



SEMARNAT
SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y
RECURSOS NATURALES



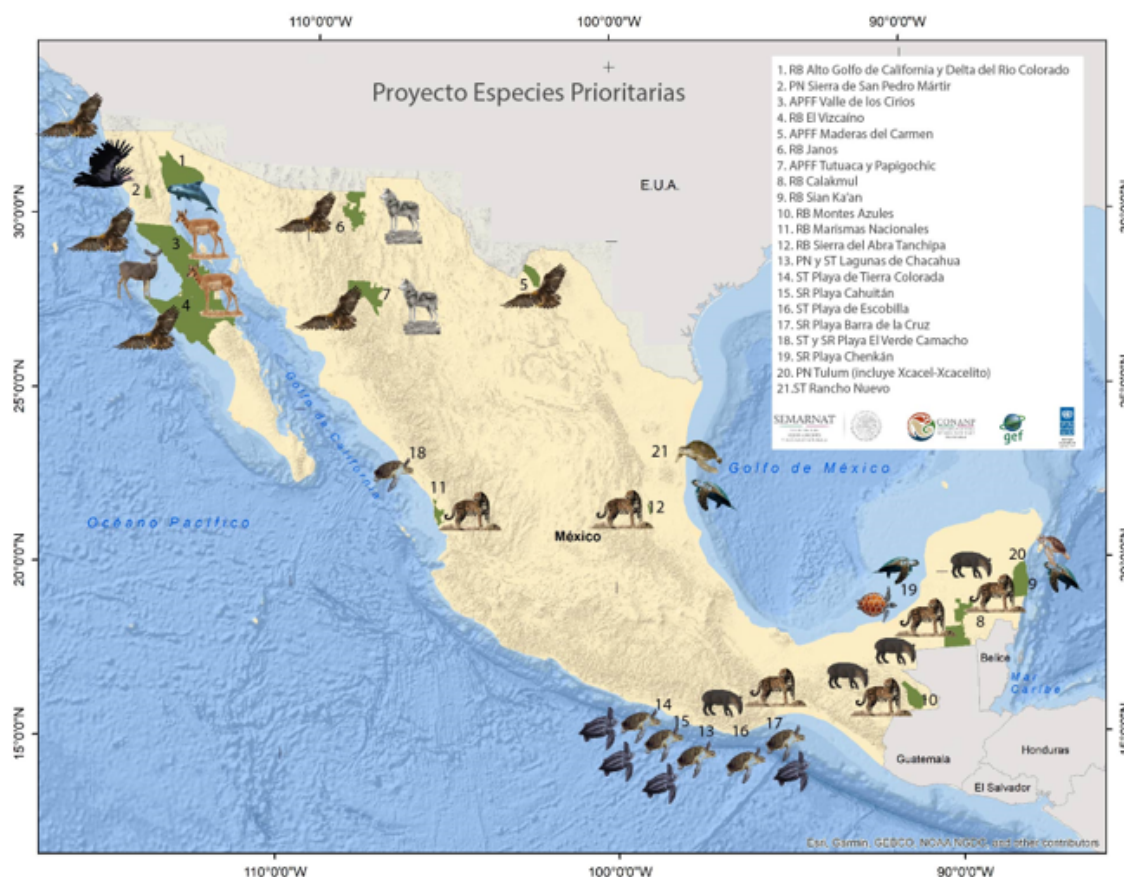
CONANP
COMISIÓN NACIONAL
DE ÁREAS NATURALES
PROTEGIDAS



Al servicio
de las personas
y las naciones

FORTALECIMIENTO DEL MANEJO DEL SISTEMA DE ÁREAS PROTEGIDAS PARA MEJORAR LA CONSERVACIÓN DE ESPECIES EN RIESGO Y SUS HÁBITATS

Strengthening the Management of the Protected Area System to
Better Conserve Endangered Species and their Habitats



EVALUACIÓN FINAL

INFORME FINAL

Sílvia R. Ziller, Ing. Forestal, M.Sc. Dr.

Evaluadora Internacional

Karina Santos del Prado Gasca, Bióloga

Evaluadora Nacional

30 DE NOVIEMBRE DE 2020

TÍTULO DEL PROYECTO RESPALDADO POR EL PNUD Y FINANCIADO POR EL GEF

“FORTALECIMIENTO DEL MANEJO DEL SISTEMA DE ÁREAS PROTEGIDAS PARA MEJORAR LA CONSERVACIÓN DE ESPECIES EN RIESGO Y SUS HÁBITATS”

Número de identificación (PNUD): 00083944

Número de identificación (GEF): 00092169

Plazo de evaluación: 11 de septiembre – 04 de diciembre de 2020

Fecha del informe de la Evaluación Final: 30 de noviembre de 2020

Región y países incluidos: México / RBLAC

Área focal / Programa operativo del GEF: Biodiversidad

Socio para ejecución y otros asociados: CONANP – Comisión Nacional para las Áreas Protegidas; Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN); Espacios Naturales y Desarrollo Sustentable (ENDESU)

Miembros del equipo de evaluación: Sílvia Renate Ziller, Evaluadora Internacional; Karina Santos del Prado Gasca, Evaluadora Nacional

Reconocimientos: Agradecemos a la UCP, a la Oficina del PNUD en la Ciudad de México, al Asesor Técnico Regional del PNUD, Marlon Flores, a la SEMARNAT, a las autoridades, técnicos y personal de las Oficinas Centrales y Regionales de la CONANP y en las Áreas Naturales Protegidas, ENDESU, FMCN y colaboradores de WWF, Kutzari, REEDUCA y M31 Medios, por el tiempo dedicado a la Evaluación Final, por compartir sus experiencias y percepciones. Agradecemos a todas las personas que concedieron su tiempo en proveer información para contribuir a esta evaluación final, a los entrevistados por su honestidad y apertura, lo que ha facilitado el proceso de evaluación además de tornarlo más transparente y de mayor utilidad para proyectos e iniciativas en el porvenir. Agradecemos especialmente a la UCP por el tiempo dedicado a apoyar la Evaluación Final, subir archivos para compartir en línea, contestar una infinidad de correos y preguntas, participar en muchas reuniones y apoyar con los arreglos para la realización de las entrevistas virtuales.



SEMARNAT
SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y
RECURSOS NATURALES



CONANP
COMISIÓN NACIONAL
DE ÁREAS NATURALES
PROTEGIDAS



Al servicio
de las personas
y las naciones

TABLA DE CONTENIDOS

1 Resumen ejecutivo	1
1.1 Cuadro sinóptico del proyecto	1
1.2 Breve descripción del proyecto	2
1.3 Tabla de calificaciones de la evaluación	3
1.4 Resumen de hallazgos, conclusiones y lecciones aprendidas	6
1.5 Tabla resumen de recomendaciones	10
2 Introducción a la Evaluación Final	12
2.1 Propósito de la evaluación final	12
2.2 Alcance	12
2.3 Metodología	13
2.4 Recolección y análisis de datos	13
2.4.1 Revisión de documentos del proyecto	13
2.4.2 Etapa de entrevistas	13
2.4.3 Análisis de la información, conclusiones, recomendaciones y lecciones	14
2.4.4 Informe final en español e inglés	14
2.5 Ética	14
2.6 Limitaciones a la evaluación final	15
2.7 Estructura del informe de evaluación	15
3 Descripción del proyecto y contexto de desarrollo	17
3.1 Comienzo y duración del proyecto, incluyendo hitos	17
3.2 Contexto de desarrollo	17
3.3 Problemas que el proyecto buscó abordar: amenazas y barreras	19
3.4 Objetivos inmediatos y de desarrollo del proyecto	20
3.5 Resultados esperados	20
3.6 Principales interesados: tabla resumen	21
3.7 Teoría de cambio	22
4 Hallazgos	23
4.1 Diseño y formulación del proyecto	23
4.1.1 Análisis del Marco de Resultados Estratégicos (lógica y estrategia del proyecto; diseño de indicadores)	23
4.1.2 Suposiciones y riesgos	24
4.1.3 Lecciones de otros proyectos relevantes	25
4.1.4 Participación planificada de los interesados	26
4.1.5 Vínculo entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector	27
4.1.6 Equidad de género	27
4.1.7 Salvaguardas sociales y ambientales	28
4.2 Ejecución del proyecto	28
4.2.1 Gestión de adaptación	28
4.2.2 Participación real de los socios y acuerdos de asociaciones	30
4.2.3 Financiación y cofinanciación del proyecto	32
4.2.4 Monitoreo y Evaluación: diseño de entrada*, ejecución* y análisis general	37
Diseño de entrada*	37
Ejecución	37

Análisis general*	38
4.2.5 Ejecución y supervisión del PNUD* y de la agencia ejecutora*, ejecución general del proyecto* y cuestiones operativas.....	39
4.2.5.1 Ejecución y supervisión del PNUD – Agencia Implementadora	39
4.2.5.2 Ejecución y supervisión de la CONANP – Agencia Ejecutora.....	40
4.2.5.3 Ejecución general del proyecto	40
4.2.5.4 Cuestiones operativas	41
4.2.6 Gestión de riesgos, incluyendo salvaguardas sociales y ambientales	41
4.3 Resultados e impactos del proyecto	42
4.3.1 Progreso hacia el objetivo y los resultados esperados*	42
4.3.1.1 Resultado 1	43
4.3.1.2 Resultado 2	47
4.3.1.3 Resultados no previstos	50
Análisis del Marco de Resultados Estratégicos	53
4.3.2 Relevancia *	67
4.3.3 Efectividad*	69
4.3.4 Eficiencia *	70
Resultado general*	71
4.3.5 Sostenibilidad	71
Sostenibilidad financiera*	71
Sostenibilidad socio-económica*	72
Sostenibilidad del marco institucional y gobernanza*	74
Sostenibilidad ambiental*	75
Sostenibilidad en general*	75
4.3.6 Implicación nacional.....	75
4.3.7 Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.....	76
4.3.8 Cuestiones transversales.....	77
4.3.9 Adicionalidad del GEF.....	78
4.3.10 Efecto catalítico / de replicación	80
4.3.11 Progreso hacia el impacto	81
5 Principales hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas	85
5.1 Principales hallazgos	85
5.2 Conclusiones generales.....	88
5.3 Recomendaciones	91
5.4 Lecciones aprendidas	93
6 Anexos.....	96
Anexo 6.1 Términos de referencia de la evaluación final (sin anexos)	97
Anexo 6.2 Lista de personas entrevistadas	109
Anexo 6.3 Lista de documentos revisados	112
Anexo 6.4 Matriz de preguntas de la evaluación final	113
Anexo 6.5 Cuestionario utilizado para las entrevistas y resumen de resultados	120
Anexo 6.6 Escalas de calificación de la Evaluación Final	127
Anexo 6.7 Formularios UNEG de código de conducta y de acuerdo firmados.....	128
6.7.1 De la consultora internacional de la evaluación.....	128
6.7.2 De la consultora nacional de la evaluación	129
Anexo 6.8 Teoría de cambio.....	130
Anexo 6.9 Formulario de autorización del informe de la Evaluación final firmado	131



SEMARNAT
SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y
RECURSOS NATURALES



CONANP
COMISIÓN NACIONAL
DE ÁREAS NATURALES
PROTEGIDAS



Al servicio
de las personas
y las naciones

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Cuadro sinóptico del proyecto	1
Tabla 2 – Calificaciones de la Evaluación Final	3
Tabla 3 – Resumen de recomendaciones de la Evaluación Final	10
Tabla 4 – Hitos del proyecto en cuanto aprobaciones de documentos clave	17
Tabla 5 – Rotación de cargos en la CONANP durante el histórico del proyecto.....	18
Tabla 6 – Rotación de cargos en la UCP durante el histórico del proyecto	18
Tabla 7 - Contrapartes y actores clave del proyecto	21
Tabla 8 - Ejecución del presupuesto anual del proyecto	33
Tabla 9 - Valores oficiales informados por la CONANP como cofinanciamiento (en dólares americanos USD) a través de los programas de subsidio.....	35
Tabla 10 – Tabla de cofinanciamiento del proyecto (en millones de dólares americanos USD)	36
Tabla 11 – Valores de cofinanciamiento aportados por las instituciones socias del proyecto hasta el 30/06/2020, en dólares americanos (USD)	36
Tabla 12 - Matriz de análisis de logros en el Marco de Resultados Estratégicos (resultados obtenidos en comparación con las metas para el final del proyecto)	53
Tabla 13 - Matriz de indicadores de impacto global del Marco de Resultados Estratégicos.....	82
Tabla 14 – Recomendaciones de la Evaluación Final	91



SEMARNAT
SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y
RECURSOS NATURALES



CONANP
COMISIÓN NACIONAL
DE ÁREAS NATURALES
PROTEGIDAS



Al servicio
de las personas
y las naciones

ABREVIACIONES Y SIGLAS

ADVC	Áreas Destinadas Voluntariamente a la Conservación
AP	Áreas Protegidas
ANP	Áreas Naturales Protegidas
BM	Banco Mundial
CC	Cambio Climático
CE	Comisión Especies en el CT - FANP
CDB	Convenio sobre la Diversidad Biológica
CT	Comité Técnico
CIRVA	Comité Internacional para la Recuperación de la Vaquita Marina
CONABIO	Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad
CONAFOR	Comisión Nacional Forestal
CONANP	Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas
CONAPESCA	Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca
DEPC	Dirección de Especies Prioritarias para la Conservación
DES	Dirección de Evaluación y Seguimiento
DGDIP	Dirección General de Desarrollo Institucional y Promoción
DGOR	Dirección General de Operación Regional
DGVS	Dirección General de Vida Silvestre
EF	Evaluación Final
EIA	Estudio de Impacto Ambiental
EMT	Evaluación de Medio Término
ENBM	Estrategia Nacional sobre Biodiversidad de México
ENDESU	Espacios Naturales y Desarrollo Sustentable, A.C.
FANP	Fondo para Áreas Naturales Protegidas del FMCN
FONCER	Fondo para la Conservación de Especies en Riesgo
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
FMCN	Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C.
GEF	Global Environment Facility
GoM	Gobierno de México
INAPESCA	Instituto Nacional de Pesca
INECC	Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático
LGEEPA	Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente
LGVS	Ley General de Vida Silvestre
M&E	Monitoreo y Evaluación
MANUD	Marco de Asistencia para el Desarrollo de las Naciones Unidas
MRE	Marco de Resultados Estratégicos
MIN	Modalidad de Implementación Nacional
NOM	Norma Oficial Mexicana (regulación)
ONG	Organización No Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OP	Oficina de País (PNUD)

Siglas continuación

OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PACE	Programa de Acción de Conservación de Especies
PIF	Ficha de identificación del proyecto (por sus siglas en inglés)
PIR	Informe de Implementación del proyecto (por sus siglas en inglés)
PN	Parque Nacional
PNANP	Programa Nacional de Áreas Naturales Protegidas 2020-2024
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PROCER	Programa de Conservación de Especies en Riesgo
PROCODES	Programa de Conservación para el Desarrollo Sustentable
PROFEPA	Procuraduría Federal de Protección al Ambiente
PSA	Pagos por Servicios Ambientales
RB	Reserva de la Biósfera
SADER	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SE	Secretaría de Economía
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIG	Sistema de Información Geográfica
SINAP	Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas
SRE	Secretaría de Relaciones Exteriores
TdR	Términos de Referencia
TNC	The Nature Conservancy
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
UMA	Unidad de Conservación y Manejo de la Vida Silvestre
WWF	Fondo Mundial para la Naturaleza

1 RESUMEN EJECUTIVO

1.1 CUADRO SINÓPTICO DEL PROYECTO

Tabla 1 – Cuadro sinóptico del proyecto.

Título del proyecto: Fortalecimiento del sistema de áreas protegidas para mejorar la conservación de especies en riesgo y sus hábitats.			
Detalles del proyecto		Hitos del proyecto	
Número de proyecto PNUD (PIMS #)	4956	Fecha de aprobación del PIF	10/01/2013
Número del proyecto GEF	5089	Fecha de endoso por parte del GEF	15/08/2012
# Proyecto (ATLAS) # Award (ATLAS)	0083944	Firma del Documento del Proyecto (PRODOC) (fecha de inicio del proyecto)	06/01/2016
País	México	Fecha de contratación del último Coordinador del proyecto	13/06/2018
Región	RBLAC	Fecha del taller de inicio	13-14/07/2017
Área focal	Biodiversidad	Fecha de finalización de la Evaluación de Medio Término	18/06/2019
Objetivo Estratégico del Área Focal del GEF 5	Obj. 1: Mejorar la sustentabilidad de los sistemas de áreas protegidas	Fecha de extensión propuesta del proyecto	Abril, 2021
		Fecha de finalización de la Evaluación Final	30/11/2020
		Fecha originalmente prevista para el cierre del proyecto	Enero, 2021
Fondo fiduciario		GEF	
Agencia implementadora		PNUD	
Agencia Ejecutora		CONANP	
OSC participantes (socios)		Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN) Espacios Naturales y Desarrollo Sustentable, A.C. (ENDESU)	
Coordenadas geoespaciales de los sitios del proyecto		21 ANP en México	
Información financiera			
PDF/PPG		Al momento de aprobación (USD)	Al momento de la finalización PDF/PPG (USD)
Financiamiento para la preparación del proyecto GEF PDF/PPG		99,929.00	98,825.40
Cofinanciamiento para la preparación del proyecto		400,000.00	No disponible
Proyecto		Al momento del endoso por parte del GEF (USD)	Al momento de la EF (USD)
Contribución de PNUD		600,000.00	600,000.00
Contribución del gobierno CONANP CONABIO		25,000,000.00 3,000,000.00	143,983,915.05 No disponible
Contribución OSC		ENDESU: 1,150,000.00 FMCN: 2,100,000.00 Kutzari: 0.00 FFCM: 0.00	ENDESU: 2,040,671.29 FMCN: 23,241,021.60 Kutzari: 117,882.00 FFCM: 227,458.00
Cofinanciamiento total		31,850,000	170,216,947.94
Financiamiento del GEF		5,525,114.00	4,943,699.84
Financiamiento total del proyecto		37,375,114.00	175,160,647.78

1.2 BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

México es un país megadiverso, que es hogar de especies en riesgo y en peligro crítico; las poblaciones de algunas de éstas se han reducido a unos pocos cientos o decenas de individuos como resultado de una serie de presiones, incluyendo el cambio de uso de suelo, la fragmentación de hábitats y de ecosistemas, las especies exóticas invasoras, la sobreexplotación de los recursos naturales y la contaminación. Para solucionar este problema, la SEMARNAT, a través de la CONANP, estableció el Programa de Conservación de Especies en Riesgo (PROCER), que en 2019 fue integrado al PROREST (Programa para la Protección y Restauración de Ecosistemas y Especies en Riesgo). El PROCER reconoció que la supervivencia de estas especies depende de la existencia de áreas naturales protegidas (ANP) efectivamente gestionadas en las áreas restantes de distribución natural. Sin embargo, en su forma actual, el sistema de ANP excluye los hábitats críticos para estas especies en riesgo; en segundo lugar, las ANP son demasiado pequeñas para sostener poblaciones de algunas especies en riesgo que se mueven entre ANP y hábitats sin protección, lo que significa que hay una necesidad de asegurar corredores y áreas de dispersión estacional; y, en tercer lugar, hay una necesidad de fortalecer la gestión de amenazas, lo que incluye un mejor cumplimiento de la legislación.

La solución a esta situación implica la expansión estratégica en el sistema de ANP; mejorar la gestión de hábitats críticos en el paisaje como áreas de amortiguamiento mediante la implementación de un marco de administración; la participación de las partes interesadas, incluyendo el sector privado y las comunidades en la gestión, así como el desarrollo de incentivos para fomentar la conservación de las especies en riesgo.

El proyecto buscó, así, asegurar que se establezcan instrumentos y capacidades que aseguren el funcionamiento efectivo y sostenible de 21 ANP para la conservación de 14 especies en riesgo prioritarias. Los aspectos clave en los que se enfoca el proyecto, para lograr esta efectividad y sostenibilidad, son:

- i) un enfoque ecosistémico y paisajístico para el diseño, planificación y gestión de ANP;
- ii) la participación de las comunidades locales en el manejo de las especies en riesgo y su hábitat;
- iii) la sostenibilidad financiera de las ANP, con enfoque en la conservación de las especies en riesgo.

Para llevar a cabo el proyecto, el Gobierno de México (GoM) y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF, por sus siglas en inglés) establecieron un acuerdo de colaboración por medio de un proyecto *full size* en la modalidad de implementación nacional (NIM). Las actividades del proyecto son coordinadas por la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) e implementadas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD México). Las actividades del proyecto fueron iniciadas el día 6 de enero de 2016 y el cierre está previsto para el 31 de enero de 2021, con continuidad hasta el mes de abril de 2021 para las actividades administrativas.

1.3 TABLA DE CALIFICACIONES DE LA EVALUACIÓN

Tabla 2 – Calificaciones de la Evaluación Final.

Criterios	Comentarios	Calificación
Monitoreo y Evaluación: Altamente satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente satisfactorio (MS), Moderadamente insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I), Altamente insatisfactorio (AI), no fue posible evaluar (NE)		
Diseño de M&E al comienzo del proyecto	El plan de M&E fue diseñado de manera genérica y con base en un análisis de riesgo superficial que no tomó en cuenta adecuadamente los riesgos asociados a las metas más ambiciosas del proyecto, de cambiar marcos regulatorios y establecer un fondo patrimonial (recursos, principalmente monetarios, a la disposición de una institución para que destine sus rendimientos y eventuales nuevos aportes para determinadas funciones claramente definidas, buscándose mantener intacto el valor del patrimonio) para financiar acciones para especies en riesgo. El MRE incluyó indicadores de difícil medición, en especial en relación con la comprobación de áreas amplias bajo gestión al nivel de paisaje, así como indicadores referentes al aumento en poblaciones de especies en riesgo que son resultado de más tiempo de trabajo y de programas de conservación diversos, no siendo posible atribuirlos a este proyecto de manera aislada. No hubo problemas referentes al presupuesto del plan de M&E, que contempló los elementos esenciales, incluyendo dos evaluaciones externas. El proyecto no contó con la elaboración de una Teoría de Cambio al inicio.	MS
Ejecución del plan de M&E	A lo largo de la implementación, se actualizó el análisis de riesgos en cada PIR, complementando la visión que no se logró tener durante la fase de diseño. La principal debilidad en la ejecución del plan de M&E se debió a la lentitud en la gestión de adaptación, pues ya al inicio se reconoció la dificultad de cumplir las metas establecidas al nivel nacional para fortalecer a la CONANP y establecer un fondo patrimonial significativo. Solamente por intervención de la EMT, que fue realizada con un año de retraso, fueron ajustados los indicadores en el MRE, pero ya sin lograr el tiempo para corregir cuestiones que no fueron gestionadas en los años iniciales. El documento de “management response” de la EMT fue cuidadosamente actualizado y las recomendaciones, que fueron numerosas, fueron cumplidas en casi su totalidad. El Equipo Evaluador desarrolló la Teoría de Cambio durante la Evaluación Final con la UCP y la Oficial Nacional de M&E del PNUD.	MS
Calidad general de M&E	La calificación de MS se justifica por las debilidades en el diseño y la lentitud de gestión de adaptación, resultado de baja apropiación del proyecto de parte de la CONANP especialmente en los años iniciales, de cambios de personal de la UCP con periodos sin coordinación y sin especialista en M&E, así como de falta de involucramiento de personal de niveles jerárquicos más altos de la CONANP y de la SEMARNAT para apoyar las metas al nivel nacional.	MS
Ejecución de la Agencia de Implementación y el Organismo Ejecutor: Altamente satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente satisfactorio (MS), Moderadamente insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I), Altamente Insatisfactorio (AI), no fue posible evaluar (NE)		
Ejecución de la Agencia de Implementación PNUD	Los años iniciales del proyecto fueron conturbados por la rotación de personal de la CONANP y de la UCP, lo que generó confusión sobre los roles de los socios y los objetivos del proyecto. La JP fue inicialmente constituida solamente por la CONANP y el PNUD, con enfoque en adquisiciones más que en el cumplimiento de los objetivos. El PNUD tuvo un rol importante en actualizar el análisis de riesgos y mantener el proyecto enfocado en los resultados, prácticamente asumiendo la gestión del proyecto en esos periodos de debilidad, lo que está registrado en las minutas de reuniones de la JP y en los PIR. Además, el PNUD buscó apoyo de BIOFIN para orientar la contratación de la consultoría especializada para la elaboración de la estrategia financiera para el fondo patrimonial en el último año de ejecución. No hubo hallazgos en las auditorías financieras. Reconociendo que los procesos en el PNUD son lentos, se incluyó como socio a la OSC ENDESU para gestionar los fondos aportados a las ANP. Aunque en ese periodo la actuación del PNUD sobrepasó lo esperado, al final no logró que se elaborara la estrategia financiera en tiempo para probar su implementación, ni evitar la demora en la elaboración de la estrategia de salida.	S
Ejecución del Organismo Ejecutor CONANP	En la primera mitad de la implementación, el proyecto fue altamente perjudicado por la rotación de personal de la CONANP y de la UCP, conllevando a baja apropiación por la agencia ejecutora. A partir de la segunda mitad, el proyecto gana un ritmo fuerte de implementación en las ANP, logrando desarrollar entre dos y tres años lo que se había previsto para cinco, con las respectivas limitaciones en el escalamiento de las acciones. El componente de metas al nivel nacional, sin embargo, no fue desarrollado adecuadamente por falta de apropiación por la CONANP y de gestión de adaptación	MS

Criterios	Comentarios	Calificación
	una vez que quedó clara la inviabilidad de cambiar marcos normativos o recibir recursos del GoM para el fondo patrimonial. Hasta el momento de la EF no se había elaborado una cartera de proyectos para ejercer los recursos del fondo patrimonial. El fuerte cambio de escenario político desde el diseño hasta la implementación tampoco facilitó la ejecución por parte de la CONANP.	
Calidad general de la implementación y ejecución del proyecto	Considerando el contraste de dificultades en la primera mitad de la implementación y la recuperación en la segunda mitad, así como el desempeño del PNUD desde el inicio y el gradual incremento de apropiación del proyecto por la CONANP, se consideró como Moderadamente Satisfactoria la calidad general del proyecto. La resolución de conflictos y la recuperación de la estabilidad del proyecto son contrastantes a partir de la entrada del Coordinador actual en junio de 2018, a partir de entonces fue realmente viable implementar las acciones planeadas. En cuanto a las metas al nivel nacional que no fueron cumplidas, se considera que eran de alto riesgo desde la etapa de diseño, especialmente por no haberse previsto involucrar personal de altos niveles jerárquicos para el marco regulatorio, otras fuentes de recursos para el FONCER, ni desarrollar desde el inicio la estrategia financiera para buscar la viabilidad del fondo.	MS
Análisis de Resultados: Altamente satisfactorio (AS), Satisfactorio (S), Moderadamente satisfactorio (MS), Moderadamente insatisfactorio (MI), Insatisfactorio (I), Altamente Insatisfactorio (AI), no fue posible evaluar (NE)		
Relevancia	A pesar de las dificultades encontradas al inicio de la implementación, el proyecto es Relevante por alinearse con políticas y marcos internacionales y nacionales para la conservación de especies en riesgo, así como por los resultados a favor de las especies prioritarias y otras especies que comparten los mismos hábitats, y de fortalecimiento de la gestión en 21 ANP y sus zonas de influencia. Además, el proyecto aprovechó lecciones de otros proyectos y deja un referente importante para la implementación del Programa Nacional de Áreas Naturales Protegidas 2020-2024, que mantiene objetivos similares para especies en riesgo, fortalecimiento de la gestión de ANP y participación comunitaria.	S
Efectividad	La efectividad de implementación de acciones del proyecto fue dividida en dos momentos bastante distintos, la primera mitad con fuertes dificultades por la rotación de personal, confusión de roles entre socios y falta de apropiación por la CONANP, y la segunda mitad con un ritmo fuerte de implementación de acciones en el componente de ANP que logró excelentes avances, aunque con limitaciones de escalamiento por la reducción del tiempo de ejecución. A no ser por las metas que se consideraron de alto riesgo desde el inicio, y de los indicadores de difícil medición, el proyecto logró generar los resultados esperados, así como una serie de resultados no previstos. Hay que destacar el cambio de visión de las Direcciones de ANP en cuanto a mejorar la gestión al nivel de paisaje, con mejores alianzas con comunidades, ejidos y propietarios de tierras, OSC y gobiernos estatales, así como por el aprendizaje de gestión enfocada en especies en riesgo y mejor capacidad para planeación y captación de recursos con base en la información generada de monitoreo biológico y uso del SIIER, estudios de brecha financiera, sitios potenciales de conectividad y necesidades de participación comunitaria organizada, incluyendo políticas de inclusión para mujeres. Las informaciones generadas por las evaluaciones de las herramientas del GEF (ICR y METT, por sus siglas en inglés), no fueron bien aprovechadas durante el proyecto para que se alcanzaran las metas planeadas, pero pueden mejorar la efectividad de apoyo de la CONANP Oficinas Centrales en el futuro.	MS
Eficiencia	Siendo que no hubo problemas en la ejecución financiera en cuanto a sus procesos y documentación, sin hallazgos en las auditorías financieras del PNUD y de ENDESU, la eficiencia fue perjudicada por el cambio de escenario político que redujo el apoyo financiero a la CONANP, conllevando a la utilización de parte de los recursos del proyecto, en los primeros años, para cubrir gastos recurrentes que deberían ser de cofinanciación. Esa situación fue controlada a partir de la mitad del tiempo de ejecución, gracias a los esfuerzos constantes del PNUD. Los valores de cofinanciación fueron sobrepasados tanto de parte de la CONANP con recursos de los programas de subsidios, como de ENDESU para las ANP y del FMCN por la amplia divulgación de materiales visuales sobre especies en riesgo.	MS
Calidad general de los resultados del proyecto	El proyecto tuvo la ejecución bastante complicada al inicio, lo que se logró superar a lo largo del tiempo especialmente con relación a la implementación en las ANP. Esos momentos bastante distintos conllevan a los resultados esperados que fueron viables, pero con limitaciones en escalamiento por el tiempo más corto de implementación. Al nivel nacional las principales metas establecidas no fueron	MS

Criterios	Comentarios	Calificación
	cumplidas, lo que estuvo relacionado a fallas durante la fase de diseño del proyecto agravadas por falta de apropiación y lentitud de gestión adaptativa.	
Sostenibilidad: Probable (P), Moderadamente probable (MP), Moderadamente improbable (MI), Improbable (I), no fue posible evaluar (NE).		
Marco institucional y gobernanza	La inclusión de los objetivos del proyecto en cuanto a la conservación de especies en riesgo, fortalecimiento de capacidades institucionales y participación comunitaria en el PNANP 2020-2024 contribuyen de manera significativa a la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto, así como para su disseminación y replicación. Complementariamente, en términos de las ANP, estas salen fortalecidas y con instrumentos de planeación mejorados con base en evaluaciones de brechas financieras y necesidades de comités comunitarios para acciones de conservación, así como las comunidades y ejidos con los cuales será más favorable establecer alianzas, además de datos de monitoreo biológico que facilitan la priorización de especies y áreas que requieren de atención, integrados al SIER para apoyar la toma de decisiones.	P
Recursos financieros	La sostenibilidad financiera fue planeada al inicio del proyecto a partir del FONCER, un fondo patrimonial a ser establecido con recursos del GEF y del GoM. El resultado es insuficiente para apoyar acciones amplias para la conservación de especies en riesgo, así las ANP básicamente cuentan con recursos de los subsidios de la CONANP, que aún no están definidos para 2021. Son excepciones algunas ANP que tienen alianzas con OSC y cuentan con recursos externos para darle seguimiento al trabajo. Con la inclusión de la conservación de especies en riesgo en el PNANP 2020-2024, el escenario es más positivo pues, en la medida en que se apliquen recursos en la implementación del Programa, estarán contempladas acciones para especies en riesgo.	MI
Socioeconómica	La sostenibilidad de las acciones con participación de comunidades y ejidos es bastante dependiente de la disponibilidad de recursos, especialmente de los subsidios de la CONANP. En algunos casos, grupos comunitarios seguirán trabajando de manera voluntaria, pero de manera general las oportunidades de ingresos son importantes en las zonas de baja oferta de trabajo. Los propietarios de tierras, por su vez, tienen ventajas por la adopción de buenas prácticas que mejoran la calidad y productividad, lo que hace la sostenibilidad y la replicación de esas prácticas más sostenible. Las OSC involucradas en temas de conservación seguirán actuando a pesar de la limitación de recursos del GoM, especialmente por contar con recursos externos.	MP
Ambiental	Las perspectivas de sostenibilidad ambiental son razonables por la adopción, en las ANP, de medidas de gestión específica para especies en riesgo que benefician a otras especies y ecosistemas, así como por el compromiso de OSC para acciones de conservación. A través del proyecto, cambió la visión y la capacidad de gestión de las ANP, lo que es algo más duradero. La inclusión de los objetivos de conservación en el PNANP 2020-2024 deberá facilitar la continuación y la ampliación de acciones a favor de las especies en riesgo en el SINAP.	P
Probabilidad general para la sostenibilidad		MI

1.4 RESUMEN DE HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

El proyecto aporta satisfactoriamente al objetivo de conservación de especies en riesgo a través del fortalecimiento de la gestión en las ANP. Fallas importantes en el diseño agravadas por la rotación de personal de la CONANP y de la UCP dificultaron la implementación en la primera mitad del proyecto, periodo en que el PNUD asumió el rol de mantener el enfoque en resultados. A partir de junio de 2018 se estabilizó la UCP y el proyecto arrancó fuertemente con la ejecución de las actividades previstas en las 21 ANP, pero no se ha logrado suficiente apropiación ni gestión de adaptación para las actividades planeadas al nivel nacional. Así, el proyecto cierra sin lograr cambios en marcos normativos para fortalecer la opinión de la CONANP en estudios de impacto ambiental, buscando en los últimos meses generar materiales y talleres de capacitación para mejorar el nivel de opiniones técnicas de la CONANP para que sean mejor consideradas. Esa situación es, en parte, resultado de un análisis de riesgo débil y falta de un análisis jurídico detallado en la fase de diseño del proyecto, así como la inclusión de una meta muy ambiciosa que solamente estaría al alcance de la CONANP si hubiera fuerte apoyo de niveles jerárquicos más altos de la CONANP y de la SEMARNAT. El proyecto fue diseñado en otro escenario político, pero aun así debería haberse tomado en consideración los riesgos de cambios, especialmente por las elecciones nacionales durante la implementación.

El proyecto llega al cierre sin dejar un mecanismo financiero sólido para sostener la conservación de especies en riesgo. Alternativamente, poco antes del cierre se ha contratado una consultoría especializada para elaborar una estrategia financiera para el fondo patrimonial¹ (FONCER), con asesoría de BIOFIN y compromiso del FMCN para la implementación junto con la CONANP en años futuros. Esa experiencia debe quedar marcada para futuros proyectos con pretensión de establecer fondos para la conservación, especialmente para evitar tanto iniciar un fondo con un nivel de recursos cuyos intereses no logren financiar las actividades pretendidas, como el establecimiento de un fondo con recursos solamente de gobierno que, en este caso, fueron comprometidos en la etapa de diseño y no cumplidos en la implementación. Es esencial prever desde el inicio una estrategia financiera abierta a aportes de fuentes diversas, incluso de capital privado y de fundaciones, así como de incentivos para la conservación, repase de multas por impactos ambientales y otras alternativas, con base en análisis fundamentados y coherentes con la realidad política vigente, así como elaborar una cartera de proyectos a ser financiados. Además, apoyar los socios en el desarrollo de planes de sostenibilidad para las acciones desde el inicio del proyecto es una estrategia adicional importante.

Complementariamente, otra falla de diseño del proyecto fue hacerlo muy cerrado para la CONANP, sin considerar la inclusión formal de otras agencias de gobierno, OSC, universidades y el sector privado, agentes que podrían aumentar las perspectivas de sostenibilidad de las acciones iniciadas, así como el aporte de recursos al fondo patrimonial. Mientras las perspectivas de sostenibilidad financiera y socioeconómica serán dependientes más que todo de recursos de los programas de subsidios de la CONANP, la sostenibilidad es más promisoría en

¹ Un fondo patrimonial son recursos, principalmente monetarios, a la disposición de una institución para que destine sus rendimientos y eventuales nuevos aportes para determinadas funciones claramente definidas, buscándose mantener intacto el valor del patrimonio.

el área ambiental y en términos del marco institucional y de gobernanza por haberse logrado incluir los objetivos prioritarios del proyecto en el Programa Nacional de Áreas Naturales Protegidas 2020-2024. De manera similar, los cambios de visión logrados durante la implementación permitirán que la gestión de las ANP siga aplicando medidas de conservación enfocadas en especies en riesgo, experiencia que pocas tenían antes de este proyecto. Las estrategias de aproximación con comunidades, ejidos y productores en las zonas de influencia han favorecido el incremento gradual del conocimiento sobre especies en riesgo, al mismo tiempo que la adopción de buenas prácticas y la reducción de comportamientos agresivos contra esas especies. Los modelos y prácticas exitosas deberán ser diseminados y replicados a través del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas, así como para otros interesados y para futuros proyectos, para maximizar sus efectos.

El desempeño de la CONANP y de la UCP fue marcado por rotación de personal y baja apropiación del proyecto hasta la mitad de 2018, cuando asumió el Coordinador actual. La Junta del Proyecto, al inicio, estuvo poco enfocada en cuestiones estratégicas y ganó madurez con más tiempo de actuación y con la inclusión de la SEMARNAT en el 2017. La decisión de pasar a la OSC ENDESU el rol de gestionar los recursos dirigidos a las ANP fue uno de los logros más destacados del proyecto, pues al reconocer que los procesos administrativos en el PNUD son más lentos, fue posible hacer llegar los recursos a las ANP con agilidad y en los tiempos necesarios. La gestión financiera del proyecto fue impecable en términos de los procesos y registros, sin hallazgos en las auditorías del PNUD o de ENDESU, aunque en la primera mitad una parte de los recursos haya sido utilizada para suplir gastos recurrentes que no fueron proveídos por la CONANP como consecuencia de recortes presupuestarios severos de parte del GoM. El PNUD tuvo el rol de rescatar la visión de utilización de los recursos del GEF como incrementales durante ese periodo, que coincidió con cambios de Comisionado, de Director de la DEPC de la CONANP y en la UCP. Aun así, la complementación de recursos por el GEF en este momento de políticas de restricción fue relevante para que las ANP logaran mantener e incluso ampliar las actividades de conservación de especies en riesgo. Las políticas implementadas por el GoM perjudicaron las alianzas con las OSC por la imposibilidad de que recibieran recursos del gobierno, hecho que hizo perder capacidad técnica y operativa para la implementación de acciones de conservación.

El monto de recursos aplicados en los Resultados 1 y 2 fue muy similar (49% x 46%), con menos de 5% aplicado en la gestión. En el momento de la EF, en fines de noviembre, los recursos del proyecto habían sido ejecutados a un total de 89.5%. Se esperaba todavía la confirmación de la posibilidad de ejecución de los recursos hasta el mes de abril de 2021, para acciones contratadas hasta el 31 de enero de 2021. Entre esos productos, se incluye la estrategia financiera del proyecto, que deberá guiar la CONANP, con apoyo de BIOFIN y del FMCN, en los esfuerzos de capitalización del FONCER.

Queda disponible para las instituciones de gestión el Sistema Integral de Información sobre Especies en Riesgo (SIIER), integrado con los sistemas de la CONABIO, con una plataforma de SIG, una para manejo de datos de monitoreo biológico (SELIA) y una base de datos sobre especies en riesgo. La inclusión de información sigue en proceso y se prevé concluirla hasta enero de 2021, cuando estarán en línea los informes del PROCER de 2011 hasta 2018. La

plataforma SELIA ha sido incluida en los lineamientos del PROREST como obligatoria para almacenar datos de monitoreo biológico y se la ha utilizado de parte de las ANP con buenos resultados. Por ser reciente, hasta el momento se ha utilizado poco el SIER para la toma de decisiones, pero el potencial de utilización es grande si la CONANP sigue con la actualización, mejores niveles de sistematización de información y divulgación del sistema a los potenciales usuarios.

La inversión más fuerte y exitosa del proyecto fue dedicada al componente de acciones implementadas en las 21 ANP para 13 especies en riesgo. La vaquita marina dejó de ser contemplada debido a las políticas sectoriales y la decisión de pasar la gestión de la conservación de la especie a SEMARNAT, limitando la actuación de la CONANP y del proyecto. El logro más comentado entre las ANP fue la contratación de oficiales de campo con especialidad técnica para atender las actividades del proyecto, lo que conllevó al aumento de capacidades en las ANP e incluso a cambios de visión para la gestión de especies en riesgo, por la especificidad de las medidas implementadas. Las limitaciones más comentadas fueron que el tiempo de implementación de actividades en las ANP fue corto pues, aunque el proyecto tuvo cinco años, se logró trabajar solamente entre dos y tres con acciones prácticas, y la falta de inclusión para la participación de algunas ANP en el proceso de planeación del proyecto. Por consecuencia de la limitación de tiempo, los modelos y prácticas desarrolladas en las ANP y sus zonas de influencia no fueron replicados ampliamente durante el periodo de implementación, limitando los resultados a escalas más locales. Aun así, mejoró la visión y el nivel de establecimiento de alianzas al nivel local, así como el involucramiento de comunidades, ejidos y principalmente de ganaderos para la adopción de buenas prácticas productivas y aceptación de la presencia de especies en riesgo depredadoras. En ese ámbito también se logró cambio de visión y mayor conocimiento de las especies, sus hábitats, relevancia y necesidades de conservación.

La mayor y mejor comunicación con las poblaciones en las zonas de influencia de ANP resultó en 246,917 hectáreas de protección ambiental como ADVC y UMA nuevas o reactivadas, más que dos veces lo planeado de 100,000 ha. También se logró incrementar la gestión sobre territorios más amplios que los polígonos de las ANP, con visión de paisaje y atención a amenazas a las especies en riesgo, estimados en 1,691,852 ha, equivalentes a 84,6% de la meta planteada. Una evaluación sobre qué posibilidades de generación de beneficios o incentivos existen para las comunidades, ejidos y propietarios privados por establecer zonas de protección ambiental podría impulsar esa visión y especialmente la estrategia de ampliación de áreas de protección y formación de corredores biológicos para especies en riesgo.

El uso de las herramientas del GEF para evaluación de capacidades institucionales y efectividad de gestión (ICR y METT, por sus siglas en inglés) proveyó una visión clara sobre cuáles ANP requieren de más apoyo y en cuáles temas, pero no se generaron reacciones de gestión adaptativa de parte de la CONANP Central para que alcanzaran las metas de puntaje establecidas para el proyecto. Los criterios de esas evaluaciones pueden ser de mucha utilidad en el futuro para que la CONANP Oficinas Centrales logre mejorar la efectividad de gestión en cuestiones específicas de las ANP, incluso extendiendo su uso para evaluar otras ANP en el SINAP.

En acuerdo con la política de género de la CONANP, se buscó la equidad en el número de hombres y mujeres que participan en los comités comunitarios que apoyan a las ANP para vigilancia, combate de incendios, educación ambiental, monitoreo biológico, control de especies exóticas invasoras y otros temas. Al final se estimó la participación de 41% de mujeres y 59% de hombres. El proyecto no tuvo un plan para el tema de equidad de género y no se buscó trabajar las causas de desigualdad, aunque en ciertos sitios se presentó el empoderamiento de grupos de mujeres que por primera vez tuvieron la oportunidad de tener trabajo fuera del ambiente doméstico y contribuir a los ingresos familiares.

Los materiales de comunicación producidos fueron de utilidad para la divulgación activa de temas de especies en riesgo y para inspirar la replicación de acciones. Ejemplo de ello es el documental sobre lobo mexicano que fue premiado en el festival Cinema Planeta, así como el de un grupo de mujeres que realizan monitoreo de águila real en el APFF Maderas del Carmen. Esos materiales, así como talleres y presentaciones grabadas y disponibles en línea, fueron también de utilidad para la Evaluación Final que, por contingencia de la pandemia global de corona virus, fue realizada a distancia, sin posibilidad de viajes o encuentros presenciales.

Entre los resultados no esperados se debe mencionar los beneficios a numerosas otras especies en los mismos hábitats contemplados por el proyecto, el desarrollo y la adopción de medidas de adaptación al cambio climático en áreas de sequía prolongada a través del suministro de agua y socorro a animales en estado de deshidratación, la extensión de playas adicionales que recibieron medidas de protección de nidos de tortugas marinas, los beneficios sociales y financieros por la oferta de trabajo a comunidades y ejidos y el empoderamiento de mujeres, las oportunidades de calificación de la producción ganadera a través de la certificación para producción de carne, y diversos otros comentados a lo largo de este informe.

El proyecto llega casi al cierre, en el momento de la EF, sin tener una estrategia de salida consolidada, documento relevante para asegurar que no se pierdan los materiales, productos, experiencias, referencias y lecciones del proyecto, lo que pone en riesgo la sostenibilidad. Esta situación no fue resuelta a lo largo de la implementación durante el último año ni por el PNUD ni por la CONANP. Ese es uno de los principales productos a ser dejados para la CONANP con vistas a viabilizar la continuación de las acciones iniciadas. Quedan pendientes, además de la estrategia de salida, cuatro productos considerados importantes: (a) la estrategia financiera, para la cual será importante formalizar los roles del FMCN y de BIOFIN para implementación futura; (b) el diseño y la aplicación de capacitaciones para mejorar las opiniones técnicas de la CONANP en EIA antes del cierre; (c) la recopilación de lecciones aprendidas para mejorar la efectividad de acciones futuras, especialmente en la implementación del Programa Nacional de ANP 2020-2024 y en proyectos de conservación futuros que puedan incluir acciones a favor de especies en riesgo; y (d) la consolidación de la información generada por las ANP sobre brecha financiera, sitios potenciales de conectividad y participación comunitaria, para ser devuelta a las mismas ANP con el fin de contribuir a su planeación y consecución de recursos financieros.

