

El proyecto realizó también mediante consultoría el documento “Sistematización de lecciones aprendidas en la Incorporación del enfoque de adaptación basada en ecosistemas en el diseño de los Programas de Adaptación al Cambio Climático y la contribución de sus procesos participación a la gobernanza de las ANP”, presentada en el mes de marzo 2020.

El proyecto ha mejorado la Guía de elaboración del PACC de la CONANP, con la inclusión de análisis de vulnerabilidad, análisis de riesgos, enfoque en adaptación basada en ecosistemas que fundamenta la selección de los Objetos de Conservación Socio-Ambiental (OCSA).

Los cuatro documentos citados son de suma importancia para permitir que el proceso llevado a cabo por el Proyecto pueda ser replicado a futuro en otras ANP eficientemente teniendo directrices de trabajo claras y efectivas.

Las 17 ANP como sitios piloto dentro del Proyecto, representan una diversidad de ecosistemas, desafíos y formas de gestión distintas, lo que ha dado paso a diferencias de avance entre las 17 ANP, en principio las áreas marinas en comparación con las ANP terrestres representan retos distintos y la población es menor o nula en algunas ANP marinas. En los ecosistemas terrestres las medidas de adaptación posibilitan evidenciar los cambios en tiempos muchos más estrechos que en los marinos.

Dentro de las estrategias y experiencias desarrolladas por el proyecto, los PACC realizados por complejo han impactado de manera positiva el territorio y han dado paso a generar conocimiento y alianzas estratégicas en las ANP del Proyecto que pueden ser replicables en otras ANP. Tal replicación puede involucrar también el trabajo hecho con el involucramiento substancial de los Consejos Asesores y con la instalación de Sub-Consejos de CC.

La implementación de las medidas de adaptación al CC, mediante un enfoque sistémico de intervención, el fortalecimiento de la participación, el desarrollo de capacidades, el trabajo con las mujeres, con comunidades rurales e indígenas y con sectores productivos, y alianzas con las OSC locales, han sido una estrategia que puede ser adaptada y replicada en cada ANP.

Como ya se mencionó (véase apartado 3.1.5. Enfoque de repetición), la apuesta y la razón de ser del Proyecto era de guiar los esfuerzos de resiliencia al cambio climático en las ANP no solo durante su vigencia sino también después del cierre. Esta apuesta ha sido ganada por el Proyecto porque las herramientas política, institucional y técnica y las sistematizaciones de lecciones aprendidas muestran claramente un camino a futuro.

4. Conclusiones, recomendaciones y lecciones

4.1. Conclusiones

El ejercicio evaluativo ha identificado doce conclusiones:

Conclusión n° 1

Desde el diseño, el reforzamiento del marco institucional, de la administración y de las capacidades de la CONANP y el pilotaje de medidas de adaptación están orientados a sentar las bases para el trabajo futuro de las ANP. El diseño tiene la aspiración de darle al Proyecto en sí un papel catalizador de los esfuerzos de resiliencia al CC a través del sistema de las ANP, no solo durante su vigencia sino también después del cierre. Es la apuesta del Proyecto y su razón de ser.

El enfoque de repetición y el carácter pionero de la iniciativa está identificado en forma implícita en el PRODOC. El Proyecto ha servido por lo tanto como laboratorio de experiencias para recopilar lecciones aprendidas y buenas prácticas que sirvan para acciones a futuro, por lo que se requiere que se incremente el esfuerzo institucional en distintas instituciones del gobierno federal para aprovechar del aprendizaje, sino el Proyecto perderá gran parte de su importancia: ello representaría tanto una oportunidad perdida para el futuro y, además, no valorará el trabajo realizado en los años de implementación de la iniciativa.

Conclusión n° 2

El Proyecto ha logrado transverbalizar el tema de resiliencia al CC en distintos niveles de la CONANP central, regional y en las ANP involucradas en la implementación.

Conclusión n° 3

La gran relevancia de las acciones y de los temas del Proyecto ha constituido su propia inercia permitiendo que la iniciativa cumpliera con su apuesta principal, o sea sentar las bases para intervenciones futuras en los temas de CC, conservación de BD, vulnerabilidad y resiliencia. Tal inercia, sumada al trabajo de la DECC, de la segunda UCP, de los Oficiales de campo de PNUD y de los Directores y Directoras de ANP ha sido la fuerza motriz de la iniciativa y ha permitido el logro de los resultados más significativos.

Conclusión n° 4

PNUD y CONANP han *de-facto* adoptado un manejo adaptativo concentrándose en los resultados más viables, sin ajustar formalmente el marco de resultados incluido en el PRODOC original. El haber cambiado el marco, hubiera permitido de enfocar mejor los esfuerzos hacia estos resultados y, sobre todo, hubiera identificado de manera formal y substancial los límites de acción que estaban en frente a la UCP. Adicionalmente, hubiera permitido, en fase de reporte, de resaltar con mayor intensidad al trabajo puesto en marcha y logrado por la segunda UCP y de comunicar al lector un sentido de completitud de los logros. Además, hubiera podido aliviar la sensación de urgencia que ha marcado la implementación de la segunda etapa de implementación para recuperar los atrasos generados durante la primera etapa.

Conclusión n° 5

La implementación del Proyecto se ha realizado en dos etapas bien distintas: una primera etapa liderada por una UCP y una segunda etapa por una segunda UCP completamente renovada con un proceso gradual después de la evaluación de medio término. Las dos etapas se han diferenciado profundamente en cuanto a eficiencia y efectividad de la implementación del Proyecto.