1.5 TABLA RESUMEN DE RECOMENDACIONES

Tabla 3 – Resumen de recomendaciones de la Evaluación Final.

Rec #	Recomendación de la Evaluación Final	Entidad responsable	Plazo
A	Categoría 1: Cierre y sostenibilidad del proyecto		
A1	Consolidar la Estrategia de salida del proyecto, que incluya, por lo menos: (a) la estrategia financiera de capitalización del FONCER con la definición de mecanismos de movilización de recursos y apertura para aportes de capital privado; (b) el plan de acción sobre las actividades específicas, ANP y especies para el inicio de la utilización de recursos del FONCER, incluyendo montos y tiempos de ejecución (cartera de proyectos); (c) indicación de los mecanismos por los cuales estará disponible la información generada por el proyecto para las ANP, socios y demás participantes; (d) recopilación de lecciones aprendidas; (e) recomendaciones de continuidad para la CONANP y socios, considerando el Programa Nacional de ANP 2020-2024, entre otros temas.	UCP CONANP Oficinas Centrales PNUD BIOFIN FMCN	Abr 2021
A2	Formalizar los acuerdos con el FMCN y BIOFIN para apoyo a la elaboración y a la implementación de la estrategia financiera de capitalización del FONCER, con roles y responsabilidades definidos y plazos de ejecución.	UCP CONANP Oficinas Centrales PNUD BIOFIN FMCN	Abr 2021
A3	Consolidar los documentos de sistematización de informaciones por ANP, con la brecha financiera, los comités de participación comunitaria necesarios y los sitios potenciales de conectividad, y regresarlos a las ANP para contribuir a su planeación y consecución de recursos.	UCP	Abr 2021
A4	Establecer protocolos para la conformación de comités de participación comunitaria a partir de estrategias de equidad de género y asegurar que las personas involucradas comprendan para qué sirven las tareas que desempeñan, trabajen con seguridad, cuenten con los equipos necesarios y reciban pagos de manera puntual.	UCP CONANP Oficinas Centrales y ANP	Abr 2021
B	Categoría 2: Replicación y sostenibilidad de medidas de conservación para especies en riesgo		
B1	Promocionar la replicación de los productos, metodologías y modelos de prácticas de conservación desarrolladas en este proyecto para el SINAP, OSC y otros interesados, incluyendo las redes del PNUD.	CONANP Oficinas Centrales y ANP PNUD	Dic 2021
B2	Desarrollar una línea de trabajo para consolidar alianzas con otras instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil para la conservación de especies en riesgo y sus hábitats, así como otros temas de relevancia para la conservación de la biodiversidad y para la implementación del Programa Nacional de ANP 2020-2024.	CONANP Oficinas Centrales	Dic 2022
B3	Desarrollar una evaluación sobre posibilidades de generación de incentivos (p.ej. acceso a subsidios de la CONANP, pago por servicios ambientales, Certificación Verde, bonos de carbono, descuentos en impuestos sobre la tierra u otros) para el establecimiento de UMA, ADVC y otras formas de protección ambiental para incentivar a comunidades, ejidos y propietarios de tierras a su conformación.	CONANP Oficinas Centrales SEMARNAT	Continuo
B4	Asegurar la continuidad de alimentación de datos en el SIIR, especialmente para la inclusión de datos sistematizados a partir de informes de proyectos y programas (PROCER, PROREST, PROMOB y otros) para facilitar búsquedas, y mejoría de los datos disponibles para apoyo a la gestión, sistematizando los datos a nivel de ANP y no sólo a nivel de Dirección Regional.	CONANP Oficinas Centrales	Continuo

Rec #	Recomendación de la Evaluación Final	Entidad responsable	Plazo
B5	Aprovechar los resultados de análisis de las herramientas de seguimiento del GEF (METT e ICR) para apoyar a las ANP en sus puntos de debilidad, conllevando a las mejoras esperadas al inicio de este proyecto y como herramienta de gestión para fortalecimiento de otras ANP en acuerdo al Programa Nacional de ANP 2020-2024.	CONANP Oficinas Centrales	Continuo
C	Categoría 3: Futuros proyectos		
C1	En el diseño de futuros proyectos de conservación de la biodiversidad (ej. uso sustentable de la vida silvestre, pesquerías sustentables), incluir algunas de las medidas desarrolladas con éxito en este y otros proyectos para ampliar la gestión de especies en riesgo y sus beneficios a otras especies.	PNUD CONANP Oficinas Centrales	Continuo
C2	En el diseño de futuros proyectos, dedicar atención a los análisis de riesgo y a la elaboración de una teoría de cambio para que las metas establecidas sean realistas y considerando que los riesgos de cambios en marcos legales son altos en regiones de alta volatilidad política.	PNUD CONANP Oficinas Centrales	Continuo
C3	En el diseño de futuros proyectos, incluir un mecanismo de apoyo para que las instituciones participantes logren establecer planes de sostenibilidad para las acciones más importantes iniciadas por el proyecto, visión que se debe establecer desde el inicio de la implementación para la consolidación de marcos de cooperación y potenciar la sostenibilidad financiera.	PNUD CONANP Oficinas Centrales	Continuo
C4	En futuros proyectos, buscar equilibrio en el perfil de la UCP, incluyendo habilidades políticas y de comunicación para negociación con niveles institucionales altos, establecimiento de alianzas con otras instituciones, proposición de cambios o nuevas políticas de apoyo a la conservación, además de capacidad técnica, con el propósito de mejorar las perspectivas de sostenibilidad.	PNUD CONANP Oficinas Centrales	Continuo

2 INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN FINAL

2.1 PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN FINAL

El objetivo principal de la Evaluación Final es contribuir a la evaluación general de los resultados con respecto al logro de los objetivos estratégicos del GEF, dirigidos al beneficio global de la diversidad biológica y al alcance del objetivo principal del proyecto de aumentar la efectividad de las ANP de México para contribuir a la conservación de las especies en riesgo. Además, verificar el cumplimiento de las metas y actividades, los resultados e impactos en la implementación del proyecto, la ejecución de las actividades y del manejo adaptativo y la identificación de factores que han puesto en riesgo el alcance de los resultados planteados, así como su sostenibilidad. Tiene como propósito, también, verificar el grado en que fueron considerados la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres en la fase de diseño y durante la implementación del proyecto, así como la relevancia del proyecto en relación con las prioridades nacionales y con los objetivos estratégicos del PNUD y del GEF.

La EF tiene también como objetivo relevante proveer recomendaciones específicas dirigidas a los usuarios para la continuación y replicación de las actividades, así como para su consolidación y sostenibilidad, y para futuros proyectos.

El equipo de evaluación estuvo compuesto por la evaluadora internacional Ing. Forestal M.Sc. Dr^a. Sílvia R. Ziller, del Instituto Hórus de Desarrollo y Conservación Ambiental, Brasil, Jefa del Equipo, y la evaluadora nacional Bióloga Karina Santos del Prado Gasca, consultora independiente.

2.2 ALCANCE

La Evaluación Final contempló el desarrollo del proyecto desde la fase de diseño hasta los resultados consolidados, en el periodo comprendido desde el 2012 hasta diciembre de 2020. Fueron consideradas las actividades desarrolladas para mejorar el marco de gestión a favor de las especies en riesgo, así como las actividades implementadas y resultados obtenidos en 21 AP para la conservación de 14 especies en riesgo prioritarias.

La participación y el desempeño de los socios, especialmente del PNUD como Agencia Implementadora, de la CONANP como Agencia Ejecutora, de las ANP, de las OSC ENDESU y el FMCN, así como el involucramiento de la SEMARNAT y de la CONABIO, consultores y colaboradores, fueron analizados.

Todos los componentes del proyecto fueron evaluados, con especial atención en los indicadores del Marco de Resultados Estratégicos, que representan los resultados esperados y la indicación de los impactos del proyecto para la biodiversidad de importancia global y para la mejoría de la gestión de las ANP en México a favor de la conservación de las especies en riesgo, y en las herramientas de seguimiento del GEF referentes a la efectividad de gestión y capacidades institucionales.

2.3 METODOLOGÍA

La Evaluación Final se fundamenta en los criterios de relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto, en conformidad con la Guía para Realizar Evaluaciones Finales de los Proyectos Respaldados por el PNUD y Financiados por el FMAM (GEF).

La documentación de los hallazgos se basó en (a) el análisis de los documentos y productos del proyecto, desde el PRODOC, los PIR y ROAR, el informe de la EMT, productos de consultorías, informes diversos y materiales de comunicación; y (b) entrevistas semi-estructuradas con los principales actores involucrados, especialmente extensivas en el caso de las 21 áreas protegidas que fueron los sitios de intervención del proyecto. El contacto continuo con la UCP fue esencial para la verificación de informaciones, obtención de los documentos necesarios para el análisis, aclaración de dudas y para asegurar que las expectativas de la EF fueron adecuadamente atendidas. El equipo de M&E del PNUD contribuyó con aclaraciones sobre las guías actualizadas para la Evaluación Final, así como referencias para el tema de equidad de género y la teoría de cambio, y la retroalimentación sobre los informes parciales entregados.

2.4 RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

2.4.1 Revisión de documentos del proyecto

Las primeras tres semanas de trabajo, entre el 10 de septiembre y el 04 de octubre de 2020, consistieron en la revisión de los principales documentos del proyecto, en la revisión y consolidación de las preguntas de la evaluación, en la elaboración de los cuestionarios semi-estructurados a ser utilizados para las entrevistas y en la elaboración del informe de inicio. En ese periodo se consolidó la lista de personas a ser entrevistadas, elaborada por el Equipo Evaluador con apoyo de la UCP, que hizo los contactos con los actores al nivel nacional para la consolidación de la agenda, mientras que el Equipo Evaluador contactó y organizó la agenda con los directores y directoras de las ANP, oficiales de campo e instituciones colaboradoras.

La reunión de arranque, realizada el día 18 de septiembre de 2020, fue altamente relevante por el aporte de las recomendaciones del Asesor Técnico Regional del PNUD, Marlon Flores; el Director Nacional del proyecto y Director de Especies Prioritarias para la Conservación de la CONANP, Eduardo Ponce; el Oficial Nacional de Ambiente, Energía y Resiliencia del PNUD, Edgar González; la Oficial Nacional de Monitoreo y Evaluación Alicia López y el Especialista de Monitoreo y Evaluación, Luis Mejía, ambos del PNUD; así como de la UCP, Ismael Cruz, Coordinador; Josafat Contreras, M&E; Mariana Martínez, Asistente y Rodrigo Guerrero, Administrador.

2.4.2 Etapa de entrevistas

Las entrevistas de la Evaluación Final fueron realizadas durante un periodo de once (11) días, entre los días 05 y 15 de octubre de 2020.

La metodología elegida para la realización de entrevistas fue de entrevistas cerradas, con pocas personas o individualmente. La información de confidencialidad que se les brindó al inicio de las entrevistas facilitó la recolección de información realista. Las preguntas anteriormente preparadas fueron ajustadas conforme el universo de los entrevistados.

Al final de esta etapa, el día 16 de octubre de 2020, el equipo evaluador presentó al PNUD, la UCP y la CONANP, los primeros hallazgos de la Evaluación Final. Los comentarios recibidos durante esa presentación fueron de alta relevancia para complementar la información recabada, corregir percepciones incompletas y para la redacción de este informe. Por la importancia de la retroalimentación, así como para compartir las percepciones de la EF, la participación de más socios del proyecto hubiera sido deseable en las presentaciones de primeros hallazgos.

Este mismo día se entregó una versión preliminar del Informe de la Evaluación Final con la introducción, metodología, resumen de los primeros hallazgos y la presentación.

2.4.3 Análisis de la información, conclusiones, recomendaciones y lecciones

La información obtenida de las entrevistas fue organizada y sistematizada diariamente. Con el transcurso de la EF y el incremento del número de personas entrevistadas, los puntos más relevantes se fueron destacando por repetición, aclarando las impresiones generales sobre los logros, limitaciones, lecciones aprendidas y prácticas más importantes para la mayoría de los involucrados, así como recomendaciones y otras cuestiones que les parecieron importantes de incluir en el informe de la EF. La repetición de contenidos también fue útil como medio de verificación de las informaciones recabadas.

Terminada esa etapa, la información obtenida fue redactada en conformidad con la estructura de este informe en el plazo de cuatro semanas, del 19 de octubre al 13 de noviembre de 2020. La verificación de las herramientas METT y de Capacidades Institucionales, y especialmente las calificaciones de los criterios de evaluación, fueron realizadas como parte de los análisis, contando con información e impresiones obtenidas de las entrevistas. El informe borrador de la Evaluación Final fue sometido el día 13 de noviembre de 2020.

2.4.4 Informe final en español e inglés

El equipo del PNUD y la UCP enviaron comentarios al informe borrador de la EF a las evaluadoras el 24 de noviembre de 2020. Con base en los comentarios se realizaron los debidos ajustes a manera de incluir las sugerencias y las recomendaciones. El informe final en idiomas español e inglés fue entregado el día 30 de noviembre de 2020.

2.5 ÉTICA

Los más altos niveles éticos fueron aplicados durante el periodo de evaluación, respecto a la discreción de la información recibida y a la transparencia sobre los procedimientos utilizados de conformidad con los principios que se describen en las “Directrices éticas para evaluaciones” del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG). La información proporcionada en reuniones y entrevistas conducidas para fines de esta evaluación fue declarada como confidencial al inicio de cada una de las reuniones. Los formularios de acuerdo y aceptación del código de conducta de parte de las consultoras están incluidos en los anexos de este informe.

2.6 LIMITACIONES A LA EVALUACIÓN FINAL

Debido al contexto de la pandemia global de coronavirus, no fue posible realizar las reuniones de inicio o la presentación de primeros hallazgos presencialmente, ni visitar cualquiera de los sitios de intervención del proyecto. Todas las entrevistas fueron realizadas por medios digitales a través de las plataformas Zoom y Google Meet. Los materiales visuales producidos por el proyecto y el registro de presentaciones en medios digitales, así como las fichas de las especies en riesgo y los programas de manejo de las ANP, fueron complementos importantes para la mejor comprensión de los distintos contextos. Dificultades de comunicación para el arreglo de las entrevistas fueron prontamente solucionados por intervención del Coordinador.

Las entrevistas se realizaron sin dificultad, excepto con la Dirección del PN Lagunas de Chacahua, por problemas en la conexión a internet, lo que hizo que la comunicación fuera entrecortada, pero suficiente para la comprensión del contexto; y con el ST Playa Tierra Colorada, cuya entrevista tuvo que realizarse por teléfono por falta de conexión. Esa entrevista fue realizada por la evaluadora nacional solamente. La OSC Calidad Integral no compareció a la entrevista por no lograr una conexión el día agendado. Dada la imposibilidad de estar en campo, no fue viable el contacto directo con personas de las comunidades que participaron en el proyecto.

La realización de la evaluación presencialmente sin duda facilita el contacto con la UCP, pues los tiempos de viaje y convivio diarios crean muchas oportunidades para que el equipo evaluador se entere de más detalles y se faciliten las aclaraciones sobre materiales e información a partir de entrevistas. Por otro lado, es probable que presencialmente no se habría logrado entrevistar a las 21 ANP, por lo que hacerlo de manera virtual fue altamente provechoso para el desarrollo de algunos de los hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

Diferencias de interpretación sobre algunas cuestiones de parte de los entrevistados, como de los roles de algunos socios y especialmente del FMCN, limitaron el entendimiento sobre lo que fue establecido, de manera que fue necesario buscar evidencias de los compromisos en la documentación del proyecto. Algunas de esas cuestiones son persistentes, con influencia en los resultados hasta el cierre.

No todos los socios aportaron la información de ejecución financiera solicitada, o la aportaron sin detalles sobre contribuciones en especie y en efectivo, o en contexto más amplio que referente al proyecto, especialmente en el caso de la CONANP, que consideró como contrapartida todos los recursos destinados a sus programas de subsidios, y de la CONABIO cuyo monto de contrapartida no estuvo disponible.

2.7 ESTRUCTURA DEL INFORME DE EVALUACIÓN

El informe final está estructurado a fin de proveer información completa acerca del proyecto, desde su diseño hasta las calificaciones en la Evaluación Final. Al inicio del informe se presenta un Resumen Ejecutivo que incluye la tabla de calificaciones del proyecto, en acuerdo con la Guía para Evaluaciones Finales de proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM. La segunda sección trata de sus objetivos, alcance y metodología. La tercera incluye una breve descripción de los indicadores del MRE y del contexto de implementación.

La cuarta sección presenta los hallazgos, organizados por (a) diseño y formulación del proyecto, (b) ejecución del proyecto, y (c) resultados. La quinta sección incluye los principales hallazgos, conclusiones generales, recomendaciones y lecciones aprendidas. La sexta sección comprende los anexos al informe, que incluyen los términos de referencia de la Evaluación Final (6.1), la lista de personas entrevistadas (6.2), el listado de documentos revisados (6.3), la matriz de preguntas de la Evaluación Final (6.4), la matriz de preguntas utilizada para las entrevistas y resumen de resultados (6.5), la escalas de calificación de la Evaluación Final (6.6), los formularios de acuerdo de código de conducta de las evaluadoras (6.7), la teoría de cambio (6.8), las tablas de análisis de los resultados de la efectividad de manejo (METT) y de capacidades institucionales (ICR) y el Evaluation audit trail, los dos últimos en archivos separados en la versión final.

3 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y CONTEXTO DE DESARROLLO

3.1 COMIENZO Y DURACIÓN DEL PROYECTO, INCLUYENDO HITOS

El proyecto fue oficialmente iniciado con la firma del Documento de Proyecto (PRODOC) el día 06 de enero de 2016, pero el taller de arranque solamente fue realizado en 13-14 de julio de 2017. El cierre fue previsto para el 31 de enero de 2021. El proyecto tuvo duración de cinco años, con un monto de recursos GEF de (USD) 5,525,114 y de contrapartida del gobierno de México, PNUD y OSC FMCN y ENDESU comprometido en (USD) 31,850,000 (PRODOC).

Es marcado en la historia del proyecto la rotación de personal, tanto en la CONANP como en la UCP, hasta que se estabiliza a partir de junio de 2018, cuando el proyecto gana velocidad en la implementación. Los hitos del proyecto están presentados en las tablas 4, 5 y 6, a continuación.

Tabla 4 – Hitos del proyecto en cuanto aprobaciones de documentos clave.

Fecha	Hito
Jul 2012	Elaboración de la versión final del PIF
Ene 2013	PIF aprobado
Jun 2013 – Dic 2014	Fase preparativa
Oct 2015 – 06 Ene 2016	Firma del PRODOC
Ene 2017	Presentación del POA 2017
Mar 2017	Aprobación del POA 2017
Jul 2017	Taller de arranque
Ago 2017	Inicio de la contratación de oficiales de campo para ANP
Sep 2017	Inicio de la operación de planes de trabajo
Nov 2017	Elaboración de POA 2018
Feb 2018	Revisión del POA 2018
Abr 2018	Aprobación del POA 2018
Nov 2018	Elaboración del POA 2019
Feb 2019	Aprobación del POA 2019
Jun 2019	Evaluación de Medio Término
Ene 2020	Aprobación del POA 2020
Sep – Dic 2020	Evaluación Final
Ene 2021	Fecha programada para el cierre técnico del proyecto
Abr 2021	Fecha programada para el cierre administrativo del proyecto

3.2 CONTEXTO DE DESARROLLO

El contexto del país cambió significativamente desde la fase de diseño, en el año 2012, cuando fueron establecidos los compromisos entre el Gobierno de México y el PNUD para el proyecto. El PIF fue aprobado en enero de 2013, seguida de la fase preparatoria que se extendió desde junio de 2013 hasta diciembre de 2014. Finalmente, el Documento del Proyecto (PRODOC) fue aprobado en enero de 2016. Se ve que los procesos de aprobación fueron largos. Además, la fase de implementación estuvo sujeta a problemas de cambio de personal de autoridades nacionales de la CONANP, con rotación de tres Comisionados y cuatro personas encargadas de la Dirección de Especies Prioritarias para la Conservación (DEPC). Así, quienes estuvieron a cargo del diseño del proyecto, ya no estuvieron a cargo en el arranque e implementación. También, hubo cambio del personal del PNUD a cargo del proyecto, el Oficial Nacional de Ambiente, Energía y Resiliencia y el Asesor Técnico Regional.

Tabla 5 – Rotación de cargos en la CONANP durante el histórico del proyecto.

[illegible]

Tabla 6 – Rotación de cargos en la UCP durante el histórico del proyecto.

[illegible]

Finalmente, la Unidad Coordinadora del Proyecto también presentó cambios de personal y periodos sin coordinación, pues esta cambió tres veces. La coordinadora que acompañó el proceso desde 2013 dejó la función cuando se firmó el PIF, en enero de 2016. El proyecto se quedó sin coordinador hasta octubre de 2016, cuando entró otra coordinadora, que dejó el cargo en octubre de 2017. Otro periodo sin coordinación se extendió hasta junio de 2018, cuando el coordinador actual asumió la función y logró implementar el proyecto en buen ritmo. Todos esos cambios generaron confusión sobre los objetivos y actividades, discordias y falta de confianza entre las instituciones involucradas, y retraso en las actividades.

Los recursos del GEF destinados al fondo patrimonial (FONCER) fueron aportados al inicio de la implementación, en el 2016, mientras que el compromiso de contraparte de US\$ 1,000,000 del Gobierno de México no fue cumplido. En el 2017 no hubo aporte de recursos al PROCER. Adicionalmente, la Ley Federal de Austeridad Republicana establecida en el 2019 resultó en recortes significativos de presupuesto y personal para las instituciones federales como la CONANP, y repercutió también en el aporte de recursos para las OSC, importantes colaboradoras en el manejo de ANP, lo cual tuvo impacto en las posibilidades financieras e institucionales y en el ritmo de desarrollo de las actividades del proyecto.

De manera similar, los recursos del proyecto fueron aportados al socio ENDESU en el 2016, pero la implementación del proyecto realmente comenzó a partir de agosto de 2017, con mejor desempeño a partir de la mitad del 2018.

3.3 PROBLEMAS QUE EL PROYECTO BUSCÓ ABORDAR: AMENAZAS Y BARRERAS

El problema que el proyecto buscó abordar se refiere a las amenazas que enfrentan 14 especies en riesgo y la capacidad de gestión de 21 Áreas Naturales Protegidas, en la escala de paisaje, en las cuales se distribuyen, en parte, esas especies. Las principales barreras identificadas fueron que (a) los instrumentos a nivel sistémico para la planeación y gestión operativas y financieras son inadecuados y dificultan la conservación eficiente de especies amenazadas en ANP y zonas prioritarias de conservación adyacentes, pues la planificación está enfocada principalmente en el interior de las ANP y no logra proteger las especies en riesgo cuando están fuera de esos límites. Además, el Fondo para Áreas Naturales Protegidas (FANP) es aplicado en gastos operacionales, sin flexibilidad para otras necesidades relativas a especies en peligro; y (b) las capacidades e instrumentos para la conservación eficiente de especies amenazadas en ANP y Regiones Prioritarias para la Conservación (RPC) son inadecuados, pues las especies en riesgo suelen utilizar porciones más amplias del territorio que no están contenidas en las ANP. Entre los factores influyen en el movimiento de especies están el cambio climático y la disponibilidad de agua y alimento. Finalmente, la implementación de los Programas de Acción para la Conservación de Especies (PACE) es restringida por falta de análisis detallados, orientación y planificación.

El proyecto corresponde al Objetivo 1 del Área Focal de Biodiversidad del GEF, que se refiere a mejorar la sostenibilidad de sistemas de áreas protegidas. Está en consonancia con el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) de 2014-2018, acordado entre el Gobierno de México y la ONU, en particular con el efecto 6: “Efecto directo 6. Sustentabilidad ambiental y economía verde”. Está enmarcado en el documento de programa de país PNUD

México 2014-2018, que reconoció la necesidad de generar "Estrategias que se promovieron en materia de desarrollo ambientalmente sustentable y de bajas emisiones resistente a desastres y riesgos, con un enfoque multicultural y de género para la equidad y la reducción de la pobreza".

El proyecto está en conformidad con el Convenio sobre Diversidad Biológica, contribuyendo al cumplimiento de la Meta de Aichi C-12 que busca evitar la extinción de especies en riesgo y mejorar su condición de conservación de manera sostenible; a la meta B-5, que busca reducir por lo menos a la mitad la tasa de pérdida de hábitats y reducir significativamente la degradación y la fragmentación; y a la meta C-11 sobre la representatividad de áreas naturales protegidas y conservadas, conectadas e integrada en el paisaje.

El proyecto está alineado y contribuye para los Objetivos de Desarrollo Sostenible: ODS 14 (Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible) y ODS 15 (Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica).

3.4 OBJETIVOS INMEDIATOS Y DE DESARROLLO DEL PROYECTO

La **meta del proyecto** fue salvaguardar la biodiversidad de México que sea de importancia global mediante el establecimiento de instrumentos y capacidades que garanticen el funcionamiento eficaz y sustentable de ANP en relación con la conservación de especies en riesgo que sean prioritarias.

El **objetivo del proyecto** fue aumentar la efectividad de las ANP en México para contribuir a la conservación de especies en riesgo a través de cambios en la política y en las condiciones institucionales y regulatorias, de la mejoría de la capacidad financiera de la CONANP y del incremento en el área bajo la gestión mejorada de las especies en riesgo.

3.5 RESULTADOS ESPERADOS

En el Resultado 1, se tenía como meta consolidar marcos a nivel de sistema para apoyar la conservación de especies en riesgo, en términos de gestión y de financiación. Esos marcos incluyen (a) un sistema de monitoreo nacional para especies en riesgo que permita la planeación al nivel de paisaje; (b) adaptar el marco regulatorio para asegurar que las opiniones de la CONANP sean vinculantes en estudios de impacto ambiental; (c) mejorías en la capacidad de planeación, implementación y monitoreo de estrategias de gestión conjunta en terrenos específicos para la conservación de especies en riesgo en las ANP, verificadas a través de la herramienta de seguimiento del GEF para capacidades institucionales; y (d) la disponibilidad de financiamiento de manera oportuna conforme a la necesidad de las operaciones sobre el terreno, a través de un fondo patrimonial establecido en el marco del proyecto.

Del Resultado 2 se esperaba lograr la gestión de ANP y áreas de conservación prioritarias adjuntas de manera efectiva a nivel de terreno para la conservación de especies en riesgo a través de (a) la implementación de las Estrategias de Gestión Prioritaria para la disminución de las amenazas a 14 especies en riesgo seleccionadas para el proyecto, (b) la gestión de conformidad con la conectividad y las necesidades de hábitat de esas especies por agregarse al

menos 100,000 hectáreas a las ANP y corredores ecológicos con el involucramiento de las comunidades locales, (c) mejorar la efectividad de la gestión en 21 ANP, verificadas por las herramientas de seguimiento de efectividad de gestión del GEF (METT) y (d) la elaboración de un marco de dirección orientado hacia la participación social de manera consistente con la red de monitoreo de beneficios para la biodiversidad.

3.6 PRINCIPALES INTERESADOS: TABLA RESUMEN

Los actores clave del proyecto no son numerosos en términos de las instituciones involucradas, pero sí en términos de las 21 ANP que son los sitios de intervención para la mejoría de la conservación de las 14 especies en peligro.

Tabla 7 - Contrapartes y actores clave del proyecto.

Organización	Actividades dentro del marco del proyecto
Agencia implementadora	
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD México)	Agencia implementadora del proyecto. Brinda orientación, apoyo técnico, herramientas de manejo, y conocimiento teórico y práctico para la agencia ejecutora y para los socios del proyecto. Responsable de la administración de los recursos financieros acordados en los planes de trabajo.
Agencia ejecutora	
Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) CONANP Oficinas Centrales y 21 Áreas Naturales Protegidas: APFF Maderas del Carmen APFF Papigochic (APFF Campo Verde)* APFF Tutuaca (APFF Campo Verde)* APFF Valle de los Cirios PN Lagunas de Chacahua PN Sierra de San Pedro Mártir PN Tulum RB Calakmul RB El Vizcaíno RB Janos RB Marismas Nacionales RB Montes Azules RB Sian Ka'an RB Sierra del Abra Tanchipa SR Playa Barra de la Cruz ST Playa Cahuitán ST Playa Chenkán ST Playa de Escobilla ST Playa Rancho Nuevo ST Playa Tierra Colorada ST y SR El Verde Camacho	Implementación de acciones de conservación para 14 especies en riesgo prioritarias. * La APFF Campo Verde no estuvo incluida en el listado original de ANP, no obstante, fue donde se realizaron actividades con águila real y lobo mexicano, más que en APFF Tutuaca y APFF Papigochic, por estar inserta en el corredor biológico para lobo mexicano.
Gobierno de México a parte de la Agencia Ejecutora	
CONABIO	Desarrollo del Sistema de Monitoreo Nacional de Biodiversidad.
OSC socias del proyecto	
ENDESU	Gestión administrativa de contratos para el proyecto en atención a 13 especies.
FMCN	Gestión administrativa del FONCER.

Organización	Actividades dentro del marco del proyecto
Consultores del proyecto	
Rodolfo Juárez Miryam Prado Francisco Macal Rodrigo Núñez	m31 Reeduca Calidad Integral Proyecto Jaguar AC
Colaboradores del proyecto	
Lizardo Cruz Ramón Flores Arturo Juárez Guadalupe Quintero Mónica Guerra	WWF Conservation International Kutzari Flora, Fauna y Cultura Collective Theory
Instituciones académicas	
Universidad Autónoma de Querétaro	Proyecto de conservación del lobo mexicano, como en el monitoreo y registro de observaciones obtenidas de cámaras trampa y acompañamiento de animales liberados a partir de crianza <i>ex situ</i> .

3.7 TEORÍA DE CAMBIO

Como en el diseño del proyecto no se incluyó una teoría de cambio, durante la EF el Equipo Evaluador, la UCP y la Oficial Nacional de M&E del PNUD condujeron una reunión para discutir su elaboración. A partir de la orientación de la Oficial Nacional de M&E y de la discusión de los distintos temas, un flujograma fue elaborado por el Equipo Evaluador y revisado por la UCP. El resultado se ve en el Anexo 6.8.

La elaboración de una teoría de cambio en la etapa de diseño del proyecto podría haber ayudado a señalar los riesgos inherentes especialmente a las metas de baja viabilidad y a apuntar estrategias de alternativas y respuestas de gestión adaptativa. Sin embargo, considerando que en el análisis de riesgo del proyecto no se logró identificar con claridad los riesgos de no cumplir las metas especialmente al nivel nacional, es probable que se aplicara el mismo abordaje optimista a la teoría de cambio, a no ser que hubiese asistencia de personal externo que lograra contribuir a una visión más realista. El abordaje estrecho se conecta directamente con la falta de participación de otras agencias de gobierno y socios externos con puntos de vista complementarios que podrían haber establecido mejores bases para la ejecución y la sostenibilidad del proyecto, o quizá metas más realistas y alcanzables.

Así, a no ser que la elaboración de la teoría de cambio contemplara la participación de otras personas, conllevando a un análisis más profundo y al ejercicio de escenarios de cambios políticos y financieros, quizá con apoyo de especialistas del PNUD y de los niveles jerárquicos más altos de la CONANP y de la SEMARNAT, es poco probable que hubiese logrado generar más conciencia sobre los riesgos y establecer desde el inicio estrategias de respuesta para solventar obstáculos durante la implementación.

4 HALLAZGOS

4.1 DISEÑO Y FORMULACIÓN DEL PROYECTO

La formulación del proyecto fue coherente con las prioridades y con los objetivos nacionales y compromisos internacionales de México en la conservación de la biodiversidad, y especialmente con las necesidades identificadas para la conservación efectiva de las especies en riesgo. Aun así, dos de las metas establecidas en la fase de diseño prácticamente comprometieron la viabilidad de que en la ejecución se alcanzara todo lo que fue planteado. Los resultados fueron mejor consolidados al nivel local, por la ejecución de actividades en las ANP.

4.1.1 Análisis del Marco de Resultados Estratégicos (lógica y estrategia del proyecto; diseño de indicadores)

El MRE está subdividido en indicadores de Objetivo, del Resultado 1, con alcance nacional, y del Resultado 2, referente a las ANP. La estructura es coherente en términos de que no se han planteado un número muy grande de actividades y que se ha utilizado las herramientas de seguimiento del GEF para evaluar el progreso de las ANP involucradas.

En el Resultado 1, la fragilidad en el diseño se refiere a compromisos de alto riesgo y aparente debilidad de análisis de riesgos para cambiar el marco regulatorio y establecer un fondo patrimonial con recursos del GoM. En el MRE no se incluyó indicadores claros de seguimiento con consideración de los riesgos inherentes a esas metas. Así, el FONCER se consideró establecido o no, sin medir la efectividad o la viabilidad de apoyo a los 14 proyectos pretendidos.

El MRE fue presentado a los participantes durante el taller de inicio en julio de 2017 pero, aunque los participantes hicieron sugerencias de mejoras necesarias para la adaptación de actividades a contextos locales de las ANP, esas modificaciones de contenido no fueron reflejadas en cambios al MRE. Se observó que las Estrategias de Gestión Prioritaria mencionadas en el PRODOC no eran suficientes para todas las ANP o especies, pero algunos indicadores del Resultado 2 fueron alterados o eliminados solamente en el 2019, por recomendación de la EMT, por dificultades de medición. El indicador sobre la implementación de las Estrategias de Gestión Prioritaria (EGP) fue alterado de manera de evitar el conteo de nidos, individuos y otros parámetros de difícil obtención y que no indican la recuperación de especies, pero no se modificaron las estrategias; la verificación de aumento o disminución de poblaciones de las especies en riesgo fue eliminada porque se atribuye a factores diversos, desde el histórico de trabajo sobre cada especie, como a factores ambientales que están fuera del control del proyecto; y los marcos de dirección para la participación social fueron sustituidos por una evaluación por ANP de los tipos de participación comunitaria necesarios para cumplir con el trabajo de protección de especies en riesgo, así como por la elaboración de respectivos planes de participación comunitaria.

Aunque no haya sido cambiado, el indicador de objetivo para el número de hectáreas bajo la gestión mejorada a favor de las especies en riesgo no sólo fue difícil de medir, como difícil de comprobar. La documentación es especialmente difícil en lo que se refiere a la gestión integrada entre ANP y consideraciones extendidas a corredores ecológicos y áreas de influencia, con la intención de cubrir la distribución de las especies en riesgo más allá de los polígonos de cada

ANP, pues no necesariamente se implementan acciones directas, lo que implica gestionar territorios sin límites precisos. La definición de las áreas a gestionar utilizando Sistemas de Información Geográfica (SIG) como el incluido en el SIIR podrá facilitar la planeación, medición y comprobación en proyectos futuros, por ejemplo con base en observaciones de presencia de especies por monitoreo biológico o áreas bajo vigilancia por comités comunitarios.

No fueron incluidos en el diseño del proyecto indicadores para medir la equidad de género, incremento de ingresos por familias beneficiadas u otros temas transversales como el cambio climático. Para medir el fortalecimiento de capacidades institucionales y mejoras en la efectividad de la gestión de las ANP se utilizó las herramientas de seguimiento del GEF (METT e ICR, por sus siglas en inglés).

4.1.2 Suposiciones y riesgos

El análisis de riesgos del proyecto puede haber sido elaborado durante una fase de aparente estabilidad política pero, aun así, no fue considerado adecuadamente. Fueron identificados pocos riesgos, todos calificados como “moderados” con la excepción de uno, calificado como “moderado/bajo”. El proyecto incluye temas de alta complejidad por la pretensión de hacer cambios en normativas al nivel nacional y establecer un fondo patrimonial contando con recursos del Gobierno de México, cuestiones que difícilmente podrían ser consideradas de bajo riesgo, especialmente siendo que se pasaría por un cambio de gobierno durante la implementación. Aquí es importante destacar que parece haber dos debilidades importantes que contribuyeron para inviabilizar el alcance de las metas pretendidas en el Resultado 1. La primera se refiere al cambio en el marco regulatorio, que inicialmente hizo referencia al reglamento interno de la SEMARNAT, para lograr que la opinión de la CONANP fuera vinculante en estudios de impacto ambiental. A lo largo de la ejecución, se verificó que eso no sería suficiente, y que sería necesario cambiar una Ley al nivel nacional, lo que sería de alto riesgo por estar, posiblemente, más allá del alcance de un proyecto iniciado en 2016 con cambio de gobierno previsto para 2018, o sea, a la mitad de la implementación. Mirando atrás, uno tiene la impresión de que faltó, en el diseño, una consulta o consejo jurídico adecuado. Además, la meta era altamente dependiente de apoyo de los niveles jerárquicos más altos de la Agencia Ejecutora y de la SEMARNAT. Considerando la volatilidad política en el país, el riesgo inherente a la meta debería haber sido considerado alto desde la fase de diseño.

La segunda se refiere a la creación del fondo patrimonial que, aunque sea necesario porque otros fondos existentes no logran suplir las necesidades de la gestión de especies en riesgo, fue diseñado con un monto de USD 2,000,000, siendo mitad aportada por el GEF y la otra mitad por el GoM. Sin duda, el riesgo de que el GoM no aportara el recurso no fue considerado adecuadamente. Lo más intrigante es que tampoco se ha considerado que el valor generado a partir de intereses por inversiones de esos recursos sería muy poco significativo para suplir las necesidades de la gestión de las especies en riesgo, aunque el GoM hubiese contribuido con su parte. Aquí parece estar una falla muy importante en el diseño, que no permitiría la implementación de proyectos para las 14 especies en riesgo seleccionadas, fuera el fondo “completo” o no. Aparentemente, no se buscó una evaluación de viabilidad de ese fondo a la época, cuando fue considerado apenas moderado el riesgo del “Compromiso limitado de

fuentes públicas y privadas a la capitalización del fondo”. Se observa que ya se reconocía entonces la necesidad de capitalizar el fondo con recursos adicionales, pero no se consideró adecuadamente los riesgos involucrados. Se esperaba que el FMCN desarrollara una estrategia financiera para la capitalización del fondo considerando aportes de otras fuentes, lo que no fue cumplido por desentendimiento sobre el rol de la organización, así como por falta de gestión de adaptación.

Además, el proyecto abarca 14 especies en riesgo en 21 ANP distribuidas en el territorio mexicano. Comprobar mejoras en el estado de conservación de especies no es tarea sencilla ni que pueda ser realizada en pocos años de trabajo. Más allá, las variables involucradas son muchas y es difícil controlar el origen de cambios poblacionales, que son naturalmente fluctuantes. Por esas razones, y complementariamente por cuestiones operacionales y logísticas de campo, la dificultad de medir la reducción de amenazas debería haber sido considerada en el análisis de riesgos.

Se consideró como riesgo moderado la modificación de condiciones de las ANP por el cambio climático, aunque el proyecto no tuviera acciones específicas para mitigar tales riesgos. También se consideró como riesgos moderados una limitada participación social, el desestímulo al turismo por cuestiones de inseguridad, poca confianza en la institución para lograr colaboración para el proyecto y dificultades con la rendición de informes. Esos riesgos no representan bien la realidad del proyecto en cuanto a sus objetivos, y son de más baja relevancia que otros riesgos no considerados, como el cambio de autoridades y/o de gobierno, la dificultad de cambiar normativas al nivel federal y la viabilidad de medir, en campo, resultados concretos a favor de las especies en riesgo.

Las amenazas y problemática compleja para la conservación de la vaquita marina llevaron a que su gestión dejara de estar en la CONANP para pasar a la SEMARNAT, lo que limitó la actuación del proyecto. Ese ejemplo también demuestra el nivel de riesgo de la factibilidad de cumplir las metas para las 14 especies en riesgo, mismo que no fue considerado.

A lo largo de la ejecución del proyecto el PNUD identificó distintos tipos de riesgos asociados con la gestión del proyecto y emitió recomendaciones para atenderlos y mitigarlos. Fue complementado gradualmente el análisis de riesgo inicial a lo largo de la implementación, lo que está registrado en los PIR anuales (ver apartado 4.2.6).

4.1.3 Lecciones de otros proyectos relevantes

Este proyecto incluyó en su diseño información de los avances alcanzados en otros proyectos GEF implementados en las ANP de México, que orientaron para una mejor planeación.

Especialmente, este proyecto tomó en cuenta los cuatro proyectos nacionales implementados con éxito por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), destinados a consolidar el Sistema Nacional de Áreas Protegidas a través de la creación y fortalecimiento de herramientas para la planeación, gestión y sustentabilidad financiera. Las bases establecidas por esos proyectos ofrecieron el marco en el cual el presente proyecto insertó estrategias para tener en cuenta las repercusiones del cambio climático en la biodiversidad y las áreas protegidas, así como para contribuir a su sustentabilidad financiera. También se aprovecharon referencias del

proyecto Corredor Biológico Mesoamericano México del Banco Mundial, implementado por la Unidad de Coordinación de Corredores y Recursos Biológicos (CCRB) en la CONABIO, especialmente para los corredores biológicos de algunas de las especies en riesgo.

Fueron aprovechadas en el diseño del proyecto las lecciones sobre aspectos prácticos de la gestión de ANP, aprendidas de proyectos específicos por sitio, tales como la "Reserva de la Biosfera El Triunfo: Mejoramiento del Hábitat en Paisajes Productivos" y "Conservación de la Biodiversidad en la Reserva de la Biosfera Sierra Gorda", donde las amenazas relevantes relacionadas con las especies, como el cambio climático, impactan a la biodiversidad en relación con las áreas protegidas, las comunidades y la coordinación con las partes interesadas.

El proyecto aprovechó experiencias de otros proyectos en marcha apoyados por el GEF, como el GEF Resiliencia (Fortalecimiento de la efectividad del manejo y la resiliencia de las áreas naturales protegidas para proteger la biodiversidad amenazada por el cambio climático), GEF Pesca Sustentable (Gestión sostenible de la captura incidental en la pesca de arrastre de América Latina y el Caribe - REBYC-II LAC), GEF Especies Invasoras (Aumentar las Capacidades Nacionales para el Manejo de las Especies Exóticas Invasoras a través de la Implementación de la Estrategia Nacional de Especies Exóticas Invasoras), GEF Paisajes Sostenibles Oaxaca – Chiapas (Conservación y Uso Sustentable de la Diversidad Biológica en tres Paisajes Prioritarios de Oaxaca y Chiapas, México), GEF Tarahumara Sustentable (Gestión integrada del territorio para la conservación de la biodiversidad en áreas de protección y producción en la Sierra Tarahumara, Chihuahua, México) y el proyecto Protección de Recursos Naturales Selva Maya de KfW, GIZ y UICN.

4.1.4 Participación planificada de los interesados

En el diseño del proyecto se identifica a la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), como la contraparte oficial en materia de cooperación entre el gobierno de México y el PNUD por disposiciones del Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos.

Los interesados incluidos en el PRODOC son el PNUD como agencia implementadora, la CONANP como agencia ejecutora y dos socios responsables designados por la CONANP: ENDESU, encargado de apoyar los procesos administrativos y la operación de los POA aprobados con recursos del GEF y del FONCER para las actividades en las ANP; el FMCN, encargado de recibir, custodiar y dar manejo financiero a las aportaciones patrimoniales del FONCER, incluyendo las que se aportan como capital por parte del GEF; y CONABIO, por su rol de gestión de sistemas de información sobre biodiversidad. Para formalizar la colaboración entre la CONANP, ENDESU y el FMCN se firmó un Convenio Tripartita de Ejecución en julio de 2015, en lo cual se definió el rol de la CONANP y del FMCN como “colaboración en el proceso de procuración de fondos para la realización de las acciones y proyectos, así como en la búsqueda de fondos complementarios”. Los acuerdos de participación de los interesados quedan asentados en el PRODOC, cuya firma se formaliza el 06/01/2016. Se observa que en el diseño del proyecto hubo participación de pocos actores, básicamente la CONANP, el FMCN, ENDESU y la CONABIO.

En el diseño del proyecto se establece que la Junta de Proyecto (JP) está presidida por la CONANP y el PNUD; que el Director Nacional de Proyecto (DNP) es el Director de Especies Prioritarias para la Conservación (DEPC) de la CONANP; que para la coordinación y gestión diaria del proyecto se establece la UCP anidada en la CONANP y dependiente de ésta y del PNUD; y que para las decisiones relacionadas con las acciones que serán financiadas a través del FONCER se establece el CT-FONCER, dirigido por la CONANP, con ENDESU como Secretario Técnico y con la participación del FMCN y el PNUD.

4.1.5 Vínculo entre el proyecto y otras intervenciones dentro del sector

Este proyecto en su diseño no buscó integrar otros sectores para el tema de especies en riesgo. Se considera una falla importante, no solamente por perderse la oportunidad de ampliar la visión de la relevancia de trabajar por la conservación de dichas especies, sino también para mejorar la perspectiva de sostenibilidad de las acciones, sea a través de la capitalización del FONCER, sea por acuerdos de colaboración para acciones prácticas o para considerar mecanismos de canalización de recursos para la finalidad a través de multas ambientales, recursos de compensación ambiental o incentivos, así como del sector privado y de OSC.

Por ejemplo, sería fundamental el involucramiento de INAPESCA y CONAPESCA para abordar el tema de las redes de pesca que constituyen una amenaza para la vaquita marina; de la CONAFOR para acciones de restauración, conservación, manejo forestal sustentable y de fuego, y Pago por Servicios Ambientales, o quizá para subsidiar la continuidad de acciones iniciadas por el proyecto; de la PROFEPA para verificar si sería viable canalizar recursos de multas ambientales para el FONCER; de la SADER, que fue involucrada a penas indirectamente por el tema del seguro ganadero, pero que tendría condiciones de apoyar los modelos de mejores prácticas ganaderas y extenderlas al territorio mexicano de manera mucho más amplia que la CONANP logrará hacer en el futuro; y de otras instituciones colaboradoras para extender el compromiso con la conservación de especies en riesgo.

De manera similar, el más fuerte involucramiento de la SEMARNAT podría haber generado oportunidades para mejorar la visión de desarrollo de políticas que favorezcan la conservación de especies en riesgo, así como apoyar mejor el establecimiento del FONCER y, quizá, haber intervenido al más alto nivel jerárquico para la consecución de cambios al marco regulatorio.

4.1.6 Equidad de género

En el diseño se hace una mención muy general sobre la perspectiva de género, pero no se incluyó un análisis sobre género en el contexto específico del proyecto para avanzar en la equidad y en el empoderamiento de las mujeres, ni se generó una estrategia o plan de acción que debió haber incluido un plan de implementación con indicadores, metas, presupuesto, tiempos de ejecución, así como los responsables de su ejecución y personal especializado para apoyo. Entre los roles asignados a los interesados en el diseño del proyecto, se especifica que el PNUD será responsable de proporcionar apoyo en el desarrollo e instrumentación de la estrategia de género del proyecto, pero no se observa que en el diseño la CONANP se haya apoyado en expertos en el tema. Aparentemente, se consideró suficiente la política de la CONANP de buscar

la participación equitativa entre hombres y mujeres en las actividades, sin profundizar en el tema.

El PRODOC menciona la alineación del proyecto con el Programa de País PNUD México 2014-2018 que hace referencia al enfoque de género para alcanzar la equidad, pero no se especifica cómo será cumplido.

4.1.7 Salvaguardas sociales y ambientales

En el diseño del proyecto, iniciado en el 2012, no se consideraron salvaguardas sociales y ambientales, y no se realizó una evaluación de los riesgos ambientales y sociales de conformidad con la política establecida por el PNUD sobre Estándares Sociales y Ambientales en el 2015, cuando se había cumplido la fase preparativa y se esperaba la firma del PRODOC.

No obstante, en el diseño del proyecto se especifica que el PNUD asegurará que todas las actividades del proyecto se lleven a cabo en estricto cumplimiento de sus procedimientos, lo que incluye verificar el cumplimiento de los estándares sociales y ambientales.

4.2 EJECUCIÓN DEL PROYECTO

4.2.1 Gestión de adaptación

Habiendo pasado por múltiples cambios de personal en distintos niveles, este proyecto trae, al mismo tiempo, notoria lentitud en la gestión de adaptación, así como notoria capacidad de adaptación y rapidez de implementación a partir de la segunda mitad del periodo de ejecución. Aunque no se tardó en reconocer que las metas de cambio del marco regulatorio y del aporte de recursos al FONCER tendrían baja viabilidad de cumplimiento, la rotación de personal en la CONANP (Comisionado y directores de la DEPC) y la tardanza en fijar la coordinación del proyecto implicaron en la falla de gestión de adaptación especialmente para esos temas, pero también perjudicó la escala de implementación de actividades en las ANP. Al final no se logró alcanzar las metas al nivel nacional, y se reconoce en el contexto actual que hubo exceso de optimismo en la fase de diseño, conllevando a un análisis de riesgo inadecuado que no ayudó a que se tuviera atención redoblada en cuestiones estratégicas.

Considerando el objetivo de fortalecimiento de la capacidad de gestión en 21 ANP, durante los primeros dos años igualmente hubo baja capacidad de gestión adaptativa por no lograrse iniciar las actividades, permitiendo a las ANP desarrollar sus procesos en un tiempo más largo de implementación. Adicionalmente, la pandemia de corona virus interrumpió e inviabilizó muchas actividades a partir de marzo de 2020, de manera que la gran parte de las ANP lograron trabajar efectivamente durante aproximadamente dos años, aunque en algunas de las ANP se haya mantenido a los oficiales de campo hasta diciembre de 2020 y en seis de ellas los oficiales fueron contratados con recursos externos para seguir trabajando. El corto tiempo de implementación, por su vez, afectó los resultados esperados en términos de progreso en la efectividad de gestión y de capacidades institucionales.

Al mismo tiempo, fue notoria la velocidad de implementación adquirida por el proyecto, especialmente en el Resultado 2, a partir del momento en que se estabiliza la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) con la figura de un Coordinador con habilidad para la

resolución de conflictos en la mitad de 2018 y la adición de un especialista en M&E en junio de 2019. Esa UCP prácticamente implementó en dos años lo que se había previsto para cinco en las ANP, con remarcable capacidad de adaptación a una situación de gestión lejos de la ideal en términos de la cooperación entre los socios y falta de claridad sobre roles, disputas internas, falta de confianza y pérdida de documentación previa de las actividades del proyecto, así como cambio de dirección del DEPC en junio y en diciembre de 2018 y del Comisionado de la CONANP también en diciembre de 2018. Adicionalmente a todas las cuestiones internas del proyecto, el cambio de gobierno nacional en el 2018, la publicación de la Ley de Austeridad y la política implementada con respecto a las OSC dificultaron la colaboración de las ANP con las organizaciones de la sociedad civil, esenciales para la implementación de acciones en campo y colaboradoras de largo plazo con las ANP. Eso igualmente requirió de adaptación de parte de la gestión del proyecto y de las ANP, que afortunadamente ya tenían como línea de acción la participación comunitaria, aunque sin la capacidad técnica y científica disponible en las OSC.

Se nota también que, a pesar de las evaluaciones de efectividad de gestión y de capacidades institucionales conducidas para la EMT en junio de 2019, las ANP no recibieron apoyo para lograr sobrepasar las dificultades que se habían identificado, lo que igualmente podría haber llevado a mejores resultados al final del proyecto. Aunque el plan de M&E no fue suficientemente detallado o adecuado para facilitar la gestión de adaptación, faltó seguimiento y respuesta de la gestión durante la primera mitad del proyecto. Por consecuencia, es a partir de la Evaluación de Medio Término, desarrollada tardíamente en junio de 2019, que se logra tener orientación más concreta para corregir rumbos y concretar alternativas de gestión de adaptación para los problemas que, aunque reconocidos, no fueron ajustados a tiempo de mejorar las posibilidades de resultados efectivos.

Los cambios recomendados en la EMT fueron de utilidad para mejorar la medición de resultados del proyecto, así como para destacar los temas de urgencia que todavía habría tiempo para implementar antes del cierre, como alternativas a las metas que se evidenciaban como no alcanzables. La contratación de un especialista en M&E fue consolidada de inmediato. Todas las recomendaciones de la EMT fueron registradas y consideradas en el documento de “Management Response”, preparado por la UCP con apoyo del PNUD y de la CONANP, y aprobado por la Junta del Proyecto, PNUD y GEF en el 31 de julio de 2019. En junio de 2020, 67% de las acciones del Management Response habían sido concluidas, mientras que la conformación de un Comité Asesor de apoyo a la toma de decisiones (recomendación 3) no fue considerada viable por la JP por no haber tiempo hábil de implementación. Siguen en proceso 7 recomendaciones en el momento de la EF, de las cuales las más relevantes son la elaboración de la estrategia de salida y de la estrategia financiera, sumadas a mejor integración interinstitucional para la sostenibilidad del proyecto (que no se ve como viable en el tiempo restante para el cierre), la aprobación del Marco Conceptual para las especies en riesgo por la JP y la definición de acciones prioritarias para las ANP y especies de parte de la CONANP (rec. 15), en relación directa con la aplicación de recursos del FONCER.

Por fin, se logró definir alternativas para compensar las metas intangibles del marco regulatorio y del FONCER. Esas reacciones solamente son ejecutadas en este momento de conducción de la Evaluación Final, con la contratación de una consultoría al inicio de noviembre de 2020 para la

elaboración de una estrategia financiera para el FONCER y la apertura de la convocatoria para la capacitación del personal de CONANP en producir mejores documentos de opinión técnica para EIA. Además, consultorías para la recopilación de lecciones aprendidas de este proyecto y para la consolidación de informaciones a ser devueltas para las ANP sobre brechas financieras, sitios potenciales de conectividad y participación comunitaria estaban en la fase de firma del contrato. Es notorio que tarde la elaboración de la Estrategia de Salida del proyecto, esencial para evitar el riesgo de pérdida de productos, modelos, experiencias y documentos generados durante la implementación del proyecto, y la fragilización de la perspectiva de continuidad de las acciones implementadas en todos los ámbitos.

4.2.2 Participación real de los socios y acuerdos de asociaciones

Una vez concluido el diseño del proyecto, el periodo de planeación para su ejecución fue muy largo. La rotación de personal en la CONANP, el PNUD y la UCP, aunada a la falta de claridad de roles de participación, llevaron a falta de gobernanza, comunicación y coordinación, reflejada en las decisiones y aprobaciones de la Junta de Proyecto, sobre todo en la primera mitad del proyecto, así como a una tardía implementación en las ANP.

El año 2017 fue particularmente difícil para la implementación del proyecto. El recorte presupuestal que tuvo la CONANP, particularmente en lo referente al PROCER, que quedó sin recursos ya en el 2017, llevó a cambios en las prioridades con relación a los presupuestos del proyecto, lo cual fue considerado un riesgo puesto que, en ese año, algunos recursos se utilizaron para cubrir gastos no relacionados a actividades prioritarias vinculadas a los objetivos del proyecto. En ese mismo año, se identificó un riesgo por el desbalance en la distribución de recursos. Si bien los recursos para el POA 2017 fueron asignados de manera equivalente para todas las ANP, ENDESU solicitó a la CONANP incrementar los fondos para tres ANP y dos especies, el berrendo peninsular y el cóndor de California. La falta de claridad en los roles de los participantes y la falta de liderazgo en la CONANP, llevaron a incrementar los recursos para el POA, condicionado a la entrega de una justificación sobre los vacíos de conservación, amenazas y presiones en comparación con otras ANP, justificación que no fue presentada. La visión de la UCP de entonces se enfocó en satisfacer las necesidades inmediatas del proyecto en lugar de privilegiar una visión de largo plazo, y en la elaboración del POA 2017 no hubo contacto con las ANP, actuación que no fue corregida por el entonces Director Nacional de Proyecto de la CONANP. Finalmente, el retraso en la toma de decisiones de la UCP y la CONANP llevaron a muy poco avance en la implementación en ese año (PIR 2017). Durante ese periodo fue crucial la intervención del PNUD, que prácticamente asumió la gestión del proyecto, para demandar de la JP una gestión enfocada en resultados y el uso de los recursos del GEF con fines de adicionalidad.

No obstante, a partir de la mitad de 2018, con una nueva UCP establecida con un nuevo coordinador, así como nuevo personal en la CONANP y un nuevo Director Nacional de Proyecto (DEPC) por parte de dicha institución, se logran mejorar los canales de comunicación entre los interesados y comienza una ejecución efectiva del proyecto. En junio de 2019 se completa la UCP con la adición de un nuevo especialista en M&E.

Es durante la segunda mitad del proyecto que la CONANP asume con toda claridad su labor de dirigir la implementación del proyecto, apoyándose y respaldando la gestión diaria y

coordinación del proyecto por parte de la UCP. Aún sí, se comenta sobre demoras en la toma de decisiones de la CONANP, sobre todo en lo referente a los subsidios.

ENDESU, que en un principio tenía la expectativa, por sus acuerdos con la CONANP en la fase de diseño, de jugar un rol más activo dentro de la implementación del proyecto, por ejemplo, mediante el trabajo conjunto y coordinado de los POA, finalmente aceptó el papel asignado por la CONANP y el PNUD como agencia administradora de recursos en el Resultado 2. Su desempeño fue reconocido como excelente y contribuyó al cumplimiento de las metas del Resultado 2 del Marco Estratégico de Resultados, con efectividad en la transferencia de recursos para la operación del proyecto en campo en las 21 ANP y una comunicación cordial y efectiva con las mismas.

Por su parte, el FMCN que recibió, custodió y manejó financieramente el FONCER, a partir de la aportación como capital por parte del GEF y de los intereses generados, jugó un papel que, a lo largo del proyecto, presentó falta de claridad entre los interesados, en cuanto a sus responsabilidades. El convenio tripartita entre CONANP, FMCN y ENDESU no trae la especificidad que sería deseable, pues asigna al FMCN la tarea de “colaborar en el proceso de procuración de fondos para la realización de las acciones y proyectos, así como en la búsqueda de fondos complementarios...”. Esa responsabilidad fue incluida de igual manera para el FMCN y CONANP. Así, mientras se esperaba que apoyara más activamente la capitalización del FONCER, el FMCN se limitó a gestionar los recursos. Con eso, la participación de otras instituciones con experiencia en el tema, como BIOFIN, hubiera sido deseable desde el inicio. Resultado de ello es que el FONCER como mecanismo para la sostenibilidad financiera de las acciones iniciadas por el proyecto para la conservación de las 14 especies en riesgo, no se capitalizó durante la vida del proyecto. Adicionalmente, aunque el FMCN se dispusiera a buscar recursos, no se había definido demandas específicas para facilitar esa búsqueda, situación que se mantiene hasta el momento de la EF para la aplicación de los intereses del FONCER. Aunado a ello, el FONCER sólo contó con USD 1,000,000 por parte del GEF y no con el equivalente por parte del Gobierno de México, por lo cual el FMCN argumentaba que el FONCER no estaba constituido puesto que la aportación del GoM no se había logrado. La falta de claridad de roles y coordinación durante los primeros años del proyecto, llevaron a la conformación del CT-FONCER hasta noviembre del 2017, fecha en la que se reunió para constituirse, y no volvió a operar sino hasta la segunda y última reunión en abril del 2020 en que se disolvió para integrarse como parte del CT-FANP. Por ello, así como por la falta de definición de prioridades de actividades y ANP, así como de una cartera de proyectos de parte de la CONANP para la aplicación de los recursos, y dado que el uso de los recursos de los rendimientos del FONCER deben ser aprobados por la recién establecida Comisión Especies del CT-FONCER, es que a la fecha no se han ejecutado recursos.

Por su parte el PNUD, en su calidad de agencia implementadora, dio seguimiento al proyecto y supervisó su implementación en materia de toma de decisiones administrativas y sustantivas. La falta de claridad en los roles desde el diseño del proyecto llevó a confusión entre las instituciones participantes sobre los alcances de la participación del PNUD. Finalmente, durante la ejecución también se observaron demoras en la aprobación de procesos y documentos, como Términos de Referencia, que especialmente retrasaron la contratación de consultorías y llevaron

a una implementación más lenta. En la etapa final del proyecto el PNUD no logró impulsar significativamente los resultados esperados al nivel nacional, ni la elaboración de la estrategia financiera con tiempo suficiente para que fuera puesta a prueba durante la implementación.

Los acuerdos y aprobaciones de la Junta de Proyecto (JP) durante la primera mitad de vida del proyecto fueron lentas y más enfocadas en gastos que en cuestiones estratégicas. Es durante la segunda mitad, a partir del 2018, que la JP comienza a funcionar en cuanto a la toma de decisiones estratégicas y administrativas reactivando así la implementación efectiva del proyecto. Por recomendación de la EMT se buscó mejorar la apropiación del proyecto por personal de altos niveles jerárquicos de la CONANP y de la SEMARNAT, pero no se logró que el Comisionado de la CONANP participara en las reuniones de la Junta del Proyecto. De toda manera, el esfuerzo no llegó en tiempo de cambiar las posibilidades de cumplimiento de la meta referente al marco regulatorio nacional.

Si bien durante el diseño del proyecto no estuvieron incluidas otras instituciones participantes y durante la ejecución no se elaboraron acuerdos con asociaciones, sí se realizaron esfuerzos por integrar iniciativas y asociaciones que contribuyeron o contribuirán con recursos financieros, equipo, personal y/o experiencia técnica, coadyuvando así a un mejor desempeño del proyecto y contribuyendo a su sostenibilidad. Entre ellas se encuentran WWF, que continuará con el monitoreo de jaguar y sus presas, incluyendo el tapir, el apoyo para la conformación de ranchos modelo con prácticas de buen manejo ganadero para la conservación del hábitat y la disminución de la problemática jaguar-ganado en la RB Calakmul, ampliando su actuación a la RB Sian Ka'an, la RB Petenes, así como dos reservas estatales y los corredores biológicos entre ellas. Otras asociaciones participantes fueron Kutzari, A.C. y Flora, Fauna y Cultura, A.C. que apoyaron con personal y recursos para actividades de vigilancia y monitoreo en Santuarios de Tortugas marinas incluidos en el proyecto, además, la CONANP y la UCP mantuvieron reuniones con dicha asociación con el fin de coordinar acciones y maximizar el uso de los recursos. Asimismo, el proyecto promovió la colaboración con PRONATURA y el Museo de la Ballena para trabajar el tema de artes de pesca en la RB Alto Golfo de California y Delta del Río Colorado para la conservación de la vaquita marina y apuntaló el programa de conservación del cóndor de California a través de la alianza con el USFWS y San Diego Zoo que participan con recursos e intercambio de ejemplares. De igual manera, el proyecto promovió la coordinación con la UAQ (Universidad Autónoma de Querétaro) para enfocar acciones y recursos en la conservación del lobo mexicano, pues, aunque la UAQ no implementó acciones como parte del proyecto, lleva muchos años trabajando con la especie.

4.2.3 Financiación y cofinanciación del proyecto

Los recursos del proyecto habían sido ejecutados a un total de 89.5% en el momento de la Evaluación Final, en fines de noviembre de 2020; del total de USD 5,525,114 faltaba asignar a penas USD 120,000. Durante la EF, se decidió dar prioridad para la contratación de consultorías de relevancia, como la estrategia financiera, la capacitación para la CONANP y la compilación de lecciones aprendidas, así como la consolidación de informaciones para devolución a las ANP, con la expectativa de poder gestionar los recursos hasta el mes de abril de 2021.

El PNUD puso a disposición de ENDESU los recursos del proyecto en el mes de mayo de 2016, pero los recursos no fueron ejercidos durante ese año (Microevaluación ENDESU 2017). A ENDESU se aplicó un cuestionario de microevaluación al inicio del proyecto, en el mes de abril de 2017, de lo cual se verificó el riesgo bajo de operaciones por la A.C., por cumplir con los requisitos para la administración de parte de las actividades del proyecto, así como contar con los sistemas y procedimientos necesarios. En el 2020 se realizó un *spotcheck* de ENDESU, pero en el momento de la EF todavía no estaba concluido.

Al final de 2016 se pasó al FONCER el recurso de USD 1 millón a partir de los recursos del GEF, sin contar con la contrapartida del GoM. El POA de 2017 fue aprobado en el mes de abril por la Junta del Proyecto. El segundo año de implementación del proyecto, quedó marcado por un muy bajo ritmo de implementación debido a que los puestos de coordinación y de M&E estaban vacantes, a la confusión de roles de los socios y a cambios en las autoridades de la CONANP. En el 2018 se logró ejecutar muy bien los recursos, a pesar de que solamente se estabilizó la situación de la UCP a partir de junio. En el 2019 se presupuestó un valor más alto para compensar el retraso en los gastos de años anteriores, pero no se logró cumplir más que 65.5% del POA de casi 2 millones de dólares. Al inicio de 2020, quedaban USD 1,178,321.62, que no fueron precisamente reflejados en el POA 2020 (USD 1,149,095.12) porque no se tenía los números exactos cuando de su elaboración. La ejecución en noviembre de 2020 estaba en 48% del presupuestado en el POA, lo que se justifica en parte por el impedimento de realización de actividades presenciales en las ANP por la pandemia global de corona virus.

Los recursos del GEF fueron ejecutados como se puede ver en la tabla a continuación. El valor promedio de la ejecución anual considerando el año de 2020 hasta el mes de noviembre es de 61.0%.

Tabla 8 - Ejecución del presupuesto anual del proyecto, línea de corte al 25 de noviembre de 2020. Los resultados de presupuesto no utilizado resultan de la diferencia entre el presupuesto ejecutado y el presupuesto anual.

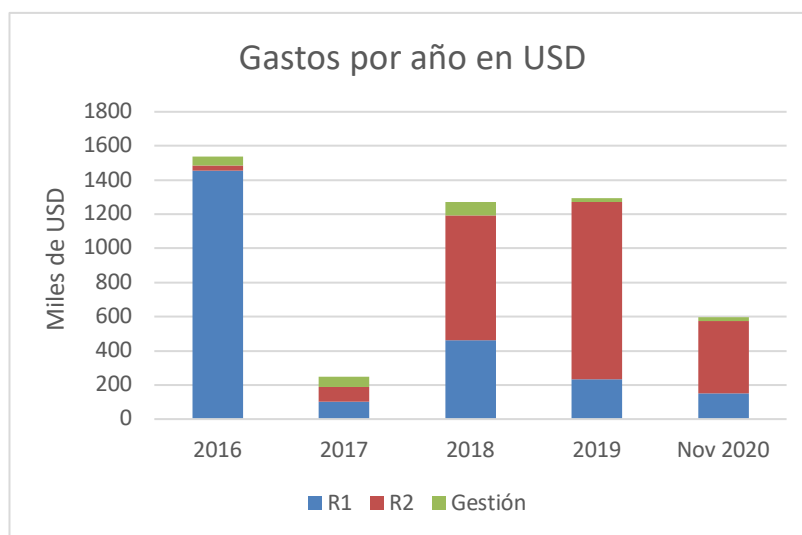
Año	Presupuesto anual (POA) USD	Presupuesto ejecutado (CDR) USD	Presupuesto no utilizado USD	Ejecución anual %
2016	2,036,614.08	1,536,510.50	500,103.58	75.44
2017	984,856.20	247,878.65	736,977.55	25.17
2018	1,394,049.57	1,271,857.59	122,191.08	91.23
2019	1,969,801.50	1,290,545.64	679,255.86	65.52
2020	1,149,095.12	596,907.46	552,187.66	48.05
Total		4,943,699.84		

Los controles financieros establecidos por el PNUD fueron consistentes para asegurar que los gastos fueron realizados conforme los POA. La Junta del Proyecto, especialmente en los dos primeros años de ejecución, tuvo enfoque más que todo en las cuestiones financieras, todavía sin enfocar los gastos en los resultados esperados más que en cuestiones operativas. Por razón de recortes presupuestales impuestos por el GoM para las instituciones federales y especialmente por quedar el PROCER sin recursos ya en el 2017, la JP aprobó el uso parcial de recursos para asegurar el cumplimiento de las actividades del proyecto, incluyendo gastos recurrentes que deberían haber sido proveídos por la CONANP, lo que se encuentra claramente

registrado en las minutas de reuniones de la JP. Esos recursos fueron ejecutados a través de ENDESU en el contexto del Resultado 2. A partir de 2018 hubo mejor control de gastos y mejor apropiación del hecho de que los recursos del GEF deben ser incrementales, no utilizados para cubrir vacíos de financiamiento de operaciones básicas. De manera general y especialmente a partir de la mitad del tiempo de ejecución, los recursos fueron utilizados para los gastos originalmente previstos, como el pago de personal del proyecto y oficiales de campo en las ANP, equipos, contratos de consultoría y prestación de servicios, gastos de viaje incluyendo pasajes y viáticos, producción de materiales de comunicación, recuperación o construcción de infraestructuras en las ANP, capacitación, pago de jornales para comités de participación comunitaria en las ANP, auditorías financieras y costos administrativos, entre otros gastos menos relevantes.

En cuanto a la distribución de los recursos entre los componentes del proyecto, se ve en la gráfica a continuación que, por incluirse el aporte de USD 1,000,000 al FONCER en el Resultado 1, fueron prácticamente equitativos (48.5% x 46.7%) los gastos en los Resultados 1 y 2. La gestión del proyecto, hasta la fecha, correspondió a poco menos de 4.7% del total.

Figura 1 – Ejecución financiera por resultado y gestión del proyecto, enero 2016 – noviembre 2020, en miles de dólares americanos (USD).



Las **auditorías financieras** conducidas en los años de 2016, 2018 y 2019, realizadas de acuerdo con las Normas Internacionales de Auditoría, resultan sin hallazgos. Eso demuestra que la administración fue apropiada, que los informes de gastos están correctos y son coherentes, que los desembolsos fueron realizados en acuerdo con lo previsto en el PRODOC y los Planes Operativos Anuales, así como siguiendo normas y procedimientos del PNUD y están documentados, que las contrataciones fueron realizadas con transparencia y competitividad y que los registros contables son apropiados. Además, el estado de los activos y equipos se certificaron como razonables, con registro adecuado, y el estado de caja reflejó fielmente los saldos de la cuenta bancaria. En el año de 2017 no se excedió el umbral de gasto sujeto a auditoría, por eso no fue conducida.

La **cofinanciación** planificada fue cumplida por el PNUD y sobrepasada por la CONANP, ENDESU y por el FMCN. Adicionalmente, el proyecto contó con recursos de Kutzari A.C. y Flora, Fauna y Cultura, A.C. La información de las A.C. no fue explícita sobre valores en efectivo o en especie, pero suma un valor de USD 345,340. **Del total de recursos extras** aportados al proyecto, USD 115,983,915.05 son de la CONANP en el formato de los programas de subsidios PROCODES, PET, PROCER, PROMANP y PROREST aplicados hasta junio de 2020. La CONANP no ha logrado separar con precisión el monto específico aplicado al proyecto, habiendo reportado como contrapartida el valor total de los programas de subsidios, que representa el valor oficial (Tabla 9). No obstante, en un esfuerzo por separar los subsidios ejercidos para las ANP en el marco del proyecto, la UCP indica un monto de USD 93,931,288 que sigue siendo significativamente mayor al comprometido en el PRODOC, debido a los altos montos invertidos en el programa de vaquita marina durante 2016, 2017 y 2018. Esos subsidios fueron altamente relevantes para la ejecución del proyecto, especialmente para aumentar los niveles de participación comunitaria y generar oportunidades de trabajo, incluso para mujeres que no estaban acostumbradas a realizar más que las tareas domésticas. De parte de las ANP, son muy valorizados y se reconoce que no sería viable ejecutar mucho de las acciones de manejo sin esos subsidios.

ENDESU aportó más recursos que estaban comprometidos en proyectos para la conservación del berrendo peninsular, cóndor de California, águila real y venado bura de Isla Cedros. Los recursos en especie fueron considerados por el uso de una embarcación en trabajo con la vaquita marina en el 2015, pero como el proyecto inició formalmente en enero de 2016, no se ha considerado esos valores como contrapartida oficial.

Parte de los recursos del FMCN fueron aplicados en dos campañas de comunicación sobre águila real en televisión nacional en 2016, y en cines de la cadena Cinépolis entre 2016 y 2017, con más de 12 millones de personas alcanzadas. Esos recursos en especie representan 92.4% de la cofinanciación del FMCN y extrapolan en casi 12 veces el valor inicialmente previsto.

Tabla 9 – Valores oficiales informados por la CONANP como contrapartida (en dólares americanos USD), a través de los programas de subsidio.

Programa	2016	2017	2018	2019	2020	Total
PROCODES	14,263,560.51	12,604,666.42	12,665,767.63	2,437,218.54	162,842.23	42,134,055.32
PET	4,742,726.67	1,493,136.72	43,425.28	0.00	0.00	6,279,288.67
PROCER	33,246,445.42	27,024,303.92	26,541,981.44	0.00	0.00	86,812,730.77
Especies en Riesgo	6,103,462.65	0.00	2,668,490.10	0.00	0.00	8,771,952.75
Vaquita Marina	27,142,982.77	27,024,303.92	23,873,491.33	0.00	0.00	78,040,778.03
PROMANP	1,689,590.68	2,030,353.59	2,257,561.97	0.00	0.00	5,977,506.25
Fortalecimiento ANP	128,100.00	199,468.79	294,769.23	0.00	0.00	622,338.02
Monitoreo Biológico	171,524.81	452,421.05	393,770.39	0.00	0.00	1,017,716.26
Vigilancia Comunitaria	1,389,965.87	1,378,463.75	1,569,022.35	0.00	0.00	4,337,451.97
PROREST	0.00	0.00	0.00	1,413,116.92	1,367,217.12	2,780,334.04
Vigilancia y Monitoreo Comunitario	0.00	0.00	0.00	635,767.33	0.00	635,767.33
Restauración Ecosistémica	0.00	0.00	0.00	777,349.59	0.00	777,349.59
Conservación Comunitaria	0.00	0.00	0.00	0.00	1,367,217.12	1,367,217.12
TOTAL USD	53,942,323.28	43,152,460.66	41,508,736.31	3,850,335.46	1,530,059.34	143,983,915.05

Tabla 10 – Tabla de **cofinanciamiento** del proyecto (en millones de dólares americanos USD). En esta tabla no se ha incluido las OSC que no estaban comprometidas en el PRODOC porque no está claro si los recursos fueron aportados en efectivo o en especie. ND = Información no disponible.

Cofinanciamiento (Tipo/fuente)	PNUD (Millones USD)		Gobierno (Millones USD)		Socio: FMCN (Millones USD)		Socio: ENDESU (Millones USD)		Total (Millones USD)	
	Plan.	Real	Plan.	Real	Plan.	Real	Plan.	Real	Plan.	Real
En efectivo	0.59	0.59	25	143.98	2.1	1.76	0.9	2.04	28.59	148.37
En especie	0.01	0.01	3	ND	0	21.48	0.25	0	3.26	21.49
Totales	0.6	0.6	28	143.98	2.1	23.24	0.34	2.04	31.85	169.86

Tabla 11 – Valores de cofinanciamiento aportados por las instituciones socias del proyecto hasta el 30/06/2020, en dólares americanos (USD). ND = Información no disponible. Tipo de inversión: IM – Inversión movilizadora; GR – Gasto recurrente.

Fuente de cofinanciamiento	Nombre del cofinanciador	Tipo de cofinanciamiento	Tipo de inversión	Valores comprometidos PRODOC	Valor (US\$) 31 oct. 2020
PNUD	PNUD	En efectivo	IM	590,000	590,000
PNUD	PNUD	En especie	IM	10,000	10,000
Gobierno del país receptor	CONANP	En efectivo	GR	25,000,000	143,983,915.05
Gobierno del país receptor	CONABIO	En especie	GR	3,000,000	No disponible
OSC	ENDESU	En efectivo	IM	900,000	2,040,671.29
OSC	ENDESU	En especie	---	250,000	0.00
OSC	FMCN	En efectivo	IM	2,100,000	1,761,676.60
OSC	FMCN	En especie	IM	0.00	21,479,345.00
OSC	Kutzari A.C.	ND	ND	0.00	117,882.00
OSC	Flora, Fauna y Cultura A.C.	ND	ND	0.00	227,458.00
Total				31,850,000	170,216,947.94

En el diseño del proyecto fue previsto el involucramiento de la CONABIO para el desarrollo de plataformas informáticas vinculadas con la CONANP, con un aporte en especie de USD 3,000,000. El apoyo de CONABIO consistió en el desarrollo de SELIA, plataforma que facilita el registro e identificación de especies y el posterior análisis de información a partir de datos de cámaras trampa y grabadoras pasivas. Por reestructuraciones internas en CONABIO, en el momento de la EF no se tenía definido al nuevo responsable de este tema, por lo que resultó imposible estimar el valor monetario de dicha plataforma y los costos que involucran la vinculación del SIIR con las plataformas de información de CONABIO. Aun así, el valor total de cofinanciación sobrepasó lo inicialmente planeado, por el aporte adicional de la CONANP y del FMCN.

Considerando los aportes extras, la cofinanciación total fue de USD 170,216,947.94 contra los USD 31,850,000 originalmente planteados.

4.2.4 Monitoreo y Evaluación: diseño de entrada*, ejecución* y análisis general*

*Diseño de entrada**

Moderadamente Satisfactorio

La definición del Plan de M&E incluida en el PRODOC prevé la elaboración de informes inicial, revisiones de la implementación del proyecto, informes operacionales financieros y técnicos, un examen de mitad de periodo y una evaluación final, así como el uso de los indicadores del MRE y las herramientas de seguimiento del GEF (METT y ICR, por sus siglas en inglés) para medir avances y resultados. El MRE incluyó una línea base, metas, medios de verificación y riesgos e hipótesis. No todos los indicadores fueron adecuados, porque su medición era difícil o porque los resultados no podían ser atribuidos específicamente al proyecto. Con eso, fueron seguidas las directrices generales, pero hubo puntos de fragilidad o estratégicos que requirieron de seguimiento específico, complementación que podría haber venido de un análisis de riesgo profundo y más realista. No se ha encontrado problemas de presupuesto para M&E.

Ejecución

Moderadamente Satisfactorio

En el PRODOC se menciona que el Plan de M&E sería presentado y finalizado en la reunión inicial del proyecto, que solamente ocurrió 18 meses después del inicio formal, de manera que puede haber sido fragilizado el seguimiento durante ese periodo. En esa reunión el MRE fue presentado a los participantes y se condujo un ejercicio para aclarar los procesos de seguimiento. En el informe de la reunión se registró algunas sugerencias en relación con detalles de implementación en las ANP, como que las estrategias de gestión prioritarias no representaban suficientemente a todas las especies y ANP, pero no hay registro de cambios ni un documento resultante como parte del informe de la reunión. Además, la UCP no tuvo un especialista en M&E entre junio y diciembre de 2016, cuando el M&E pasó a ejecutar parte de las funciones de coordinación, otra vez quedando el seguimiento del proyecto en el fondo. Entre enero y abril de 2019 hubo otra falta de un especialista en M&E en la UCP, que también quedó sin coordinador entre enero y septiembre de 2016 y entre octubre de 2017 y junio de 2018. Así, es realmente a partir de esa fecha que se estabiliza la UCP y se logra acelerar la implementación del proyecto, así como darle seguimiento, aunque parte de la documentación anterior se había perdido.

Adicionalmente, hubo cambios de personal en niveles jerárquicos más altos en la CONANP, lo que resultó en baja apropiación del proyecto, además de que cada cambio conllevó a retrasos por el tiempo necesario para la comprensión de los objetivos y roles institucionales. Los temas de más alta complejidad, referentes al cambio del marco regulatorio y al FONCER, no tuvieron el seguimiento necesario para que se lograra definir medidas de mitigación o alternativas a su implementación y la gestión de adaptación fue lenta y parcial. En las etapas iniciales y de rotación de personal, la CONANP estuvo más ausente incluso de la Junta del Proyecto, lo que

* De acuerdo con la guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el GEF, el Monitoreo y Evaluación en el diseño de entrada, ejecución y análisis general deben ser evaluados con una escala de calificación de seis puntos: Altamente Satisfactorio, Satisfactorio, Moderadamente Satisfactorio, Moderadamente Insatisfactorio, Insatisfactorio y Altamente Insatisfactorio.

requirió de una gestión muy cercana de parte del PNUD. También la Junta del Proyecto mejoró a lo largo del tiempo y se incluyó a la SEMARNAT en el 2017, pero al inicio no logró contribuir de forma efectiva al seguimiento y a la definición de medidas de adaptación. Especialmente en los primeros dos años, la JP tenía más atención a cuestiones financieras que a las cuestiones estratégicas, mientras que los planes operativos tenían enfoque en adquisiciones más que en los resultados comprometidos.

A pesar de todas las dificultades mencionadas, la gran parte de los informes del proyecto fueron producidos sistemática y puntualmente. Todos los informes anuales fueron presentados en enero o febrero del año siguiente por la UCP. Los informes trimestrales fueron generados puntualmente a partir del segundo semestre de 2016; para el 2017 están completos 4 informes; para el 2018 y 2019 no se hizo el T4; y en el 2020 se produjo el T1, el T2 no se elaboró, y el T3 fue elaborado en octubre del 2020. Los PIR y ROAR fueron elaborados para cada año de implementación y son buena documentación sobre los problemas y avances del proyecto. En las auditorías no se ha encontrado hallazgos respecto a la ejecución financiera, que igualmente produjo los planes e informes esperados (POA, CDR), aunque los CDR no siguieron siempre la periodicidad trimestral, siendo algunos semestrales.

Análisis general*

Moderadamente Satisfactorio

Las dificultades de seguimiento del proyecto quedan evidentes frente al histórico de vacíos de M&E y de coordinación, complementados por un Plan de M&E más genérico que específico y de un análisis de riesgos superficial, así como metas poco realistas y algunos indicadores inadecuados en el MRE. Se ve en los PIR anuales que se fueron gradualmente añadiendo riesgos (ver apartado 4.2.6). El contexto de distanciamiento de la CONANP, especialmente por falta de compromiso de niveles jerárquicos más altos, falta de efectividad de la Junta del Proyecto al inicio y rotación de cargos no favoreció las respuestas de gestión adaptativa en buen tiempo para mejorar el alcance de los resultados planteados. A lo largo del tiempo y con la conformación de la tercera UCP, el proyecto tuvo buen desempeño y seguimiento especialmente en el Resultado 2, con una persona dedicada a la tarea y respetando las guías de M&E del GEF. El involucramiento de la SEMARNAT en la JP contribuyó para mejorar la eficiencia de implementación. Aun así, algunas de las medidas de mitigación fueron definidas tardíamente para que se pueda poner a prueba los resultados antes del cierre del proyecto. De la misma manera, la EMT fue realizada solamente en la mitad de 2019, perdiéndose la oportunidad de buscar apoyo de una visión externa un año antes, lo que habría generado mejores oportunidades de correcciones y de avance. Aun así, se reconoce los avances en todos los sentidos a partir de la estabilización de la UCP en la mitad de 2018, y del M&E especialmente a partir de mediados de 2019, cuando se contrató a personal para ese fin.

4.2.5 Ejecución y supervisión del PNUD* y de la agencia ejecutora*, ejecución general del proyecto* y cuestiones operativas²

4.2.5.1 Ejecución y supervisión del PNUD – Agencia Implementadora

SATISFACTORIA

Las instituciones involucradas y especialmente la UCP y la CONANP, que tuvo el rol de Agencia Ejecutora del proyecto, reconocen que el PNUD fue la mejor alternativa para ejecutar el rol de Agencia Implementadora. Eso se debe tanto a la estructura del PNUD en México como a su experiencia y referencia internacional en la conducción y orientación de proyectos del GEF y otros de gran dimensión. El nivel de organización y de personal capacitado difícilmente está disponible en otras instituciones. Además, las redes de las que forma parte el PNUD, así como su injerencia en otros proyectos de áreas vinculadas, implican una gran capacidad de divulgación de los productos, resultados y lecciones aprendidas de este proyecto y la aplicación del aprendizaje en nuevos proyectos que coordine el PNUD.

El rol de implementación y de supervisión del PNUD fue especialmente relevante y difícil en los casi tres primeros años de ejecución porque el liderazgo de la CONANP quedó comprometido por la rotación de personal en los cargos de Comisionado y Dirección del DEPC. Así el PNUD asumió el rol de estar más cercano del proyecto para asegurar que el enfoque de las acciones y de la ejecución financiera fuera en los resultados del proyecto, especialmente más que en meras adquisiciones de equipos. Ese esfuerzo se encuentra documentado en los PIR y minutas de reuniones de la JP. Los conflictos establecidos entonces por falta de claridad en los roles que tendrían las instituciones socias, especialmente ENDESU, no lograron ser solucionados por el PNUD a pesar de su presencia y atención al proyecto, así como no fueron facilitados por la rotación de personal también en la UCP. Fue solamente a partir del momento de estabilización de la UCP y de la CONANP en la mitad del 2018 que el proyecto logró tener otro ritmo de ejecución, planeación y colaboración hasta el cierre.

De manera general, los involucrados en el proyecto comentan que los trámites del PNUD son lentos. Reconociendo este hecho, se incluyó como socio en el proyecto a una OSC, ENDESU, para la administración de los recursos a ser implementados en las ANP, lo que funcionó muy bien una vez que quedó claro el rol administrativo, no técnico, que le fuera designado, y permitió que las actividades fueron desarrolladas en los tiempos adecuados y los pagos fueron realizados sin retrasos para las actividades vinculadas a las ANP.

En términos de la elaboración de informes, se verificó en los PIR la actualización sobre los riesgos inicialmente identificados, así como la inclusión de nuevos riesgos a lo largo del tiempo (ver apartado 4.2.6), comprobando la insistencia de parte del PNUD con la DEPC de la CONANP para mantener el foco del proyecto en los resultados y no permitir el desvío de recursos para cubrir gastos recurrentes.

² De acuerdo a la guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el GEF, el rendimiento de la coordinación y ejecución por la AI y AE debe ser evaluado con una escala de calificación de seis puntos: Altamente Satisfactorio, Satisfactorio, Moderadamente Satisfactorio, Moderadamente Insatisfactorio, Insatisfactorio y Altamente Insatisfactorio.

Por esta y otras cuestiones, los esfuerzos del PNUD están registrados y las respuestas del Asesor Técnico Regional fueron aportadas a los informes PIR. Al final del proyecto, el PNUD buscó apoyo de BIOFIN para aconsejar la elaboración de los TdR para la contratación de la estrategia financiera para el FONCER, logrando apoyo también para su desarrollo después del cierre, así como del FMCN. Sin embargo, no logró que se elaborara la estrategia financiera en tiempo para probar su implementación, ni evitar la demora en la elaboración de la estrategia de salida y en otros productos relevantes que necesitan ser concluidos antes del cierre.

4.2.5.2 Ejecución y supervisión de la CONANP – Agencia Ejecutora

MODERADAMENTE SATISFACTORIA

La ejecución y supervisión de parte de la CONANP en Oficinas Centrales es bastante compleja de analizar por haber sido muy afectada por cambios de personal y por recortes presupuestarios severos especialmente desde el 2018. El proyecto prácticamente quedó paralizado en el 2017 por los conflictos ya mencionados, que tampoco lograron ser solucionados por la DEPC o el Comisionado. La velocidad de respuesta de la UCP era lenta porque todas las decisiones tenían que pasar por la Junta del Proyecto, que no se reunía con la frecuencia necesaria o no se lograba el consenso entre los miembros para permitir un buen ritmo de implementación. Posteriormente se permitió a la UCP tomar decisiones para las actividades y recursos aprobados en los planes operativos anuales, a fin de viabilizar la implementación del proyecto con más agilidad. Queda el registro en los PIR de los riesgos identificados por la debilidad de apropiación del proyecto de parte de la CONANP, su atención podría haber conllevado a mejores resultados en las actividades de ámbito nacional y especialmente en la consolidación de alianzas para la sostenibilidad de las acciones del proyecto y el desarrollo de políticas de apoyo.

La participación de la CONANP en la Junta del Proyecto era insuficiente al inicio, pero mejoró con el tiempo y la inclusión de la SEMARNAT, en 2017. A partir del 2018 la JP pasó a funcionar con mejor efectividad en todos los ámbitos, incluso con más dedicación de la DEPC. También aumentó la integración entre las Direcciones de las ANP en la medida que lograron comprender mejor el proyecto y participar de la elaboración de los POA. El compromiso institucional con el proyecto mejoró gradualmente, y se consolidó más fuertemente en el 2019. Por las mismas razones, la CONANP no logró una buena gestión de los riesgos, que fue mejor administrada por el PNUD.

4.2.5.3 Ejecución general del proyecto

MODERADAMENTE SATISFACTORIA

Por las razones expuestas, este proyecto prácticamente se divide en dos fases; una inicial en que hubo retrasos, paralización de actividades y conflictos; y una segunda en que la implementación fue lograda con alta velocidad y calidad de ejecución, pero con más enfoque en el Resultado 2 que en las acciones al nivel nacional. La dificultad de alcance de algunos de los resultados fue consecuencia del diseño y de fallas en la gestión de adaptación, mientras que la demora en iniciar los trabajos en campo perjudicó el desarrollo de capacidades y la efectividad de gestión en parte de las ANP. No hubo buen esfuerzo para integrar el proyecto con otras instituciones, lo

que compromete las perspectivas de sostenibilidad, así como de capitalización del FONCER para apoyo continuo a acciones a favor de las especies en riesgo.

4.2.5.4 Cuestiones operativas

MODERADAMENTE SATISFACTORIA

Las cuestiones operativas sufrieron las consecuencias de los mismos problemas indicados, con registro de utilización no incremental de los recursos para gastos de responsabilidad de la CONANP. Destaca la capacidad de recuperación del proyecto a partir del momento en que se conformó la UCP responsable por la conducción del proyecto desde junio de 2018 hasta el cierre, con la implementación de las actividades previstas en 21 ANP al mismo tiempo y con resultados consistentes que podrán servir como modelos para otras áreas y esfuerzos de conservación en el futuro. Así, la limitación más fuerte en ese ámbito no está en la implementación o no de acciones, sino más que todo en la cantidad de acciones y modelos desarrollados, por no haber tenido el tiempo para comprobar su efectividad y replicarlos a lo largo tres o cuatro años de implementación. Por otro lado, no hubo avance en las metas planteadas en el Resultado 1, incluyendo la importante falla de no desarrollar la estrategia financiera que se reconocía necesaria por lo menos desde el 2018, ni contratar la capacitación de personal de la CONANP para mejorar la calidad de las opiniones técnicas sobre EIA, ni tampoco definir las prioridades y cartera de proyectos para la aplicación de los recursos del FONCER, cuestiones cuya finalización sigue pendiente. El área planificada para gestión integrada fue difícil de documentar y no hubo respuesta de gestión de adaptación para las evaluaciones de capacidades institucionales y efectividad de manejo de las herramientas del GEF.

4.2.6 Gestión de riesgos, incluyendo salvaguardas sociales y ambientales

El PNUD activó las salvaguardas sociales y ambientales cuando identificó riesgos asociados, recomendando acciones al proyecto y verificando su cumplimiento. Especialmente durante los tres primeros años de implementación, el PNUD actualizó el análisis de riesgos y tomó medidas para asegurar que el proyecto se mantuviera enfocado en los objetivos para generar impactos de importancia global, así como para que los recursos del GEF fueran aplicados a acciones incrementales y no para cubrir gastos recurrentes. El reconocimiento y la gestión de riesgos queda bien documentada en los PIR, e incluyen la poca apropiación del proyecto de parte de la CONANP, la distribución desigual de recursos a las ANP por influencia de ENDESU y el uso de recursos para satisfacer necesidades inmediatas sin considerar los objetivos del proyecto en 2017, mientras que a partir de 2018 los riesgos son más fácilmente administrables.