La implementación del Proyecto ha sido ineficiente en la primera etapa, mientras se ha demostrado eficiente y efectiva en su segunda etapa. La evaluación de medio término ha contribuido a repensar el manejo del Proyecto desde sus niveles más altos, y tanto el Comité Directivo y el PNUD han sido capaces de aceptar los hallazgos de

tal ejercicio y poner en marcha, con el apoyo de los nuevos integrantes de la UCP, los ajustes necesarios a encaminar la gestión del Proyecto hacia los logros previstos.

Los ajustes han mejorado sensiblemente el sistema de monitoreo y evaluación, la gestión financiera, las relaciones entre UCP y Oficiales de Campo y los directores de ANP y regionales de la CONANP. Además, han dado lugar a capacitaciones en los temas del Proyecto relacionados al CC a todos los niveles pertinentes. Han permitido una efectiva coordinación y supervisión del trabajo de las consultoras con quienes se han realizado convenios de colaboración para llevar a cabo la implementación de medidas de adaptación al CC.

Se resalta que a la ineficiencia en la implementación del Proyecto en su primera etapa pueda haber surgido también del reto, a la vez conceptual y práctico, que la primera UCP tenía en frente, es decir la necesidad de instrumentar la idea proyectual pionera y compleja que caracteriza la iniciativa en un escenario político-institucional donde se estaban dando muchos cambios, como los recortes presupuestales a la CONANP desde el año 2015 y los cambios de Comisionados, que no han incentivado a que el Proyecto desde un inicio fuera fortalecido.

Conclusión n° 6

A nivel de ANP, el proyecto se ha demostrado relevante en los temas y pertinente en el enfoque participativo. La participación de los actores en las ANP y sus áreas de influencia se ha dado gracias a la visualización del CC y su incidencia en los medios de vidas de los que viven y operan en el territorio. Los conceptos de vulnerabilidad y resiliencia han permitido aterrizar las problemáticas del CC a un nivel de comprensión al alcance de muchos sectores de la población. Ese tipo de aterrizaje, a su vez, ha sido la entrada para que se pudiera comprender a varios niveles la importancia de la ANP como agentes de desarrollo y no solo como entidades que maniobran de forma aislada sus polígonos.

Conclusión n° 7

El abordaje de paisaje se ha revelado estratégico tanto para la conservación de biodiversidad cuanto para el desarrollo. Por lo tanto, resulta evidente que bajo una óptica de desarrollo sostenible las actividades productivas deben necesariamente ser realizadas teniendo en cuenta la importancia de las ANP y los corredores biológicos como elementos esenciales para la adaptación al CC. Por lo tanto, enfoque de adaptación basada en ecosistemas la es clave para el desarrollo social y económico del territorio. Ello, implica ir más allá de los límites de los polígonos de las ANP y que la CONANP, en cada territorio, se haga promotora de un trabajo de coordinación interinstitucional en cada territorio que se articule con enfoque de paisaje y participativo.

Conclusión n° 8

La elaboración de los PACC y los Programas de Manejo, se ha revelado clave para la participación de todos los actores locales, institucionales y sociales, a fin de promover acciones conjuntas para la identificación de las amenazas y riesgos del CC y para que se hayan establecido alianzas para la implementación de las medidas de adaptación con un enfoque de paisaje.

Conclusión n° 9

Gracias al trabajo por complejo (mediante el enfoque de adaptación basada en ecosistemas), el Proyecto ha beneficiado un espectro de sectores muy amplio en los distintos complejos: comunidades, ejidatarios, productores, sector turístico, universidades y centros de investigación, instituciones estatales y municipales permitiendo el posicionamiento de las ANP como centros de desarrollo.

Conclusión n° 10

En términos de sostenibilidad en el Proyecto no se visualizan preocupaciones de tipo técnico. Su principal reto radica en la sostenibilidad financiera derivada de la reducción presupuestaria constante al sector ambiental y en particular a la CONANP.

Conclusión n° 11

El tema de resiliencia al CC abre posibilidades para alianzas con OSC instituciones estatales y empresas privadas estratégicas para la sostenibilidad de la iniciativa es evidente por dos razones: la adaptación al CC es un tema que puede ser aprovechado para recaudar fondos tanto de donantes internacionales que de donantes nacionales y estatales y hay la necesidad de mantener alta la atención hacia la resiliencia al CC para que los esfuerzos hechos por el proyecto no se vayan diluyendo en la percepción de los pobladores.

Conclusión n° 12

El Proyecto ha evidenciado la figura del Oficial de Campo como pieza clave para el logro de resultados, donde la transversalización del tema de CC a nivel de ANP fue más cercana con esta figura, logrando establecer contacto

directo con las comunidades y diversos sectores a nivel de complejo y proporcionando seguimiento puntual de las acciones en coordinación con los Directores y Directoras. Los Oficiales de Campo sin duda son un recurso humano que el Proyecto ha fortalecido para seguir impulsando hacia la sostenibilidad del Proyecto en los próximos años a nivel de terreno.

4.2. Lecciones aprendidas

El ejercicio evaluativo ha identificado tres lecciones aprendidas:

Lección aprendida n° 1

Los proyectos FMAM son proyectos orientados a la acción y a determinar cambios sistémicos. Solicitan la realización de productos y el logro de resultados y muchas veces incluyen la generación de conocimiento, el fortalecimiento de capacidades y la colaboración con muchos socios. En términos de implementación y ejecución, el FMAM promueve una amplia participación de una variedad de actores que cubran el sector público y privado, las comunidades, la academia y las OSC. Además, en el contexto de proyectos FMAM, la generación de conocimiento, no es de entenderse cómo ejercicio meramente técnico y/o académico, sino más bien como búsqueda de soluciones prácticas para superar las barreras identificadas para determinar los cambios deseados y puedan ser pilotos exitosos para su réplica. Por estas características los de FMAM son proyectos complejos y ambiciosos y, por tal razón, implican que los socios compartan tan pronto que sea posible una visión común del camino hacia los resultados y una clara división de roles. Al no realizarse estas condiciones, los atrasos y los problemas de implementación que se generan son difícilmente recuperables.

Lección aprendida n° 2

En las ANP del Proyecto y en sus áreas de influencia existen actores disponibles y entusiastas a compartir sus saberes y a mostrar voluntad de cambios para impulsar un desarrollo que tenga en cuenta las implicaciones del CC. Desde este punto, se anotan tres elementos de gran interés para la CONANP.

1. Los investigadores prueban satisfacción en aterrizar sus saberes, a menudo muy específicos y desarticulados con lo que sucede en las comunidades. Los proyectos de desarrollo que apunten a buscar soluciones a problemas de relevancia tanto ambiental como social, y por ende económica, les permite de contribuir con algo práctico que tenga implicaciones reales en el territorio en el cual operan.
2. La comunidades rurales e indígenas tienen el orgullo de poder ver sus saberes tradicionales reconocidos y a la vez están dispuestos a capacitarse y participar para promover el desarrollo de su territorio. Se trata de un reconocimiento mutuo en el cual el rol de las comunidades deja de ser simplemente el de recipiente pasivo de subvenciones, sino también de entidad activa que promueve su desarrollo en un marco colaborativo entre pares.
3. Los sectores productivos pueden mostrar voluntad de cambio en la manera de gestionar sus negocios una vez que entiendan de mejor forma las soluciones posibles a los retos asociados al CC y al ambiente en general.

Con toda probabilidad estas consideraciones aplican a todas las ANP mexicanas, no solo a las del Proyecto.

Lección aprendida n° 3

Involucrar distintos sectores de la sociedad en los procesos decisionales lleva a un entendimiento común de los problemas relacionados a la adaptación CC que por sus características propias necesita respuestas coordinadas. Los procesos decisionales se deben dar de manera transparente, con personal dedicado y competente y apuntar a la identificación de acciones relevantes para los intereses de los involucrados, viables y efectivas, que sea capaz de mejorar las condiciones a los ojos de los participantes.

4.3. Recomendaciones

El ejercicio evaluativo ha identificado cinco recomendaciones:

Recomendación n° 1

Relacionada a la conclusión n°1

Dirigida a la CONANP - Dirección Estrategias de Cambio Climático

Consolidar la adaptación al CC como elemento de manejo en la rutina de trabajo de las ANP. Esta puede representar una ocasión para informar a distintos niveles de la CONANP sobre la importancia de los temas centrales del Proyecto, es decir CC, adaptación, abordaje de paisaje presentando conjuntamente los logros del Proyecto en términos de aprendizaje. Se sugiere empezar a incorporar estrategias de cambio climático en los Programas de Manejo de cada ANP, que puede empezar a aprovechar según sus especificidades de algunos aprendizajes del Proyecto y aplicarlos según su disponibilidad de recursos tanto financieros como de capacidades.

Es necesario acoplar la presentación de las plataformas interinstitucionales manejadas por CONABIO con una presentación de los logros del proyecto y sugerir dar seguimiento al trabajo desarrollado en colaboración con CONABIO y aprovechar de la ocasión para empujar y dar a conocer el uso y la utilidad de las plataformas.

Recomendación n° 2

Relacionada a la lección aprendida n° 3

Dirigida al PNUD

Crear y adoptar una *check-list* de arranque de proyecto para sus iniciativas futuras. Esta lista debería en principio tener en consideración todo lo necesario para que los Comités Directivos de los proyectos implementados por la agencia puedan desarrollarse sin crear malentendidos tanto institucionales como personales que terminan perjudicando esfuerzos de las partes involucradas. Para este fin, se debería tener en cuenta cómo distribuir las responsabilidades que el proyecto requiere, reflejando al mismo tiempo los reglamentos particulares de cada institución involucrada y como estos aplican al proyecto, y la convergencia de las expectativas de las partes en el proyecto. En breve, una *check-list* que guíe las primeras discusiones de los Comités Directivos. Se sugiere que la *check-list* sea organizada de manera tal que todo lo relativo a los procesos administrativos, de compras, de logísticas, y de toma de decisiones sea objeto de discusión en las primeras reuniones de los Comités Directivos. De esta forma, se espera que al cabo de las primeras reuniones surja un alineamiento de entendimientos entre todos los representantes de las instituciones que componen el Comité Directivo de un proyecto. Es importante anotar que este documento no solo podría ayudar a reducir la posibilidad que malentendidos se produzca en el seno de los comités, sino también a profundizar y analizar de forma conjunta los desafíos ante la implementación.