Ya en el 2017 se identificó el riesgo de que el GoM no cumpliría el compromiso con el FONCER, el riesgo de cambio de prioridades de acción derivado del recorte de recursos del PROCER de 120 a 12 millones de pesos mexicanos; de los gastos sin enfoque en los resultados, pero sí para suplir necesidades inmediatas de las ANP en sustitución a los recursos fiscales, lo que amenazaba desviar fondos del proyecto; la distribución no equitativa de recursos para las ANP y la lentitud de respuesta de gestión de adaptación. Esos temas fueron discutidos continuamente en las reuniones de la JP. En el 2018 se identificó el uso de gran parte de los recursos del proyecto para cubrir gastos operacionales en la APFF Valle de los Cirios y PN Sierra

de San Pedro Mártir, para las acciones de conservación del cóndor de California y berrendo peninsular, así como lentitud de la UCP en procesos y aprobaciones, generando más retrasos. Aún en el 2019 se identificó la necesidad de elaborar una estrategia financiera para el FONCER con asesoría de BIOFIN, mientras se reporta baja apropiación del proyecto por algunos directores de ANP y retrasos por cuestiones operacionales, destacándose la dificultad de la gestión en solventar esos problemas. En el 2020 quedaron registrados riesgos de inseguridad en ciertas zonas, así como de la pandemia de corona virus, que conllevó a limitaciones en las actividades de implementación en campo, especialmente con comunidades en las zonas de influencia de las ANP, mientras que se estimó la necesidad de aumentar en 50% el número de comités comunitarios.

Las recomendaciones y acciones implementadas incluyeron el fortalecimiento de la inclusión de la participación social y del enfoque de género y empoderamiento de las mujeres; incremento de los beneficios a las comunidades derivados de la conservación de especies en riesgo; implementación de acciones para aumentar la educación ambiental dirigida a la disminución de las amenazas; acciones de limpieza en zonas de las ANP donde la basura pone en riesgo a poblaciones de las especies en riesgo como tortugas marinas y cóndor de California; acciones para mitigar los efectos del cambio climático considerando la restauración de hábitats para mejorar los sumideros de carbono, recomendando al proyecto generar sinergia con el proyecto GEF Resiliencia y activando protocolos de emergencia para atender el problema de la sequía en ANP como la RB Calakmul y RB Janos mediante la implementación de bebederos artificiales para la fauna silvestre y en riesgo como el tapir. El PNUD verificó que los POA de las 21 ANP incluyeran una serie de acciones para promover la conservación de especies y sus hábitats, mitigando las amenazas al tiempo que atendieran lo concerniente al cambio climático, así como la generación de información para la toma de decisiones, y que en todo momento las actividades del proyecto no contravinieran los lineamientos nacionales de política pública establecidos para las ANP y las especies en riesgo.

4.3 RESULTADOS E IMPACTOS DEL PROYECTO

4.3.1 Progreso hacia el objetivo y los resultados esperados*

MODERADAMENTE SATISFACTORIO³

La ejecución del proyecto fue exitosa porque logró avances importantes en el principal objetivo planteado, de que las áreas naturales protegidas en México contribuyen de manera eficaz a la conservación de especies en riesgo. Sin duda hubo avances en distintos ámbitos. Cambiar el marco regulatorio para que la opinión de la CONANP fuera vinculante no se mostró viable, por eso se decidió invertir en mejorar las capacidades institucionales para la elaboración de opiniones con mejor base técnica para consideración en EIA. Se logró establecer un fondo patrimonial específico para especies en riesgo, aunque todavía no sea operativo, aumentar el número de hectáreas bajo la gestión mejorada a favor de las especies en riesgo en 1,600,000

³ De acuerdo con la guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el GEF, los resultados generales del proyecto deben ser evaluados con una escala de calificación de seis puntos: Altamente Satisfactorio, Satisfactorio, Moderadamente Satisfactorio, Moderadamente Insatisfactorio, Insatisfactorio y Altamente Insatisfactorio.

hectáreas, 80% del área inicialmente planteada y mejorar la capacidad de gestión de las ANP, medida a través de las herramientas METT. Un sistema nacional de información para especies en riesgo fue establecido y es funcional. De las 21 ANP, 7 lograron sobrepasar el indicador de efectividad de gestión y 2 ANP alcanzaron el puntaje esperado (43% de las ANP cumplieron la meta). Los resultados planteados al nivel del objetivo del proyecto fueron, sin embargo, a penas parciales.

Las limitaciones encontradas en cuanto a los impactos del proyecto no se refieren solamente a la demora operativa, sino al enfoque de implementación desbalanceado entre resultados. El proyecto se enfocó en las acciones en las ANP más que en un cambio sistémico en presupuestos, en la articulación de actores, en ajustes al marco legal y a la inclusión de distintos sectores para implementar medidas a favor de las especies en riesgo.

4.3.1.1 Resultado 1

A nivel específico, el logro de los resultados fue más limitado en el Resultado 1, que concentra las actividades al nivel nacional. Este componente trajo problemas desde la fase de diseño del proyecto, anclado en un análisis de riesgos que, a la luz de la actualidad, parece poco realista. Además, hubo más facilidad de implementación de parte de la UCP en el Resultado 2 directamente vinculado a las ANP, por no depender de niveles jerárquicos más altos y no estar sometido a cuestiones políticas e institucionales complejas.

El logro más relevante y durable del Resultado 1 es el desarrollo del Sistema de Integración de Información sobre Especies en Riesgo (SIIER) en colaboración con la CONABIO y apropiado por la CONANP. El SIIER comprende tres secciones, una para manejo de datos de monitoreo biológico (SELIA), un sistema de información geográfica (SIG) y una base de datos sobre especies en riesgo, donde se está alojando informes del PROCER desde el 2011 hasta el 2018 (759 en total), con previsión de término hasta fines de 2020 o enero de 2021, fecha de cierre del proyecto. El SIIER ha sido poco utilizado hasta el momento para la toma de decisiones, pero va a apoyar la elaboración de opiniones técnicas como fue el caso en el estudio de impacto ambiental del Tren Maya en la Península de Yucatán, en que se logró hacer recomendaciones con base en datos de monitoreo biológico de jaguar. Además, en el momento de la EF, la Cámara de Diputados solicitaba datos sobre el águila real por ocasión del Día Nacional destinado a la especie, el 13 de febrero. De las ANP, se ha utilizado más que todo el SELIA y el SIG para gestionar la información y material de cámaras trampa obtenidas en las actividades de monitoreo biológico. El sistema es muy reciente para que se pueda comprobar el interés o la frecuencia de su utilización, lo que va a depender también de su divulgación por parte de las Oficinas Centrales de la CONANP. La inclusión de datos sistematizados a partir de los documentos aportados hasta el momento tiene sin duda gran potencial para incrementar el uso del sistema, pero será necesario que la CONANP asegure la continuidad del aporte de datos y de actualizaciones, especialmente de información sistematizada, hasta que se consolide como herramienta de gestión. De toda manera, las metas referentes al SIIER fueron 100% cumplidas, se promovieron talleres de capacitación para personal de CONANP y hay tres técnicos encargados del sistema en la CONANP, uno para cada sección del sistema.

El cambio de marco regulatorio que se refería, inicialmente, al reglamento interno de la SEMARNAT, y después pasó a la Ley General de Biodiversidad, no fue logrado. Se considera que esta actividad no fue adecuadamente evaluada durante la fase de diseño del proyecto y que representaba, desde el inicio, un riesgo alto por ser muy dependiente de apropiación por niveles jerárquicos altos de la CONANP y de la SEMARNAT. La rotación de personal de la CONANP en los años iniciales de implementación y la falta de involucramiento de la SEMARNAT al inicio no favorecieron esa apropiación, factores complementarios que no permitieron el cumplimiento de esta meta. A lo largo de la implementación y por consecuencia de los recortes presupuestales y de personal del GoM, la CONANP dejó de tener la capacidad para atender la demanda que el nuevo marco regulatorio podría generar. Con eso, por fin se decidió invertir en mejorar la calidad de las opiniones técnicas de la CONANP para que sean mejor consideradas en los procesos de estudios de impactos ambientales, lo que se espera realizar antes del cierre del proyecto. Este indicador tenía una segunda actividad referente a un diagnóstico legal que serviría para verificar qué modificación normativa era necesaria para hacer que la opinión de la CONANP pasara a ser vinculante. Por consecuencia de la decisión de cambiar el enfoque de la meta para la capacitación, esta actividad fue cancelada.

En términos del fortalecimiento de capacidades institucionales, medido a través de las herramientas de seguimiento del GEF (Institutional Capacity Scorecard), los directores y directoras de ANP en general reportan que se han mejorado las capacidades especialmente por la permanencia de un/a oficial de campo con conocimiento técnico especializado en la ANP para la implementación de las actividades del proyecto. Algunos, en especial los Santuarios de Tortugas, tienen muy poco personal y cuentan con colaboradores de las comunidades y voluntarios, pero es frágil la situación y fácilmente se va a perder el conocimiento por falta de personal fijo de la CONANP.

Los directores y directoras consultados sobre planeación conjunta con otras ANP para especies en riesgo de amplio territorio reportan que se ha mejorado el abordaje por considerar la necesidad de corredores biológicos y ampliar la protección de áreas fuera de los polígonos de la ANP a través del establecimiento o reactivación de UMA y ADVC. La evaluación de sitios potenciales de conectividad fue de gran valía para contribuir a lo que fue para diversos de los directores y directoras un cambio de visión y de percepción de la relevancia de esa estrategia. Algunos ya tenían cooperación o planeación con otras áreas protegidas, especialmente las que tienen otras ANP establecidas en las cercanías (Calakmul, Sian Ka'an, Santuarios de Tortugas). Llamó la atención la inexistencia de cooperación entre el APFF Valle de los Cirios y la RB El Vizcaíno, por ser contiguas y ser parte del corredor biológico para el berrendo peninsular. Mejor cooperación está establecida entre Valle de los Cirios e instituciones de otras áreas en los EEUU que con la RB El Vizcaíno, incluso para cría de berrendos *ex-situ* y para reintroducción de ejemplares a partir de la estructura de reproducción ubicada en Valle de los Cirios. Se están ejecutando acciones no coordinadas para la conservación de la misma especie, sin beneficios mutuos de intercambio de experiencias, replicación de las mejores prácticas de conservación u optimización de recursos. Es un punto que requiere de atención de parte de la DEPC para lograr la integración de las actividades a favor de la especie en riesgo y del presupuesto de la CONANP.

En la evaluación para definición de la línea base de capacidades institucionales se registró 27 puntos, con progreso para 32 puntos al momento de la EMT y 33 puntos en el momento de la EF. La meta establecida era alcanzar 35 puntos. El proyecto llegó a 94% de la meta considerando la totalidad de las áreas protegidas. De las 21 ANP, 9 sobrepasaron la meta de 35 puntos: ST Playa Barra de la Cruz, RB Calakmul, RB Janos, RB Montes Azules, RB Sian Ka'an, RB Sierra del Abra Tanchipa, ST Playa Tierra Colorada, APFF Valle de los Cirios y ST y SR El Verde Camacho. Las ANP que no alcanzaron el puntaje esperado en total fueron, en orden de más bajo a más alto puntaje: APFF Papigochic, PN Lagunas de Chacahua, RB El Vizcaíno, ST y SR Playa Cahuitán, APFF Tutuaca, ST y SR Playa Chenkán, PN Tulum, APFF Maderas del Carmen y PN Sierra de San Pedro Mártir, RB Marismas Nacionales de Nayarit, ST Playa de Escobilla y ST Playa Rancho Nuevo.

En cuanto a los tres indicadores del MRE:

CR1, Indicador 2: 9 ANP reportan tener mecanismos de gestión conjunta al nivel máximo, 5 ANP en nivel mediano (2 puntos), 2 ANP en nivel bajo y 5 no lograron establecer cooperación: ST y SR Playa Cahuitán, ST Playa de Escobilla, la RB Marismas Nacionales de Nayarit, la APFF Papigochic y la APFF Tutuaca.

CR3, Indicador 9: Para este indicador el nivel de capacidad de las ANP es más uniforme. Cinco ANP reportan que se han actualizado los instrumentos de gestión con respecto a prioridades para la conservación de especies en riesgo y se implementan de manera efectiva: RB El Vizcaíno, RB Janos, RB Sierra del Abra Tanchipa, APFF Valle de los Cirios y ST y SR El Verde Camacho. Las otras 16 ANP están al nivel intermedio, con 2 puntos.

CR4, Indicador 13: 7 ANP alcanzaron el nivel máximo, en que se satisfacen las necesidades tecnológicas y de capacidad (personal y materiales, así como la capacidad técnica para gestionar las prioridades de conservación de las especies en riesgo). 11 ANP alcanzaron el nivel 2, y 3 ANP están en el nivel más básico: ST y ST Playa Chenkán, la RB Marismas Nacionales de Nayarit y la APFF Papigochic.

El análisis demuestra que las áreas protegidas con más dificultades operativas y de cooperación son los Santuarios de Tortugas, por una combinación de factores como personal escaso para largas extensiones de playa, amenazas constantes de depredación de tortugas y huevos por las poblaciones establecidas a lo largo de la costa, aislamiento y dificultad de acceso; también la RB Marismas Nacionales, por particularidades ambientales y por la gran extensión y uso de la tierra, y las APFF Tutuaca y APFF Papigochic, que están más alejadas del corredor biológico del lobo mexicano que la RB Calakmul y el APFF Campo Verde, donde se implementaron las acciones de conservación para el lobo mexicano y el águila real aunque no estuviera en la lista de ANP del proyecto. Estos análisis deben ser de alto interés para la CONANP Central, pues demuestran claramente cuáles ANP necesitan de apoyo en cuáles temas de gestión, así como para establecer cooperación técnica y, dentro de lo posible, operativa, para la protección de las especies en riesgo por las cuales son responsables.

La meta de establecer un fondo patrimonial (FONCER) fue cumplida, con el aporte de USD 1 millón de parte del proyecto GEF, bajo la gestión del FMCN. El proyecto fue diseñado en otro escenario político en que el apoyo para el establecimiento de un fondo patrimonial existía de parte del Comisionado de la CONANP, cuando se previó utilizar fondos del subejercicio de la

CONANP en el 2016 y 2017. En parte, la razón por la cual se definió esa posibilidad se basó en el hecho de que en el 2014 la CONANP tuvo el presupuesto más alto de muchos años y el subejercicio apuntaba para esa posibilidad. En el momento de firma del PRODOC, en enero de 2016, el Comisionado de la CONANP que había estado de acuerdo con ese compromiso, Luis Fueyo, así como el Director de la DEPC, Oscar Ramírez, venían de ser sustituidos en sus puestos de trabajo (en abril y en diciembre de 2015, respectivamente). De esa manera, el acuerdo quedó fragilizado. La situación se agravó por nuevos cambios en la DEPC (mayo y diciembre de 2018) y del Comisionado (diciembre de 2018) y por el cambio de políticas de gobierno después de las elecciones de 2018, que acentuaron los recortes presupuestales a la CONANP. De toda manera, los recursos que puede generar el fondo, sea con uno o dos millones de dólares, aunque en un contexto económico favorable, son muy escasos en relación con lo que se necesita para efectivamente invertir en la conservación de especies en riesgo en un país tan extenso como México. De la inversión inicial en el 2016 hasta octubre de 2020, el FONCER generó un total de USD 182,798.92. Así, más importante que debatir si el GoM cumpliría o no su contribución al FONCER, era haber desarrollado una estrategia financiera y buscado alianzas para capitalizar el fondo desde el periodo inicial del proyecto.

Fue igualmente perjudicial la falta de claridad sobre el rol que se esperaba que asumiera el FMCN en cuanto a la capitalización del fondo. Por falta de apropiación del proyecto de parte de personal de niveles jerárquicos más altos de la CONANP y de la SEMARNAT, no hubo respuesta adecuada de gestión de adaptación para esa actividad, que llegó al fin del plazo de implementación del proyecto sin cumplirse y sin esfuerzos paralelos de buscar capitalizar el fondo a partir de otras instituciones privadas, públicas o de la sociedad civil organizada. En el momento de la EF, se contrató una consultoría para desarrollar la estrategia financiera que deberá formar parte de la estrategia de salida del proyecto, pero que habría tenido más potencial de aplicación en la fase inicial, aprovechando la existencia del proyecto, del apoyo de la CONANP para las acciones en 21 ANP para 14 especies en riesgo prioritarias, y del PNUD. Se ha confirmado el compromiso del FMCN y de BIOFIN en apoyar a la CONANP en la implementación de esa estrategia financiera una vez que el proyecto finalice, aunque el acuerdo de colaboración debe ser formalizado. Además de esa estrategia, que deberá incluir los mecanismos de movilización de recursos para las actividades en ANP, es un factor clave la definición de prioridades y una cartera de proyectos para la conservación de especies en riesgo que logren generar resultados concretos mientras contribuyan a promover la capitalización del fondo. Eso afecta la segunda meta referente a ese indicador, de tener 14 actividades o proyectos apoyados por el FONCER, que no será cumplida en el tiempo de vida del proyecto.

Los recursos del GEF fueron aportados al FONCER en noviembre de 2016, cuando el FMCN invirtió dicho capital bajo su política de inversión y gasto para generar los intereses anuales de estos recursos. Un año más tarde se concertó la primera reunión del CT-FONCER. La segunda reunión fue realizada en abril de 2020, cuando se decidió disolver el CT-FONCER para establecer la Comisión Especies (CE), la cual reportará al Comité Técnico del Fondo para Áreas Naturales Protegidas (CT-FANP). La Comisión fue aprobada en reunión del CT-FANP en mayo de 2020, conformada por la CONANP a cargo de la dirección técnica, FMCN a cargo de la secretaría y cuatro miembros representantes de organizaciones de la sociedad civil, academia o expertos en

vida silvestre. Los recursos patrimoniales serán mantenidos independientes del FANP y sus objetivos continuarán siendo los definidos en el PRODOC del proyecto GEF Especies en Riesgo. La primera reunión de la CE fue realizada el 12 de octubre de 2020, en la cual se presentó el histórico del fondo y se acordó elaborar y compartir con los integrantes un breve reglamento que establezca sus lineamientos y las responsabilidades de los integrantes.

4.3.1.2 Resultado 2

El resultado 2 referente a la gestión efectiva de las ANP y áreas de conservación prioritarias adjuntas para la conservación de especies en riesgo, presentó un mayor avance.

De manera genérica, el fortalecimiento de capacidades para la gestión de especies en riesgo, que no era practicada con tal especificidad por parte de las ANP, se dio a través del desarrollo de una visión mejorada para la gestión al nivel de paisaje con la participación de otras ANP, OSC, comunidades locales y propietarios de tierras, en especial ganaderos, y la adquisición y la renovación de equipos e infraestructura para actividades operacionales.

Durante la implementación, fue posible medir algunos beneficios a la conservación de la diversidad biológica global, en especial por el aumento o, por lo menos, no disminución, de poblaciones de las especies en riesgo. Aunque las acciones implementadas por el proyecto no puedan ser consideradas como las únicas causas de tales mejoras, ya que existen programas de trabajo para muchas de las especies que se extienden desde muchos años, el proyecto sin duda aportó una contribución relevante. Hay que destacar el haber mejorado la visión de las ANP sobre cómo trabajar para proteger mejor a las especies en riesgo y el nivel de conocimiento sobre las especies en las distintas áreas a partir de esfuerzos de monitoreo biológico, involucrado, capacitado y equipado a muchas personas que participan de brigadas comunitarias en las zonas de influencia o en el interior de las ANP, igualmente generando alternativas de mejorar los ingresos familiares, empoderado a muchas mujeres que hasta entonces sólo se dedicaban a tareas domésticas, consolidado información para la planeación de las ANP en sistemas informáticos de apoyo a la toma de decisiones en todos los niveles en colaboración con la CONABIO, agregado hectáreas de protección a hábitats y especies en colaboración con las poblaciones locales, protegido a una cantidad casi incontable de tortugas marinas reduciendo el robo de huevos, definiendo medidas de adaptación al cambio climático por proveer agua y cuidados a animales en regiones de sequía prolongada, instalado ranchos de buen manejo ganadero como modelos para otras regiones y cambiado la visión de ganaderos y agricultores en cuanto a la relevancia de especies en riesgo como el lobo mexicano y el jaguar, entre otras acciones.

La implementación de las Estrategias de Gestión Prioritaria (EGP) para la disminución de amenazas de cada una de las 14 especies en riesgo tuvo muy poco avance durante los primeros años del proyecto. El avance significativo ocurrió durante los dos últimos años de implementación. Este indicador fue modificado a partir de las recomendaciones de la EMT, para pasar de la medición de número de nidos, individuos o número de hectáreas con algún manejo específico, que en realidad es de difícil medición y tendría que considerar externalidades, al porcentaje de implementación de las EGP para cada especie en riesgo. Si bien, las 21 ANP implementaron las EGP, faltaron tres en generar los documentos correspondientes: RB Janos,

APFF Tutuaca y APFF Papigochic para águila real. No obstante, la RB Janos incluyó el monitoreo de águila real, implementó prácticas de buen manejo ganadero para disminuir la depredación por águilas y llevó a cabo el retiro de material combustible para la prevención de incendios. No todas las ANP implementan todas las EGP identificadas en la meta, pues en algunos casos no fueron consideradas adecuadas a las situaciones particulares. Tal es el caso del tapir en las RB Calakmul, RB Sian Ka'an y RB Montes Azules, especie para la cual se decidió implementar otras EGP no incluidas en la meta del indicador, así como el PN Tulum (playas X'Cacel y X'Cacelito) para tortuga caguama que no implementa la EGP referente a la determinación de las zonas de refugio de las especies marinas porque la zona marina del municipio ya cuenta con áreas de protección. Las EGP como instrumento de planeación permitieron que algunas ANP comenzaran a trabajar con especies que antes no atendían como parte de sus POA, comenzar acciones específicas para la atención de las amenazas y ampliar las áreas geográficas de atención al interior de los polígonos del ANP. El reconocimiento de que para algunas especies no todas las EGP incluidas en las metas aplican, fue registrado desde el taller de inicio del proyecto.

En la EMT se recomendó evaluar la brecha financiera,, los sitios potenciales de conectividad y las necesidades de participación comunitaria en las 21 ANP, información que se considera esencial para enfocar los esfuerzos de conservación de las especies en riesgo. Las brechas financieras fueron definidas y se consolidaron fichas con mapas de áreas potenciales de conectividad para 20 ANP con excepción de la RB Sierra del Abra Tanchipa. Adicionalmente se elaboró el mismo mapa para la RB Alto Golfo de California y Delta del Río Colorado, aunque sin el análisis correspondiente.

Se identificaron las necesidades de comités comunitarios, por ANP, para vigilancia, control de incendios, monitoreo biológico, educación ambiental, control de especies invasoras, entre otros. La identificación de dichos requerimientos, así como la elaboración de planes de participación comunitaria, forman parte del indicador R2I5 que fue modificado como resultado de las recomendaciones de la EMT. Para sistematizar la información de cada ANP, la UCP elaboró una guía para generar los documentos que identifican los comités conformados y los que se necesitan. A lo largo de la implementación del proyecto se consolidaron comités comunitarios previamente formados en las ANP y se conformaron nuevos. La consolidación de los ya existentes se logró mediante equipamiento, capacitación y pago de jornales, por lo que pudieron operar durante todo el año durante los años en que el proyecto implementó acciones en campo, permitiendo la operación de dichos comités durante los meses en que los subsidios de la CONANP no están disponibles debido al calendario presupuestal. Aunque con la implementación del proyecto se lograron conformar nuevos comités, se observa que las necesidades de las ANP en cuanto a los requerimientos de participación comunitaria están cubiertas en 66.7%, sin considerar el ST playa de Escobilla, porque el análisis no estaba disponible para la EF.

Aunque se hizo un gran esfuerzo por solicitar y sistematizar la información de las ANP y la mayoría de ellas elaboró sus requerimientos de participación comunitaria, la meta programada estuvo muy cerca de lograrse, puesto que 20 ANP los identificaron, aunque 3 de ellas no lo hicieron para todas las especies en riesgo que manejan: el PN Sierra de San Pedro Mártir para águila real, la RB El Vizcaíno para venado bura de isla Cedros y el PN Lagunas de Chacahua para tapir, mientras la información para el ST Playa de Escobilla solamente estuvo disponible cuando

ya se concluía la EF. El análisis de los requerimientos de participación comunitaria por especie, indica que, en términos de especies, las tortugas marinas son las que presentan una mayor necesidad de nuevos comités, sobre todo para vigilancia y monitoreo, seguidas de jaguar y tapir, y águila real.

Como continuidad para la consolidación de los requerimientos de participación comunitaria, el indicador R215 hace referencia a los planes de participación comunitaria que debieran identificar necesidades, metodologías, costos e impactos proyectados a 5 años. No obstante, no se consolidaron hasta el momento de la EF.

Para la consolidación del material sobre brechas financieras, sitios potenciales de conectividad y requerimientos de comités comunitarios por ANP, la UCP estaba por firmar un contrato de consultoría al inicio de diciembre de 2020, para devolución de las informaciones sistematizadas a los directores de las ANP, con vistas a mejorar las perspectivas de su utilización para planeación futura. La percepción del ejercicio de parte de la mayoría de los directores y directoras es positiva en el sentido de que ahora tienen más organizada la información sobre las necesidades de las ANP, lo que por su vez puede facilitar la captación de recursos.

La meta de alcanzar 100,000 hectáreas agregadas a las ANP y los corredores ecológicos como parte de la gestión de conformidad con la conectividad y las necesidades de hábitat de las 14 especies en riesgo, fue superada, pues se alcanzaron en total 246,917 ha para promover la conservación del hábitat y más tierra bajo protección manejada en colaboración con las comunidades locales. Las hectáreas sumadas al sistema de ANP bajo diferentes esquemas de conservación son UMA y ADVC, 60,548.7 ha de ADVC y 23,186.01 ha de UMA fueron añadidas, y 62,999.3 ha de ADVC y 99,949.99 ha de UMA fueron reactivadas y se les da seguimiento. Por ejemplo, la RB Marismas Nacionales continuó con la colaboración con dos ejidos para trabajar en un corredor biológico para promover la conectividad del jaguar, una ADVC está en proceso para sumar 21,507 ha al corredor. Para el lobo mexicano se realizan trabajos para establecer un corredor entre la RB Janos y las APFF Campo Verde, APFF Tutuaca y APFF Papigochic y se llevan a cabo actividades de monitoreo, así como trabajo con propietarios para promover prácticas productivas amigables con el lobo. Para el águila real, se llevó a cabo el monitoreo de sitios de anidación y las áreas de conectividad en las RB El Vizcaíno, RB Valle de los Cirios y en el PN Sierra de San Pedro Mártir, con el fin de identificar corredores entre ellas. En el 2021 se conducirá un monitoreo aéreo para águila real en Baja California y Baja California Sur que contribuirá con la identificación de áreas de conectividad.

Para medir la efectividad de gestión de las ANP se utilizaron las herramientas de seguimiento del GEF (METT). Considerando las metas establecidas en el PRODOC y en el MRE para cada ANP, 7 las sobrepasaron y 14 no las alcanzaron. Las ANP con mejor nivel de progreso fueron el APFF Valle de los Cirios (17 puntos extras), PN Sierra de San Pedro Mártir y RB Janos. Los déficits más importantes quedan con el APFF Papigochic, RB El Vizcaíno, Playa Chenkán y PN Lagunas de Chacahua.

Las siete ANP con progreso de 11 puntos o más fueron el APFF Valle de los Cirios (incremento de 27 puntos), RB Janos (17), PN Sierra de San Pedro Mártir (17), RB Marismas Nacionales de

Nayarit (16), los ST Playa Tierra Colorada (13), Playa Barra de la Cruz (13) y RB Sierra del Abra Tanchipa (11), siendo que todas sobrepasaron las respectivas metas de puntaje.

En términos de las amenazas a las especies en riesgo, evaluadas en marzo de 2019 para la EMT, se observó disminución en 8 ANP, con destaque para el APFF Valle de los Cirios (-13 puntos), RB Sierra del Abra Tanchipa (-13), RB Janos (-8) y RB El Vizcaíno (-4). En las otras tres la diferencia no fue significativa (1 o 2 puntos). Por otro lado, las amenazas se acentuaron, con más fuertes cambios en el PN Lagunas de Chacahua (+19 puntos), APFF Papigochic (+17), APFF Tutuaca (+12), PN Tulum (+10) y menos de 10 puntos en las otras 9 ANP.

Estos resultados son coherentes con los de la evaluación de capacidades institucionales y claramente indican cuáles son las ANP que requieren de menos y de más apoyo para lograr acciones efectivas en la conservación de especies en riesgo. Esos indicadores pueden ser de gran utilidad para fines de planeación por la CONANP Central, así como para apoyo específico en los puntos de debilidad de cada ANP, haciendo que los recursos invertidos sean direccionados para generar mejoras efectivas. Esos indicadores pueden igualmente servir de apoyo para la definición de destino de los recursos del FONCER una vez que esté en operación, por un lado, por apuntar las ANP que prácticamente tienen autonomía o no necesitan de recursos de la CONANP por haber aporte de recursos externos, y por otro lado por indicar las ANP donde, con inversiones direccionadas, se puede lograr grandes avances.

Los ejercicios de evaluación usando las herramientas de seguimiento del GEF no lograron ir más allá de su aplicación, demostrando falla del proyecto en la gestión de adaptación. Se considera que los resultados finales no fueron mejores que los presentados por la razón de que no hubo acción a partir de la información generada para asegurar que las ANP donde las evaluaciones apuntaron bajo nivel de desarrollo de capacidades y/o de efectividad de gestión tuvieran apoyo para llegar al final del proyecto con el puntaje esperado, así como por la razón de los retrasos en la implementación que dejaron a las ANP con solamente dos años, prácticamente, para la implementación de acciones que habían sido previstas para ejecución en cuatro o cinco.

4.3.1.3 Resultados no previstos

Durante la ejecución del proyecto surgieron oportunidades que fueron más allá del alcance de los objetivos, generando beneficios que se tradujeron en resultados no previstos y que aportaron para que este proyecto tuviera un mayor alcance.

Para el **Resultado 1**, no fueron observados resultados adicionales, a no ser por la inclusión del Sistema Integral de Información de Especies en Riesgo (SIIER) en el Sistema de Efectividad de la CONANP, herramienta que permitirá una mayor trazabilidad y articulación de programas y acciones de CONANP en términos de manejo y conservación de especies prioritarias. En el mismo contexto, se logró adicionar información sobre otras especies y hábitats. Además, datos sobre especies exóticas invasoras y ferales fueron incluidos en el SIG, y datos sobre otras especies fueron adicionados a la base de datos de especies.

Se puede también considerar como positiva la capacitación de agentes de la CONANP para la elaboración de opiniones técnicas respecto estudios de impacto ambiental, aunque haya riesgo de no cumplirse, pues en el momento de la EF estaba abierta la convocatoria por tercera vez sin

recibir propuestas calificadas o suficientes. Aunque no se haya logrado cambiar el marco regulatorio, sería una contribución relevante para el fortalecimiento de la institución.

Para el **Resultado 2** se ha registrado diversos resultados adicionales:

- Fueron generados beneficios para la conservación de otras especies en los territorios gestionados, sea por acciones de vigilancia, protección o restauración de hábitats, así como por la implementación de medidas de socorro a animales por sequías prolongadas con la instalación de bebederos y atención directa. Entre las especies mencionadas por el personal de las ANP están el oso negro, ocelote, venados, pecarí, nutria, zorras, halcón peregrino, águilas y otros rapaces, lagomorfos y roedores, y la reintroducción de bisontes; en la RB Calakmul se han listado 76 especies beneficiadas indirectamente.
- Además de cumplir la meta de incrementar 100,000 hectáreas de conectividad mejorada para especies en riesgo, se logró establecer 146,700 hectáreas adicionales.
- Se generó mayor conciencia y conocimiento sobre la importancia de conservar a las especies en riesgo en las comunidades locales y propietarios de tierras, detonando cambios de actitud y propiciando una mayor participación y mejor convivio entre actividades productivas y especies en riesgo reconocidas como depredadoras.
- Los Santuarios de Tortugas suelen incluir playas adicionales que no están así designadas, lo que implica mayor protección de nidos y sobrevivencia de miles de tortugas adicionales a cada temporada reproductiva. Por ejemplo, en el ST Playa Rancho Nuevo se logró incluir dos campamentos tortugueros adicionales de la Laguna Madre del Río Bravo al programa nacional, por el apoyo proveído por el oficial de campo, así como un nuevo campamento en Playa Mezquital con apoyo de la SEMAR para vigilancia.
- En el ST Rancho Nuevo el oficial de campo, que era Médico Veterinario, capacitó a agentes comunitarios en todas las playas de Tamaulipas para realizar necropsias en tortugas encontradas muertas en las playas, lo que llevó al incremento de la identificación de la causa de las muertes. El mismo ST logró integrar acciones de conservación para la tortuga verde, adicionalmente a la tortuga lora.
- Los oficiales de campo de la RB Calakmul y RB Janos fueron certificados como peritos de la Asociación Nacional de Ganaderos para facilitar la verificación de ataques de depredadores al ganado y agilizar los pagos del seguro ganadero.
- En la RB Calakmul se logró el apoyo de WWF para continuidad de las acciones de conservación de jaguar durante cinco años, con aporte de USD 5,000,000 para el periodo, incluyendo la permanencia del oficial de campo.
- Seis de los oficiales de campo contratados para fines de implementación del proyecto fueron recontratados para seguir trabajando en las ANP donde fueron asignados después del término de sus contratos con el proyecto.
- Se fortaleció la integración institucional para apoyo a la conservación de especies en riesgo, ejemplos son la cooperación entre el PN Tulum y el gobierno del estado de Quintana Roo y el apoyo de la SEMAR a las acciones de vigilancia de tortugas marinas en ST Rancho Nuevo.
- La OSC Reeduca preparó una guía de educación ambiental sobre la conservación de tortugas marinas por primera vez con base en un diagnóstico local, de manera que la

efectividad de las acciones puede aumentar significativamente por comunicarse a las comunidades los contenidos que han indicado no conocer bien.

- Por cuenta de la divulgación del trabajo de un grupo de mujeres en el APFF Maderas del Carmen para monitoreo biológico de águila real, el estado de Jalisco solicitó a la UCP acceso al video respectivo para estimular la participación de mujeres en comités comunitarios.
- El video producido por M31 Medios sobre el lobo mexicano recibió un premio en el festival de cine, Cinema Planeta.
- Hubo beneficios sociales importantes por el pago de jornales a personas de las comunidades, así como por las oportunidades generadas de certificación de carne orgánica para ranchos ganaderos, adopción de buenas prácticas productivas innovadoras para ellos e integración del águila real a la lista de especies del seguro ganadero.
- Durante la EF, la UCP trabajaba en un nuevo acuerdo con el gobierno estatal de Oaxaca para la remodelación del Centro Mexicano de la Tortuga, lo que sería una contribución significativa a la sostenibilidad financiera de los ST Playa de Escobilla y Barra de la Cruz.

Análisis del Marco de Resultados Estratégicos⁴

El análisis del MRE presentado a continuación se basa en la versión actualizada en el año de 2019, posterior a la EMT. Se decidió incluir calificaciones para cada actividad para facilitar la comprensión y proveer una visión general del proyecto, así como particular para las ANP y los indicadores de las herramientas de seguimiento del GEF, destacándose las ANP que demuestran más o menos avances y requieren de más o menos apoyo. Las metas referentes al cambio en el marco regulatorio y al establecimiento de un fondo patrimonial para financiar la conservación de las especies en riesgo no fueron alcanzadas por fallas en el diseño del proyecto y en el análisis de riesgo.

Tabla 12 - Matriz de análisis de logros en el **Marco de Resultados Estratégicos** (resultados obtenidos en comparación con las metas para el final del proyecto). La escala de colores del Cumplimiento es: verde - completo, el indicador muestra un logro exitoso; amarillo - el indicador muestra una finalización prevista al término del proyecto; rojo - el indicador no se va a completar antes del cierre del proyecto.

Resultado 1	Indicador	Referencia	Fin de la meta del proyecto	Cumplimiento	Valoración EF ³	Justificación sobre el cumplimiento y la valoración	Evidencias
R1. Marcos a nivel sistémico para la planeación operacional y financiera, así como la gestión consolidada para sustentar la conversación de especies en riesgo.	R1I1. % de desarrollo de un sistema de monitoreo nacional para las especies en riesgo.	Se ha desarrollado 0% del sistema de monitoreo. No existe un sistema de monitoreo, sino que hay bases de datos individuales para poblaciones y referencias geográficas.	Se ha desarrollado 100% de los sistemas nacionales para el monitoreo de poblaciones y el estado de conservación de las 14 especies objetivo en riesgo, y se encuentran en funcionamiento para reflejar amenazas reales o potenciales, así como la efectividad de la gestión de las ANP con respecto a la reducción de amenazas.		AS	El desarrollo del Sistema Integrado de Información sobre Especies en Riesgo (SIIER) fue 100% concluido. Porque es reciente y se sigue cargando información de los informes del PROCER, no se ha utilizado todavía en gran escala para la toma de decisiones en materia de estudios de impacto ambiental. La mayoría de las ANP reportan no haberlo utilizado aún, a no ser para procesar datos de monitoreo biológico obtenidos de cámaras trampa en la plataforma SELIA, y que sirve mejor para cuestiones al nivel nacional que para la gestión local. La información sobre las especies se presenta a nivel de Dirección Regional y de manera desglosada por proyectos realizados, lo que limita su uso para la planeación y operación de las ANP. Es altamente deseable que a lo largo del tiempo se logre incluir información sistematizada a partir de los informes ahora disponibles, para facilitar el uso e incrementar su utilidad. Las capacitaciones proveídas al personal de CONANP deben hacer que sea más utilizado a lo largo del tiempo.	SIIER; Video de capacitación a personal de la CONANP de uso del SIIER; Informe de entrega de productos de María Franco

⁴ Se usó la escala de calificaciones del GEF de 6 puntos para asignar calificaciones a cada indicador y ANP: AS – Altamente Satisfactorio; S - Satisfactorio; MS - Moderadamente Satisfactorio; MI - Moderadamente Insatisfactorio; I - Insatisfactorio, y AI - Altamente Insatisfactorio. Se consideró como Satisfactorio el alcance de 90% o más de la meta.

Resultado 1	Indicador	Referencia	Fin de la meta del proyecto	Cumplimiento	Valoración EF ³	Justificación sobre el cumplimiento y la valoración	Evidencias
		Se ha actualizado 0% del sistema de información geográfica (SIG), incluyendo el conocimiento tradicional concerniente a las 14 especies objetivo en riesgo.	Se ha actualizado 100% del sistema SIG, incluyendo el conocimiento tradicional concerniente a las 14 especies objetivo en riesgo.		AS	El SIG se encuentra 100% actualizado con información del PROCER. El conocimiento tradicional de las 14 especies en riesgo priorizadas por el proyecto, así como otras especies nativas, es utilizado como base para los protocolos de monitoreo y selección de los puntos de colocación de cámaras trampa. Este sistema se vincula con la plataforma SELIA y con el Sistema Nacional de Monitoreo de la Biodiversidad de la CONABIO. Adicionalmente, el SIG incluye información sobre especies exóticas invasoras y ferales.	SIIER; Video de capacitación a personal de la CONANP de uso del SIIER; Informe de entrega de productos de María Franco
		Se ha actualizado la información de 0 especies en riesgo con respecto a las prioridades, objetivos, corredores ecológicos y áreas de dispersión de las especies.	Se ha actualizado la información de 14 especies en riesgo con respecto a las prioridades, objetivos, corredores ecológicos y áreas de dispersión de las especies.		AS	Se cuenta con la información de las 14 especies en riesgo a nivel del PROCER y de proyectos realizados. Además, se incluyó información sobre otras especies en riesgo, con un total de 759 proyectos que deberán estar cargados hasta enero de 2021.	SIIER; Video de capacitación a personal de la CONANP de uso del SIIER; Informe de entrega de productos de María Franco
	R112. Marco regulatorio adaptado para asegurar que las opiniones de la CONANP sean vinculantes.	Se desconocen las posibles modificaciones a la legislación vigente en materia de impacto ambiental.	Diagnóstico que identifique la posible modificación legislativa para que la opinión de la CONANP sea vinculante.		AI	No se realizó el diagnóstico porque se decidió que no era más necesario debido a que, con los recortes de personal y presupuesto, la CONANP no podría atender la demanda de elaborar recomendaciones técnicas para estudios de impacto ambiental.	PIR 2020

Resultado 1	Indicador	Referencia	Fin de la meta del proyecto	Cumplimiento	Valoración EF ³	Justificación sobre el cumplimiento y la valoración	Evidencias
		La opinión de la CONANP no es vinculante para los resultados de la Evaluación de Impacto Ambiental (EIA).	Propuesta para que en las EIA se garantice que la opinión de la CONANP sea vinculante.		AI	Durante la implementación se concluyó que cambiar el reglamento de la SEMARNAT no era viable o no sería suficiente para que la opinión de la CONANP fuera vinculante. Aun así, no hubo respuesta de gestión de adaptación hasta que se decidió incluir esa propuesta en la Ley General de Biodiversidad al inicio de la implementación del proyecto. Esa Ley fue presentada al Senado y la propuesta fue aprobada en el 4 de diciembre de 2017, pero finalmente no fue aprobada en el pleno, y no hay perspectivas de que se apruebe. A partir del cambio de gobierno en 2018 la CONANP, bajo recortes severos de recursos y de personal, ve que no habría condiciones para asumir la tarea a nivel nacional y se propuso capacitar a su personal para mejorar la calidad y la puntualidad de las opiniones técnicas para mejor consideración en los procesos de análisis de estudios de impacto ambiental. La convocatoria para la consultoría de capacitación estaba abierta al 26 de noviembre de 2020, durante la EF.	PIR 2020
	R113. Capacidad de planeación, implementación y monitoreo de estrategias de gestión conjunta en terrenos específicos para la conservación de especies en riesgo en las ANP.	Puntuaciones promedio para el Sistema de Puntuación del Desarrollo de la Capacidad:	Puntuaciones promedio para el Sistema de Puntuación del Desarrollo de la Capacidad:		MS	Fueron completadas las evaluaciones para las ANP, con alcance de 33 puntos en la meta de 35. El análisis demuestra que las áreas protegidas con más dificultades operativas y de cooperación son, en general, los Santuarios de Tortugas, por una combinación de factores como personal escaso para largas extensiones de playa, amenazas constantes de depredación de tortugas y huevos por las poblaciones establecidas a lo largo de la costa, aislamiento y dificultad de acceso; también se destacan la RB Marismas Nacionales, por particularidades ambientales y por la gran extensión y uso de la tierra, y las APFF Tutuaca y APFF Papigochic, que están más alejadas del corredor biológico del lobo mexicano. Estos análisis son muy interesantes para la CONANP Central, pues demuestran claramente cuáles ANP necesitan de apoyo en cuáles temas de gestión, así como para establecer cooperación técnica y, dentro de lo posible, operativa, para la protección de las especies en riesgo por las cuales son responsables.	Herramientas de seguimiento del GEF - Institutional Capacity Scorecard

Resultado 1	Indicador	Referencia	Fin de la meta del proyecto	Cumplimiento	Valoración EF ³	Justificación sobre el cumplimiento y la valoración	Evidencias
		CR1: 6	CR1: 8		MS	CR1: 7 puntos - Mecanismos de gestión conjunta. Las ANP más débiles en cuanto al establecimiento de acuerdos de gestión con instituciones públicas o privadas son SR Playa de Cahuitán, ST Playa de Escobilla, RB Marismas Nacionales, APFF Papigochic y APFF Tutuaca, que no tienen ningún acuerdo establecido; posiblemente por las condiciones de aislamiento tienen mejor nivel de cooperación con la sociedad civil y con comunidades (Indicador 3 del CR1), con excepción del APFF Papigochic y APFF Tutuaca.	Herramientas de seguimiento del GEF - Institutional Capacity Scorecard
		CR2: 9	CR2: 10		S	CR2: 10 puntos: Capacidad de generar, acceder y utilizar información y conocimiento. Las ANP con 2 o 3 puntos para esos criterios son la RB Calakmul, RB Janos, APFF Maderas del Carmen, RB Sierra del Abra Tanchipa, RB Montes Azules, APFF Valle de los Cirios y ST y SR El Verde Camacho. Todas las otras ANP presentan menos de 1 punto o 0 para por lo menos uno de los cinco indicadores.	Herramientas de seguimiento del GEF - Institutional Capacity Scorecard
		CR3: 6	CR3: 7		S	CR3: 7 puntos: Capacidades para el desarrollo de estrategias, políticas y legislación. Todas las ANP están por lo menos en el nivel 2 de esos indicadores, con excepción de la RB Janos, APFF Papigochic y APFF Valle de los Cirios. Las ANP con mejor desarrollo son la RB Sierra de Abra Tanchipa y la RB Montes Azules.	Herramientas de seguimiento del GEF - Institutional Capacity Scorecard
		CR4: 3	CR4: 5		MS	CR4: 4 puntos: Capacidad para manejo e implementación. La ANP con máximo desarrollo es el ST y SR El Verde Camacho, mientras que las ANP con menor nivel de desarrollo son Playa Chenkán, RB El Vizcaino, RB Marismas Nacionales y APFF Papigochic.	Herramientas de seguimiento del GEF - Institutional Capacity Scorecard
		CR5: 3	CR5: 5		S	CR5: 5 puntos: Capacidad para monitorear y evaluar: ocho de las 21 ANP alcanzaron puntaje máximo para los dos indicadores de este criterio: SR Playa Barra de la Cruz, RB Calakmul, ST Playa Rancho Nuevo, RB Sian Ka'an, RB Sierra del Abra Tanchipa, ST Playa Tierra Colorada, APFF Valle de los Cirios y ST y SR El Verde Camacho. Es importante destacar que los ST muestran mejor desarrollo en este criterio que, en general, para los otros.	Herramientas de seguimiento del GEF - Institutional Capacity Scorecard