Recomendación n° 3

Relacionada a la conclusión n°4

Dirigida al PNUD y CONANP

Cuando sea relevante, no hesitar a formalizar cambios significativos al marco lógico de proyectos FMAM. De hecho, en los proyectos financiados por FMAM se permite a los socios del proyecto de hacer modificaciones substanciales, si bien justificadas y documentadas, al marco de resultados a través decisiones tomadas por el Comité Directivo. El cambiar el marco de resultados formalmente empuja hacia la adaptación de los esfuerzos de implementación alineando el trabajo hacia objetivos deseables y realísticos con base a la experiencia acumulada durante la implementación y no solo a las expectativas delineadas en fase de diseño del proyecto despejando el camino de las preocupaciones relativa al logro de resultados que ya no se consideran relevantes o viables. Además, un marco de resultados más pertinente con las reales posibilidades de logro permite la redacción de informes finales más enfocado en el éxito y menos en la justificación de las razones a la base del no cumplimiento con los resultados esperados. Es evidente que los dos tipos de informe promuevan un diferente grado de apreciación de los proyectos, de las instituciones a cargo y del personal empleado por parte de las personas que los leerá.

Recomendación n° 4

Relacionada a las conclusiones n°1, 10 y 11

Dirigida al PNUD y CONANP

La Asamblea General de las Naciones Unidas ha declarado el 1 de marzo de 2019 la Década de las Naciones Unidas para la Restauración de los Ecosistemas 2021-2030. La década se propone de ampliar masivamente la restauración del medio ambiente degradado y destruido, como medida para combatir el cambio climático y mejorar la seguridad alimentaria, el suministro de agua y la biodiversidad. El momento es estratégico. La restauración de los ecosistemas es fundamental para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, principalmente aquellos relacionados con cambio climático, erradicación de la pobreza, seguridad alimentaria, conservación del agua y biodiversidad. También es un pilar de las convenciones ambientales internacionales, como la Convención de Ramsar sobre los humedales y las Convenciones de Río sobre diversidad biológica, desertificación y cambio climático. El Proyecto ha trabajado en muchos aspectos que son de interés para la Década de las Naciones Unidas para la Restauración de los Ecosistemas 2021-2030 y ha producido resultados y aprendizajes de alta pertinencia para los objetivos de la década.

Seguir la colaboración buscando otras ocasiones de financiación para darle seguimiento al Proyecto. En particular el enfoque de adaptación basada en ecosistemas a nivel de complejo es un elemento interesante para desarrollar propuesta de proyecto con donantes internacionales. El enfoque de adaptación basada en ecosistemas pone al centro los temas de la década y está alineado con los requerimientos del FMAM, específicamente con sus directivas y áreas programáticas de su reposición 7. Los mismos elementos ameritan una reflexión sobre la posibilidad de aplicar al Fondo Verde del Clima (GCF por su sigla en inglés), que por la dimensión financiera de sus proyectos implicaría también el asocio con otras instituciones nacionales.

Recomendación n° 5

Relacionada a las conclusiones n°1, 10 y 11

Dirigida al PNUD

Dar a conocer el Programa de Pequeñas Donaciones FMAM en las ANP de los complejos del Proyecto para que los Directores y Directoras puedan sugerir a las comunidades y a las OSC que operan en su territorio y en las áreas de influencia puedan tener en mente que existe esta posibilidad de financiación para llevar a cabo medidas de adaptación identificadas en los 9 PACC formulados.

Anexos

Anexo A – Escalas de calificaciones

Le presente tabla incluye las escalas de calificaciones de acuerdo a la “Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM”.

Escala de calificaciones		
Calificaciones de resultados, efectividad, eficiencia, SyE y aplicación y ejecución	Calificaciones de sostenibilidad	Calificaciones de relevancia
<p>6: Altamente Satisfactoria (AS) El proyecto no presentó deficiencias en el logro de sus objetivos en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.</p> <p>5: Satisfactoria (S) Solo hubo deficiencias menores.</p> <p>4: Moderadamente Satisfactoria (MS) Hubo deficiencias moderadas.</p> <p>3: Moderadamente Insatisfactoria (MI) El proyecto presentó deficiencias significativas.</p> <p>2: Insatisfactoria (I) Hubo deficiencias importantes en el logro de los objetivos del proyecto en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.</p> <p>1: Altamente Insatisfactoria (AI) El proyecto presentó deficiencias graves.</p>	<p>4: Probable (P) Riesgos insignificantes para la sostenibilidad.</p> <p>3: Algo probable (AP) Riesgos moderados.</p> <p>2: Algo improbable (AI) Riesgos significativos.</p> <p>1: Improbable (I) Riesgos graves.</p>	<p>2: Relevante (R)</p> <p>1: No Relevante (NR)</p>
		<p>Calificaciones de impacto</p> <p>3: Significativo (S)</p> <p>2: Mínimo (M)</p> <p>1: Insignificante (I)</p>

Anexo B – Documentos, informes y páginas web consultados

Documentos e informes

- Cartas de cofinanciación de CONANP, CONAFOR, CONABIO, PNUD, GIZ; ENDESUR y FMCN
- Conservación, Restauración y Conectividad de la Biodiversidad de México ante el Cambio Global – síntesis y mensajes clave (borrador, marzo 2020)
- Documento de Proyecto (ProDoc) y relativo Marco de Resultados
- Documento Teoría de cambio de Proyecto - Diario Oficial de la Federación: 07/12/2016
 - DECRETO Área Natural Protegida, con el carácter de reserva de la biosfera, la región conocida como Sierra de Tamaulipas, localizada en los municipios de Aldama, Casas, González, Llera y Soto La Marina, en el Estado de Tamaulipas.
 - DECRETO por el que se declara Área Natural Protegida, con el carácter de reserva de la biosfera, la región conocida como Pacífico Mexicano Profundo.
 - DECRETO por el que se declara Área Natural Protegida, con el carácter de reserva de la biosfera, la región conocida como Islas del Pacífico de la Península de Baja California.
 - DECRETO por el que se declara Área Natural Protegida, con el carácter de reserva de la biosfera, la región conocida como Caribe Mexicano.
- Diagnóstico del desempeño y capacidades de Consejos Asesores en Áreas Naturales Protegidas.
- Diario Oficial de la Federación: 27/11/2017
 - DECRETO por el que se declara como área natural protegida, con el carácter de parque nacional, la región conocida como Revillagigedo, localizada en el Pacífico Mexicano.
- Estrategia de Cambio Climático desde las Áreas Naturales Protegidas: Una Convocatoria para la Resiliencia de México 2015-2020. CONANP
 - Estrategia hacia 2040: una orientación para la conservación de las áreas naturales protegidas de México. Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, México. CONANP
- Estrategia de Comunicación de Proyecto
- Evaluación de Medio Termino
- Herramienta para la Elaboración de Programas de Adaptación al Cambio Climático en Áreas Naturales Protegidas
- *GEF 5 Focal Area Strategies*
- Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM. PNUD. 2012
- *Integrated Work Plans* trimestrales y anual
- Ley General de Cambio Climático del 6 de junio de 2012 y su reforma publicada DOF 13-07-2018
- Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente
- Libro “Resiliencia; Áreas Naturales Protegidas, soluciones naturales a retos globales”
- *Project Implementation Report* (Años 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020)
- Revisiones (primera y segunda) sustantivas del PRODOC.
- Programas de Adaptación al Cambio Climático
 - Complejo Mariposa Monarca
 - Complejo Reserva de la Biosfera Pantanos de Centla-Área de Protección de Flora y Fauna Laguna de Términos

- Corredor Isla Mujeres-Puerto Morelos
 - Reserva de la Biosfera Tehuacán-Cuicatlán
 - Cinco Áreas Naturales Protegidas del Complejo Cañón del Sumidero-Selva El Ocote
- PACC (Resúmenes Ejecutivos)
- Reserva de la Biosfera Tehuacán-Cuicatlán
 - Corredor Isla Mujeres – Puerto Morelos
 - Complejo Cuenca Don Martín
 - Complejo Mariposa Monarca
 - Cinco Áreas Naturales Protegidas del Complejo Cañón del Sumidero – Selva del Ocote
 - Reserva de la Biosfera Pantanos de Centla – Área de Protección de Flora y Fauna Laguna de Términos
 - Reserva de la Biosfera El Vizcaíno
 - Complejo de los Parques Nacionales Sierra de San Pedro Mártir y Constitución de 1857
- Programa Nacional de Áreas Naturales Protegidas (PNANP 2014-2018)
- Programas de Manejo
- Programa de Manejo Parque Nacional Revillagigedo
 - Programa de Manejo Área de Protección de Flora y Fauna Laguna de Nichupté
 - Programa de Manejo Parque Nacional Costa Occidental de Isla Mujeres, Punta Cancún y Punta Nizuc
 - Documento borrador Programa de manejo del Parque Nacional San Pedro Mártir
- Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales (PROMARNAT) 2019-2024
- Proyecto de documento del Programa para México (2014-2018)
- Reglamento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente en Materia de Áreas Naturales Protegidas. Diario Oficial de la Federación el 30 de noviembre de 2000
- Resolución aprobada por la Asamblea General el 1 marzo de 2019
- Sistema de M&E (archivo Excel)
- “Sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas en la efectividad de manejo y resiliencia de las ANP”
- “Sistematización de lecciones aprendidas en la Incorporación del enfoque de adaptación basada en ecosistemas en el diseño de los Programas de Adaptación al Cambio Climático y la contribución de sus procesos participación a la gobernanza de las ANP”

Páginas web

<https://monitoreo.conabio.gob.mx/>

<https://simar.conabio.gob.mx/>

<https://www.wegp.unam.mx/Conabio/>

<https://www.gob.mx/conanp>

<https://www.thegef.org/>

<https://www.gob.mx/conabio/>

<https://www.gob.mx/conanp/>

<https://www.undp.org/>

<https://www.facebook.com/watch/ResilienciaAnp/>

Anexo C – Agenda de trabajo - recopilación de datos primarios

Horario	Tipo	Nombre	Cargo
Lunes 10 de agosto 2020			
09:00-10:00	Reunión	Sofía García Gabriel Velázquez	Coordinadora Proyecto Resiliencia. PNUD Especialista en Monitoreo y Evaluación Proyecto Resiliencia. PNUD
10:00-11:00	Reunión	Andrea Zamora Adriana Rodríguez	Oficial de Campo de P.N. Cañón del Sumidero. CONANP Oficial de Campo de R.B. Selva El Ocote. CONANP
13:00-14:00	Entrevista	Erika Martínez	Especialista en Manejo y Conservación. Proyecto Resiliencia PNUD
14:00-15:00	Entrevista	Lourdes Azpeitia	Administración del Proyecto. Proyecto Resiliencia PNUD
15:00-16:00	Entrevista	Brenda Suárez	Especialista en Desarrollo de Capacidades. Proyecto Resiliencia PNUD
16:00-17:00	Entrevista	Mauricio Ochoa	Consultor
Martes 11 de agosto 2020			
13:00-14:00	Reunión	Vanessa Francisco Jorge Christian Alva	Oficial de Campo de P.N. Arrecife de Puerto Morelos. PNUD Oficial de Campo de P.N. Costa Occidental de Isla Mujeres, Punta Cancún y Punta Nizuc; A.P.F.F. Manglares de Nichupté. PNUD
14:00-15:00	Entrevista	Sofía García	Coordinadora Proyecto Resiliencia. PNUD
Miércoles 12 de agosto 2020			
09:00-10:00	Entrevista	Alicia López	Oficial de la Unidad de Monitoreo y Evaluación. PNUD
10:00-11:00	Entrevista	Edgar Gonzalez	Director de Programas y Desarrollo Sustentable. PNUD
13:00-14:00	Reunión	Genoveva Trejo Vanessa Maldonado Verónica Mendieta	Jefa de Departamento de Cooperación y Asuntos Bilaterales. Dirección de Estrategias de Cambio Climático. CONANP Coordinadora de Iniciativas de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático. Dirección de Estrategias de Cambio Climático. CONANP Analista de Estrategias de Cambio Climático. CONANP
17:00-18:00	Entrevista	Gonzalo de León	Director del Parque Nacional San Pedro Mártir. CONANP
Jueves 13 de agosto 2020			
10:00-11:00	Reunión	Gabriel Muñoz Guillermo Sánchez	Oficial de Campo de A.P.F.F. Laguna de Términos. PNUD Oficial de Campo de R.B. Pantanos de Centla. PNUD