Resultado 1	Indicador	Referencia	Fin de la meta del proyecto	Cumplimiento	Valoración EF ³	Justificación sobre el cumplimiento y la valoración	Evidencias
		Total: 27	Total: 35		MS Total: 33	En la evaluación para definición de la línea base se registró 27 puntos, con progreso para 32 puntos al momento de la EMT y 33 puntos en este momento de la EF. La meta establecida era alcanzar 35 puntos. El proyecto llegó a 94% de la meta considerando la totalidad de las áreas protegidas. De las 21 ANP, 9 sobrepasaron la meta de 35 puntos: ST Playa Barra de la Cruz, RB Calakmul, RB Janos, RB Montes Azules, RB Sian Ka'an, RB Sierra del Abra Tanchipa, ST Playa Tierra Colorada, APFF Valle de los Cirios y ST y SR El Verde Camacho. Las ANP que no alcanzaron el puntaje esperado en total fueron, en orden de más bajo a más alto puntaje: APFF Papigochic, PN Lagunas de Chacahua, RB El Vizcaíno, ST y SR Playa Cahuitán, APFF Tutuaca, ST y SR Playa Chenkán, PN Tulum, APFF Maderas del Carmen y PN Sierra de San Pedro Mártir, RB Marismas Nacionales, ST Playa de Escobilla y ST Playa Rancho Nuevo.	Herramientas de seguimiento del GEF - Institutional Capacity Scorecard
		<u>Áreas a mejorar:</u>	<u>Mejoras específicas:</u>	-			
		<u>CR1 Indicador 2:</u> Algunas ANP han establecido mecanismos formales de gestión conjunta.	<u>CR1 Indicador 2:</u> - Se establecen mecanismos de gestión conjunta en las ANP seleccionadas.	-	MS	9 ANP reportan tener mecanismos de gestión conjunta al nivel máximo, 5 ANP en nivel medio (2 puntos), 2 ANP en nivel bajo y 5 no lograron establecer cooperación: ST y SR Playa Cahuitán, ST Playa de Escobilla, RB Marismas Nacionales, APFF Papigochic y APFF Tutuaca.	Herramientas de seguimiento del GEF - Institutional Capacity Scorecard

Resultado 1	Indicador	Referencia	Fin de la meta del proyecto	Cumplimiento	Valoración EF ³	Justificación sobre el cumplimiento y la valoración	Evidencias
		CR3 Indicador 9 – La mayoría de las ANP poseen Programas de Gestión adecuados, pero se implementan de manera parcial o no se implementan en lo absoluto debido a restricciones financieras e información desactualizada.	CR3 Indicador 9 - Se actualizan los instrumentos de gestión con respecto a las prioridades para la conservación de las especies en riesgo y se implementan de manera efectiva en las ANP seleccionadas.		MS	5 ANP reportan que se han actualizado los instrumentos de gestión con respecto a prioridades para la conservación de especies en riesgo y se implementan de manera efectiva: RB El Vizcaíno, RB Janos, RB Sierra del Abra Tanchipa, APFF Valle de los Cirios y ST y SR El Verde Camacho. Las otras 16 ANP están al nivel intermedio, con 2 puntos.	Herramientas de seguimiento del GEF - Institutional Capacity Scorecard
		CR4 Indicador 13 – Se identifican las necesidades tecnológicas y de capacidad.	CR4 Indicador 13 - Se satisfacen las necesidades tecnológicas y de capacidad en las ANP seleccionadas (personal y materiales, así como la capacidad técnica para gestionar las prioridades de conservación de las 14 especies en riesgo de manera apropiada).		MS	7 ANP alcanzaron el nivel máximo, en que se satisfacen las necesidades tecnológicas y de capacidad (personal y materiales, así como la capacidad técnica para gestionar las prioridades de conservación de las especies en riesgo). 11 ANP alcanzaron el nivel 2, y 3 ANP están en el nivel más básico: ST y ST Playa Chenkán, la RB Marismas Nacionales y el APFF Papigochic.	Herramientas de seguimiento del GEF - Institutional Capacity Scorecard

Resultado 1	Indicador	Referencia	Fin de la meta del proyecto	Cumplimiento	Valoración EF ³	Justificación sobre el cumplimiento y la valoración	Evidencias
	R114. Disponibilidad de financiamiento de manera oportuna conforme a las características biológicas y las necesidades de las operaciones sobre el terreno.	50% del financiamiento se encuentra disponible de manera oportuna conforme a las características biológicas y las necesidades de las operaciones sobre el terreno.	70% del financiamiento para las acciones de conservación se reciben de manera oportuna.		AI	No se logró incrementar el nivel de financiamiento a través del FONCER; al momento de la EF no se han ejercido recursos, y no se van a financiar actividades antes del cierre del proyecto. El indicador no establece en verdad un parámetro financiero palpable como referencia, así como no ofrece un valor para la línea de base. Sería más medible si hubiera una meta de generar un valor anual con base en los intereses e inversiones financieras.	PIR 2020, entrevistas UCP, PNUD, FMCN
		0 instrumentos financieros exclusivos a las especies en riesgo.	Se estableció 1 fondo patrimonial (Fondo para la Conservación de Especies en Peligro, FONCER):		MS	Aunque el FONCER no logre proveer recursos suficientes para apoyar la gestión de especies en riesgo para las 21 ANP o para las 14 especies en riesgo, pues los intereses generados son insuficientes para tener buen alcance, el fondo fue establecido y se cumple el indicador. En este caso, el indicador no es adecuado para medir el alcance de los resultados esperados en términos de mejorar la financiación para acciones de conservación de las especies en riesgo.	Minutas de la JP, PIR 2020, entrevistas
			a) El CT FONCER comprende representantes del Gobierno y de la sociedad civil con una estructura operacional para garantizar un funcionamiento eficaz con criterios técnicos para la distribución de fondos.		MI	El CT-FONCER fue disuelto y la administración pasó al CT-FANP con la intención de aprovechar la experiencia y ahorrar en la estructura de gestión. La primera reunión de la Comisión Especies fue realizada el 12 de octubre de 2020, de manera que no se tendrá evidencias sobre la efectividad de la gestión antes de cierre del proyecto. Se espera la definición de prioridades en términos de actividades para la conservación de especies y ANP, de parte de la CONANP, para iniciar la aplicación de los recursos disponibles. En la reunión de octubre se acordó elaborar un reglamento para la Comisión Especies para establecer sus lineamientos y las responsabilidades de los integrantes. Con eso, el fondo todavía no está listo para operar, lo que se prevé para inicio del 2021.	Minutas de reunión del CT-FONCER, CT-FANP y JP, UCP, PNUD, FMCN

Resultado 1	Indicador	Referencia	Fin de la meta del proyecto	Cumplimiento	Valoración EF ³	Justificación sobre el cumplimiento y la valoración	Evidencias
			b) Las fuentes de ingresos de recursos alternativos sustentan al fondo mediante un mecanismo abierto que permite el aumento de capital a partir del financiamiento público, privado, nacional o internacional.		AI	La elaboración de la estrategia financiera para capitalización del FONCER es esencial para que en un futuro exista mejor posibilidad de que el fondo sea de utilidad, pero todavía más relevante será su implementación con el apoyo del FMCN y de BIOFIN. Esa estrategia será consolidada justo en el punto de cierre del proyecto, de manera que no será viable verificar su efectividad durante el tiempo de vida de este. Es interesante destacar que la necesidad de capitalización del fondo está registrada en el análisis de riesgos del proyecto, conducida durante la fase de diseño; fue considerado un riesgo moderado. Aunque reconocida esa necesidad, se dejó pasar el tiempo total de ejecución del proyecto sin desarrollar la estrategia financiera y sin buscar alternativas para la capitalización, demostrando la dificultad de la gestión de adaptación. En el momento de la EF, la contratación de la consultoría para desarrollar esa estrategia venía de ser concluida, con inicio en noviembre de 2020.	Entrevistas PNUD, UCP, CONANP, BIOFIN
Resultado 1.1 Marco de gestión adaptativa a nivel nacional para dirigir la implementación rentable de la conservación de especies en riesgo con una visión ecosistémica consolidada.							
Resultado 1.2 Marco financiero establecido para proporcionar disponibilidad sustentable y oportuna de fondos para la conservación de especies en riesgo a través de la activación de un fondo patrimonial (Fondo para la Conservación de Especies en Riesgo, FONCER).							

Resultado 2	Indicador	Referencia	Fin de la meta del proyecto	Cumplimiento	Valoración EF	Justificación sobre el cumplimiento y la valoración	Evidencias
R2. Se gestionan ANP y áreas de conservación prioritarias adjuntas de manera efectiva a nivel de terreno para la conservación de especies en riesgo.	R2I1. % de implementación de las Estrategias de Gestión Prioritaria para la disminución de amenazas a cada una de las 14 especies objetivo en riesgo.	El 0% de implementación de las Estrategias de Gestión Prioritaria para la disminución de amenazas a cada una de las 14 especies objetivo.	El 100% de implementación de las Estrategias de Gestión Prioritaria para la disminución de amenazas a cada una de las 14 especies objetivo.		MS 95% (sin considerar vaquita marina)	Se implementaron las EGP para la reducción de las amenazas específicas de las especies en riesgo en 21 ANP (RB Alto Golfo de California y Delta del Río Colorado no la implementó), pero no todos los documentos fueron elaborados, faltando RB Janos, APFF Tutuaca y APFF Papigochic para águila real. Aun cuando RB Janos no elaboró el documento respectivo, sí desarrollan actividades relacionadas con el monitoreo de águila real y con buen manejo ganadero para disminuir la depredación por águila. No todas las ANP implementan todas las EG identificadas en la meta de este indicador, pues en algunos casos no fueron consideradas adecuadas a las situaciones particulares (RB Calakmul, RB Sian Ka'an y RB Montes Azules para el caso de tapir; PN Tulum no implementa la EGP L). No obstante, para el caso de tapir se implementan otras EGP que, aunque no están incluidas en la meta del indicador, son más adecuadas para la especie. En el caso del PN Tulum no se considera su aplicación puesto que el área marina del municipio ya cuenta con áreas de protección. En esos casos, se lo ha justificado por no ser adecuadas a las situaciones locales, punto que fue identificado desde el taller de inicio.	Estrategias de Gestión Prioritaria, Entrevistas UCP y ANP, minutas del taller de inicio.
		Águila real EG: B - J - N	Implementación de las EG: B - J - N		MS	Las 5 de 6 ANP que implementan las tres EGP son APFF Maderas del Carmen, RB El Vizcaíno, PN Sierra de San Pedro Mártir, APFF Valle de los Cirios y RB Janos (aunque esta última no elaboró el documento respectivo). Las mismas estrategias no se implementan en APFF Tutuaca (83%). En la RB Janos se está conduciendo monitoreo y se trabaja en acciones de conectividad. Está planeado un censo aéreo para Baja California y Baja California Sur que no se logró realizar en el 2020 por la pandemia de corona virus, pero será realizado en abril de 2021.	

Resultado 2	Indicador	Referencia	Fin de la meta del proyecto	Cumplimiento	Valoración EF	Justificación sobre el cumplimiento y la valoración	Evidencias
		Berrendo peninsular EG: A - E - F - J - M - N	Implementación de las EG: A - E - F - J - M - N		MS	Sólo 1 de 2 ANP implementa 4 de las 6 EGP. No obstante, por disposición de la CONANP, sólo 1 ANP, APFF Valle de los Cirios implementa las EGP para berrendo peninsular, que debiera incluir a la población de la RB El Vizcaíno (67%) . En la RB El Vizcaíno se ha conducido solamente acciones de monitoreo de berrendo peninsular en vida libre, pero sin cualquier integración con el APFF Valle de los Cirios. Esa falta de cooperación es preocupante porque las dos ANP conforman el corredor biológico para el berrendo, así como porque la barrera establecida en la frontera con Estados Unidos ha limitado el paso de los animales, limitando su distribución a Baja California y Baja California Sur.	
		Cóndor de California EG: E	Implementación de la EG: E		S	1 de 1 ANP implementa la EGP: PN Sierra de San Pedro Mártir (100%) .	
		Jaguar y tapir EG: C - K - M - N	Implementación de EG: C - K - M - N		MS	Las EGP del indicador corresponden a la implementación para jaguar, pero no para tapir. En el caso de jaguar, se implementan 4 de 4 EGP en 6 de las 6 ANP (RB Marismas Nacionales, RB Sierra del Abra Tanchipa, PN Lagunas de Chacahua, RB Montes Azules, RB Calakmul y RB Sian Ka'an) (100%) . En el caso de tapir, se implementan 4 de 4 EG, pero no las referidas en el indicador; se implementan B, J, K, M (50%) en 3 de 4 ANP (RB Calakmul, RB Sian Ka'an y RB Montes Azules). No implementa PN Lagunas de Chacahua (75%) . Porcentaje total 92% .	
		Lobo mexicano EG: C - K - M - N	Implementación de EG: C - K - M - N		S	Se implementan 4 de 4 EG en 3 de 3 ANP (100%) : RB Janos, APFF Tutuaca y APFF Papigochic. En verdad, las acciones de liberación de lobos se han realizado en la APFF Campo Verde, no en Tutuaca ni en Papigochic, que están más alejadas del corredor biológico de la especie.	
		Venado bura EG: A - D - J	Implementación de EG: A - D - J		S	Se implementan 3 de 3 EG en 1 de 1 ANP (100%) : APFF Valle de los Cirios (Isla Cedros).	

Resultado 2	Indicador	Referencia	Fin de la meta del proyecto	Cumplimiento	Valoración EF	Justificación sobre el cumplimiento y la valoración	Evidencias
		Vaquita marina EG: H - I - K - L - M	Implementación de EG: H - I - K - L - M			La vaquita marina pasó a gestionarse directamente desde la SEMARNAT, quitando la gestión a la CONANP, razón por la cual el proyecto dejó de tener incidencia en esta especie. No se implementaron EGP (0%) . Por la razón de que está más allá de las posibilidades del proyecto, no se ha considerado esa meta en la EF y no se consideró el desempeño de la RB Alto Golfo de California y Delta del Río Colorado.	
		Tortuga caguama EG: G - H - I - K - L	Implementación de EG: G - H - I - K - L		S	Se implementan 4 de 5 EGP (no se implementa L porque la zona marina del municipio ya cuenta con áreas de protección) en 1 de 1 ANP (100%) . La EGP L no se aplica a las condiciones locales: PN Tulum.	
		Tortuga carey EG: G - H - I - K - L	Implementación de EG: G - H - I - K - L		S	Se implementan 4 de 5 EG (no se ha implementado L pues está en revisión de información, no obstante, se trabaja en dicha EGP) en 1 de 1 ANP (100%) : ST Playa Chenkán.	
		Tortuga golfina EG: G - H - I - K - L	Implementación de EG: G - H - I - K - L		S	Se implementan 5 de 5 EG en 6 de 6 ANP (100%) : SR Playa Cahuitán, SR Playa Barra de la Cruz, ST Playa de Tierra Colorada, ST Playa de Escobilla, PN y ST Lagunas de Chacahua y ST y SR El Verde Camacho.	
		Tortuga laúd EG: G - H - I - K - L	Implementación de EG: G - H - I - K - L		S	Se implementan 5 de 5 EG en 4 de 4 ANP (100%) : SR Playa Cahuitán, SR Playa Barra de la Cruz, ST Playa de Tierra Colorada, PN y ST Playa Chacahua.	
		Tortuga lora EG: G - H - I - K - L	Implementación de EG: G - H - I - K - L		AS	Se implementan 5 de 5 EG en 1 de 1 ANP (100%) : ST Playa Rancho Nuevo; además de la playa designada oficialmente, se atiende también otras 6 playas, siendo 2 por el Gobierno del Estado, en un total de 120km, incluso en coordinación con la SEMAR.	
		Tortuga verde EG: G - H - I - K - L	Implementación de EG: G - H - I - K - L		S	Se implementan 5 de 5 EG en 3 de 3 ANP (100%) : ST Playa Rancho Nuevo, PN Tulum, SR Playa Chenkán.	

Resultado 2	Indicador	Referencia	Fin de la meta del proyecto	Cumplimiento	Valoración EF	Justificación sobre el cumplimiento y la valoración	Evidencias
	R212' # de ANP que identifican espacialmente zonas potenciales para desarrollar esquemas de conservación para la conectividad ecosistémica.	Se desconoce donde se ubican posibles esquemas de conservación (CONANP) en la cobertura del proyecto en relación con la distribución potencial de las SPP.	ANP cuentan con mapas que determinen zonas potenciales para implementar esquemas de conservación para la conectividad ecosistémica.		S	21 ANP cuentan con mapas de sitios de conectividad. Falta la RB Sierra del Abra Tanchipa. La calificación fue considerada Satisfactoria porque, además de las 20 ANP, se ha producido un mapa de sitios potenciales de conectividad para la RB Alto Golfo de California y Delta del Río Colorado. Así, son 20 fichas completas, 1 mapa, y una ANP que no consolidó la evaluación. De igual manera, falta a la UCP devolver la información a las ANP para que sea de utilidad práctica en la gestión.	Fichas de sitios potenciales de conectividad, SIIER
	R213. # de hectáreas gestionadas de conformidad con la conectividad y las necesidades de hábitat de las 14 especies en riesgo.	Se agregaron 0 hectáreas a las ANP con base en el rango/hábitat de las especies en riesgo.	Se agregaron al menos 100,000 hectáreas a las ANP y los corredores ecológicos en colaboración con las comunidades locales con base en el rango/hábitat de las especies en riesgo.		AS	En la EMT la meta estaba cumplida. No obstante, se contrató una consultoría para analizar qué áreas potenciales se pueden incluir, considerando: áreas importantes para la conservación, cambio climático, participación comunitaria y factibilidad para trabajar (de acuerdo con aspectos sociales y seguridad). Las hectáreas sumadas al sistema de ANP bajo diferentes esquemas de conservación son UMA 123,136 ha y ADVC 123,548 ha, así como 233 ha con actividades de mejoramiento de hábitat, sumando un total de 246,917 ha.	Reunión con UCP PIR 2020
	R214. Efectividad de gestión de 21 ANP con respecto a la conservación de 14 especies objetivo.	Puntuación METT:	Puntuación METT:		MS	Solamente 7 de las 21 ANP lograron sobrepasar la meta establecida de efectividad de gestión. Sin duda el tiempo de implementación permitido por consecuencia del retraso en poner el proyecto en buen ritmo de implementación perjudicó por lo menos en parte el desempeño de las ANP, así como la falta de gestión adaptativa a las evaluaciones METT. Uno de los comentarios más frecuentes en las entrevistas fue justamente que, de un proyecto planeado para cinco años, se logró trabajar prácticamente dos, pues de inicio el retraso fue muy largo, y al final se restringieron las actividades por cuenta de la pandemia de corona virus (2020).	Fichas METT

Resultado 2	Indicador	Referencia	Fin de la meta del proyecto	Cumplimiento	Valoración EF	Justificación sobre el cumplimiento y la valoración	Evidencias
		80 RB Alto Golfo de California y Delta del Río Colorado	90 RB Alto Golfo de California y Delta del Río Colorado			76 puntos; regresión en relación con la línea base, pero no se implementaron las actividades para la vaquita marina y esta ANP no fue beneficiada por el proyecto.	
		62 PN Sierra de San Pedro Mártir	72 PN Sierra de San Pedro Mártir		AS	79 puntos	
		53 APFF Valle de los Cirios	63 APFF Valle de los Cirios		AS	80 puntos	
		75 RB El Vizcaíno	85 RB El Vizcaíno		MS	76 puntos	
		67 APFF Maderas Del Carmen	77 APFF Maderas Del Carmen		MS	69 puntos	
		52 RB Janos	62 RB Janos		AS	69 puntos	
		51 APFF Tutuaca	61 APFF Tutuaca		MS	56 puntos	
		51 APFF Papigochic	61 APFF Papigochic		I	50 puntos; regresión en relación con la línea base. En verdad, las acciones para lobo mexicano fueron implementadas en el APFF Campo Verde, y el proyecto no logró beneficiar al APFF Papigochic ni al APFF Tutuaca; eso es visible en la medición de los indicadores de efectividad de gestión, así como de Capacidades Institucionales.	
		68 RB Calakmul	78 RB Calakmul		MS	75 puntos	
		76 RB Sian Ka'an	86 RB Sian Ka'an		MS	82 puntos	
		80 RB Montes Azules	85 RB Montes Azules		MS	81 puntos	
		54 RB Marismas Nacionales de Nayarit	64 RB Marismas Nacionales de Nayarit		AS	70 puntos	
		66 RB Sierra de Abra Tanchipa	76 RB Sierra de Abra Tanchipa		AS	77 puntos	
		48 PN y SY Lagunas de Chacahua	58 PN y ST Playa Chacahua		MS	50 puntos	

Resultado 2	Indicador	Referencia	Fin de la meta del proyecto	Cumplimiento	Valoración EF	Justificación sobre el cumplimiento y la valoración	Evidencias
		59 ST Playa de Tierra Colorada	69 ST Playa de Tierra Colorada		AS	72 puntos	
		54 SR Playa Cahuitán	64 SR Playa Cahuitán		MS	61 puntos	
		56 ST Playa de Escobilla	66 ST Playa de Escobilla		MS	63 puntos	
		56 SR Playa Barra de la Cruz	66 SR Playa Barra de la Cruz		AS	69 puntos	
		69 ST Playa El Verde Camacho	79 ST Playa El Verde Camacho		MS	72 puntos	
		60 ST Playa Chenkán	70 ST Playa Chenkán		MS	62 puntos	
		60 PN Tulum	70 PN Tulum		MS	62 puntos	
		60 ST Rancho Nuevo	70 ST Rancho Nuevo		MS	65 puntos	
	R215' .Tipos de participación comunitaria y # de comités que se requieren en cada ANP a mediano plazo	No se cuentan con los requerimientos para la participación comunitaria y # de comités	Se identifican los requerimientos para la participación por ANP (tipo y # de comités: vigilancia, monitoreo, manejo de fuego, restauración, etc.)		S (95.2%)	20 ANP identifican los requerimientos para la participación, no obstante, 3 de ellas no los identificaron para todas las especies: PN Sierra de San Pedro Mártir para águila real, RB El Vizcaíno para venado bura de isla Cedros y PN Lagunas de Chacahua para tapir. Los requerimientos de ST Playa de Escobilla solamente fueron disponibilizados al final de la EF y no llegaron en tiempo para que fureon considerados. La RB Alto Golfo de California y Delta del Río Colorado no identificó requerimientos para la vaquita marina, por haber pasado la gestión a la SEMARNAT.	Documentos "Tipo de participación comunitaria"
	R215'' .Planes de participación comunitaria con necesidades, metodologías, costos e impactos proyectados a 5 años.	0 planes de participación comunitaria	21 planes de participación comunitaria		AI	No se consolidaron los planes de participación comunitaria hasta el momento de la EF; recién se había tomado la decisión de contratar una consultoría para consolidar los documentos de brecha financiera, sitios potenciales de conectividad y tipos de participación comunitaria con la intención de devolver la información de forma organizada para las ANP hasta el mes de enero de 2021.	No existe documentación de respaldo, pues los planes no fueron elaborados

4.3.2 Relevancia *

SATISFACTORIA ⁵

El proyecto fue desarrollado en el marco del **Objetivo 1 del Área Focal de Biodiversidad del GEF-5** (mejorar la sustentabilidad de los sistemas de áreas protegidas) con el objetivo principal de mejorar la efectividad de la gestión de ANP para la conservación de especies en riesgo.

Los resultados alcanzados son relevantes para la conservación de las especies en riesgo seleccionadas y contribuyeron para fortalecer la gestión enfocada en especies en 21 ANP. El proyecto tuvo efectos incrementales por lograr cambiar la visión de directores de ANP sobre prácticas y mejorar la efectividad de gestión de especies en riesgo, así como de personas de las comunidades y productores en las zonas de influencia. Por las muchas razones presentadas en este informe se considera que el proyecto tuvo alta relevancia, además de haber sido implementado justamente cuando la CONANP sufrió recortes presupuestales severos, contribuyendo así a la continuación de acciones a través de la dedicación de los oficiales de campo contratados para cada ANP y a mejorar condiciones estructurales. Por otro lado, la debilidad del proyecto quedó marcada por la escasa participación de otras instituciones y sectores de la sociedad cuyo involucramiento hubiera sido importante para extender la protección a especies en riesgo y sus hábitats.

El proyecto se inserta en los marcos de desarrollo del país. Está en consonancia con el Efecto 6 del **Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD)**, “Sustentabilidad ambiental y economía verde: los tres niveles de gobierno, el sector privado, las universidades y la sociedad civil habrán fortalecido sus capacidades para revertir el deterioro ambiental, así como para desarrollar de manera sustentable los recursos naturales a través de la incorporación de la sustentabilidad ambiental, el desarrollo de bajas emisiones y la economía verde en los procesos legislativo, de programación y de toma de decisiones”.

El proyecto está alineado con el **Documento de Programa de País PNUD México (2014-2018)**, que tuvo una extensión a 2019, en lo que se refiere al desarrollo ambientalmente sustentable y de bajas emisiones resistente a desastres y riesgos, con un enfoque multicultural y de género para la equidad y la reducción de la pobreza. De acuerdo con lo citado en el PRODOC, respeta lo que establece el **Resultado Primario del Plan Estratégico de Desarrollo Sustentable y del Medio Ambiente del PNUD**: El crecimiento es incluyente y sustentable e incorpora capacidades productivas que generan medios de subsistencia para los pobres y marginados; así como lo que establece el **Resultado Secundario del Plan Estratégico del PNUD**: “Los países son capaces de reducir y gestionar los riesgos de conflictos y desastres naturales, incluidos aquellos resultantes del cambio climático”.

El proyecto contribuye al cumplimiento de las *Metas de Aichi* del **Convenio sobre Diversidad Biológica**, principalmente al Objetivo estratégico C de la Meta 12 (“para 2020, se habrá evitado la extinción de especies amenazadas identificadas y se habrá mejorado y sostenido su estado de

⁵ De acuerdo con la guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el GEF, la relevancia del proyecto debe ser evaluada con una escala de calificación de seis puntos: Altamente Satisfactorio, Satisfactorio, Moderadamente Satisfactorio, Moderadamente Insatisfactorio, Insatisfactorio y Altamente Insatisfactorio.

conservación, especialmente el de las especies en mayor disminución"); al Objetivo estratégico B de la Meta 5 ("para 2020, se habrá reducido por lo menos a la mitad y, donde resulte factible, se habrá reducido hasta un valor cercano a cero, el ritmo de pérdida de todos los hábitats naturales, incluidos los bosques, y se habrá reducido de manera significativa la degradación y fragmentación") y al Objetivo estratégico C de la Meta 11 ("para 2020, al menos el 17% de las zonas terrestres y de las aguas interiores y el 10% de las zonas marinas y costeras, especialmente las que revisten particular importancia para la diversidad biológica y los servicios de los ecosistemas, se habrán conservado por medio de sistemas de áreas protegidas administrados de manera eficaz y equitativa, ecológicamente representativos y bien conectados, y de otras medidas de conservación eficaces basadas en áreas, y éstas estarán integradas a los paisajes terrestres y marinos más amplios").

El proyecto contribuye al cumplimiento de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030)** números 14 – Vida submarina y 15 – Vida de ecosistemas terrestres.

Este proyecto se alinea con la Estrategia Nacional sobre Biodiversidad de México (ENBM) publicada en el año 2000, específicamente con las acciones y objetivos agrupados bajo la línea estratégica de Protección y Conservación de la Biodiversidad en México. El proyecto está relacionado directamente con varios de los principales componentes de las áreas de acción, incluyendo los siguientes: conservación *in situ*; la recuperación de los elementos de la biodiversidad; el control de especies exóticas; servicios ambientales; la actualización de las disposiciones institucionales relacionadas con los valores de la biodiversidad; investigación, inventarios y estudios; educación ambiental, difusión y capacitación; gestión de la información sobre la biodiversidad; y diversificación productiva.

El proyecto está alineado con la Estrategia 4.3 del **Plan Nacional de Desarrollo**, que busca "atender de manera prioritaria a las especies mexicanas en riesgo", y se corresponde con la tercera prioridad de la Política Nacional Turística, "destinos sustentables", cuyo objetivo es que el turismo mantenga una relación sana entre el hombre y el medio ambiente, respetando los recursos naturales y culturales; y la cuarta, "empresas competitivas", que busca fortalecer a las pequeñas y medianas empresas.

El proyecto se corresponde con la Estrategia 2 del **Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales** en la recuperación de especies en riesgo y se corresponde directamente con su línea de acción dirigida a la implementación del Programa de Conservación de Especies en Riesgo y sus Programas de acción relacionados a la conservación de especies.

Lecciones de otros proyectos fueron aprovechadas en el diseño (ver 4.1.3 Lecciones de otros proyectos relevantes).

4.3.3 Efectividad*

MODERADAMENTE SATISFACTORIA ⁶

Para interpretar la efectividad del proyecto se debe considerar distintos momentos de la implementación y los resultados planteados separadamente. Primero, hubo un retraso altamente significativo hasta que la implementación fuera puesta en buen ritmo, más de dos años después de la fecha oficial de inicio. Segundo, ya desde el inicio quedó claro que dos de las cuatro metas del Objetivo y del Resultado 1 no serían alcanzadas, por depender de factores externos al proyecto, de apoyo de niveles jerárquicos altos de la CONANP y de la SEMARNAT, y de voluntad política en un momento que cambió para desfavorable, al contrario de lo que se tenía en la época del diseño. El desarrollo de una estrategia de capitalización y de movilización de recursos para el FONCER al inicio de la implementación habría sido más efectiva que contar solamente con los recursos de la CONANP, así como la inclusión de otros actores relevantes habría contribuido para asegurar mejor las perspectivas de sostenibilidad de las acciones iniciadas en el marco del proyecto. En este escenario, la efectividad fue baja, pero a partir de la mitad del tiempo de implementación, las actividades ganaron agilidad y velocidad, aunque no se haya logrado encontrar soluciones para las metas referentes al fondo patrimonial y al marco regulatorio.

Como parte del Resultado 1, se logró desarrollar el SIER por completo, asegurando que la gran cantidad de información generada a partir de los programas de subsidios de la CONANP para especies en riesgo estén disponibles para guiar la planeación de futuras acciones y mejorar la toma de decisiones para cuestiones ambientales. En el Resultado 2, prácticamente se logró realizar en las ANP en la mitad del tiempo las actividades que habían sido planeadas para cinco años. Sin embargo, hubo perjuicio, pues las acciones habrían logrado alcanzar más resultados, replicarlos y generar evidencias de efectividad si les hubiesen permitido más tiempo de ejecución. De toda manera, los esfuerzos para la conservación de especies fueron implementados en las 21 ANP del proyecto y se logró registrar incremento poblacional para muchas especies, resultado de esfuerzos de continuidad desde años de trabajo y de muchos proyectos y programas. Logro de este proyecto es la consolidación de la visión de la gestión de las ANP para especies en riesgo, que antes no se había desarrollado con esa especificidad, y que es quizá el indicador más relevante de la relevancia y efectividad del proyecto, por sus consecuencias prácticas y potencial de replicación. Además, se logró reducir la agresividad de ganaderos y productores para especies en riesgo depredadoras en comunidades y ejidos al demostrar la viabilidad de convivio con ellas y por la adopción de buenas prácticas de producción, otro cambio de visión relevante con potencial de replicación.

La política de inclusión para género de la CONANP facilitó la creación de oportunidades para la participación de mujeres en las actividades del proyecto, aunque en ciertas áreas todavía no se haya logrado alcanzar la equidad. En el diseño del proyecto no se incluyó un plan para el tema, pero durante la implementación hubo registros de la participación de mujeres y hombres, así

⁶ De acuerdo con la guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el GEF, la efectividad y la eficiencia del proyecto deben ser evaluadas con una escala de calificación de seis puntos: Altamente Satisfactoria, Satisfactoria, Moderadamente Satisfactoria, Moderadamente Insatisfactoria, Insatisfactoria y Altamente Insatisfactoria.

como esfuerzos para el involucramiento de mujeres y quebrar paradigmas en comunidades o ejidos donde las mujeres, por tradición, no tendrían tal oportunidad.

También de alta importancia es el hecho de que, en un escenario actual de poco apoyo a cuestiones ambientales y de conservación, reflejado por recortes de recursos del GoM para instituciones nacionales como la CONANP, el Programa Nacional de Áreas Naturales Protegidas 2020-2024 refleja las metas establecidas en el proyecto en lo que se refiere a fortalecer el manejo efectivo, impulsar el incremento de la superficie de conservación, impulsar la participación comunitaria en la conservación, promover la restauración de ecosistemas y de acciones de protección y monitoreo para la conservación y recuperación de especies en riesgo y sus hábitats en las ANP y sus zonas de influencia, y fortalecer las capacidades institucionales. Este resultado es influencia de la participación de la UCP en la elaboración del Programa, lo que fue viable por indicación de la Junta del Proyecto y, al momento de la EF, es la mejor perspectiva de sostenibilidad del trabajo que fue iniciado.

4.3.4 Eficiencia *

MODERADAMENTE SATISFACTORIA ⁷

De manera similar al análisis de efectividad, es más factible analizar la eficiencia en dos momentos de implementación del proyecto. Es importante resaltar que no hubo hallazgos en términos de la ejecución financiera, lo que es un punto favorable. Se puede decir que el proyecto ganó madurez a lo largo de la ejecución, tanto de parte de la UCP, como de la Junta del Proyecto, sea por desarrollar una visión más estratégica que al inicio, como por la agilidad en la aprobación de los POA. De una visión inicial enfocada en adquisiciones, se logró cambiar a una visión de aplicación de los recursos para el alcance de resultados. El cambio de una condición de apoyo financiero a la CONANP para una realidad de recortes presupuestarios muy severos conllevó a demandar del proyecto el apoyo para cuestiones operativas de gastos recurrentes en los años iniciales, que deberían ser contrapartida del GoM. Por otro lado, la inversión del proyecto en la contratación de oficiales de campo para las ANP y el involucramiento de ENDESU para la gestión de los recursos destinados a actividades en las ANP fueron altamente eficientes.

La inversión de recursos en el Resultado 1 estuvo bastante concentrada en el diseño y construcción del SIER y contribuyó para la actualización de programas de acción para la conservación de especies (PACE), así como en el aporte inicial al FONCER en el 2016. Aunque una estrategia financiera para capitalización del FONCER haya sido planeada desde el 2018, se la contrató al inicio de noviembre del 2020, durante la EF. En los POA, el porcentaje de recursos destinado al R1 es de 8 a 10.5% del total anual en 2018 y 2019, subiendo a 21% en el 2020. La inversión en el Resultado 2 fue más significativa y directamente aplicada para las ANP. En términos de los resultados globales de mejorar la protección de las especies en riesgo y sus hábitats, el proyecto aportó una contribución altamente valorada en las ANP donde se desarrollaron actividades y logró cambiar la visión de la gestión para más allá de los polígonos

⁷ De acuerdo con la guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el GEF, la efectividad y la eficiencia del proyecto deben ser evaluadas con una escala de calificación de seis puntos: Altamente Satisfactoria, Satisfactoria, Moderadamente Satisfactoria, Moderadamente Insatisfactoria, Insatisfactoria y Altamente Insatisfactoria.

de las ANP, así como integrar esfuerzos entre ANP y con actores locales, especialmente OSC y personas de comunidades en las zonas de influencia.

Como parte de los resultados, el proyecto ha generado beneficios sociales a comunidades locales y propietarios de tierras y ganaderos, así como por promover la participación de mujeres en las actividades y comités comunitarios de apoyo a las ANP. Esos beneficios se refieren tanto al empoderamiento de las mujeres, como al incremento en los ingresos familiares por la oferta de trabajo con pago de jornales para personas que antes no tenían oportunidades de contribuir para la renta familiar.

Las dificultades y demoras en la implementación de actividades están relacionadas a la rotación de personal de la UCP y de altos niveles jerárquicos de la CONANP, así como por falta de claridad sobre atribuciones de las instituciones partícipes. En el 2017 especialmente, la eficiencia de implementación fue muy baja, con buena recuperación a partir del 2018. En el momento de la EF, el monto de recursos que faltaba asignar era insignificante, aproximadamente USD 120,000.

Resultado general*

MODERADAMENTE SATISFACTORIA ⁸

4.3.5 Sostenibilidad⁹

Sostenibilidad financiera*

Moderadamente improbable

El proyecto fincó su sostenibilidad financiera en la operación del FONCER, cuyos rendimientos son pocos para atender a 14 especies en riesgo a nivel nacional, aunque se hubiera tenido el aporte del GoM. Además, la CONANP hasta el momento de la EF no había elaborado una cartera de proyectos que indique las especies, actividades y ANP que serán apoyadas con los rendimientos. El mecanismo para que dichos recursos sean ejecutados y asignados al concluir el proyecto queda con el FMCN. La sostenibilidad financiera es la más preocupante y la más mencionada como un riesgo por el personal de las 21 ANP que participaron en el proyecto. Al no operar el FONCER, la sostenibilidad financiera real se basa principalmente en la posibilidad que tengan las ANP para acceder a los subsidios de la CONANP, pero no todas las ANP tienen posibilidad de acceso, como algunas playas de tortugas marinas que no tienen decreto de ANP. Además, el monto de los subsidios cambia año con año y las ANP no saben a qué monto accederán, lo que dificulta su planeación, aunado a los recortes presupuestales que han mermado la cantidad de recursos que se destina a los subsidios. Si bien algunas ANP tienen posibilidades de acceder a recursos de fuentes externas a través de la vinculación con gobiernos estatales y municipales, OSC, universidades o incluso mediante convenios de cooperación bilateral con EUA para continuar las actividades para la conservación de especies en riesgo, no

⁸ De acuerdo con la guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el GEF, la efectividad y la eficiencia del proyecto deben ser evaluadas con una escala de calificación de seis puntos: Altamente Satisfactoria, Satisfactoria, Moderadamente Satisfactoria, Moderadamente Insatisfactoria, Insatisfactoria y Altamente Insatisfactoria.

⁹ De acuerdo con la guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el GEF, la efectividad y la eficiencia del proyecto deben ser evaluadas con una escala de calificación de cuatro puntos: Probable, Moderadamente Probable, Moderadamente Improbable e Improbable, o No fue posible evaluar.

todas las ANP cuentan con dichas posibilidades, pues depende en gran medida de la ubicación geográfica del ANP (por ejemplo, si tiene frontera con EUA o con otras ANP y si comparten especies de interés común), de las especies en riesgo que se manejan pues algunas son más carismáticas, así como de las propias agendas de las OSC, universidades y gobiernos subnacionales.

El proyecto deja a la CONANP la tarea de ejecutar la estrategia financiera para capitalización del FONCER, con apoyo hasta el momento no formalizado del FMCN para implementación y de BIOFIN para asesoramiento. Esa estrategia, que deberá formar parte de la estrategia de salida del proyecto, deberá tomar algunos años para ser implementada con o sin éxito, dependiendo de un contexto económico nacional y global en el momento bastante inestable. Con eso, las perspectivas de sostenibilidad financiera a partir del mecanismo de financiación previsto en el diseño del proyecto no son optimistas, por lo menos en el corto plazo.

Complementariamente, por haber sido enfocado casi exclusivamente en la CONANP, así como por falta de apropiación de los niveles jerárquicos más altos de la SEMARNAT, el proyecto dejó de tener mejores oportunidades para establecer acuerdos de cooperación a favor de especies en riesgo con otras instituciones que podrían contribuir para la sostenibilidad financiera de las acciones. Entre las oportunidades perdidas estarían la negociación de mecanismos de gestión para transferencias de recursos de multas ambientales al fondo o directamente a acciones en curso, recursos de compensación ambiental por daños ocasionados por emprendimientos de impacto ambiental, creación de incentivos para la conservación o devolución de impuestos a unidades políticas por la conservación de áreas, transferencia de recursos de ingresos de visitación y otros. Tampoco se exploró posibilidades de cooperación con sectores privados de la economía para programas de adopción de especies en riesgo o similares con buen respaldo en el medio. Al no haber desarrollado al inicio del proyecto una estrategia financiera, el proyecto cierra perjudicado por un nivel alto de incertidumbre sin lograr concretar el objetivo de cambiar la capacidad financiera de la CONANP para la conservación de especies en riesgo.

Por otro lado, los objetivos del proyecto están enmarcados en el Programa Nacional de Áreas Protegidas 2020-2024 que, por su vez, al destinar recursos, debe dar continuidad al trabajo iniciado en las ANP, así como extenderlo a muchas otras. Así, se reconoce que no se ha logrado cambiar la realidad de financiación para especies en riesgo a través del proyecto, como fue inicialmente planteado, pero los testimonios de muchas ANP son de que (a) ahora están mejor capacitados para implementar acciones para la conservación de especies en riesgo; (b) tienen noción más clara de lo que necesitan, lo que les facilita la planeación y buscar apoyo y recursos adicionales; y (c) tienen equipos e infraestructura para trabajar gracias a los aportes realizados por el proyecto. Con eso, van a lograr continuar el trabajo, aunque probablemente no con la misma intensidad que al tener un oficial de campo dedicado al tema, con apoyo de comunidades, ejidos y dueños de tierras que se han involucrado en la causa, así como de OSC.

Sostenibilidad socio-económica*

Moderadamente probable

Conforme mencionado, una de las debilidades del proyecto fue no haber incorporado desde su diseño y durante su ejecución a otras dependencias de los tres órdenes de gobierno, OSC y

sector privado, ello resulta en que la única dependencia que puede dar sostenibilidad sociopolítica a las acciones iniciadas por el proyecto es la CONANP con apoyo de la SEMARNAT. Aunque esta dependencia cuenta con personal calificado, el mandato y la normatividad para la atención de las especies en riesgo, y ha asumido el seguimiento del proyecto, los recortes de personal han dejado una institución con menos personas para atender todas las atribuciones a su cargo, lo que aunado al recambio de personal dificultará la sostenibilidad sociopolítica. No obstante, la CONANP identifica la necesidad e importancia de continuar con las acciones iniciadas por el proyecto.

Si bien, actualmente nos encontramos casi a la mitad de la gestión del gobierno a nivel federal, la estabilidad política es baja, pues existe un gran recambio de personal en los niveles de toma de decisiones, y se está llevando a cabo una transformación a nivel de políticas públicas que no favorecen al sector medio ambiente. En el 2021 se elegirán 15 nuevos gobiernos estatales, así como 500 legisladores de la Cámara de Diputados, lo que da cuenta de un riesgo a la sostenibilidad sociopolítica.

Adicionalmente, en gran parte del territorio de México, incluyendo zonas al interior de las ANP involucradas en el proyecto, existen niveles altos de inseguridad debido al crimen organizado, lo que dificulta llevar a cabo actividades de conservación de las especies en riesgo en dichas zonas. Aun así, algunas ANP han logrado establecer mecanismos para realizar las actividades de conservación, ya sea mediante la colaboración con la SEMAR en ST Rancho Nuevo para la vigilancia de nidos en la época de anidación de tortugas marinas, o mediante la operación de comités de vigilancia y monitoreo compuestos por varias personas y debidamente identificados como en RB Janos para el trabajo que se realiza con águila real.

A nivel de las ANP, la sostenibilidad social depende de la participación de las comunidades locales, dueños de tierras y la sociedad en general para continuar con la disminución de las amenazas que enfrentan las especies en riesgo. En este sentido la participación comunitaria se ve comprometida al no contar con los recursos financieros necesarios para su operación continua. No obstante, el cambio de conciencia generado en comunidades, productores, dueños de tierras, y el esfuerzo realizado para la inclusión de las mujeres y su empoderamiento a lo largo del tiempo y, por consecuencia, en los programas de subsidio de la CONANP, ha sembrado la semilla para que la participación social se mantenga y crezca todavía más con el tiempo, generando sostenibilidad social en este aspecto. Las capacidades para el manejo de especies en riesgo mejoraron por cuenta del proyecto, así como para el planeamiento y la captación de fondos. La colaboración con gobiernos estatales mejoró la gobernanza sobre especies en riesgo. El compromiso de OSC involucradas en el tema es igualmente un apoyo relevante que sigue en las ANP, incluso con la financiación para la continuidad de empleo de oficiales de campo en algunos casos.

Adicionalmente, la CONANP cuenta con capacidad instalada en las ANP para la conservación de especies y sus hábitats, y ha generado sinergias con gobiernos estatales y municipales, así como OSC que generan mayor gobernanza. Ejemplo de ello son las sinergias que se generaron o mantuvieron con OSC y gobiernos estatales como con WWF para la conservación del jaguar en RB Calakmul, RB Sian Ka'an, RB Los Petenes, dos reservas estatales y los corredores biológicos

entre ellas; con Kutzari, A.C. para la conservación de tortugas marinas en Playa Cahuitán; el apoyo de la SEMAR para acciones de vigilancia de tortugas marinas en ST Rancho Nuevo; el fortalecimiento de los vínculos con el gobierno del estado y la OSC Flora, Fauna y Cultura de México en el PN Tulum para el trabajo con tortugas marinas; la colaboración promovida con PRONATURA y el Museo de la Ballena para trabajar en artes de pesca en la RB Alto Golfo de California y Delta del Río Colorado para la conservación de la vaquita marina; así como el apuntalamiento de la alianza con el USFWS y San Diego Zoo para la conservación del cóndor de California en el PN Sierra de San Pedro Mártir.

La implementación del proyecto ha generado muchas lecciones aprendidas, buenas prácticas y resultados importantes con respecto a la conservación de especies en riesgo y el fortalecimiento de la gestión en las ANP, aspectos que bien acuñados y difundidos pueden ayudar a la generación de sinergias y alianzas que repercutan en una mayor sostenibilidad sociopolítica, incluyendo la replicación de buenas prácticas de conservación a otras áreas.