13:00-14:00	Entrevista	Cristino Villareal	Director Reserva de la Biosfera Mapimí. CONANP
14:00-15:00	Reunión	Jesús Vadillo Ricardo Olivo Samuel Mariano	Oficial de Campo de R.B. Janos. PNUD Oficial de Campo de A.P.R.N. Distrito de Riego Don Martín. CONANP Oficial de Campo de R.B. Mapimí. PNUD
15:00-16:00	Entrevista	Jorge Bustillos	Coordinador de Fomento a la sinergia institucional para consolidar la gestión de las áreas naturales protegidas de México. PNUD
Viernes 14 de agosto 2020			
09:00-10:00	Reunión	Érika Casamadrid Sergio Garzón	Directora General Adjunta de Esquemas de Financiamiento Ambiental. SEMARNAT Unidad GEF/PNUD. Dirección General Adjunta de Esquemas de Financiamiento Ambiental. SEMARNAT
13:00-14:00	Entrevista	Abraham Villaseñor	Participante en la elaboración del PACC
14:00-15:00	Entrevista	Xavier Moya	Coordinador del Programa de Apoyo a la Reducción de Riesgos de Desastres en México. PNUD
15:00-16:00	Entrevista	Fernando Camacho	Director General de Desarrollo Institucional y Promoción. CONANP
16:00-17:00	Reunión	Alejandra Chee Ibes Dávila Elizabeth Arista	Oficial de Campo de R. B. Bahía de los Ángeles. PNUD Oficial de Campo de P.N. Sierra de San Pedro Mártir. PNUD Oficial de Campo de P.N. Revillagigedo. PNUD
17:00-18:00	Entrevista	María Elena Rodarte	Directora Regional Sierra Madre Occidental y Desierto Chihuahuense en los estados de Durango, Zacatecas y Chihuahua. CONANP
Lunes 17 de agosto 2020			
10:00-11:00	Entrevista	Ignacio March	Director de Evaluación y Seguimiento. CONANP
14:00-15:00	Entrevista	Gabriel Velázquez	Especialista en Monitoreo y Evaluación Proyecto Resiliencia. PNUD
16:00-17:00	Entrevista	Alejandro González	Director Parque Nacional Revillagigedo. CONANP
Martes 18 de agosto 2020			
09:00-10:00	Entrevista	Oswaldo Flores	Pronatura México A.C.
10:00-11:00	Entrevista	Reiner Ressler Sergio Cerdeira	Director General de Geomática. CONABIO Subcoordinador de Monitoreo Marino. CONABIO
13:00-14:00	Entrevista	Sofía García	Coordinadora Proyecto Resiliencia. PNUD
14:00-15:00	Reunión	Mónica Franco Francisco Martínez	Representante legal de Costa Salvaje A.C. Líder de Proyecto Costa Salvaje A.C.

17:00-18:00	Reunión	Adrian Varela David Borré	Coordinador de Conservación. Pronatura Noreste A.C. Líder de Proyecto. Pronatura Noreste A.C.
Miércoles 19 de agosto 2020			
09:00-10:00	Entrevista	José Arturo Gonzalez	Subdirector, encargado de los asuntos de la dirección del PNCOIMPCPN y APFFMN. CONANP
10:00-11:00	Reunión	Patricia Koleff Tania Urquiza	Directora General de Análisis y Prioridades. CONABIO Subcoordinadora de evaluación de ecosistemas. CONABIO
13:00-14:00	Reunión	Luis Dávila Maria Luisa Hernández	Oficial de Campo de R.B. Mariposa Monarca. PNUD Oficial de Campo de R.B Tehuacán-Cuicatlán. PNUD
16:00-17:00	Reunión	Paulo Carbajal Mariana Arteaga Alejandro Betancourt	Líder del Proyecto. Foro para el Desarrollo Sustentable A.C. Seguimiento del proyecto. Foro para el Desarrollo Sustentable A.C. Técnico del proyecto Foro para el Desarrollo Sustentable A.C.
17:00-18:00	Entrevista	José Hernández	Director Área de Protección de Flora y Fauna Laguna de Términos. CONANP
Jueves 20 de agosto 2020			
10:00-11:00	Reunión	Roberto Escalante	Director Parque Nacional Cañón del Sumidero. CONANP
13:00-14:00		César Guerrero Mariana Espinosa	Representante legal. Terra Peninsular A.C. Técnico. Terra Peninsular A.C.
14:00-15:00	Entrevista	Rosalía Ávalos	Encargada del Despacho Área de Protección de flora y fauna Islas del Golfo- Baja California, Reserva de la Biosfera Bahía de los Ángeles, Canal de Ballenas y Salsipuedes Parque Nacional Archipiélago de San Lorenzo. CONANP
16:00-17:00	Entrevista	José Dávila Paulín	Director Área de Protección de Recursos Naturales Cuenca Alimentadora del Distrito Nacional de Riego 004 Don Martín. CONANP
Viernes 21 de agosto 2020			
10:00-11:00	Entrevista	Fernando Reyes Flores	Director Reserva de la Biosfera Tehuacán - Cuicatlán. CONANP
13:00-14:00	Entrevista	Rafael González Franco	Consultor Menos Dos Grados Consultores Sc
16:00-17:00	Entrevista	Carlos Alberto Vázquez	Biodiversidad Medio Ambiente Suelo y Agua A.C. (BIOMASA A.C.)
17:00-18:00	Entrevista	Sebastien Proust	Coordinador Nacional del Programa de Pequeñas Donaciones. PNUD

Lunes 24 de agosto 2020			
10:00-11:00	Entrevista	Arturo Zaldívar	Líder del proyecto. Asesoría Técnica y Estudios Costeros Scp
13:00-14:00	Entrevista	Yadira Gómez	Director Regional Península de Yucatán. CONANP
14:00-15:00	Entrevista	Ana Luisa Figueroa	Director Regional Noroeste y Alto Golfo de California. CONANP
15:00-16:00	Entrevista	Edgar González	Director de Programas y Desarrollo Sustentable. PNUD
17:00-18:00	Entrevista	Fernando Camacho	Director General de Desarrollo Institucional y Promoción. CONANP
Martes 25 de agosto 2020			
09:00-10:00	Entrevista	Adolfo Vital	Director Reserva de la Biosfera Selva El Ocote. CONANP
10:00-11:00	Entrevista	Ismael Cruz	Coordinador del Proyecto Especies en Riesgo. PNUD
13:00-14:00	Entrevista	Luis Vega	Director de Concertación y Coordinación. CONANP
14:00-15:00	Entrevista	Gabriel Velázquez	Especialista en Monitoreo y Evaluación Proyecto Resiliencia. PNUD
15:00-16:00	Entrevista	Alejandra Calzada	Consultora
16:00-17:00	Entrevista	Valeria Petrone	Especialista en Gestión y Planeación de Estrategias de Cambio Climático
Miércoles 26 de agosto 2020			
9:00-10:00	Entrevista	Luis Cervantes	Líder. Centro Globalcad 3.0 SI.
10:00-11:00	Entrevista	Érika Martínez	Especialista en Manejo y Conservación. Proyecto Resiliencia PNUD
13:00-14:00	Reunión	Michael Schmidt Julián Equihua Mariana Munguía	Directora General de Proyectos Interinstitucionales. CONABIO Experto de la Dirección General de Proyectos Interinstitucionales. CONABIO Experta de la Dirección General de Proyectos. CONABIO
14:00-15:00	Entrevista	Domingo de Jesús Zatarain	Director Área de Protección de Flora y Fauna Islas del Golfo-Sonora. CONANP
15:00-16:00	Entrevista	Enriqueta Velarde	Investigadora. Universidad Veracruzana
17:00-18:00	Entrevista	María del Pilar Jacobo	Directora de Estrategias de Cambio Climático. CONANP
Jueves 27 de agosto 2020			
10:00-11:00	Entrevista	Miguel Ángel García Bielman	Encargado del ADVC "Estación de Biología San José del Este". Universidad Autónoma del Carmen
13:00-14:00	Entrevista	Everardo Meléndez	Director Reserva de la Biosfera El Vizcaíno y Complejo Lagunar Ojo de Liebre. CONANP

14:00-15:00	Reunión	Flor Torres Eva Benavides	Líder Grupo de Ecología y Conservación de Islas A.C. Grupo de Ecología y Conservación de Islas A.C.
15:00-16:00	Entrevista	Simone Bauch	UNDP/GEF Panamá
16:00-17:00	Entrevista	Priscila Meling Alfredo Meling Esteban Meling	Ganaderos del Ejido El Bramadero. ANP Sierra de San Pedro Mártir, BC.
17:00-18:00	Reunión	Fernando Camacho María del Pilar Jacobo	Director General de Desarrollo Institucional y Promoción. CONANP Directora de Estrategias de Cambio Climático. CONANP
Viernes 28 de agosto 2020			
09:00-10:00	Entrevista	Mauricio Escalante	Asesor del Programa de Apoyo a la Reducción de Riesgos de Desastres en México. PNUD
10:00-11:00	Entrevista	Brenda Suárez	Especialista en Desarrollo de Capacidades, Proyecto Resiliencia. PNUD
13:00-14:00	Entrevista	Sofía García	Coordinadora Proyecto Resiliencia. PNUD
14:00-15:00	Entrevista	Emilio Michel Morfín	Investigador. Universidad de Guadalajara. Miembro del Grupo de Trabajo para la Evaluación Rápida de Vulnerabilidad, ex Presidente del Consejo Asesor y parte del Subconsejo de Investigación.
15:00-16:00	Entrevista	Pedro Sánchez Montero	Director de Áreas Naturales y Vida Silvestre. Secretaría de Medio Ambiente e Historia Natural del Estado de Chiapas
17:00-18:00	Entrevista	Adrián Méndez	Director Regional de la Frontera Sur, Istmo y Pacífico Sur. CONANP
Lunes 31 de agosto 2020			
14:00-15:00	Entrevista	Benigno Gómez	Investigador. ECOSUR
15:00-16:00	Entrevista	Luz Guerrero Hipólito	Representante Sub consejo Productivo, Consejo Asesor e integrante del grupo de herbolaria Yeje Z'ana. Comunidad Crescencio Morales. Municipio de Zitácuaro, Michoacán.
Martes 1 de septiembre 2020			
10:00-11:00	Entrevista	Juan Carlos Franco Guillen	Director. CECROPIA Soluciones Locales a Retos Globales AC
13:00-14:00	Entrevista	Erika Martínez	Especialista en Manejo y Conservación. Proyecto Resiliencia. PNUD
14:00-15:00	Entrevista	Alejandro Perez	Representante Comunitario GTPACC. Comunidad de Crescencio Morales, Municipio de Zitácuaro, Michoacán.
16:00-17:00	Entrevista	Felipe Martínez Meza	Director Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca. CONANP