Sostenibilidad del marco institucional y gobernanza*

Probable

La CONANP como institución que dará continuidad a las acciones iniciadas por el proyecto cuenta con un sólido marco institucional enmarcado en el Programa Nacional de Áreas Naturales Protegidas 2020-2024, alineado con el Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales 2020-2024 y con el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, en cuyos objetivos se enmarcan los objetivos y acciones emprendidas por el proyecto, dando sostenibilidad institucional una vez que el proyecto concluya, además de tener alto potencial de replicación para el SINAP. Ese es un logro significativo por el involucramiento de la UCP en la planeación del PNANP 2020-2024, pues mejora significativamente las perspectivas de sostenibilidad del proyecto y de los resultados e impactos a nivel nacional por el marco programático existente. Sin embargo, ante la alta volatilidad política de México, no es posible determinar la sostenibilidad en el largo plazo. En el corto plazo, la tendencia es que el apoyo a las cuestiones ambientales no mejore, a no ser que haya influencia de políticas externas, y no es viable predecir el resultado de las próximas elecciones o qué tendencias tendría el próximo gobierno.

El desarrollo del SIER impulsado por el proyecto proporciona información para una toma de decisiones informada con respecto a la conservación de especies en riesgo, tanto en el nivel central de la CONANP, como, idealmente en el nivel local en las ANP. Ello fortalece el marco institucional y la gobernanza para la sostenibilidad.

Adicionalmente, como parte del proyecto se generaron protocolos de monitoreo, vigilancia y atención de emergencias que se aplican y se han replicado en otras ANP, y que se seguirán utilizando más allá de la vida del proyecto. Asimismo, se fortalecieron las capacidades de gestión en el personal de las ANP, así como las capacidades en las comunidades y grupos escolares a través de la educación ambiental, lo que ha generado un cambio de conciencia que permanecerá como capacidad instalada. Finalmente, productos generados por las ANP como parte del proyecto, tales como la brecha financiera, la identificación de zonas potenciales de conectividad, así como los tipos de comités de participación comunitaria que se requieren, contribuirán a la planeación y consecución de recursos de las ANP para la conservación de especies en riesgo.

Sostenibilidad ambiental*

Probable

Una de las tareas fundamentales de la CONANP es la conservación de los ecosistemas, hábitats y especies que se distribuyen dentro y fuera de las ANP, razón por la cual cuenta con los sistemas, programas, marco institucional y capacidades para velar por la sostenibilidad ambiental. El cambio climático es uno de los factores que puede poner en riesgo dicha sostenibilidad, no obstante, la CONANP atiende esta problemática a través de los Programas de Adaptación al Cambio Climático en Áreas Naturales Protegidas. Otro de los factores de riesgo es el comercio ilegal de partes, derivados o individuos de las especies en riesgo, así como la degradación de ecosistemas por expansión de la frontera agropecuaria y de otras actividades productivas. En este sentido, las ANP han establecido programas de vigilancia comunitaria, programas de educación ambiental, así como la vinculación con otras dependencias que coadyuvan en la vigilancia durante meses críticos de acuerdo con la biología de las especies.

Es importante destacar que por consecuencia del proyecto se logró refinar la visión de gestión de especies en riesgo de parte de las ANP, que a partir de ese momento entienden mejor qué medidas y acciones necesitan tomar para su protección y conservación. Aunado a lo puesto en el Programa Nacional de Áreas Protegidas 2020-2024 como prioridades, se entiende que las acciones iniciadas por el proyecto tendrán sostenibilidad ambiental, aunque puedan ser realizadas con menor intensidad por falta de recursos disponibles como fueron ofertados durante la implementación de este proyecto GEF.

Sostenibilidad en general*

Moderadamente improbable

4.3.6 Implicación nacional

El proyecto fue concebido en el marco de las políticas nacionales y acuerdos internacionales (ver 4.3.2), más específicamente en la Estrategia 4.3 del **Plan Nacional de Desarrollo** y en la Estrategia 2 del **Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales**, que tienen como objetivo la recuperación y protección de especies en riesgo.

La visión en la fase de concepción fue bastante cerrada, pues no se consideró involucrar instituciones y sectores que, además de contribuir en cuestiones operativas, podrían hacer aportes importantes para la conservación de las especies en riesgo. Así, el proyecto fue diseñado solamente para la CONANP. Durante la fase de diseño, la CONANP contaba con un presupuesto relativamente generoso, cuyo subejercicio es que se esperaba aportar a un fondo patrimonial que, por su vez, lograría financiar actividades de conservación de especies en riesgo indefinidamente. Esa realidad cambió a partir del inicio de la implementación por la salida del Comisionado de la CONANP que había apoyado el proyecto en la fase de diseño, así como por el cambio del gobierno nacional en las elecciones de 2018. Los recortes presupuestarios a la CONANP y a los programas de subsidios llegaron a 80% de los valores previos. Aun así, en las ANP se logró utilizar recursos del PROCER para desarrollar actividades vinculadas al proyecto y pagar jornales para personas de las comunidades que participaron en comités de apoyo a actividades diversas.

El cambio en el marco regulatorio que había sido planeado no fue factible por las razones ya comentadas en este informe, así como, en parte, por la falta de apropiación del proyecto por los niveles jerárquicos más altos de la CONANP y de la SEMARNAT. De toda manera, con el cambio gradual de esa situación a lo largo del tiempo de implementación, la meta quedó fuera del alcance del proyecto.

Por consecuencia de haber sido un proyecto muy dirigido a la CONANP, sin otras instituciones socias para compartir la ejecución en general, no hubo interacción suficiente con otras instituciones de gobierno para que pudiera haber apropiación del tema de conservación de especies en riesgo a lo largo de la implementación, de manera que se deja para la CONANP la tarea de buscar más apoyo tras concluir el proyecto.

4.3.7 Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres

Aunque en el diseño del proyecto no se incluyó un plan de acción ni indicadores y metas con respecto a la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres, durante la ejecución se realizaron esfuerzos por buscar la igualdad de género que se sumaron a la política de la CONANP de la inclusión de la participación por igual de mujeres y hombres en las actividades de conservación.

No obstante, no se alcanzaron resultados sino hasta la segunda mitad del proyecto, a partir del año 2018 de ejecución, en que se impulsó el involucramiento de las mujeres en las acciones de conservación. Ejemplo de ello es el trabajo emprendido con un grupo de mujeres en la RB Maderas del Carmen que impulsan la conservación del águila real en comunidades locales y que desean seguir avanzando hacia actividades que requieren más habilidades técnicas, tales como el monitoreo directo, así como mujeres que trabajan en monitoreo biológico en la RB Sierra del Abra Tanchipa, que operan las cámaras trampa e imprimen las fotografías obtenidas para venderlas como postales, con nombres científicos de las especies, a los turistas. Además, las fotos generan entusiasmo especialmente entre los jóvenes, que no tenían conocimiento de la presencia de tantas especies en los alrededores. En el PN Lagunas de Chacahua, al inicio las mujeres involucradas en el monitoreo de tortugas no conducían cuatrimotos, pero fue una cuestión de tiempo y de acostumbrarse a la tarea. Esto fue posible gracias al acompañamiento y empoderamiento que se les brindó para que se involucren más estrechamente con la conservación.

Durante los dos últimos años de ejecución del proyecto, se identifican resultados notables hacia la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, sobre la base de la proporción de hombres – mujeres, así como en el rol que desempeñan. A nivel de la coordinación del proyecto en la UCP, de los 4 integrantes hay una mujer, que acompaña el proyecto hace más tiempo y realiza planeación, gestión y seguimiento de los procesos y productos del proyecto a nivel nacional. Por otro lado, de los 22 oficiales de campo del proyecto, 10 fueron mujeres, representando 45%, y tuvieron un rol de toma de decisiones a nivel regional para la planeación y ejecución de las actividades en campo durante el periodo de implementación del proyecto. En el nivel local participaron un poco más de tres mil personas en comités y brigadas comunitarias, de las cuales 41% son mujeres y tienen un rol de participación directa en la realización de actividades en campo para la conservación de especies en riesgo. En la RB Sian Ka'an fueron

formadas dos operadoras de turismo administradas sólo por mujeres. Ello fue posible debido a que durante la conformación de grupos comunitarios existieron procesos de transparencia que garantizaron la igualdad de género, y a que mujeres líderes de proyecto en campo fomentan la participación de grupos de mujeres.

Aun cuando la participación local de las mujeres ocurre en un alto porcentaje, se observa que es desigual dependiendo de las condiciones sociales del ANP y de las actividades de conservación que se realizan. Existen algunas ANP como la RB El Vizcaíno en donde los comités comunitarios están conformados en su mayoría por hombres debido a la dinámica social de la zona y a que se trata de actividades en las que las mujeres no han logrado integrarse activamente. Otro ejemplo son los comités de vigilancia y monitoreo de jaguar y tapir en el PN Lagunas de Chacahua en donde no participa ninguna mujer pues ello implicaría que se tendrían que ausentar de casa por algunos días, así como en la RB Marismas Nacionales en donde de 120 personas que participan en comités comunitarios sólo 20 son mujeres debido a que los hombres no les permiten salir de casa. La participación de las mujeres es mayor en actividades de educación ambiental, mejoramiento del hábitat, brigadas contra incendios y en comités de monitoreo y vigilancia que no involucran actividades nocturnas o hábitats complejos de trabajar como el caso del monitoreo de jaguar en la RB Marismas Nacionales. Es de resaltar la muy alta participación tanto de hombres como de mujeres en los comités conformados para proyectos productivos alternativos, lo que da cuenta de la importancia de la búsqueda de actividades productivas sustentables para involucrar a las comunidades locales e incrementar los beneficios derivados de la conservación de especies en riesgo.

La participación de las mujeres en las actividades de conservación de especies en riesgo permitió que, en algunos sitios, se quebraran paradigmas al buscar la inclusión de mujeres que nunca habían trabajado antes fuera de las tareas domésticas, generando algunos grupos de mujeres empoderadas que hoy buscan llevar a cabo nuevas actividades técnicas. Con esta última excepción en que el proyecto avanzó para lograr ser “Gender responsive”, en general se consideró como **“Gender targeted”**, por buscar la inclusión equitativa de mujeres y hombres, pero sin profundizar en las causas subyacentes de la desigualdad como necesidades, derechos, estatus o beneficios.

4.3.8 Cuestiones transversales

El proyecto ha incluido cuestiones transversales de manera directa e indirecta. Para la igualdad de género, ver el apartado 4.3.7 arriba.

De manera indirecta, al involucrar personal de comunidades y ejidos en comités de participación comunitaria, el proyecto ha ofertado oportunidades de incremento de ingresos familiares, aunque temporales y más que todo dependientes, en el futuro, de los programas de subsidios de la CONANP, como PET y PROREST, y otras fuentes externas de recursos.

Se ha desarrollado medidas de mitigación contra el cambio climático en respuesta a sequías prolongadas que afectan algunas ANP a través de la provisión de agua en bebederos artificiales, así como socorro a animales deshidratados. Además, los esfuerzos de combate a incendios, restauración de hábitats e incremento en hectáreas de protección ambiental establecidos con

comunidades y ejidos locales como ADVC y UMA contribuyen para la mitigación de los efectos del cambio climático.

El proyecto, aunque no haya logrado cambiar el marco regulatorio nacional, pretende dejar como herencia el fortalecimiento de capacidad institucional de la CONANP para mejorar la elaboración de opiniones técnicas referentes a estudios y manifestaciones de impacto ambiental, así como para la gestión de esfuerzos de conservación dirigidos a especies en riesgo, experiencia que no existía en muchas de las ANP contempladas. Adicionalmente, quedó más evidente la necesidad de planeación conjunta para alcanzar mejores resultados al nivel de paisaje, habiéndose fortalecido alianzas entre ANP, con otras instituciones de gobierno, con OSC y con comunidades, ejidos y dueños de tierras en las zonas de influencia de las ANP. Las ANP que comparten especies con otros países, como la RB Valle de los Cirios, el PN Sierra de San Pedro Mártir y el ST Rancho Nuevo, cooperan con otras AP e instituciones en Estados Unidos, mientras que la RB Montes Azules estableció cooperación con Guatemala.

Con eso, el proyecto ha contribuido directamente para las áreas de cooperación de igualdad, equidad de género e inclusión social, sostenibilidad ambiental y economía verde del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México (2014-2019), así como en otros marcos de cooperación internacional destacados en el apartado 4.3.2 sobre la Relevancia del proyecto.

4.3.9 Adicionalidad del GEF

La adicionalidad del GEF quedó evidenciada en diversos ámbitos. De las seis áreas de adicionalidad, se considera que tocó a cuatro: adicionalidad ambiental específica, institucional y de gobernanza, financiera y socio-económica. En el componente dedicado a mejorar la conservación de especies al nivel nacional, se logró establecer el Sistema Integral de Información sobre Especies en Riesgo, rescatando un caudal importante de información sobre especies en riesgo a partir de los informes del PROCER, de 2011 hasta 2018, además de vincular la información con la plataforma SELIA para datos de monitoreo biológico y un SIG, con vinculación con los sistemas de la CONABIO. Aunque durante el tiempo de ejecución del proyecto no se ha logrado capitalizar el fondo patrimonial establecido con recursos del GEF, el proyecto deberá cerrar con una estrategia financiera para el fondo apoyada por el FMCN y BIOFIN que, si es implementada por la CONANP Central a lo largo de los próximos años, logrará mejorar el soporte financiero a las acciones dirigidas a la conservación de especies en riesgo, reduciendo el problema de los vacíos de recursos fiscales en épocas de reproducción de las especies y de otras necesidades estacionales.

En términos de las ANP, por un lado, el proyecto invirtió recursos en estructurar a las ANP seleccionadas, lo que varió desde mejorar instalaciones que se encontraban en muy malas condiciones en campamentos tortugueros hasta proveer equipos para comités comunitarios en monitoreo biológico, control de incendios, educación ambiental, restauración y otros, así como la adquisición y/o el mantenimiento de vehículos y equipos. Esos son beneficios que se van a extender por varios años después del cierre del proyecto. Por otro lado, el proyecto proveyó para cada ANP un oficial de campo con preparación técnica para la especificidad del proyecto, lo que conllevó al fortalecimiento de capacidades de gestión para especies, así como operativas,

por lograrse una dedicación continuada al tema. En los Santuarios de Tortugas, que cuentan con muy poco personal, por veces nadie más allá del director o directora, ese apoyo posibilitó incrementar las acciones de conservación y sobrevivencia de crías con apoyo de las comunidades cercanas.

Más duradero es el efecto de las sinergias establecidas, sea entre ANP para gestión conjunta de áreas territoriales más amplias que cada ANP, sea con comunidades, ejidos, ganaderos y propietarios de tierras, con otras instituciones de gobierno y con las OSC. Se presentan como cambios de visión la percepción de directores de ANP sobre medidas de gestión diseñadas para especies en riesgo en territorios más amplios que las ANP, así como el reconocimiento de parte de sectores productivos sobre la viabilidad de convivio con tales especies, aunque depredadoras por naturaleza, y el establecimiento de más áreas comunales o privadas como ADVC o UMA en las zonas de influencia de ANP.

La información específica generada para cada ANP combina la evaluación de la brecha financiera con la demanda ideal de participación comunitaria y un mapeo de sitios potenciales de conectividad. Esos documentos conforman la base para la definición de acciones en los próximos años en cada ANP y, una vez que quedan claras las necesidades financieras para distintos fines, puede facilitar la búsqueda de recursos específicos para acciones a favor de las especies en riesgo.

Los beneficios globales, por su vez, resultan de la contribución incremental del proyecto a iniciativas de conservación de especies en riesgo en desarrollo en México desde hace más tiempo. Atribuir los resultados de incrementos poblacionales de las 14 especies exclusivamente al proyecto GEF no es viable tan sólo con base en las acciones de 2-3 años de implementación. Rescatar especies del riesgo de extinción requiere de acciones continuas, de largo plazo y gradualmente más calificadas y específicas, ámbito en el cual se encuadra la contribución del proyecto GEF. El lobo mexicano pasó de la categoría de Probablemente extinto en el medio silvestre a En Peligro de extinción en el Anexo Normativo III del 2019 (NOM 059 SEMARNAT 2010), gracias a esfuerzos continuados en ejecución desde el 1970. Se han registrado nacimientos en vida libre de lobo mexicano y berrendo. No son victorias aisladas del proyecto, pero son muy relevantes.

Los datos generados a través del monitoreo biológico ahora permiten que la dirección de las ANP pueda establecer medidas y áreas prioritarias para restauración o vigilancia, socorro a animales por problemas climáticos como sequías prolongadas, áreas de producción ganadera prioritarias para alianzas de conservación y alianzas con comunidades, ejidos y organizaciones locales para apoyar el manejo en diversos frentes.

Las perspectivas de sostenibilidad de las acciones están detalladas en la sección correspondiente (4.3.5), pero vale destacar que el Coordinador del proyecto, por indicación de la JP, participó de la elaboración del Programa Nacional de Áreas Naturales Protegidas 2020-2024, y que están enmarcados en ese documento los objetivos de conservación de especies en riesgo, fortalecimiento de ANP y participación comunitaria que fueron las bases de este proyecto GEF.

4.3.10 Efecto catalítico / de replicación

El potencial de replicación de las prácticas desarrolladas para otras ANP en México es especialmente alto, pero, dado que el tiempo de implementación de acciones fue reducido por los problemas enfrentados en los dos años iniciales, se considera que el proyecto cierra en el nivel de **Demostración**. Sin duda, si el tiempo de implementación en las ANP hubiese sido de 4-5 años como lo planeado, se habría cubierto más territorio, involucrado más personas y más grupos comunitarios, establecido más ranchos de buenas prácticas ganaderas y extendido la influencia del proyecto a otras áreas.

En algunas situaciones se logró la **Replicación**, como por el uso del protocolo de monitoreo de águila real del PN Sierra de San Pedro Mártir para la APFF Valle de los Cirios y la RB Vizcaíno, así como por la adopción de buenas prácticas a partir del intercambio de experiencias entre productores ganaderos y técnicos de las ANP que manejan poblaciones de lobo mexicano y águila real. Hubo intercambio de experiencias entre la RB Janos, la RB Mapimí, el APFF Tutuaca y el APFF Papigochic, el APFF Maderas del Carmen, el APFF Campo Verde y el PN Sierra de San Pedro Mártir. La aplicación de buenas prácticas ganaderas con fines de reducir la predación de animales domésticos desarrolladas en el APFF Maderas de Carmen fue replicada en la RB Janos, la RB Mapimí, el APRN Distrito de Riego 004 Don Martín y el APFF Cuatro Ciénagas. Se desarrolla adicionalmente la certificación para la producción orgánica de carne, a ejemplo de lo que venía en desarrollo en la RB Mapimí por la implementación del proyecto GEF Especies Invasoras. El intercambio de experiencias entre productores ganaderos y personal de las ANP que manejan poblaciones de jaguar permitió la replicación de buenas prácticas de manejo ganadero para minimizar la problemática existente entre jaguar y ganado en la RB Sian Ka'an, la RB Calakmul, la RB Marismas Nacionales y la RB Montes Azules. Adicionalmente, se ha implementado medidas de socorro y de suministro de agua para animales como medida de adaptación al cambio climático, lo que fue también replicado para algunas ANP donde ocurren sequías prolongadas.

El proyecto generó sinergias entre ANP que comparten las mismas especies, tal es el caso del PN Sierra de San Pedro Mártir, el APFF Valle de los Cirios y la RB El Vizcaíno que, en conjunto con otras ANP de Baja California y Baja California Sur, implementarán un monitoreo regional de águila real en abril de 2021, planeado originalmente para abril de 2020 pero que se tuvo que posponer por la pandemia de COVID19; el protocolo estandarizado para monitoreo de tortuga laúd que implementan todos los ST y playas en las que arriba la especie; así como la operación conjunta de la Playa Cahuitán con el ST Tierra Colorada. Esos protocolos pueden ser fácilmente compartidos a otras ANP del Sistema Nacional.

La metodología para elaboración de la guía de educación ambiental con base en estudios específicos sobre las comunidades que van a recibir actividades de educación ambiental para la conservación de tortugas marinas igualmente tiene alto potencial de replicación y de mejorar la efectividad de esas acciones, pues se logra trabajar con contenidos específicos previamente identificados que hacen falta en las comunidades con las cuales se van a establecer alianzas para la conservación.

4.3.11 Progreso hacia el impacto

En términos generales, **el proyecto aporta a su objetivo**, el cual es que las áreas naturales protegidas de México contribuyen de manera eficaz a la conservación de especies en riesgo. De los indicadores de objetivo en el MRE, dos fueron inviables y dos fueron alcanzados parcialmente. Para lograr impactos más significativos es fundamental la continuidad de las acciones. Aun así, se considera que los avances fueron importantes para mejorar la visión de la gestión de especies en riesgo de la CONANP en Oficinas Centrales, así como en las ANP, habiendo muchas lecciones aprendidas de este proyecto para aplicación futura.

Es positivo el resultado de aumento de las poblaciones de casi todas las 14 especies en el año final de implementación del proyecto. Sin embargo, esos resultados se deben al histórico de acciones de conservación de la CONANP y muchas instituciones colaboradoras de la sociedad civil, del gobierno en distintos niveles y de la participación de comunidades, ejidos y personas. Atribuir tales resultados a 2-3 años de trabajo no es viable, por la naturaleza de las amenazas que enfrentan las especies y el tiempo que es realmente necesario para rescatar especies de la extinción, más largo que el tiempo de implementación. Los impactos sociales positivos que han beneficiado a personas en las zonas de influencia de ANP y corredores ecológicos fueron temporales de parte del proyecto, pero seguirán con apoyo de los programas de subsidios de la CONANP y de fuentes externas.

Lo importante es que fueron puestos en movimiento procesos de largo plazo que puedan cambiar gradualmente la realidad local y regional a través de la apropiación de mejores prácticas productivas y cambios de visión, conllevando al abandono de comportamientos agresivos contra las especies en riesgo y sus hábitats, más participación comunitaria con enfoque de género en actividades clave de conservación de especies, así como capacidad de gestión con enfoque en especies en riesgo con base en información de calidad que se hace disponible.

Los detalles referentes a los indicadores en el MRE se presentan a continuación.

Tabla 13 - Matriz de indicadores de impacto global del Marco de Resultados Estratégicos. Escala de colores es: verde - completo, el indicador muestra un logro exitoso; amarillo - el indicador muestra una finalización prevista al término del proyecto; rojo - el indicador muestra escasos logros; poco probable que se complete al cierre del proyecto. Valoración EF: **AS** - Altamente satisfactorio, **S** - Satisfactorio, **MS** - Moderadamente satisfactorio, **MI** - Moderadamente insatisfactorio, **I** - Insatisfactorio y **AI** - Altamente insatisfactorio; N/A: No se aplica, pues la acción fue cancelada.

Estrategia del proyecto	Indicadores objetivamente verificables						
Objetivo:	Indicador	Referencia	Meta	Cumplimiento	Valoración EF	Justificación de la valoración	Fuentes de información
O1. Las áreas naturales protegidas (ANP) en México contribuyen de manera eficaz a la conservación de especies en riesgo.	OI1. Cambio en la política y las condiciones institucionales y regulatorias para el apoyo de la conservación de especies en riesgo.	0 ANP cuentan con la capacidad operacional apropiada para implementar el Programa para la Conservación de Especies en Riesgo (PROCER).	21 ANP cuentan con la capacidad operacional apropiada para implementar el PROCER.		S	Las 21 ANP reportan avances importantes en términos de fortalecimiento de capacidades, aporte de equipos y renovación de equipamientos y vehículos (por adquisición o por mantenimiento) para la implementación de acciones dirigidas a la conservación de las especies en riesgo. De entre estas, algunas se ven más fortalecidas o con mejores perspectivas de sostenibilidad por la posibilidad de financiamiento de fuentes externas (RB Calakmul, RB Sian Ka'an, APFF Valle de los Cirios), mientras que otras no cuentan siquiera con recursos básicos para las operaciones, como la gran parte de los ST.	Entrevistas con las ANP, informes de consultorías
		La opinión de la CONANP no es vinculante para los resultados de la Evaluación de Impacto Ambiental (EIA).	Enmiendas propuestas para las reglas internas del SEMARNAT, de tal manera que las resoluciones de las Evaluaciones de Impacto Ambiental (EIA) reflejen la opinión de la CONANP.		AI	Esta meta no fue viable durante la implementación del proyecto. Esa atribución fue incluida en la Ley General de Biodiversidad en el 2019, pero la Ley no ha sido aprobada y no hay perspectivas de que lo sea en el corto plazo. Como medida adaptativa se contratará una consultoría para desarrollar un curso dirigido a personal de la CONANP sobre cómo preparar opiniones técnicas de EIA, de manera de fortalecer la calidad y la influencia de la CONANP en esos procesos. No obstante, cuando el indicador fue diseñado, parecía viable su cumplimiento de acuerdo con la realidad política del país. Depende de la contratación de la consultoría la capacitación al personal del CONANP, en el momento de la EF la convocatoria estaba abierta.	UCP, entrevistas CONANP y PNUD.

Estrategia del proyecto	Indicadores objetivamente verificables						
Objetivo:	Indicador	Referencia	Meta	Cumplimiento	Valoración EF	Justificación de la valoración	Fuentes de información
	OI2. Cambio en la capacidad financiera de la CONANP para tratar la conservación de especies en riesgo.	0 Fondos rotatorios. Recursos financieros regidos por las normas de la Secretaría de Finanzas; su disponibilidad no se relaciona con la sincronización de necesidades operacionales sobre el terreno. Otros recursos no son predecibles y/o no están disponibles en el momento oportuno.	Establecimiento de 1 fondo patrimonial (Fondo para la Conservación de Especies en Riesgo, FONCER), permitiendo el acceso puntual a los recursos.		MS	El Fondo Patrimonial (FONCER) fue establecido en el 2016 con recursos del GEF, sin la contrapartida del GoM. Hasta el momento, no se han ejecutado recursos. Se inició en noviembre de 2020 el desarrollo de una estrategia financiera con apoyo de BIOFIN y del FMCN para capitalizar el fondo, pero no habrá tiempo hábil antes del cierre del proyecto para comprobar que será eficiente. Será importante que se formalice el acuerdo entre el FMCN y la CONANP para la implementación de esa estrategia.	Entrevistas con UCP, FMCN, BIOFIN.
			14 actividades / proyectos apoyados por el Fondo.		AI	El Fondo Patrimonial (FONCER) no ha ejecutado recursos y por lo tanto ninguna actividad ni proyecto ha sido apoyado por él. Se espera la definición de acciones prioritarias y una cartera de proyectos de parte de la CONANP para viabilizar la aplicación de los recursos.	Minutas del CT FONCER y CT FANP
	OI3. # de hectáreas bajo la gestión mejorada a favor de la conservación de las especies en riesgo.	0 ha (ANP totales 25,394,779 ha en 176 ANP).	2,000,000 ha en 21 ANP.		MS Se alcanzó el 84.6% de la meta	Las 21 ANP reportan avances en cuanto a superficies bajo gestión mejorada. Existen ANP que por su ubicación geográfica y las especies en riesgo que manejan, han añadido superficie bajo gestión mejorada a través de distintas actividades y esquemas de conservación como ADVK. En otras ANP, como la mayoría de los ST, este indicador no es del todo factible de cumplir, no obstante, han ampliado sus actividades a otras playas o comparten recursos con otros ST cercanos. De acuerdo con lo reportado en el PIR 2020 se han añadido 1,691,852 ha bajo gestión mejorada mediante acciones de conservación que incluyen manejo de hábitat, disminución de las amenazas, fortalecimiento de capacidades, incremento en la participación de comunidades locales y productores propietarios de tierras y, elaboración y aplicación de protocolos de monitoreo. Adicionalmente, se observa una mejoría general en la visión de planeación que incluye áreas fuera de los polígonos de cada ANP, sea considerando la relevancia de corredores biológicos, sea por planeación	PIR 2020

Estrategia del proyecto	Indicadores objetivamente verificables						
Objetivo:	Indicador	Referencia	Meta	Cumplimiento	Valoración EF	Justificación de la valoración	Fuentes de información
						con otras ANP cercanas o que trabajan con las mismas especies en riesgo. ¹⁰	
	OI4. Puntuación promedio de la METT del Mecanismo de Seguimiento BD-1.	62%	72%		I Meta alcanzada al 43% de las ANP	De las 21 ANP, 7 sobrepasaron la meta de la media de 72 puntos, 2 alcanzaron 72 puntos, 11 hicieron progreso y una muestra regresión (APFF Papigochic, de 51 para 50 puntos). Esta ANP en realidad no fue directamente contemplada pues, aunque la gestión de los procesos estuvo a cargo del Director de las APFF Tutuaca y APFF Papigochic, las actividades fueron desarrolladas en el APFF Campo Verde, que no estaba en la lista de ANP del proyecto. Un nivel de dificultad similar se observó para el PN Lagunas de Chacahua (progreso de 48 para 50 puntos). Las otras ANP, a excepción del APFF Tutuaca (56 puntos), alcanzaron entre 60 y 70 puntos.	Fichas METT

¹⁰ En el 2017 se avanzó en la realización de evaluaciones iniciales sobre potenciales corredores biológicos y en trabajo con productores para disminuir la problemática con depredadores; no obstante, no se añadieron hectáreas que permitieran un avance real del indicador. En el 2018 se incorporan 568,387 hectáreas bajo gestión mejorada en 13 ANP, considerando el incremento de 57,785 hectáreas al área de refugio de vaquita marina en la RB Alto Golfo de California y Delta del Río Colorado. Durante el año 2019, se incorporan 540,009 hectáreas más, sumando un total de 1,108,396 ha con manejo de hábitat, fortalecimiento de corredores biológicos, incremento en la participación comunitaria y elaboración e implementación de protocolos de conservación. El proyecto apoyó la elaboración de una propuesta para el programa de protección de vaquita marina para la porción oeste del Alto Golfo de California, dentro de la nueva área de refugio (modificada a finales de 2018 por el Gobierno de México, con 184,000 ha más), y la actualización del diagnóstico del Programa de Manejo. Finalmente, en el 2020, se incorporan diversas acciones para la conservación de especies en riesgo, llegando a 1,691,852 ha bajo gestión mejorada.

5 PRINCIPALES HALLAZGOS, CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

En esta sección se presentan los principales hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas compiladas durante la EF y que reflejan las opiniones de muchos de los participantes y socios del proyecto entrevistados.

5.1 PRINCIPALES HALLAZGOS

El proyecto es de relevancia por su contribución al objetivo de conservación de especies en riesgo de importancia global. Fue registrado incremento en las poblaciones de casi todas las especies prioritarias, fortalecidas 21 ANP para la gestión de especies en riesgo y agregadas más que el doble de las 100 mil hectáreas esperadas de áreas de protección ambiental. Aunque los incrementos poblacionales sean resultado de esfuerzos de conservación de más largo plazo, la contribución del proyecto fue significativa.

El fortalecimiento de capacidades institucionales y de gestión con enfoque en especies se dio por la provisión de equipos y estructura para acciones en campo, el establecimiento de una plataforma de datos al nivel nacional para la gestión de especies en riesgo y para la toma de decisiones sobre temas ambientales y por conllevar a cambios de visión sobre la gestión enfocada en especies y sobre buenas prácticas de manejo de sistemas de producción compatibles con la conservación.

El proyecto fue diseñado de manera cerrada para la CONANP sin considerar los beneficios de integración con otras instituciones, en especial en cuanto a incluir en programas de trabajo actividades para la conservación de especies en riesgo. Con eso, no se buscó activamente establecer, desde el inicio, alianzas para la sostenibilidad de las actividades y objetivos del proyecto.

En el proyecto se observan fallas de diseño, lo que incluye el establecimiento de metas muy ambiciosas, un análisis de riesgo superficial, así como un plan de M&E poco detallado. Ese escenario fue agravado por lentitud de respuesta de gestión de adaptación y en la toma de decisiones y por baja apropiación. La meta establecida para cambiar marcos normativos a favor de la CONANP no era viable sin apoyo de los altos niveles jerárquicos de la institución, que además de haber cambiado varias veces, no se habían apropiado del proyecto. De manera similar, la meta de establecer el FONCER no contó con la estrategia necesaria para concretar su funcionalidad.

En los primeros años de implementación no se logró gestionar las complejidades generadas por la rotación de autoridades y de la coordinación en la UCP, controlar los gastos de manera de asegurar que fueran incrementales, ni solucionar los conflictos de interés entre los socios y realinear los objetivos del proyecto para asegurar que los resultados estuvieran enfocados en la conservación de las especies en riesgo. Por la falta de autoridad en la estructura del proyecto, el PNUD prácticamente asumió el rol de ejecutor hasta que se logró mejor estabilidad. La reestructuración de la UCP en la mitad del 2018 hasta el 2019 fue altamente exitosa por lograrse implementar en el tiempo de dos años buena parte de lo que se había previsto para cinco años, gracias a la habilidad de resolución de conflictos de parte del Coordinador con apoyo del equipo.

No se logró establecer el FONCER como fondo patrimonial funcional con recursos suficientes para financiar acciones a favor de especies en riesgo y se tardó mucho en buscar alternativas de capitalización, lo que deja la tarea para desarrollo futuro bajo la responsabilidad de la CONANP con apoyo de BIOFIN y del FMCN.

Se reconoce diferencia de visión entre las agencias implementadora y ejecutora en Oficinas Centrales y las ANP con respecto a las necesidades y dificultades del trabajo en campo, por lo que existe la necesidad de encontrar mecanismos adecuados para que dichas agencias se sensibilicen en cuanto al trabajo que realizan las ANP. Ello podría haber ocurrido mediante reuniones virtuales con el personal de las ANP a lo largo de la vida del proyecto para lograrse mejor comprensión mutua de objetivos y necesidades.

Se reconoce como dos grandes aciertos del proyecto la transferencia de recursos a una OSC para bajar fondos a las ANP, vía ENDESU, y la contratación de oficiales de campo con conocimientos técnicos específicos para dedicación a las tareas del proyecto y el fortalecimiento de la gestión hacia la conservación de especies en riesgo.

La reducción en el tiempo de implementación de actividades en campo por cuenta de demoras en los dos primeros años del proyecto no permitió pasar de la fase de demostración de modelos y prácticas al nivel local. La pandemia, a partir de marzo de 2020, limitó fuertemente las actividades en campo, especialmente las reuniones con comunidades y eventos de capacitación. Con eso, las ANP contaron con prácticamente dos años de implementación para tareas que se había previsto para 4-5 años, lo que permitió su desarrollo, pero limitó su alcance y replicación.

De manera general, el establecimiento de reales sinergias y colaboración con otros proyectos GEF fue poco aprovechado por el proyecto, aun que se utilizaron lecciones en la fase de diseño y se adoptaron buenas prácticas durante la implementación. Sin embargo, los intercambios de experiencias entre ANP con temáticas similares ha sido comprobado como excelente método de replicación y podrán potenciar los resultados alcanzados en el futuro.

Con la promulgación de la Ley de Austeridad a partir de 2019 y la política relacionada con OSC implementada por el actual gobierno, se perdieron oportunidades de colaboración con OSC por la imposibilidad de repase de recursos de los programas de subsidios de la CONANP y otros recursos de gobierno. En el año de 2018, 80% de los recursos del PROCER fueron ejecutados por OSC, lo que representó un apoyo altamente relevante para la conservación de especies y ecosistemas y la interacción con comunidades, ejidos y productores agrícolas y ganaderos. Ese cambio afectó al proyecto por la pérdida de capacidad técnica para trabajos especializados en conservación, que no está disponible de parte de las comunidades.

Las ANP identificadas con mejor estructura y capacidad de gestión son el APFF Valle de los Cirios, el PN Sierra de San Pedro Mártir y la RB Janos. Por otro lado, las ANP que más necesitan de apoyo de la gestión central de la CONANP para alcanzar lo esperado en la efectividad de gestión son el APFF Papigochic, la RB El Vizcaíno, el SR Playa Chenkán y el PN Lagunas de Chacahua.

Las debilidades más relevantes en capacidades institucionales en términos de establecer mecanismos de gestión conjunta fueron verificadas en las ANP ST y SR Playa Cahuitán, ST Playa de Escobilla, RB Marismas Nacionales, APFF Papigochic y APFF Tutuaca, mientras que tres ANP están al nivel más básico de sus necesidades tecnológicas y de capacidad: el SR Playa Chenkán, la RB Marismas Nacionales y el APFF Papigochic.

A partir de los análisis de capacidades institucionales se observa que las ANP con más importantes necesidades de apoyo son el APFF Papigochic, con debilidad en los tres criterios, el SR Playa Chenkán y la RB Marismas Nacionales con debilidad en dos de los tres criterios. Con base en esos análisis, el apoyo inmediato de la CONANP Oficinas Centrales en colaboración con el proyecto podría haber conllevado al alcance de mejores resultados para el cierre.

Se logró incluir en el Programa Nacional de Áreas Naturales Protegidas 2020-2024 los objetivos del proyecto, específicamente el fortalecimiento de capacidades institucionales, acciones para la conservación de especies en riesgo, participación comunitaria e incremento en áreas protegidas, resultado de la participación de la UCP en las discusiones y de la recomendación de la EMT para que lo solicitara la Junta del Proyecto.

Fueron generadas informaciones de relevancia para las 21 ANP con relación a sus brechas financieras, requerimientos de participación comunitaria y sitios potenciales de conectividad y de expansión para mejorar el involucramiento de comunidades, ejidos y ganaderos. La participación de personas residentes en las ANP y sus zonas de influencia es de alta importancia para lograr mantener acciones de conservación ambiental y de especies en riesgo. En algunos casos, los comités formados no recibieron equipamientos en tiempo o no recibieron sus pagos, lo que requiere de atención para evitar que se debilite la participación.

La difusión de información sobre especies en riesgo y acciones implementadas por el proyecto ayudaron a cambiar la visión de las personas en las ANP y sus zonas de influencia. Ejemplos que se puede destacar son el documental sobre lobo mexicano en la RB Janos que fue premiado en el festival Cinema Planeta, y sobre el grupo de mujeres que conducen el monitoreo de águila real en el APFF Maderas del Carmen.

El enfoque de género y empoderamiento de las mujeres no fue incluido en el diseño del proyecto. Aunque se realizaron esfuerzos durante la ejecución por incluir la participación de las mujeres, ello obedeció más a aprovechar la política de la CONANP de que en los comités de participación comunitaria en las ANP se incorporen 50% de mujeres y 50% de hombres. Siendo así, el proyecto no propició la atención de las causas subyacentes de la desigualdad de género, por lo cual, salvo en algunos casos de mayor empoderamiento de grupos de mujeres en algunas ANP, el proyecto alcanzó el nivel de “Gender targeted”.

La fluctuación en la ejecución de recursos (75% en 2016, 25% en 2017, 91% en 2018, 65% en 2019) se debió inicialmente a la inestabilidad de personal y conflictos entre los participantes. En el 2020, la ejecución alcanzó 48% en fines de noviembre de 2020, por lo menos en parte debido a la suspensión de actividades por la pandemia de corona virus. En las auditorías financieras no se observó irregularidades ni de parte del PNUD ni de ENDESU. Los recursos de cofinanciación no sólo fueron cumplidos sino sobrepasados, incluyendo aportes adicionales de otras OSC, llegando a un total de USD 170,216,947.94 (segundo datos oficiales) contra los USD 31,850,000 originalmente planteados. Así, la debilidad en la ejecución financiera no está en los procesos, sino solamente en que en los dos años iniciales la JP aprobó el uso de recursos para gastos no incrementales como respuesta a los recortes impuestos por el GoM y a no haber fondos en el PROCER en 2017.

5.2 CONCLUSIONES GENERALES

La relevancia del proyecto se confirma por el alcance de los beneficios globales en la adicionalidad para la conservación de biodiversidad de importancia global. El proyecto fue estratégicamente relevante en los años en que se lo implementó por coincidir con recortes presupuestarios severos del GoM, habiendo contribuido significativamente para sostener y ampliar las actividades de conservación y la visión de gestión con enfoque en especies en riesgo. Esa contribución se debe especialmente a la contratación de oficiales de campo con conocimientos especializados para las 21 ANP, lo que resultó en el fortalecimiento de capacidades de gestión y en el establecimiento o la ampliación de alianzas a favor de la conservación de especies en riesgo. Aunque durante los primeros años de implementación la JP haya aprobado el uso de recursos para apoyar gastos que deberían ser cubiertos por el presupuesto de la CONANP, esta situación fue identificada en el 2017 como riesgo y gestionada especialmente por el PNUD con la Junta del Proyecto. No se logró una estimación de cuanto de los recursos del GEF fueron incrementales, pero lograron producir cambios de visión y mejoras efectivas en las ANP en cuestión de infraestructura, equipos y capacidades operativas.

De igual manera, los beneficios nacionales esperados del proyecto fueron alcanzados por haberse logrado fortalecer las capacidades institucionales de la CONANP para la conservación de especies en riesgo. El establecimiento de un sistema de monitoreo sistemático, incluyendo el uso obligatorio de la plataforma SELIA por beneficiarios del PROREST, y el aumento en el nivel de conciencia sobre los beneficios sociales y económicos de la conservación de especies en riesgo, son resultados duraderos del proyecto que lograron cambiar la realidad.

El Sistema Integral de Información sobre Especies en Riesgo hace disponible información de años de trabajo de la CONANP y está integrado con el sistema nacional de monitoreo de la biodiversidad de la CONABIO. El SIER provee una base técnica para la toma de decisiones y la elaboración de opiniones técnicas para estudios de impacto ambiental, facilita el manejo de datos de monitoreo biológico y la definición de áreas y acciones prioritarias a favor de especies en riesgo en ANP. El sistema se ha utilizado de manera limitada hasta el momento por su novedad, pero con más capacitación para su uso, tiempo de utilización y más aporte de datos sistematizados, tiene excelente potencial para servir como base para la toma de decisiones técnicas, así como fundamentar políticas de conservación.

La principal falla relativa al establecimiento del FONCER como fondo patrimonial funcional no fue la falta de aporte de recursos del GoM, sino más bien el concepto de iniciar con un monto poco significativo y de no incluir una estrategia financiera para su capitalización desde el inicio del proyecto. El fondo no debería haber sido establecido de manera de depender de una sola fuente de recursos, sino considerar otras estrategias como acceder a parte de los recursos de pagos por visitas a ANP, multas ambientales, compensación ambiental por proyectos de impacto ambiental como de las actividades del sector eléctrico, minería y explotación de petróleo, o aportes por actividades en los sectores forestal, agropecuario, de pesca y turismo, así como del sector privado y de fundaciones privadas y OSC. Contribuyó a que no tuviera éxito la falta de entendimiento sobre el rol del FMCN y la lentitud de respuesta de la agencia ejecutora y de la

JP en cuanto a desarrollar un plan de capitalización, que estaba previsto desde el POA 2018, pero solamente se contrató durante la EF, en noviembre de 2020.

No fueron aprovechados los resultados de los análisis de las herramientas de seguimiento METT e ICR para apoyo a las ANP, que podrían haber logrado mejores resultados (9 ANP alcanzaron o sobrepasaron la meta de efectividad de gestión, 12 no la alcanzaron; en la media no se alcanzó el puntaje esperado de capacidades institucionales). Con acciones de respuesta efectiva al momento de tener los resultados de la primera evaluación, en el 2019, por lo menos algunas más de las ANP podrían haber logrado alcanzar las metas establecidas. Además, algunas de las ANP que no alcanzaron las metas en diversos de los criterios se repiten, lo que hacía evidente la necesidad de mejorar el apoyo en cuestiones específicas que se habían identificado claramente. Esas herramientas pueden servir como base para que la CONANP Oficinas Centrales logre proveer apoyo en temas específicos a las ANP, mejorando la efectividad de la gestión del SINAP.

Aportes del proyecto en términos de infraestructura y equipos son beneficios del proyecto para varios años de trabajo. La visión de gestión de parte de diversas ANP se amplió para el nivel de paisaje y se ha fortalecido la integración con otras ANP e instituciones públicas, comunidades, propietarios privados y OSC. La información generada sobre brechas financieras, necesidades de participación comunitaria y sitios potenciales de conectividad es benéfica para la planeación al nivel de ANP, así como para facilitar la captación de recursos para fines específicos, siendo esencial la devolución de las informaciones sistematizadas para las ANP.

La **efectividad** del proyecto quedó comprometida por los retrasos de los dos primeros años de implementación, la rotación de actores clave, los vacíos de personal de coordinación y de M&E en la UCP, la falta de claridad sobre los roles de cada socio y la lentitud de respuesta de gestión de adaptación. Es importante destacar que, a partir del 2018, la UCP logró un ritmo de implementación muy fuerte y se logró cumplir las metas previstas especialmente para las ANP, siendo el Resultado 1 perjudicado por fallas en el diseño, así como por falta de respuesta de gestión de adaptación por el distanciamiento de los altos niveles jerárquicos de la CONANP y de la SEMARNAT. Con eso, los **impactos** fueron limitados más que todo a establecer herramientas para la gestión, como el SIER, y prácticas y modelos demostrativos en campo principalmente al nivel local, con limitaciones de escalamiento.

Aunque la implementación financiera fue impecable en términos de los registros de gastos, reportes y procesos de parte del PNUD y de ENDESU, el proyecto fue a penas moderadamente **eficiente**, pues durante los dos primeros años de implementación se utilizaron recursos para gastos operativos en las ANP, como compensación por los recortes fiscales del GoM. Esa situación fue ajustada a partir del 2018, cuando los roles institucionales de los socios fueron aceptados y se comprendió que el PNUD tenía, más que un rol administrativo, uno en asegurar el cumplimiento de los objetivos del proyecto y la gestión enfocada en resultados. En el periodo, el PNUD asumió prácticamente la gestión del proyecto, hasta que se logró estabilizar la UCP y poner el proyecto en marcha.

El Programa Nacional de Áreas Naturales Protegidas 2020-2024 contribuye significativamente a la **sostenibilidad** de las acciones iniciadas durante el proyecto por incluir en sus objetivos el fortalecimiento de capacidades institucionales, la conservación de especies en riesgo, la

participación comunitaria y el incremento de la superficie de conservación. Con eso, las experiencias de implementación de acciones para la conservación de especies en riesgo, desde las EGP hasta medidas de adaptación al cambio climático y modelos de buenas prácticas productivas ganan alto potencial de replicación al Sistema Nacional de ANP. Adicionalmente, la recopilación de prácticas exitosas y respectivos métodos de aplicación es importante para que se logre su diseminación.

El proyecto contribuyó a generar mayor conciencia ambiental y cambio de actitud con respecto al cuidado de las especies en riesgo y sus hábitats en comunidades, ejidos y productores, mediante capacitación, educación ambiental y la demostración de buenas prácticas productivas, lo que, sumado a las acciones que la CONANP incluyó en su Programa Nacional de Áreas Naturales Protegidas 2020-2024, contribuirá a la **sostenibilidad**, especialmente sociopolítica y ambiental, de las acciones iniciadas por el proyecto. Por otro lado, no se logró mejorar la sostenibilidad financiera de las áreas protegidas a través del FONCER, por lo menos en el corto plazo.

No fue lograda la **replicación** significativa de los modelos desarrollados al nivel de paisaje. El rol de la CONANP en divulgar y promover la replicación de los modelos exitosos para otras ANP y áreas de interés para la conservación será esencial para el avance de la conservación de especies en riesgo al nivel territorial, así como del PNUD para replicación en otros proyectos que puedan incluir acciones de conservación para especies en riesgo.

Contar con datos sobre la ocurrencia de especies en riesgo a partir de los esfuerzos de monitoreo biológico es fundamental para enfocar acciones de vigilancia, restauración de hábitats, rescate de individuos, generar alianzas con propietarios de tierras, ejidos y comunidades, así como para guiar el manejo en las ANP y sus zonas de influencia.

La participación de comunidades y ejidos en actividades de conservación ambiental a través de comités no solamente beneficia las ANP y mejora su capacidad de gestión sobre territorios más amplios, sino provee oportunidades de ingresos familiares en zonas rurales. Es fundamental que los comités reciban el apoyo necesario en términos de equipos y seguridad, y que las personas reciban sus pagos puntualmente, así como que se organicen las necesidades básicas para cada tipo de actividad para estimular y ampliar la participación.

Aunque el enfoque de género y empoderamiento de las mujeres no fue incluido en el diseño del proyecto ni en el MRE, el tema fue atendido durante la ejecución. No obstante, la elaboración de una estrategia o plan de acción hubiera sido de gran valía para guiar las acciones hacia la atención de las causas subyacentes de la desigualdad y comenzar a transitar hacia una verdadera transformación que fuera más allá de la medición de cuántas mujeres y hombres participan en las distintas actividades y, con ello, aumentar la factibilidad de transitar hacia el nivel de “Gender responsive”.

5.3 RECOMENDACIONES

Tabla 14 – Recomendaciones de la Evaluación Final.

Rec #	Recomendación de la Evaluación Final	Entidad responsable	Plazo
A	Categoría 1: Cierre y sostenibilidad del proyecto		
A1	Consolidar la Estrategia de salida* del proyecto, que incluya, por lo menos: (a) la estrategia financiera de capitalización del FONCER con la definición de mecanismos de movilización de recursos y apertura para aportes de capital privado; (b) el plan de acción sobre las actividades específicas, ANP y especies para el inicio de la utilización de recursos del FONCER, incluyendo montos y tiempos de ejecución (cartera de proyectos); (c) indicación de los mecanismos por los cuales estará disponible la información generada por el proyecto para las ANP, socios y demás participantes; (d) recopilación de lecciones aprendidas; (e) recomendaciones de continuidad para la CONANP y socios, considerando el Programa Nacional de ANP 2020-2024, entre otros temas.	UCP CONANP Oficinas Centrales PNUD BIOFIN FMCN	Abr 2021
A2	Formalizar los acuerdos con el FMCN y BIOFIN para apoyo a la elaboración y a la implementación de la estrategia financiera de capitalización del FONCER, con roles y responsabilidades definidos y plazos de ejecución.	UCP CONANP Oficinas Centrales PNUD BIOFIN FMCN	Abr 2021
A3	Consolidar los documentos de sistematización de informaciones por ANP, con la brecha financiera, los comités de participación comunitaria necesarios y los sitios potenciales de conectividad, y regresarlos a las ANP para contribuir a su planeación y consecución de recursos.	UCP	Abr 2021
A4	Establecer protocolos para la conformación de comités de participación comunitaria a partir de estrategias de equidad de género y asegurar que las personas involucradas comprendan para qué sirven las tareas que desempeñan, trabajen con seguridad, cuenten con los equipos necesarios y reciban pagos de manera puntual.	UCP CONANP Oficinas Centrales y ANP	Abr 2021
B	Categoría 2: Replicación y sostenibilidad de medidas de conservación para especies en riesgo		
B1	Promocionar la replicación de los productos, metodologías y modelos de prácticas de conservación desarrolladas en este proyecto para el SINAP, OSC y otros interesados, incluyendo las redes del PNUD.	CONANP Oficinas Centrales y ANP PNUD	Dic 2021
B2	Desarrollar una línea de trabajo para consolidar alianzas con otras instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil para la conservación de especies en riesgo y sus hábitats, así como otros temas de relevancia para la conservación de la biodiversidad y para la implementación del Programa Nacional de ANP 2020-2024.	CONANP Oficinas Centrales	Dic 2022
B3	Desarrollar una evaluación sobre posibilidades de generación de incentivos (p.ej. acceso a subsidios de la CONANP, pago por servicios ambientales, Certificación Verde, bonos de carbono, descuentos en impuestos sobre la tierra u otros) para el establecimiento de UMA, ADVC y otras formas de protección ambiental para incentivar a comunidades, ejidos y propietarios de tierras a su conformación.	CONANP Oficinas Centrales SEMARNAT	Continuo
B4	Asegurar la continuidad de alimentación de datos en el SIIR, especialmente para la inclusión de datos sistematizados a partir de informes de proyectos y programas (PROCER, PROREST, PROMOB y otros) para facilitar búsquedas, y mejoría de los datos disponibles para apoyo a la gestión, sistematizando los datos a nivel de ANP y no sólo a nivel de Dirección Regional.	CONANP Oficinas Centrales	Continuo

Rec #	Recomendación de la Evaluación Final	Entidad responsable	Plazo
B5	Aprovechar los resultados de análisis de las herramientas de seguimiento del GEF (METT e ICR) para apoyar a las ANP en sus puntos de debilidad, conllevando a las mejoras esperadas al inicio de este proyecto y como herramienta de gestión para fortalecimiento de otras ANP en acuerdo al Programa Nacional de ANP 2020-2024.	CONANP Oficinas Centrales	Continuo
C	Categoría 3: Futuros proyectos		
C1	En el diseño de futuros proyectos de conservación de la biodiversidad (ej. uso sustentable de la vida silvestre, pesquerías sustentables), incluir algunas de las medidas desarrolladas con éxito en este y otros proyectos para ampliar la gestión de especies en riesgo y sus beneficios a otras especies.	PNUD CONANP Oficinas Centrales	Continuo
C2	En el diseño de futuros proyectos, dedicar atención a los análisis de riesgo y a la elaboración de una teoría de cambio para que las metas establecidas sean realistas y considerando que los riesgos de cambios en marcos legales son altos en regiones de alta volatilidad política.	PNUD CONANP Oficinas Centrales	Continuo
C3	En el diseño de futuros proyectos, incluir un mecanismo de apoyo para que las instituciones participantes logren establecer planes de sostenibilidad para las acciones más importantes iniciadas por el proyecto, visión que se debe establecer desde el inicio de la implementación para la consolidación de marcos de cooperación y potenciar la sostenibilidad financiera.	PNUD CONANP Oficinas Centrales	Continuo
C4	En futuros proyectos, buscar equilibrio en el perfil de la UCP, incluyendo habilidades políticas y de comunicación para negociación con niveles institucionales altos, establecimiento de alianzas con otras instituciones, proposición de cambios o nuevas políticas de apoyo a la conservación, además de capacidad técnica, con el propósito de mejorar las perspectivas de sostenibilidad.	PNUD CONANP Oficinas Centrales	Continuo

* La Estrategia de salida corresponde a las actividades de cierre del proyecto, y es fundamental para comunicar a las agencias implementadora y ejecutora, socios y beneficiarios del proyecto lo que sucederá después del cierre para contribuir a la rendición de cuentas y transparencia. Incluye actividades técnicas y administrativas como la identificación de las instituciones y sus responsabilidades para continuar con los resultados del proyecto; la definición de información que debería recabarse o seguirse trabajando en el futuro; los mecanismos previstos para la continuación de respaldo legal / institucional, sostenibilidad ambiental, social y económica, y continuación del monitoreo de indicadores clave. Así como también la estrategia financiera de capitalización del FONCER; el plan de acción sobre cómo y en qué serán utilizados los rendimientos del fondo con una planeación financiera y de ejecución así como el mecanismo para ejercerlo; la disposición de los bienes y servicios; la transferencia de conocimientos a la institución ejecutora; la transferencia completa de la documentación del expediente del proyecto; la documentación sobre lecciones aprendidas; la solicitud de autorización para uso de productos generados por los proyectos cuando están sujetos a una normativa jurídica mediante la cual existen derechos de propiedad intelectual; el documento de evaluación final del proyecto; la programación y realización del cierre oficial del proyecto; la disposición de los productos finales (estudios, consultorías y documentación generada por los oficiales de campo y ANP) y cómo éstos serán devueltos a las ANP, socios y participantes; la propuesta de seguimiento a determinados productos o actividades y quién lo debe realizar; la transferencia a las instancias(s) correspondiente(s) de cualquier trabajo remanente que no haya podido concluirse durante la ejecución del proyecto para su seguimiento o finalización de ser posible.

5.4 LECCIONES APRENDIDAS

Los proyectos que incluyen a varias instituciones para el desarrollo de los objetivos pretendidos tienen mejores perspectivas de éxito, especialmente porque el riesgo de comprometer la sostenibilidad de las acciones es alto si no se construyen alianzas durante el diseño e implementación. El personal de altos niveles jerárquicos en las instituciones, tanto de la agencia ejecutora como implementadora, involucrado con cada proyecto debe apoyar el establecimiento de tales alianzas desde el diseño o, en su caso, al inicio de la implementación para mejorar las perspectivas de sostenibilidad al cierre.

El proyecto fue diseñado con una visión cerrada para la CONANP, habiéndose perdido oportunidades de desarrollar colaboración con otras instituciones públicas de alta relevancia para la conservación de especies en riesgo, como SADER, CONAFOR, INAPESCA, CONAPESCA, PROFEPA, INECC y otras, así como con el sector privado y las OSC. Los proyectos deben ser abiertos a alianzas que contribuyen no sólo para informar a un público mucho más amplio, como para mejorar las perspectivas de sostenibilidad de las acciones iniciadas y compartir responsabilidades sobre la conservación de especies en riesgo. En el ROAR 2018 se menciona que no se logró trabajar con la SADER (entonces SAGARPA) y la CONAFOR al nivel central en sus áreas de influencia para especies en riesgo, lo que podría haber sido distinto si se hubiera establecido los compromisos durante la fase de diseño del proyecto.

La falta de atención al análisis de riesgo en la fase de diseño de proyectos tiende a ser perjudicial en la implementación y causar demoras en la gestión de adaptación, conllevando a la pérdida de oportunidades para lograr mejores resultados. De manera similar, con un **plan de M&E** más robusto y amplio que los indicadores del MRE y una Teoría de Cambio se puede responder con más efectividad a cuestiones críticas referentes a la baja viabilidad de metas planteadas y otras cuestiones que causen retrasos en la implementación. La inclusión de una guía sobre los indicadores, incluyendo fichas técnicas para expandir temas como fórmulas y metodología de recolección de datos, formas de medición y registro de evidencias es especialmente útil en casos de cambio de personal para ahorrar tiempo y evitar confusión. El plan de M&E debe estar enfocado en guiar a los proyectos a tener un camino claro para llegar desde insumos a resultados y poder cuantificarlos.

Proposiciones de cambios en marcos normativos en proyectos de 4-5 años suelen no ser viables, de manera que solamente deben ser incluidas en futuros proyectos a partir de análisis jurídico y análisis de riesgos consistentes, así como en escenarios políticos favorables con años de implementación anteriores a potenciales cambios resultantes de elecciones u otras externalidades.

En proyectos que tienen como parte de los objetivos el establecimiento de fondos financieros se debe prever la inclusión de personal con especialidad en la materia como parte del equipo ejecutor o una consultoría especializada desde el inicio. Esos proyectos no deben acotarse a una sola fuente de financiación, sino prever mecanismos diversificados de capitalización, así como de movilización de los fondos y la diversificación de fuentes de recursos desde su concepción. Esos mecanismos pueden incluir recursos de compensación ambiental y repases de multas por delitos ambientales, así como incentivos para la conservación y alianzas con el sector privado

que se beneficie de la imagen de cuidar a la naturaleza, lo que es especialmente viable con especies carismáticas como el jaguar, tortugas marinas, águila real, cóndor de California y otras.

La inclusión de personal de alto nivel jerárquico de las instituciones involucradas en las Juntas de Proyecto genera oportunidades importantes para mejorar la apropiación del proyecto y su efectividad, así como sus perspectivas de sostenibilidad.

Proveer una breve capacitación con base en lecciones aprendidas de proyectos similares cuando la contratación de la UCP puede facilitar la implementación y evitar problemas comúnmente experimentados por personas que nunca desarrollaron proyectos GEF – PNUD.

Al inicio de un proyecto, es altamente relevante que las instituciones responsables, socias y otros reciban información clara sobre el rol de cada participante y sobre los objetivos, metas y actividades del proyecto, para evitar expectativas que no se cumplan, confusión y frustraciones que tienden a impactar negativamente la implementación. La definición clara de roles y responsabilidades con instituciones socias en el PRODOC, así como en TdR o acuerdos elaborados, puede evitar mal entendidos especialmente en el evento de cambio de personal.

La elaboración de documentos guía, así como su inclusión detallada en los TdR, para la preparación de informes y documentos producto de las actividades en cada ANP que incluyan claramente el tipo de información y forma de presentarla puede contribuir a un efectivo seguimiento de los indicadores del MRE, facilitando la respuesta de gestión adaptativa, así como su posterior sistematización para inclusión en sistemas nacionales de bases de datos. De manera similar, la separación de productos finales de los informes de consultorías puede facilitar la lectura y diseminación para replicación de prácticas, modelos y protocolos desarrollados.

Para que la ejecución del proyecto esté más enfocada en cuanto al tipo de apoyo y cantidad de recursos para destinar a cada ANP y otros socios de proyectos, es importante elaborar un diagnóstico, en conjunto con las ANP, de las capacidades técnicas y de operación con las que cuentan. Ello, en conjunto con los resultados de análisis de las herramientas de seguimiento del GEF (METT e ICR), puede contribuir a una ejecución más dirigida.

La Evaluación de Medio Término es un instrumento relevante de aporte de una visión externa al proyecto para la corrección de rumbos y mejoría del potencial de alcance de los resultados planteados. El retraso en la realización de la EMT hizo perder la oportunidad de hacer cambios de gestión con más tiempo para llegar al cierre con más éxito en diversas actividades. Así, la EMT y la EF deben de ser presentada y aprovechada como instrumentos de apoyo a proyectos.

La asociación con una OSC para la gestión de los recursos para la implementación de las actividades en las ANP resultó altamente exitosa por facilitar y agilizar el repase de manera puntual y en los tiempos necesarios.

La contratación de oficiales de campo especializados para implementar las actividades en las ANP fue clave para viabilizar el alcance de los resultados, pues en general las ANP no tendrían disponibilidad de personal para dedicar al proyecto en tiempo integral. Los oficiales de campo además lograron, en su mayoría, contribuir para fortalecer las capacidades de gestión de especies en riesgo en las ANP, por sus especialidades en el manejo de especies. Algunos de los contratados tardaron en comprender con claridad sus tareas, algo que podría haber sido más ágil si se les hubiera proveído capacitación sobre los detalles del proyecto en el momento de la contratación, para ahorrar el tiempo hasta comprender la amplitud del proyecto, facilitar su

adaptación y mejorar su efectividad. Es importante definir la jerarquía bajo la cual operan los oficiales de campo. Por contestar a doble mando de jefes, no se sentían parte ni de una, ni de otra estructura, y algunos tenían conflictos entre priorizar demandas de las ANP y de la UCP.

Para asegurar que la participación de comunidades, ejidos y personas en las zonas de influencia de ANP ocurra de manera segura y satisfactoria y evitar la pérdida de interés, es importante organizar la participación comunitaria, preferentemente a través de protocolos para cada tipo de comité, incluyendo información sobre las actividades a desarrollar y sus objetivos finales, equipos, insumos, pago de jornales y valores, promoviendo tales iniciativas como oportunidades positivas de aprendizaje, beneficios sociales y ambientales.

Para lograr un cambio de mayor alcance en la visión de cuidado del ambiente en las comunidades, es importante que la información que se les brinda a través de pláticas o educación ambiental incluya no sólo la importancia de la conservación de las especies con las que trabajan, sino que incorpore una visión integral de tal manera que valoricen la conservación de ecosistemas en su conjunto. El método aplicado en este proyecto de realizar un diagnóstico como instrumento para desarrollar el plan de educación ambiental con base en los vacíos de conocimiento de las comunidades tiene excelente potencial para mejorar la efectividad de la educación ambiental y debe ser replicado al SINAP y a otros interesados.

Para mejorar el nivel de inclusión y participación es importante compartir con los socios y otras instituciones y participantes del proyecto, especialmente los que son consultados en entrevistas, informaciones sobre los resultados de las Evaluaciones de Medio Término y Final, para que tengan una visión más completa del proyecto y aprovechen las lecciones aprendidas y recomendaciones, así como para que no sientan frustración por haber participado sin conocer los resultados.

Los talleres de intercambio de experiencias son ampliamente reconocidos como una buena práctica que permite el intercambio de información y la réplica de acciones entre ANP que comparten problemáticas similares.

La inversión en esfuerzo por ampliar las relaciones con dueños de la tierra en zonas de influencia de las ANP ha demostrado ser muy favorable para la conservación de las especies en riesgo, especialmente por la implementación de buenas prácticas productivas, capacitación, educación ambiental, certificación y pago por servicios ambientales, lo cual ha logrado cambiar actitudes y valorar la función de las especies en los ecosistemas.

El establecimiento de sinergias entre ANP y con gobiernos estatales, OSC y universidades es una buena práctica que permite mayor alcance en los resultados y contribuye a la sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto.

La inclusión de una estrategia de equidad de género y empoderamiento de las mujeres y de orientación por una persona especialista en el área podría haber contribuido más fuertemente a cambiar paradigmas y consolidar cambios de comportamiento y liderazgo en las comunidades, para transitar hacia una verdadera transformación. Con un esfuerzo de planeación adicional se puede equilibrar mejor, además de los números, los derechos, el estatus, la distribución de beneficios y recursos y los niveles de responsabilidad entre géneros, que deberían incluir no solamente los que se identifican como mujeres y hombres, sino la atención de las causas subyacentes a la desigualdad y otras identidades de género presentes.

6 ANEXOS

ANEXO 6.1 TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN FINAL (SIN ANEXOS)

TÉRMINOS DE REFERENCIA DE LA EVALUACIÓN FINAL

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con las políticas y los procedimientos de SyE del PNUD y del FMAM, todos los proyectos de tamaño mediano y regular respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM deben someterse a una evaluación final una vez finalizada la ejecución. Estos términos de referencia (TdR) establecen las expectativas de una Evaluación Final (EF) del proyecto fortalecimiento del manejo del sistema de áreas protegidas para mejorar la conservación de especies en riesgo y sus hábitats (No 4956 PIMS).

A continuación, se presentan los aspectos esenciales del proyecto que se deben evaluar:

CUADRO SINÓPTICO DEL PROYECTO:

Nombre del Proyecto:	Fortalecimiento del manejo del sistema de áreas protegidas para mejorar la conservación de especies en riesgo y sus hábitats			
Identificación del proyecto del FMAM:	00092169		<i>al momento de aprobación (millones de USD)</i>	<i>al momento de finalización (millones de USD)</i>
Identificación del proyecto del PNUD:	00083944	Financiación del FMAM:	5,525,114	5,525,114
País:	México	Agencia Implementadora (IA) y Agencia Ejecutora (EA) poseen:	PNUD 590,000 CONANP 25,000,000	CONANP 84,845,003
Región:	RBLAC	Gobierno:		
Área de interés:	Biodiversidad	Otro:	ENDESU 900,000 FMCN 2,100,000	ENDESU 1,306,834 FMCN
Programa operativo:	Ambiente, energía y resiliencia	Cofinanciación total:	28,590,000	87,384,755
Organismo de Ejecución:	Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP)	Gasto total del proyecto:	28,590,000	87,384,755
Otros socios involucrados:	Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN) Espacios Naturales y Desarrollo Sustentable (ENDESU)	Firma del documento del proyecto (fecha de comienzo del proyecto):		6 de enero de 2016
		Fecha de cierre (Operativo):	Propuesto: Diciembre 2020	Real: Diciembre 2020

OBJETIVO Y ALCANCE

El proyecto se diseñó para: salvaguardar la biodiversidad de México que sea de importancia global mediante el establecimiento de instrumentos y capacidades que garanticen el funcionamiento eficaz y sustentable de áreas protegidas (APs) en relación con la conservación de especies en riesgo que sean prioritarias. Los aspectos clave para lograr esta eficacia y sustentabilidad son: i) un enfoque de todo el ecosistema que abarque todo el paisaje para el diseño, planeación y gestión de AP; ii) la participación de las comunidades locales en la gestión de especies en riesgo y su hábitat; y iii) sustentabilidad financiera. El **objetivo del proyecto** es que las APs en México contribuyan eficazmente a la conservación de especies en riesgo. Los dos resultados principales del proyecto son: 1. Marcos consolidados a nivel de sistema para apoyar la conservación de especies en riesgo.; 2. Las APs se manejan de forma eficaz para la conservación de especies en riesgo seleccionadas.

La EF se realizará según las pautas, normas y procedimientos establecidos por el PNUD y el FMAM, según se establece en la Guía de Evaluación del PNUD para Proyectos Financiados por el FMAM.

Los objetivos de la evaluación comprenden: analizar el logro de los resultados del proyecto y extraer lecciones que puedan mejorar la sostenibilidad de beneficios de este proyecto para ayudar a mejorar de manera general la programación del PNUD.

ENFOQUE Y MÉTODO DE EVALUACIÓN

Se ha desarrollado con el tiempo un enfoque y un método general¹ para realizar evaluaciones finales de proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM. Se espera que el evaluador enmarque el trabajo de evaluación utilizando los criterios de **relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto**, según se define y explica en la Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM. Se redactó una serie de preguntas que cubre cada uno de estos criterios incluidos en estos TdR ([Anexo C](#)). Se espera que el evaluador modifique, complete y presente esta matriz como parte de un informe inicial de la evaluación, y la incluya como anexo en el informe final.

La evaluación debe proporcionar información basada en evidencia que sea creíble, confiable y útil. Se espera que el evaluador siga un enfoque participativo y consultivo que asegure participación estrecha con homólogos de gobierno, en particular el Centro de Coordinación de las Operaciones del FMAM, la Oficina en el País del PNUD, el equipo del proyecto, el Asesor Técnico Regional del FMAM/PNUD e interesados clave. Se espera que el evaluador realice una misión de campo en México, la lista de áreas a visitar será definida en la reunión de arranque, a continuación se enlistan las 21 áreas dentro del marco del proyecto:

#	Área Protegida	
1	Alto Golfo de California y Delta del Río Colorado	12 Sierra de Abra Tanchipa
2	Sierra de San Pedro Mártir	13 Chacahua
3	Valle de los Cirios	14 Playa de Tierra Colorada
4	El Vizcaíno	15 Playa Tortuguera Cahuitán
5	Maderas del Carmen	16 Playa de Escobilla
6	Janos	17 Playa Barra de la Cruz
7	Tutuaca y Papigochic	18 Playa tortuguera El Verde Camacho

¹ Para obtener más información sobre los métodos de evaluación, consulte [el Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo](#), Capítulo 7, pág. 163

8	Calakmul	19	Playa tortuguera Chenkán
9	Sian Ka'an	20	Tulum (incluyendo las playas de Xcacel – Xcacelito)
10	Montes Azules	21	Rancho Nuevo
11	Marismas Nacionales		

Las entrevistas se llevarán a cabo con las siguientes organizaciones e individuos como mínimo:

Institución	Cargo
CONANP	Director General de Operación Regional
CONANP	Director General de Desarrollo Institucional y Promoción
CONANP	Director de especies para la Conservación
Medio Ambiente	Unidad GEF / PNUD
FMCN	Director
ENDESU	Directora del Programa de Conservación de ANP, Mares y Costas.
PNUD	Oficial Nacional de Programa para el Desarrollo Sustentable
PNUD	Unidad de M&E
Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP)	Coordinador del proyecto

El evaluador revisará todas las fuentes de información relevantes, tales como el documento del proyecto, los informes del proyecto, incluidos el Informe Anual del Proyecto (IAP)/ Informe sobre la Ejecución del Proyecto (IEP) anual y otros informes, revisiones de presupuesto del proyecto, examen de mitad de período, informes de progreso, herramientas de seguimiento del área de interés del FMAM, archivos del proyecto, documentos nacionales estratégicos y legales, y cualquier otro material que el evaluador considere útil para esta evaluación con base empírica. En el [Anexo B](#) de los TdR se incluye una lista de documentos que el equipo del proyecto proporcionará al evaluador para el examen.

CRITERIOS Y CALIFICACIONES DE LA EVALUACIÓN

Se llevará a cabo una evaluación del rendimiento del proyecto, en comparación con las expectativas que se establecen en el Marco lógico del proyecto y el Marco de resultados (consulte el [Anexo A](#)), que proporciona indicadores de rendimiento e impacto para la ejecución del proyecto, junto con los medios de verificación correspondientes. La evaluación cubrirá mínimamente los criterios de: **relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto**. Las calificaciones deben proporcionarse de acuerdo con los siguientes criterios de rendimiento. Se debe incluir la tabla completa en el resumen ejecutivo de evaluación. Las escalas de calificación obligatorias se incluyen en el [Anexo D](#) de los TdR.

Calificación del rendimiento del proyecto			
1. Seguimiento y Evaluación	calificación	2. Ejecución de los IA y EA:	calificación
Diseño de entrada de SyE		Calidad de aplicación del PNUD	
Ejecución del plan de SyE		Calidad de ejecución: organismo de ejecución	
Calidad general de SyE		Calidad general de aplicación y ejecución	
3. Evaluación de los resultados	calificación	4. Sostenibilidad	calificación
Relevancia		Recursos financieros:	
Efectividad		Sociopolíticos:	
Eficiencia		Marco institucional y gobernanza:	

Calificación general de los resultados del proyecto		Ambiental:	
		Probabilidad general de sostenibilidad:	

FINANCIACIÓN/COFINANCIACIÓN DEL PROYECTO

La evaluación valorará los aspectos financieros clave del proyecto, incluido el alcance de cofinanciación planificada y realizada. Se requerirán los datos de los costos y la financiación del proyecto, incluidos los gastos anuales. Se deberán evaluar y explicar las diferencias entre los gastos planificados y reales. Deben considerarse los resultados de las auditorías financieras recientes, si están disponibles. Los evaluadores recibirán asistencia de la Oficina en el País (OP) y del Equipo del Proyecto para obtener datos financieros a fin de completar la siguiente tabla de cofinanciación, que se incluirá en el informe final de evaluación.

Cofinanciación (tipo/fuente)	Financiación propia del PNUD (millones de USD)		Gobierno (millones de USD)		Organismo asociado (millones de USD)		Total (millones de USD)	
	Planificado	Real	Planificado	Real	Planificado	Real	Real	Real
Subvenciones			1,000,000	0			1,000,000	0
Préstamos/concesiones								
• Ayuda en especie	10,000		3,000,000		250,000			
• Otro								
Totales	10,000		3,000,000		250,000		1,000,000	

INTEGRACIÓN

Los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM son componentes clave en la programación nacional del PNUD, así como también en los programas regionales y mundiales. La evaluación valorará el grado en que el proyecto se integró con otras prioridades del PNUD, entre ellos la reducción de la pobreza, mejor gobernanza, la prevención y recuperación de desastres naturales y la igualdad de género.

IMPACTO

Los evaluadores valorarán el grado en que el proyecto está logrando impactos o está progresando hacia el logro de impactos. Los resultados clave a los que se debería llegar en las evaluaciones incluyen si el proyecto demostró: a) mejoras verificables en el estado ecológico, b) reducciones verificables en la tensión de los sistemas ecológicos, y/o c) un progreso demostrado hacia el logro de estos impactos.²

CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LECCIONES

El informe de evaluación debe incluir un capítulo que proporcione un conjunto de **conclusiones, recomendaciones y lecciones**.

² Una medida útil para medir el impacto del avance realizado es el método del Manual para la Revisión de Efectos Directos a Impactos (RoTI, por sus siglas en inglés) elaborado por la Oficina de Evaluación del FMAM: [ROTI Handbook 2009](#)

ARREGLOS DE APLICACIÓN

La responsabilidad principal para gestionar esta evaluación radica en la OP del PNUD en México. La OP del PNUD contratará a los evaluadores y asegurará el suministro oportuno de viáticos y arreglos de viaje dentro del país para el equipo de evaluación. El Equipo del Proyecto será responsable de mantenerse en contacto con el equipo de Evaluadores para establecer entrevistas con los interesados, organizar visitas de campo, coordinar con el Gobierno, etc.

PLAZO DE LA EVALUACIÓN

La duración total de la evaluación será de 90 días de acuerdo con el siguiente plan:

(Las fechas son tentativas y serán ajustadas previo a la firma de contrato)

Actividad	Período	Fecha de finalización
Preparación	10 días	27/07/2020
Evaluación	40 días	06/08/2020
Borrador del informe de evaluación	25 días	15/09/2020
Informe final	15 días	25/10/2020

RESULTADOS FINALES DE LA EVALUACIÓN

Se espera que el equipo de evaluación logre lo siguiente:

Resultado final	Contenido	Período	Responsabilidades
Informe inicial	El evaluador proporciona aclaraciones sobre los períodos y métodos	No más de 2 semanas antes de la misión de evaluación	El evaluador lo presenta a la OP del PNUD
Presentación	Resultados iniciales	Fin de la misión de evaluación	A la gestión del proyecto, OP del PNUD
Borrador del informe final	Informe completo, (por plantilla anexada) con anexos	Dentro del plazo de 3 semanas desde la misión de evaluación	Enviado a la oficina de país (OP), revisado por el asesor técnico regional (ATR), la Unidad Coordinadora del Proyecto PCU, los Centro de Coordinación de Operaciones (CCO) del FMAM.
Informe final*	Informe revisado	Dentro del plazo de 1 semana después haber recibido los comentarios del PNUD sobre el borrador	Enviado a la OP para cargarlo al ERC del PNUD

*Cuando se presente el informe final de evaluación, también se requiere que el evaluador proporcione un 'itinerario de la auditoría', donde se detalle cómo se han abordado (o no) todos los comentarios recibidos en el informe final de evaluación.

COMPOSICIÓN DEL EQUIPO Y EVALUACIÓN DE PROPUESTAS

El equipo de evaluación estará compuesto por 1 evaluador internacional y 1 evaluador nacional. Los consultores deberán tener experiencia previa en evaluación de proyectos similares. Es una ventaja contar con experiencia en proyectos financiados por el FMAM. Una vez que los consultores han sido seleccionados, pueden coordinar el trabajo conjunto bajo la dirección del consultor internacional. Los evaluadores seleccionados no deben haber participado en la preparación o ejecución del proyecto ni deben tener ningún conflicto de intereses con las actividades relacionadas al proyecto.

La experiencia y conocimientos de los oferentes, así como sus propuestas técnicas serán evaluadas de acuerdo con los siguientes criterios:

Nota: Como filtro final, los oferentes técnicamente habilitados pasarán a un proceso de entrevistas con un panel de expertos para con ello contar con una decisión robusta.

ITEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN – CONSULTOR/A INTERNACIONAL	PUNTAJE
EXPERIENCIA		
1.1	Al menos cinco años de experiencia profesional relevante en evaluaciones de programas de medio ambiente. <u>50 puntos</u> : Seis o más años de experiencia. <u>35 puntos</u> : Cinco años de experiencia. <u>0 puntos</u> : Menos de cinco años de experiencia.	50
1.2	Experiencia en al menos dos evaluaciones de proyectos GEF <u>50 puntos</u> : Tres o más evaluaciones. <u>35 puntos</u> : Dos evaluaciones. <u>0 puntos</u> : Menos dos evaluaciones.	50
1.3	Experiencia de al menos tres años de trabajo sobre el PNUD y el GEF. <u>50 puntos</u> : Cuatro o más años de experiencia. <u>35 puntos</u> : Tres años de experiencia. <u>0 puntos</u> : Menos de tres años de experiencia.	50
1.4	Experiencia de al menos cinco años con las metodologías de seguimiento y evaluación con base empírica. <u>50 puntos</u> : Seis o más años de experiencia. <u>35 puntos</u> : Cinco años de experiencia. <u>0 puntos</u> : Menos de cinco años de experiencia	50
1.5	Experiencia de al menos tres años sobre conservación de biodiversidad, sistema de ANP y evaluación de resultados. <u>50 puntos</u> : Cuatro o más años de experiencia.	50

	<u>35 puntos:</u> Tres años de experiencia <u>0 puntos:</u> Menos de tres años de experiencia.	
1.6	Al menos un año de experiencia en conservación de especies en riesgo y su hábitat. <u>50 puntos:</u> Dos o más años de experiencia. <u>35 puntos:</u> Un año de experiencia <u>0 puntos:</u> Menos de un año de experiencia.	50
PROPUESTA TÉCNICA		
2.1	El oferente incluye en su propuesta técnica los objetivos, los procedimientos a seguir para su cumplimiento, definición del alcance de los trabajos, metodología y cronograma de actividades en donde se refleje la entrega de los productos en el plazo requerido y las necesidades de recursos. <u>200 puntos:</u> Incluye en su propuesta técnica los objetivos, los procedimientos a seguir para su cumplimiento, definición del alcance de los trabajos, metodología y cronograma de actividades en donde se refleje la entrega de los productos en el plazo requerido y las necesidades de recursos. Es clara la presentación y es lógica y realista la secuencia de actividades y la planificación y promete una implementación eficiente del proyecto. Incluye todos los anexos (dos formatos: uno de metodología - Anexo X - y uno de matriz de evaluación - Anexo VIII) que se están solicitando debidamente llenados con información de alta calidad y la propuesta inicial de visitas de campo. <u>140 puntos:</u> Incluye en su propuesta técnica los objetivos, los procedimientos a seguir para su cumplimiento, definición del alcance de los trabajos, metodología y cronograma de actividades en donde se refleje la entrega de los productos en el plazo requerido y las necesidades de recursos. Incluye todos los anexos (2 formatos, uno de metodología - Anexo X - y uno de matriz de evaluación - Anexo VIII) que se están solicitando con información no verificable o de media calidad, y la propuesta requiere ajustes para la implementación eficiente de la evaluación. <u>0 puntos:</u> La propuesta técnica no cumple con los requisitos mínimos.	200
DE LA ENTREVISTA		
3.1	Se realizará una entrevista virtual a los oferentes técnicamente habilitados con un panel de expertos con la finalidad de manifestar y validar la experiencia y conocimientos mencionados en la propuesta. <u>100 puntos:</u> Acredita satisfactoriamente su conocimiento y experiencia, superando los requerimientos mínimos. <u>70 puntos:</u> Acredita satisfactoriamente conocimientos y experiencia mínimos. <u>0 puntos:</u> No acredita requisitos mínimos.	100
	Total Puntaje	600

El/la consultor/a internacional será evaluado/a con base en los siguientes criterios:

- **Análisis acumulativo:** Se adjudicará el contrato aquel consultor individual que obtenga la mejor combinación técnico-económica. Donde la oferta técnica equivale al 70% y la económica el 30% de la calificación total.

ITEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN – CONSULTOR/A NACIONAL	PUNTAJE
EXPERIENCIA		
1.1	Al menos tres años de experiencia profesional relevante en evaluaciones de programas de medio ambiente. <u>50 puntos:</u> Cuatro o más años de experiencia. <u>35 puntos:</u> Tres años de experiencia. <u>0 puntos:</u> Menos de tres años de experiencia.	50
1.2	Experiencia en al menos una evaluación de proyectos GEF <u>50 puntos:</u> Dos o más evaluaciones. <u>35 puntos:</u> Una evaluación. <u>0 puntos:</u> Sin experiencia.	50
1.3	Experiencia de al menos dos años de trabajo sobre el PNUD y el GEF. <u>50 puntos:</u> Tres o más años de experiencia. <u>35 puntos:</u> Dos años de experiencia. <u>0 puntos:</u> Menos de dos años de experiencia.	50
1.4	Experiencia de al menos dos años con las metodologías de seguimiento y evaluación con base empírica. <u>50 puntos:</u> Tres o más años de experiencia. <u>35 puntos:</u> Dos años de experiencia. <u>0 puntos:</u> Menos de dos años de experiencia	50
1.5	Experiencia de al menos un año sobre conservación de biodiversidad, sistema de ANP y evaluación de resultados. <u>50 puntos:</u> Dos o más años de experiencia. <u>35 puntos:</u> Un año de experiencia. <u>0 puntos:</u> Menos de un año de experiencia.	50
1.6	Al menos un año de experiencia en conservación de especies en riesgo y su hábitat. <u>50 puntos:</u> Dos o más años de experiencia. <u>35 puntos:</u> Un año de experiencia. <u>0 puntos:</u> Menos de un año de experiencia.	50
PROPUESTA TÉCNICA		
2.1	El oferente incluye en su propuesta técnica los objetivos, los procedimientos a seguir para su cumplimiento, definición del alcance de los trabajos, metodología y cronograma de actividades en donde se refleje la entrega de los productos en el plazo requerido y las necesidades de recursos. <u>200 puntos:</u> Incluye en su propuesta técnica los objetivos, los procedimientos a seguir para su cumplimiento, definición del alcance de los trabajos, metodología y cronograma de actividades en donde se refleje la entrega de los productos en el plazo requerido y las necesidades de recursos. Es clara la presentación y es lógica y realista la secuencia de	200

	actividades y la planificación y promete una implementación eficiente del proyecto. Incluye todos los anexos (dos formatos: uno de metodología - Anexo X - y uno de matriz de evaluación - Anexo VIII) que se están solicitando debidamente llenados con información de alta calidad y la propuesta inicial de visitas de campo. <u>140 puntos:</u> Incluye en su propuesta técnica los objetivos, los procedimientos a seguir para su cumplimiento, definición del alcance de los trabajos, metodología y cronograma de actividades en donde se refleje la entrega de los productos en el plazo requerido y las necesidades de recursos. Incluye todos los anexos (2 formatos, uno de metodología - Anexo X - y uno de matriz de evaluación - Anexo VIII) que se están solicitando con información no verificable o de media calidad, y la propuesta requiere ajustes para la implementación eficiente de la evaluación. <u>0 puntos:</u> La propuesta técnica no cumple con los requisitos mínimos.	
DE LA ENTREVISTA		
3.1	Se realizará una entrevista virtual a los oferentes técnicamente habilitados con un panel de expertos con la finalidad de manifestar y validar la experiencia y conocimientos mencionados en la propuesta. <u>100 puntos:</u> Acredita satisfactoriamente su conocimiento y experiencia, superando los requerimientos mínimos. <u>70 puntos:</u> Acredita satisfactoriamente conocimientos y experiencia mínimos. <u>0 puntos:</u> No acredita requisitos mínimos.	100
	Total Puntaje	600

El/la consultor/a nacional será evaluado/a con base en los siguientes criterios:

- **Análisis acumulativo:** Se adjudicará el contrato aquel consultor individual que obtenga la mejor combinación técnico-económica. Donde la oferta técnica equivale al 70% y la económica el 30% de la calificación total.

ÉTICA DEL EVALUADOR

Los consultores de la evaluación asumirán los más altos niveles éticos y deberán firmar un Código de conducta (Anexo E) al aceptar la asignación. Las evaluaciones del PNUD se realizan de conformidad con los principios que se describen en las '[Directrices éticas para evaluaciones](#)' del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).

MODALIDADES Y ESPECIFICACIONES DE PAGO

#	ACTIVIDADES	PRODUCTOS DEFINITIVOS	PAGO
I	Etapa de preparación incluye: - Revisión de toda documentación relevante proporcionada; - Preparación para trabajo de campo - Análisis de documentación del proyecto incluyendo antecedentes y documentos de diseño del proyecto y otro material que tenga información del proyecto - Familiarización con la situación de desarrollo general del país. - Elaboración de borrador de propuesta de sitios a visitar en misiones de campo. - Integración Informe de arranque (<i>inception report</i>),	<u>Inception Report</u> aprobado por CONANP, PNUD y UCP. Incluye: plan de trabajo, entrevistas previas a visitas de campo, metodología de evaluación, arreglos logísticos, lista de personas, instituciones y organizaciones a entrevistar y baterías de preguntas.	Mes 1 30%
II	Durante la etapa de visita de campo y entrevistas con las contrapartes y beneficiarios <i>in situ</i>, incluyendo el PNUD: - Llevar a cabo reunión de planeación con el equipo de evaluación, CONANP, PNUD y UCP. - Llevar a cabo reuniones con actores nacionales relevantes en coordinación con el/la consultor/a nacional. - Aclarar dudas finales sobre el material disponible del proyecto, con especial atención a resultados y productos. - Visitar sitios del proyecto acordados. - Observación y revisión de actividades finalizadas y en curso. - Hacer entrevistas con beneficiarios y actores clave acordados y con los instrumentos consensuados. Presentar hallazgos y observaciones preliminares a CONANP, PNUD y UCP para discusión de estos. Revisar globalmente cumplimiento de normas y procedimientos del sistema administrativo, financiero y reportes del proyecto, verificando que estén conformes a reglas financieras y regulaciones del PNUD y FMAM (informe de auditoría, reportes financieros y balance a medio término).	<u>Presentación ejecutiva de hallazgos ante actores relevantes del proyecto</u> - Revisión realizada e incluida en el informe. - Borrador preliminar de informe de evaluación con metodología aprobada.	Mes 2 30%
III	Borrador de informe para comentarios y retroalimentación: - Elaborar reporte borrador - Llevar a cabo entrevistas finales. - Elaborar borrador en el formato adecuado - Revisión telefónica de conclusiones. - Elaborar y entregar el informe final Durante la etapa de entrega del informe final de evaluación:	<u>Informe final aprobado</u> integrando retroalimentación recibida del primer borrador y posterior: Primer borrador de informe en el formato editable y conforme a la estructura acordada.	Mes 3 40%

Presentar reporte final de evaluación aprobado por CONANP, PNUD y UCP. • Finalizar el reporte final y entregarlo para comentarios. • Sistematizar evidencias recopiladas para el informe. • Elaborar un banco de datos de entrevistas, imágenes, análisis y otras evidencias relevantes del trabajo de campo.	• Compendio de Evidencias recopiladas para el informe. • Banco de datos: entrevistas, imágenes, análisis, evidencias de trabajo de campo.	
--	--	--

PROCESO DE SOLICITUD

Los oferentes deberán presentar su propuesta técnica-económica de acuerdo con los lineamientos establecidos en la convocatoria publicada a través del sitio: <https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/procurement.html>,

La propuesta debe contener un currículum actual y completo en español, incluyendo documentación probatoria de experiencia, donde se indique un correo electrónico y un teléfono de contacto.

El PNUD utiliza un proceso de selección justo y transparente que considera las competencias/capacidades de los candidatos, así como sus propuestas financieras. Se alienta a las mujeres y a los miembros calificados de las minorías sociales para que presenten su solicitud.

ANEXO 6.2 LISTA DE PERSONAS ENTREVISTADAS

Institución / Nombres	Función	Motivo
PNUD Marlon Flores	Asesor Técnico Regional Punto focal GEF	Verificar la visión sobre el proyecto, perspectivas de continuidad de las acciones iniciadas por el proyecto, lecciones aprendidas, limitaciones y expectativas de la EF.
PNUD Edgar González Alicia López Alejandra Cerna Huici Luis Mejía	Agencia implementadora Oficial Nacional de Ambiente, Energía y Resiliencia Oficial Nacional de M&E Asociada de Programas de Medio Ambiente, Energía y Resiliencia Especialista de M&E	Comprender su percepción del proyecto en cuanto a su relevancia para el GEF y para el país; ejecución desde el inicio, incluida la financiera, intervenciones del PNUD, acciones de manejo adaptativo, contexto político y financiero, principales logros y limitaciones, lecciones aprendidas y perspectivas de sostenibilidad y de replicación.
Coordinación del proyecto (UCP) Ismael Cruz Molina Rodrigo Guerrero Josafat Contreras Mariana Martínez del Río	Unidad de Coordinación del Proyecto (PNUD-CONANP) Coordinador Administrador M&E Asistente	Verificar el desempeño del PNUD y la CONANP (ANP), visión sobre logros y limitaciones, percepción sobre aspectos técnicos del proyecto, cambios logrados, lecciones aprendidas, recomendaciones y perspectivas de sostenibilidad y de replicación.
CONANP Oficinas Centrales Eduardo Ponce Fernando Camacho	Agencia ejecutora Director de Especies Prioritarias para la Conservación y Director Nacional del Proyecto Director General de Desarrollo Institucional y Promoción	Verificar el desempeño del PNUD, visión sobre logros y limitaciones, apropiación del proyecto, relevancia para el país, percepción sobre aspectos técnicos, cambios o mejoras por el desarrollo de capacidades; resultados y cambios más relevantes; lecciones aprendidas, recomendaciones y perspectivas de sostenibilidad y de replicación a otras ANP y paisajes; sostenibilidad del FONCER.
SEMARNAT Erika Casamadrid Gutiérrez Sergio Garzón	Socio ejecutor del proyecto Directora Adjunta de esquemas de financiamiento ambiental Especialista en Gestión Senior del Proyecto 00087891 Unidad GEF/PNUD	Comprender su percepción del proyecto en cuanto a su relevancia para el país; contexto político y financiero, principales logros y limitaciones, lecciones aprendidas y perspectivas de sostenibilidad, especialmente del FONCER y de las acciones de conservación de especies en las ANP y su replicación a otras AP.