18:00-19:00	Entrevista	Limberg Alegría López	Comisariado Ejidal Triunfo Agrarista, líder comunitario y grupo de ganadería silvopastoril. Chiapas
Miércoles 2 de septiembre 2020			
10:00-11:00	Entrevista	Sergio Arizpe	Participante local en el proyecto de conservación del murciélago magueyero y mariposa monarca. Desarrollo Ecológico Las Gallas, SPR
14:00-15:00	Entrevista	Claudia Padilla Souza	Participante GTPACC.
15:00-16:00	Reunión técnica	Sofía García Gabriel Velázquez	Coordinadora Proyecto Resiliencia. PNUD Especialista en Monitoreo y Evaluación Proyecto Resiliencia. PNUD
17:00-18:00	Entrevista	Gloria Cuevas	Dirección de Adaptación al Cambio Climático. SEMARNAT
Jueves 3 de septiembre 2020			
09:00-10:00	Entrevista	Celia Piquerón	Directora <i>The Nature Conservancy</i>
13:00-14:00	Entrevista	Christian Portillo	Líder de Proyecto, Participante Grupo Núcleo del PACC. Pronatura Noroeste. A.C.
Viernes 4 de septiembre 2020			
9:00-10:00	Entrevista	María del Carmen García	Director Parque Nacional Arrecifes de Puerto Morelos. CONANP
13:00-14:00	Reunión	Fernando Camacho María del Pilar Jacobo	Director General de Desarrollo Institucional y Promoción CONANP Directora de Estrategias de Cambio Climático. CONANP
15:00-16:00	Entrevista	Luis Alonso Avalos	Líder de Responsabilidad Social y Asuntos Comunitarios. Empresa Regal Springs
17:00-18:00	Entrevista	Alberto Varela Camberos	Beneficiario. ADVC Rancho El Quemado, Municipio de Casas Grandes, Chihuahua
Jueves 10 de septiembre 2020			
15:00-17:00	Reunión Presentación Hallazgos preliminares	Edgar González Sofía García Gabriel Velázquez Erika Martínez Alicia López Brenda Suarez Luis Mejía Alejandra Cerna	Director de Programas y Desarrollo Sustentable. PNUD Coordinadora Proyecto Resiliencia. PNUD Especialista en Monitoreo y Evaluación Proyecto Resiliencia. PNUD Especialista en Manejo y Conservación. Proyecto Resiliencia PNUD Oficial de la Unidad de Monitoreo y Evaluación. PNUD Especialista en Desarrollo de Capacidades. Proyecto Resiliencia PNUD Especialista de Planeación Estratégica, Monitoreo y Evaluación – PNUD Asociada del Programa de Medio Ambiente, Energía y Resiliencia – PNUD

		Lourdes Azpeitia	Administradora General Proyecto Resiliencia – PNUD
		Fernando Camacho	Director General de Desarrollo Institucional y Promoción CONANP
		María del Pilar Jacobo	Directora de Estrategias de Cambio Climático. CONANP
		Genoveva Trejo	Jefa de Departamento de Cooperación y Asuntos Bilaterales. Dirección de Estrategias de Cambio Climático. CONANP
		Vanessa Maldonado	Coordinadora de Iniciativas de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático. Dirección de Estrategias de Cambio Climático. CONANP
		Verónica Mendieta	Analista de Estrategias de Cambio Climático. CONANP

Anexo D – Áreas Naturales Protegidas de Proyecto

1. R.B. Archipiélago de Revillagigedo
2. R.B. Mariposa Monarca Edomex y Michoacán
3. P.N. Arrecife de Puerto Morelos, Quintana Roo
4. 4.P.N. Costa Occidental de Isla Mujeres, Punta Cancún y Punta Nizuc, Quintana Roo
5. A.P.F.F. Manglares de Nichupté, Quintana Roo
6. R.B. Pantanos de Centla, Campeche y Tabasco
7. A.P.F.F. Laguna de Términos, Campeche y Tabasco
8. P.N. Cañón del Sumidero, Chiapas 9.R.B. Selva El Ocote, Chiapas
9. P.N. Sierra de San Pedro Mártir, Baja California
10. P.N. Constitución de 1857, Baja California
11. R. B. Bahía de los Ángeles, Baja California
12. R. B. El Vizcaíno, Baja California Sur
13. A.P. F. F. Islas del Golfo de California –Sonora
14. R.B. Janos Chihuahua y Sonora
15. R.B. Mapimí, Durango, Chihuahua y Coahuila
16. A.P.R.N.C.A.D.N.R. 004 Don Martín, porción del Río Sabinas, Coahuila
17. R.B Tehuacán-Cuicatlán, Oaxaca y Puebla