Institución / Nombres	Función	Motivo
ENDESU y FMCN Josef Warman Greyj Martha Caballero Ana Laura Barillas	Socios responsables del proyecto Director, ENDESU Administradora, ENDESU Directora del Programa de Conservación de ANP, FMCN	Comprender su percepción del proyecto en cuanto a su relevancia para el GEF y para el país; ejecución desde el inicio, incluida la financiera, intervenciones del PNUD, acciones de manejo adaptativo, contexto político y financiero, principales logros y limitaciones, lecciones aprendidas y perspectivas de sostenibilidad y de replicación para otras AP en México y en la región.
Áreas Naturales Protegidas Alejandro Durán Fernández Sandra Montoya y Dulce Ramírez Víctor Hugo Vázquez José Adalberto Zúñiga Morales Fernando Contreras Moreno Marisol Amador Medina Julio Carrera María Elena Rodarte García José Hernández Nava Hugo Navarro Solano Ana Talavera José Juan Domínguez Calderón María Elena García Muñoz Felipe Ángel Omar Ortiz Moreno Enrique Ocampo Mario Rodrigo Chávez Chávez Gonzalo de León Girón María del Rosario Juárez Hernández Everardo Mariano Edda González del Castillo Martha López Alejandro Gómez Nisino César Hernández Cano	Sítios de intervención Director RB Sierra del Abra Tanchipa Personal RB Sierra del Abra Tanchipa Director RB Marismas Nacionales Director RB Calakmul Oficial de campo RB Calakmul Directora ST y SR El Verde Camacho Director APFF Maderas del Carmen Directora Regional Norte y Sierra Madre Occidental (RB Janos, APFF Tutuaca y APFF Papigochic) Director ST Playa Chenkán Director PN Tulum Oficial de campo, PN Tulum Director RB Caribe Mexicano Subdirectora RB Caribe Mexicano Director RB Sian Ka'an Responsable de Playa ST Playa Tierra Colorada Director RB Janos Director PN Sierra de San Pedro Mártir Responsable de Playa ST Playa Cahuitán Director RB El Vizcaíno Directora PN Lagunas de Chacahua Directora ST Playa Rancho Nuevo Director APFF Campo Verde Oficial de Campo, APFF Campo Verde y Tutuaca y Papigochic	Comprender su percepción del proyecto, las actividades implementadas, dificultades y logros, mejoras de capacidad y resultados para la conservación de las especies en riesgo; lecciones aprendidas, perspectivas de sostenibilidad de las acciones iniciadas y de replicación para otras ANP.

Institución / Nombres	Función	Motivo
Víctor Gelasio Sánchez Sotomayor Sergio Montes Quintero	Director APFF Valle de los Cirios Director RB Montes Azules	
CONANP SIIER Adrián Raúl Florencia	Alimentación de Información en el SIIER Encargado del apartado de información sobre subsidios, proyectos, protocolos y manuales del Sistema Integral de Información sobre Especies en Riesgo	Verificar el funcionamiento, secciones, tipo de información, tipo de búsquedas y vinculación con los sistemas de la CONABIO en el SIIER.
BIOFIN-PNUD Daniela Torres	Colaborador para la Estrategia Financiera del proyecto Coordinadora nacional del proyecto BIOFIN	Verificar la percepción, colaboración y recomendaciones sobre el FONCER y sobre la estrategia financiera para su capitalización.
Colaboradores Lizardo Cruz Romo Arturo Juárez	Colaboradores del proyecto Proyecto jaguar Península de Yucatán, WWF Kutzari, A.C.	Verificar la percepción sobre el proyecto, tipo de colaboración, conocimiento y difusión sobre especies prioritarias y amenazadas, beneficios y limitaciones del proyecto, cambios de visión, recomendaciones y perspectivas de sostenibilidad.
Consultores externos Miryam Prado Rodolfo Juárez	Consultores del proyecto REEDUCA - Playas Tierra Colorada, Cahuitán, Chacahua, Escobilla, Barra de la Cruz M31 Medios	Verificar la percepción sobre el proyecto, beneficios y limitaciones, gestión del proyecto en relación con las consultorías, recomendaciones y perspectivas de sostenibilidad, lecciones aprendidas y posibilidades de replicación.

ANEXO 6.3 LISTA DE DOCUMENTOS REVISADOS

- Project Identification Form (PIF)
- Documento del Proyecto (PRODOC)
- Marco de Resultados Estratégicos
- Guidance for conducting Terminal Evaluations of UNDP-supported, GEF-financed projects
- UNDAF México: Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- Prioridades estratégicas del GEF para el área focal de Biodiversidad
- Programa de País PNUD – CPD
- Informe Final de la Evaluación de Medio Término
- Informes: anual, trimestral y Reporte de Implementación del Proyecto (PIR 2017, 2018, 2019 y 2020)
- Informes Anuales Internos, ROAR (Anuales Orientado a Resultados)
- Reportes financieros CDR (2016, 2017, 2018 y 2019)
- Reportes de auditorías 2016, 2018, 2019
- Planes Operativos Anuales (POA) 2016-2020
- Revisiones presupuestarias aprobadas por el Gobierno y PNUD que reflejan los ajustes hechos al presupuesto
- Registros de cofinanciación
- Fichas METT: Management Effectiveness Tracking Tool (METT)
- GEF Monitoring Tool: Capacity Development Scorecard
- Minutas de reuniones de la Junta del Proyecto, del CT FONCER y de la CE del CT FANP
- Consultorías PNUD
- Contrapartidas de los socios del proyecto
- Reportes de subsidios
- Estrategia de comunicación y materiales de comunicación del proyecto
- Informe de la Evaluación de Medio Término y Management Response
- Informes internos de Monitoreo y Evaluación
- Estrategias de Gestión Prioritaria en ANP
- Brechas financieras en ANP
- Tipos de participación comunitaria en ANP
- Documentos sobre la Teoría de Cambio
- Programas de manejo de las Áreas Protegidas involucradas en el proyecto
- Programa Nacional de Áreas Naturales Protegidas 2020-2024
- Cartas de compromiso, convenios de colaboración - documentos de acuerdos entre instituciones
- Sistema Integral de Información sobre Especies en Riesgo (SIIER)
- Productos del proyecto
- Materiales de divulgación

ANEXO 6.4 MATRIZ DE PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN FINAL

Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
Relevancia			
¿De qué maneras el proyecto o su seguimiento ha cambiado la realidad en la región de intervención?	Evidencias de cambios de visión y actividades incorporadas en la rutina de las instituciones involucradas Mejoría de la condición ecológica de especies en riesgo y sus hábitats	Entrevistas; informes, PIRs; METT Indicadores del Marco de Resultados Estratégicos	Entrevistas cerradas y revisión de documentos del proyecto
¿El proyecto fue alineado con las prioridades de gobiernos locales y comunidades?	Nivel de coherencia entre el objetivo del proyecto y las prioridades de actores clave locales	Actores clave locales Documentos del proyecto y políticas ambientales	Entrevistas Revisión de documentos
¿El proyecto está enmarcado en prioridades nacionales y de desarrollo a nivel nacional?	Nivel de coherencia entre el objetivo del proyecto y prioridades establecidas en políticas y estrategias nacionales	Documentos de políticas nacionales	Revisión de documentos Entrevistas a nivel nacional
¿El proyecto ha contribuido para el cumplimiento de metas del CDB y otros acuerdos internacionales, incluyendo GEF y PNUD?	Alineamiento de los objetivos y resultados con acuerdos internacionales Prioridades estratégicas del GEF Prioridades estratégicas de PNUD para México,	Documentos de integración nacional e internacional	Revisión de documentos
¿El gobierno ha promulgado leyes y / o desarrollado políticas y regulaciones en línea con los objetivos del proyecto?	Lista de políticas y regulaciones creadas o modificadas Reglamentos internos de la SEMARNAT modificados para evitar el conflicto de atribuciones (DGVS y DGOR)	Revisión documental	Entrevistas y revisión de documentos
Eficiencia			
¿Cuál fue el nivel de eficiencia y perspectiva de continuidad de los acuerdos de cooperación y colaboración?	Evidencia de que se mantendrán las asociaciones y los compromisos Tipos y calidad de los métodos de cooperación de asociaciones utilizados	Documentos y evaluaciones del proyecto; Socios del proyecto e interesados relevantes	Análisis de documentos Entrevistas cerradas

Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
¿Qué cambios se podrían haber realizado (si hubiera alguno) en el proyecto para mejorar su eficiencia?	Indicadores en el Marco Estratégico de Resultados del documento del proyecto y actividades planificadas	Datos recolectados en toda la Evaluación Final	Entrevistas cerradas
¿Se presupuestó y financió adecuadamente el Plan de M&E durante la ejecución del proyecto?	Evidencias de que el plan de M&E fue bien seguido y tuvo respuestas adecuadas, cambios de manejo adaptativo	Entrevistas; alcance de cofinanciamiento; informes de auditorías, tabla de cofinanciamiento	Evaluación de respuestas y cambios a hallazgos de M&E
¿Hubo diferencias significativas entre el cofinanciamiento esperado y el monto obtenido y de ser así, ¿cuáles fueron las razones de estas diferencias?	Datos de cofinanciamiento esperado y efectivo	Tabla de cofinanciamiento del proyecto; entrevistas para explicar diferencias	Comparación entre lo esperado y lo obtenido; análisis de la tabla de cofinanciamiento
¿Fueron integrados adecuadamente los componentes del proyecto financiados externamente con los componentes financiados por el GEF?	El financiamiento externo converge a los productos del proyecto	Entrevistas; QPR, PIR, auditorías financieras	Evaluación de fuentes financieras que conllevaron a productos y resultados
¿Hubo más contribuciones de recursos obtenidas durante la ejecución del proyecto (otras fuentes externas)?	Datos de cofinanciamiento adicional obtenido a lo largo del proyecto	Tabla de cofinanciamiento del proyecto; detalle de fondos adicionales, Entrevistas; QPR, PIR	Documentación de cofinanciamiento más allá del planificado o esperado, entrevistas
¿Los sistemas contables y financieros vigentes fueron adecuados para la gestión del proyecto y brindaron información financiera precisa y oportuna?	Calidad de los informes financieros y de progreso. Informes proporcionados de manera puntual y adecuada Nivel de discrepancia entre los gastos financieros planificados y utilizados Fondos planificados y reales aprovechados	Documentos y Evaluaciones del proyecto; Tabla de cofinanciamiento del proyecto; detalle de fondos adicionales, entrevistas, QPR, PIR, auditorías financieras	Análisis de documentos de cofinanciamiento, entrevistas cerradas

Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
Efectividad			
¿Ha sido efectivo el proyecto para alcanzar los resultados y objetivos previstos?	Indicadores en el Marco Estratégico de Resultados del proyecto Resultados alcanzados	Documentos del proyecto Equipo del proyecto e interesados relevantes Datos comunicados en los informes anuales y trimestrales	Análisis de documentos Entrevistas con el equipo del proyecto Entrevistas con los interesados relevantes Revisión de documentos del proyecto
¿El proyecto consultó y aprovechó las habilidades, la experiencia y el conocimiento de las entidades gubernamentales competentes, las organizaciones no gubernamentales, grupos comunitarios, entidades del sector privado, gobiernos locales e instituciones académicas en el diseño, implementación y evaluación de las actividades del proyecto, con vistas a generar impactos ambientales y sociales efectivos?	Información sobre el diseño del proyecto	PRODOC, PIR, informe de la EMT, participantes	Revisión de documentos, entrevistas cerradas
¿Con qué nivel de efectividad gestionó el PNUD el proyecto?	Evidencias de resolución de conflictos y problemas a lo largo del proyecto Seguimiento a procesos administrativos	Entrevistas con actores clave, documentación (contratos, minutas de junta de proyecto, informes)	Recolección de evidencias por entrevistas y documentación (incluidos los PIRs)
¿Con qué nivel de efectividad gestionó la Coordinación el proyecto?	Ejemplos de acciones de coordinación e integración con actores clave	Entrevistas con actores clave; PIRs; QPRs	Comparación de progreso en los productos del Marco Estratégico de Resultados; valoración por la escala de calificaciones GEF AI hasta AS
¿Qué tan efectivo fue la Junta del Proyecto en seguir los avances del proyecto y mantener el proyecto en marcha?	Evidencias de participación y actividad del CD	Entrevistas; documentos del proyecto	Recolección de evidencias de acción del CD

Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
¿En qué medida se ha gestionado adecuadamente los riesgos, suposiciones e impulsores de impacto? ¿Fueron suficientes?	Integridad de la identificación y suposiciones del riesgo durante la planificación y el diseño del proyecto Calidad de los sistemas de información existente vigente para identificar riesgos emergentes y otras cuestiones. Calidad de las estrategias de mitigación del riesgo que se desarrollaron y continuaron	Documentos del proyecto, Management Response - EMT Entrevistas a interesados relevantes	Análisis de documentos Entrevistas
¿Se tomaron acciones de seguimiento y / o gestión adaptativa en respuesta a los informes de seguimiento (PIRs) y EMT?	Indicaciones de necesidad de adaptación y recomendaciones	Entrevistas; respuestas y Management Response a la EMT; PIR	Evaluación de documentos que evidencian los cambios
Resultados e impactos			
¿Cuáles son los principales logros del proyecto?	Evidencias de cambios positivos de visión, actitud y resultados de Marco de Resultados Estratégicos (MRE)	Entrevistas, Documentos (Marco Estratégico de Resultados; EMT, informes) Material proveído por las AP	Comparación de indicaciones de entrevistas con resultados esperados del proyecto y lecciones recolectadas
¿Cuáles han sido las principales limitaciones del proyecto?	Dificultades encontradas y cómo afectan los resultados y la sostenibilidad del proyecto	Entrevistas, documentos (Marco Estratégico de Resultados, EMT, informes)	Comparación de indicaciones de entrevistas con resultados esperados del proyecto y lecciones recolectadas
¿Ha alcanzado el proyecto su objetivo general de “Salvaguardar la biodiversidad de México que sea de importancia global mediante el establecimiento de instrumentos y capacidades que garanticen el funcionamiento eficaz y sustentable de áreas protegidas (APs) en relación con la conservación de especies en riesgo que sean prioritarias?” ¿Fueron generados todos los productos comprometidos en la fase de diseño? ¿El proyecto alcanzó o contribuyó a alcanzar algún resultado imprevisto?	*Cambio en la capacidad: - Para aunar o movilizar recursos - Para desarrollar planificación estratégica al nivel de paisaje - Para aplicar estrategias y medidas de conservación que favorezcan las especies en riesgo *Cambio en la cantidad y la fortaleza de barreras como: - Instrumentos inadecuados a nivel sistémico para la gestión operativa;	Documentos del proyecto (METT, informes, PIRs, EMT), Interesados clave Datos de seguimiento, especialmente los indicadores del Marco de Resultados Estratégicos	Análisis de documentos Entrevistas con socios y beneficiarios del proyecto y otros interesados Recolección de evidencias de las AP

Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
	- Capacidades e instrumentos inadecuados para la conservación eficiente de especies amenazadas		
¿Existen evidencias comprobadas de mejoría del estado de conservación de las poblaciones de especies en riesgo a nivel local y de mejoría en el estado ecológico de las áreas intervenidas?	Evidencias de las mejoras del estado ecológico de los ecosistemas comparado con el inicio del proyecto Evidencia de mejoría en el estado de conservación de las especies en riesgo comparado con el inicio del proyecto Indicadores del MRE	Revisión documental (informes, EMT, PIRs, METT, productos) Entrevistas	Análisis de los indicadores del MRE e informes de progreso Entrevistas cerradas y a grupos focales
Sostenibilidad			
¿Qué evidencias existen de que los socios / áreas protegidas continuarán sus actividades más allá del cierre del proyecto? ¿Qué grado de implicación local existe para las iniciativas y los resultados?	El grado en el que los homólogos locales o las áreas protegidas y organizaciones locales han asumido las actividades y los resultados del proyecto Nivel de respaldo financiero que los participantes deben proporcionar a actividades y sectores relevantes después del cierre del proyecto	Documentos y Evaluaciones del proyecto; personal y socios del proyecto; Beneficiarios	Análisis de documentos Entrevistas
¿Existen riesgos sociales o políticos que puedan poner en peligro la sostenibilidad de los resultados del proyecto?	Evidencias de inestabilidad política o financiera	Entrevistas, documentos del proyecto PIR, QPR, EMT	Entrevistas cerradas y grupos focales Análisis de documentos
¿Existen aspectos financieros que puedan poner en riesgo la sostenibilidad de los resultados del proyecto? ¿Se ha instalado un mecanismo para asegurar la sostenibilidad financiera y económica una vez que termine la asistencia del GEF?	Evidencias de inestabilidad política o financiera o insuficiente apropiación del proyecto de parte del gobierno	Entrevistas, documentos del proyecto PIR, QPR, EMT, establecimiento del FONCER y gestión por el FMCN	Entrevistas cerradas, análisis de documentos

Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
¿Los marcos jurídicos, las políticas y las estructuras y procesos de gobernabilidad pueden poner en riesgo la sostenibilidad de los beneficios del proyecto?	Evidencias de inestabilidad política, socioeconómica o insuficiente apropiación del proyecto de parte del gobierno	Entrevistas, documentos del proyecto PIR, QPR, EMT	Entrevistas cerradas, análisis de documentos
¿Existen riesgos para los beneficios ambientales que fueron ocasionados o que se esperaba que ocurriesen? ¿Cuáles fueron?	Pruebas de las posibles amenazas Evaluación de las amenazas emergentes o no abordadas	Documentos y evaluaciones del proyecto Documentos del gobierno u otra información externa publicada, personal y de las Áreas Protegidas	Entrevistas a las ANP, solicitud de evidencias de resultados Análisis de la documentación
Equidad de género y empoderamiento de las mujeres			
¿De qué manera contribuyó el proyecto a la equidad de género y el empoderamiento de las mujeres?	Nivel de participación de las mujeres en las actividades	Documentos del proyecto, UCP y actores clave	Revisión de documentos, entrevistas
¿La participación de las mujeres tuvo el mismo rol que la participación de los hombres?	Porcentaje de mujeres con responsabilidades en el proyecto	Documentos del proyecto, actores clave, ANP	Revisión de documentos y entrevistas
Transversalización			
¿Existe evidencia de que los resultados del proyecto han contribuido a una mejor preparación para enfrentar los desastres naturales y a aumentar la resiliencia de los sistemas naturales en la región o sitios de intervención?	Evidencias de instalación del sistema de monitoreo de biodiversidad, incremento o recuperación de especies en peligro y sus hábitats en los sitios de intervención	Entrevistas, documentación de monitoreo y otros informes y productos	Revisión documental Entrevistas a los sitios de intervención
¿Existe evidencia de impactos positivos o negativos en poblaciones humanas locales en los sitios de intervención?	Evidencias de los efectos en las poblaciones locales.	Entrevistas, documentación de resultados	Revisión documental Entrevistas

Preguntas	Indicadores	Fuentes	Metodología
¿Las acciones, resultados o metodologías del proyecto han sido replicados por otras instituciones / proyectos?	Cantidad de las iniciativas repetidas	Otros documentos de la programación. Beneficiarios, personal y socios del proyecto	Análisis de documentos, entrevistas
Lecciones aprendidas y recomendaciones			
¿Cuáles son las lecciones aprendidas como resultado de este proyecto?	Entrevistados conocen el proyecto lo suficiente para indicar puntos relevantes	Entrevistas; informes sobre lecciones aprendidas, EMT	Recolección de lecciones y destaque de las más importantes / replicadas
¿Cuáles fueron las mejores prácticas empleadas?	Entrevistados conocen el proyecto lo suficiente para indicar puntos relevantes	Entrevistas; informes sobre mejores prácticas, EMT	Recolección de prácticas y destaque de las más importantes / replicadas
¿Qué debería ser diferente en un próximo proyecto?	Entrevistados conocen el proyecto lo suficiente para indicar puntos relevantes	Entrevistas	Registro de opiniones indicadoras de necesidades o demandas futuras y posibles debilidades del proyecto

ANEXO 6.5 CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LAS ENTREVISTAS Y RESUMEN DE RESULTADOS

Las preguntas presentadas a continuación fueron utilizadas para uso en las entrevistas semiestructuradas y cerradas a actores clave o grupos focales que han participado en actividades del proyecto a fin de generar información para contestar las preguntas de la Evaluación Final.

Resumen de resultados

El proyecto aportó a los beneficios globales, sumando acciones a iniciativas de conservación de especies en riesgo en desarrollo en México desde hace mucho tiempo, por lo que el aumento en poblaciones de muchas de las 14 especies en riesgo no puede ser sólo atribuibles al proyecto. El proyecto fue considerado relevante, pues generó un cambio de realidad en los sitios de intervención y contribuyó a la conservación de especies en riesgo.

La efectividad se vio comprometida por el retraso en los dos primeros años y por metas no alcanzadas, aunque durante la segunda mitad la implementación fue buena, se llevaron a cabo actividades para la conservación de especies en riesgo en las 21 ANP, incluyó la participación de mujeres y hombres y se impulsó un cambio de visión en comunidades, ejidos y productores. La eficiencia también estuvo comprometida por los primeros años del proyecto por falta de madurez de la Junta de Proyecto y autorización para gastos recurrentes de la CONANP, pero a lo largo del tiempo se vio el cambio de visión del enfoque de adquisiciones hacia la consecución de resultados. La asociación con una OSC para bajar los recursos a las ANP y contratación de oficiales de campo son considerados grandes aciertos. El proyecto aportó una contribución altamente valorada en las ANP sobre los resultados globales de mejorar la protección de las especies en riesgo y sus hábitats, logró cambiar la visión de la gestión más allá de los polígonos de las ANP e integrar esfuerzos entre ellas, y se generaron beneficios sociales.

Aunque la sostenibilidad se ve comprometida por los pocos recursos y la falta de un plan de acción para la ejecución de los rendimientos del FONCER, se cuenta con subsidios de la CONANP, con participación comunitaria, sinergias y alianzas, así como capacidad instalada en la CONANP y las ANP que pueden dar continuidad a las acciones. En algunos casos, se considera que las informaciones generadas por el proyecto, así como el desarrollo de actividades por oficiales de campo con especialidad técnica y dedicación al tema facilitaron la captación de recursos adicionales y el establecimiento de alianzas. La equidad de género y el empoderamiento de las mujeres solamente fue considerado durante la implementación en cuanto a la política de la CONANP de inclusión de las mujeres y hombres por igual en los comités comunitarios. Aun así, en algunas áreas se logró quebrar paradigmas e involucrar mujeres en tareas que nunca habían desarrollado, generando procesos de empoderamiento e incremento de ingresos familiares.

Dado que el tiempo de implementación fue reducido, no se logró replicar los modelos y protocolos desarrollados en gran escala, como se esperaba, pero sí dejar modelos demostrativos. En términos generales, el proyecto aporta a su objetivo y los avances fueron importantes para mejorar la visión de la gestión de especies en riesgo de la CONANP en Oficinas Centrales y de las ANP, así como para poner en movimiento procesos de largo plazo que puedan cambiar gradualmente la realidad local y regional a través de la apropiación de mejores prácticas productivas y cambios de visión, más participación comunitaria con enfoque de género en actividades clave de conservación de especies, así como capacidad de gestión con enfoque en especies en riesgo con base en información de calidad que se hace disponible.

Actores clave	Preguntas / criterios	Indicadores
Relevancia		
PNUD (ONPDS), CONANP (ANP), UCP	¿De qué maneras el proyecto o su seguimiento ha cambiado la realidad en las regiones de intervención?	Evidencias de cambios de visión y actividades incorporadas en la rutina de las instituciones involucradas, cambios a favor de la conservación de especies en riesgo
PNUD (ONPDS), CONANP (DEPC), UCP	¿De qué manera el proyecto apoyó la aplicación del Convenio de Diversidad Biológica y otros acuerdos multilaterales sobre medio ambiente?	Evidencia de que el proyecto apoyó en la aplicación
PNUD (ONPDS), UCP, CONANP (DEPC)	¿Hay políticas y regulaciones sido promulgadas en línea con los objetivos del proyecto por su influencia?	Lista de políticas y regulaciones creadas o modificadas
PNUD (ONPDS, ATR), UCP, CONANP (DEPC)	¿Qué cambios ha producido el proyecto en la estructura política y legal del país para asegurar la conservación y mejoría de estado ecológico de las especies en riesgo en los diversos sectores y en la reducción de impactos al medio ambiente y la economía en el futuro?	Evidencias de modificaciones en la gestión para facilitar las actividades de conservación de especies en riesgo, mejoría de capacidad técnica y de monitoreo y manejo en las AP involucradas
Eficiencia		
PNUD (M&E), UCP, CONANP (DEPC), ENDESU, FMCN	¿El cofinanciamiento esperado fue aportado? ¿En caso negativo, cuáles son las razones?	Valores de cofinanciamiento esperado y efectivo
PNUD (M&E), UCP, CONANP (DEPC), ENDESU, FMCN	¿Los valores de cofinanciamiento fueron aplicados adecuadamente a los componentes del proyecto?	El financiamiento externo converge a los productos del proyecto
PNUD (M&E), UCP, CONANP (DEPC), ENDESU, FMCN	¿Hubo contribuciones más allá del esperado (otras fuentes externas)?	Datos de cofinanciamiento adicional obtenido a lo largo del proyecto
PNUD (M&E), UCP, CONANP (DEPC), ENDESU, FMCN	¿Usó o necesitó gestión de adaptación para asegurar el uso eficiente de recursos? ¿Los sistemas contables y financieros vigentes fueron adecuados para la gestión del proyecto y brindaron información financiera precisa y oportuna?	Disponibilidad y calidad de los informes financieros y de progreso. Informes proporcionados de manera puntual y adecuada Nivel de discrepancia entre los gastos financieros planificados y utilizados Gastos planificados y reales aprovechados

Actores clave	Preguntas / criterios	Indicadores
CONANP (DEPC, ANP), UCP, PNUD (ONPDS), FMCN, ENDESU	¿El proyecto aprovechó recursos adicionales? ¿En qué medida?	Cantidad de recurso adicional aprovechado Evidencia de productos en los que se aprovechó el recurso adicional
Efectividad		
PNUD (ONPDS, M&E) (CONANP (DEPC), UCP, ENDESU, FMCN	¿De qué maneras se involucró a las partes interesadas y se promovió su participación en el diseño, implementación y M&E?	Las partes interesadas se declaran partícipes del proyecto desde el diseño y tienen roles en la implementación
PNUD (ONPDS, M&E, ATR, UCP, CONANP (DEPC, ANP), ENDESU, FMCN	¿Qué cambios se podrían haber realizado (si hubiera alguno) en el proyecto para mejorar su efectividad?	Indicadores en el Marco Estratégico de Resultados del documento del proyecto y actividades planificadas
PNUD (ONPDS), CONANP (DEPC, ANP), FMCN, ENDESU	¿De su punto de vista, el proyecto fue bien gestionado por la UCP?	Ejemplos de acciones de coordinación e integración con actores clave
UCP, CONANP (DEPC, ANP)	¿Cómo le parece el desempeño del PNUD como Agencia Implementadora?	Evidencias de resolución de conflictos y problemas a lo largo del proyecto. Seguimiento a procesos administrativos
PNUD (ONPDS, ATR), UCP, CONANP (DEPC), ENDESU, FMCN	¿El análisis de riesgos del proyecto fue eficiente desde el inicio?	Comparación entre análisis de riesgos inicial y situaciones ocurridas a lo largo del proyecto
UCP, CONANP (ANP)	¿Las instituciones responsables de ejecutar el proyecto colaboraron de manera efectiva? ¿Y las ANP?	Cantidad/calidad de análisis realizado para evaluar el potencial de la capacidad local y la capacidad de absorción
Monitoreo y Evaluación		
PNUD (M&E), UCP, CONANP (DEPC)	¿Se presupuestó y financió adecuadamente el Plan de M&E?	Evidencias de que el plan de M&E fue bien seguido y tuvo respuestas adecuadas, cambios de manejo adaptativo
PNUD (ONPDS, M&E), UCP, CONANP (DEPC)	¿Las acciones de seguimiento y / o gestión adaptativa fueron adecuadas?	Medidas de adaptación implementadas

Actores clave	Preguntas / criterios	Indicadores
PNUD (M&E), UCP, CONANP (DEPC)	¿Fueron efectivos los indicadores de seguimiento del documento del proyecto para medir el progreso y el rendimiento?	Grado de efectividad de los indicadores
PNUD (ONPDS), UCP, CONANP (DEPC)	¿Qué tan efectivo fue la Junta del Proyecto en seguir los avances del proyecto y mantener el proyecto en marcha?	Evidencias de participación y actividad del CD
Resultados e impactos		
PNUD (ONPDS), UCP, CONANP (DEPC, ANP), ENDESU, FMCN, Consultores y Colaboradores	¿Cuáles son los principales logros del proyecto?	Evidencias de cambios positivos de visión, actitud y resultados en el Marco Estratégico de Resultados; evidencias de mejorías en el <i>status</i> de las especies en peligro o sus poblaciones
PNUD (ONPDS, M&E, ATR), UCP, CONANP (DEPC, ANP), ENDESU, FMCN, Consultores y Colaboradores	¿Cuáles han sido las principales limitaciones del proyecto?	Dificultades encontradas, cómo afectan los resultados y la sostenibilidad de las acciones iniciadas
UCP, CONANP (DEPC), ENDESU, CONABIO	¿Las barreras identificadas en la elaboración del proyecto fueron sobrepasadas? a) Instrumentos inadecuados a nivel sistémico para la planeación y gestión operativas b) Capacidades e instrumentos inadecuados para la conservación eficiente de especies	Conflictos de atribuciones entre divisiones solucionado DGVS - DGOR Sistema de información unificado para las Áreas Protegidas permite la gestión al nivel de paisaje
PNUD (ONPDS, ATR), UCP, CONANP (DEPC, ANP)	¿Considera que el proyecto ha alcanzado su objetivo general de “Salvaguardar la biodiversidad de México que sea de importancia global mediante el establecimiento de instrumentos y capacidades que garanticen el funcionamiento eficaz y sustentable de áreas protegidas (APs) en relación con la conservación de especies en riesgo que sean prioritarias?” ¿Es relevante la contribución del proyecto para conservar las especies en riesgo en las áreas previstas? ¿El proyecto alcanzó o contribuyó a alcanzar algún resultado imprevisto?	Cambio en la capacidad: Para aunar o movilizar recursos Para desarrollar planificación estratégica al nivel de paisaje Para aplicar estrategias y medidas de conservación que favorezcan las especies en riesgo Cambio en la cantidad y la fortaleza de barreras como:

Actores clave	Preguntas / criterios	Indicadores
		Instrumentos inadecuados a nivel sistémico para la gestión operativa; Capacidades e instrumentos inadecuados para la conservación eficiente de especies amenazadas
UCP	¿Por qué no se logró cambiar el reglamento interno de la SEMARNAT para asegurar que las opiniones de la CONANP fueran vinculantes?	- La Ley de Biodiversidad es aprobada por el Congreso Nacional
UCP, CONANP (ANP)	¿Hubo mejoras comprobables en el estado ecológico de los sitios de intervención del proyecto que se vea reflejado en mejoras a nivel nacional o mundial? ¿Hubo resultados comprobados del mantenimiento o aumento de las poblaciones de especies en riesgo a nivel local? ¿Hubo resultados comprobados de que las amenazas a las especies en riesgo disminuyeron como producto del proyecto?	Evidencias de las mejoras del estado ecológico de los ecosistemas comparado con el inicio del proyecto, Evidencias del mantenimiento o aumento de poblaciones de especies en riesgo comparado con el inicio del proyecto, Evidencias de la disminución de amenazas comparado con el inicio del proyecto, Indicadores del Marco Estratégico de Resultados
CONANP (ANP), UPC	¿El proyecto generó efectos positivos o negativos en poblaciones humanas locales? ¿Cuáles?	Efectos positivos o negativos identificados. Evidencia de dichos efectos.
Sostenibilidad		
CONANP (DEPC, ANP), UCP, ENDESU	¿Cómo es que los participantes del proyecto van a continuar el manejo y la gestión de las especies en riesgo a largo plazo? ¿Los vínculos están bien establecidos?	Evidencias de apropiación y cambios de actitud o iniciativas en sitios de intervención e instituciones involucradas y acuerdos intra e interinstitucionales
PNUD (ONPDS), UCP, CONANP (DEPC), FMCN, ENDESU	¿Qué estrategias fueron implementadas para mitigar riesgos relacionados con la sostenibilidad a largo plazo del proyecto? ¿Fueron efectivas?	Claridad de la identificación y suposiciones del riesgo durante la planificación y el diseño del proyecto Adaptación de los sistemas de información existentes para identificar riesgos emergentes y otras cuestiones Claridad de las estrategias de mitigación de riesgo desarrolladas

Actores clave	Preguntas / criterios	Indicadores
CONANP (ANP), ENDESU, UCP	¿Qué grado de implicación local existe para las iniciativas y los resultados?	Nivel de respaldo financiero y/o de iniciativas que los participantes deben proporcionar para mantener actividades relevantes después del cierre
PNUD (ONPDS), UCP, CONANP (DEPC, ANP)	¿Entienden los socios con la capacidad técnica necesaria para garantizar que se mantengan los beneficios del proyecto?	Evidencias de la capacidad técnica de los socios, especialmente las AP
PNUD (ONPDS, ATR), UCP, CONANP (DEPC)	¿Existen riesgos sociales o políticos que puedan poner en peligro la sostenibilidad de los resultados?	Evidencias de inestabilidad social, política o financiera
CONANP (DEPC), ENDESU, FMCN, SEMARNAT	¿Existen aspectos financieros que puedan poner en riesgo la sostenibilidad de los resultados del proyecto? ¿Se ha instalado un mecanismo para asegurar la sostenibilidad financiera y económica una vez que termine la asistencia del GEF?	Evidencias de inestabilidad política o financiera o insuficiente apropiación del proyecto de parte del gobierno, especialmente de la CONANP
PNUD (ONPDS, ATR), CONANP (DEPC), SEMARNAT	¿Los marcos jurídicos, las políticas y las estructuras y procesos de gobernabilidad pueden poner en riesgo la sostenibilidad de los beneficios del proyecto? ¿Qué es esencial en la estrategia de salida?	Evidencias de inestabilidad política, socioeconómica o insuficiente apropiación del proyecto de parte del gobierno. Evidencias de marcos jurídicos, políticas y estructuras consolidadas
UCP, CONANP (DEPC, ANP), PNUD (ONPDS, ATR), ENDESU	¿Existen riesgos para los beneficios ambientales que fueron generados?	Evidencias de las posibles amenazas; Evaluación de las amenazas emergentes o no abordadas
Equidad de género y empoderamiento de mujeres		
UCP, CONANP (ANP), ENDESU, FMCN	¿Fueron incluidas consideraciones en relación al tema de género en la implementación del proyecto? ¿Cómo y de qué manera se ha medido?	Porcentaje de hombres y mujeres involucrados y beneficiados por el proyecto
Transversalización		
UCP, CONANP (DEPC, ANP)	¿El proyecto ha contribuido a una mejor preparación para enfrentar los desastres naturales y a aumentar la resiliencia de los sistemas naturales en la región o sitios de intervención?	Evidencias de instalación del sistema de monitoreo, incremento o recuperación de especies en riesgo y de sus hábitats en los sitios de intervención

Actores clave	Preguntas / criterios	Indicadores
UCP, PNUD (ONPDS, ATR, CONANP (DEPC)	han repetido o aplicado nacional, regional y/o localmente las actividades y los resultados del proyecto? repetieron o aplicaron las actividades y los resultados del proyecto en otros países? acciones o resultados del proyecto han sido replicados por otras instituciones / proyectos que implican fuentes externas de financiamiento?	ativas replicadas en México y/o en otros países sión de las iniciativas a través de la red del PNUD
UCP, PNUD (M&E), CONANP (DEPC, ANP)	proyecto desarrolló nuevas tecnologías y/o enfoques? ¿Estas se han replicado a nivel nacional, regional y/o local, o en otros países?	ativas replicadas en México y/o en otros países
Lecciones aprendidas y recomendaciones		
PNUD (ONPDS, M&E, ATR), UCP, CONANP (DEPC, ANP), CONABIO, ENDESU, FMCN, consultores, colaboradores	¿Cuáles son las lecciones aprendidas como resultado de este proyecto?	Entrevistados conocen el proyecto lo suficiente para indicar puntos relevantes
	¿Cuáles fueron las mejores prácticas empleadas?	Entrevistados conocen el proyecto lo suficiente para indicar puntos relevantes
	¿Qué debería ser diferente en un próximo proyecto?	Entrevistados conocen el proyecto lo suficiente para indicar puntos relevantes

ANEXO 6.6 ESCALAS DE CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN FINAL

Calificación	Descripción
MONITOREO Y EVALUACIÓN (M&E)	
Altamente satisfactorio (AS)	No hubo deficiencias, la calidad del M&E en el diseño/implementación superó lo esperado
Satisfactorio (S)	Hubo deficiencias menores, la calidad del M&E en el diseño/implementación cumplió con lo esperado
Moderadamente satisfactorio (MS)	Hubo deficiencias moderadas, la calidad del M&E en el diseño/implementación cumplió más o menos con lo esperado
Moderadamente insatisfactorio (MI)	Hubo deficiencias significativas, la calidad del M&E en el diseño/implementación fue, en algún sentido, menor a lo esperado
Insatisfactorio (I)	Hubo deficiencias mayores, la calidad del M&E en el diseño/implementación fue sustancialmente por debajo de lo esperado
Altamente insatisfactorio (AI)	Hubo deficiencias severas en el M&E en el diseño/implementación
No fue posible evaluar (NE)	La información disponible no permite una evaluación de la calidad del M&E en el diseño/implementación
EJECUCIÓN DE LA AGENCIA DE IMPLEMENTACIÓN Y EL ORGANISMO EJECUTOR	
Altamente satisfactorio (AS)	No hubo deficiencias, la calidad en la implementación/ejecución superó lo esperado
Satisfactorio (S)	No hubo o fueron mínimas las deficiencias, la calidad en la implementación/ejecución cumplió con lo esperado
Moderadamente satisfactorio (MS)	Hubo algunas deficiencias, la calidad en la implementación/ejecución cumplió más o menos con lo esperado
Moderadamente insatisfactorio (MI)	Hubo deficiencias significativas, la calidad en la implementación/ejecución fue menor a lo esperado
Insatisfactorio (I)	Hubo deficiencias mayores, la calidad en la implementación/ejecución fue sustancialmente menor a lo esperado
Altamente insatisfactorio (AI)	Hubo deficiencias severas en la calidad de la implementación/ejecución
No fue posible evaluar (NE)	La información disponible no permite una evaluación de la calidad en la implementación/ejecución
Análisis de Resultados: Relevancia, Efectividad, Eficiencia	
Altamente satisfactorio (AS)	El nivel de resultados logrado superó claramente lo esperado y/o no hubo deficiencias
Satisfactorio (S)	El nivel de resultados logrado cumplió con lo esperado y/o no hubo o hubo deficiencias menores
Moderadamente satisfactorio (MS)	El nivel de resultados logrado fue más o menos lo esperado y/o hubo deficiencias moderadas
Moderadamente insatisfactorio (MI)	El nivel de resultados logrado fue menor al esperado y/o hubo deficiencias significativas
Insatisfactorio (I)	El nivel de resultados logrado fue sustancialmente por debajo de lo esperado y/o hubo deficiencias mayores
Altamente insatisfactorio (AI)	Sólo se logró un nivel insignificante de resultados y/o hubo deficiencias graves
No fue posible evaluar (NE)	La información disponible no permite una evaluación de los resultados alcanzados
Sostenibilidad	
Probable (P)	Hay pocos o ningún riesgo para la sostenibilidad.
Moderadamente probable (MP)	Hay riesgos moderados a la sostenibilidad
Moderadamente improbable (MI)	Hay riesgos significativos a la sostenibilidad
Improbable (I)	Hay riesgos severos a la sostenibilidad
No fue posible evaluar (NE)	No se puede evaluar la incidencia esperada y la magnitud de los riesgos para la sostenibilidad.

ANEXO 6.7 FORMULARIOS UNEG DE CÓDIGO DE CONDUCTA Y DE ACUERDO FIRMADOS

6.7.1 De la consultora internacional de la evaluación

La contratista:

1. Debe presentar información completa y justa en su evaluación de fortalezas y debilidades, para que las decisiones o medidas tomadas tengan un buen fundamento.
2. Debe divulgar todos los resultados de la evaluación junto con información sobre sus limitaciones, y permitir el acceso a esta información a todos los afectados por la evaluación que posean derechos legales expresos de recibir los resultados.
3. Debe proteger el anonimato y la confidencialidad de los informantes individuales. Debe proporcionar avisos máximos, minimizar las demandas de tiempo, y respetar el derecho de las personas de no participar. El/la contratista debe respetar el derecho de las personas a suministrar información de forma confidencial y deben garantizar que la información confidencial no pueda rastrearse hasta su fuente. No se prevé que evalúen a individuos y deben equilibrar una evaluación de funciones de gestión con este principio general.
4. En ocasiones, debe revelar la evidencia de transgresiones cuando realizan las evaluaciones. Estos casos deben ser informados discretamente al organismo de investigación correspondiente. El/la contratista debe consultar con otras entidades de supervisión relevantes cuando haya dudas sobre si ciertas cuestiones deberían ser denunciadas y cómo.
5. Debe ser sensible a las creencias, maneras y costumbres, y actuar con integridad y honestidad en las relaciones con todos los interesados. De acuerdo con la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU, el/la contratista debe ser sensibles a las cuestiones de discriminación e igualdad de género, y abordar tales cuestiones. Deben evitar ofender la dignidad y autoestima de aquellas personas con las que están en contacto en el transcurso de la evaluación. Gracias a que saben que la evaluación podría afectar negativamente los intereses de algunos interesados, el/la contratista debe realizar la evaluación y comunicar el propósito y los resultados de manera que respete claramente la dignidad y el valor propio de los interesados.
6. Es responsable de su rendimiento y sus productos. Es responsable de la presentación clara, precisa y justa, de manera oral o escrita, de limitaciones, los resultados y las recomendaciones del estudio.
7. Debe reflejar procedimientos descriptivos sólidos y ser prudentes en el uso de los recursos de la evaluación.

Formulario de acuerdo de la consultora de la evaluación¹¹

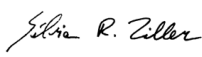
Acuerdo para acatar el Código de conducta para la evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas

Nombre del/ la contratista: SÍLVIA RENATE ZILLER

Nombre de la organización consultiva (donde corresponda): PNUD MÉXICO

Confirmando que he recibido y entendido y que acataré el Código de Conducta para la Evaluación de las Naciones Unidas.

Firmado en Florianópolis - SC, Brasil, el 10 de septiembre de 2020.

Firma: 

6.7.2 De la consultora nacional de la evaluación

La contratista:

1. Debe presentar información completa y justa en su evaluación de fortalezas y debilidades, para que las decisiones o medidas tomadas tengan un buen fundamento.
2. Debe divulgar todos los resultados de la evaluación junto con información sobre sus limitaciones, y permitir el acceso a esta información a todos los afectados por la evaluación que posean derechos legales expresos de recibir los resultados.
3. Debe proteger el anonimato y la confidencialidad de los informantes individuales. Debe proporcionar avisos máximos, minimizar las demandas de tiempo, y respetar el derecho de las personas de no participar. El/la contratista debe respetar el derecho de las personas a suministrar información de forma confidencial y deben garantizar que la información confidencial no pueda rastrearse hasta su fuente. No se prevé que evalúen a individuos y deben equilibrar una evaluación de funciones de gestión con este principio general.
4. En ocasiones, debe revelar la evidencia de transgresiones cuando realizan las evaluaciones. Estos casos deben ser informados discretamente al organismo de investigación correspondiente. El/la contratista debe consultar con otras entidades de supervisión relevantes cuando haya dudas sobre si ciertas cuestiones deberían ser denunciadas y cómo.
5. Debe ser sensible a las creencias, maneras y costumbres, y actuar con integridad y honestidad en las relaciones con todos los interesados. De acuerdo con la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU, el/la contratista debe ser sensibles a las cuestiones de discriminación e igualdad de género, y abordar tales cuestiones. Deben evitar ofender la dignidad y autoestima de aquellas personas con las que están en contacto en el transcurso de la evaluación. Gracias a que saben que la evaluación podría afectar negativamente los intereses de algunos interesados, el/la contratista debe realizar la evaluación y comunicar el propósito y los resultados de manera que respete claramente la dignidad y el valor propio de los interesados.
6. Es responsable de su rendimiento y sus productos. Es responsable de la presentación clara, precisa y justa, de manera oral o escrita, de limitaciones, los resultados y las recomendaciones del estudio.
7. Debe reflejar procedimientos descriptivos sólidos y ser prudentes en el uso de los recursos de la evaluación.
- 8.

Formulario de acuerdo de la consultora de la evaluación¹²

Acuerdo para acatar el Código de conducta para la evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas

Nombre del/ la contratista: KARINA SANTOS DEL PRADO GASCA

Nombre de la organización consultiva (donde corresponda): PNUD MÉXICO

Confirmando que he recibido y entendido y que acataré el Código de Conducta para la Evaluación de las Naciones Unidas.

Firmado en la Ciudad de México, el 10 de septiembre de 2020.

Firma: 

ANEXO 6.8 TEORÍA DE CAMBIO

Desarrollada por el Equipo Evaluador con la UCP bajo orientación de la Oficial de M&E del PNUD.

TEORÍA DE CAMBIO: GEF ESPECIES EN RIESGO, OCTUBRE 2020

Al tener un marco legal para hacer la opinión de la CONANP vinculante para las MIA, será más efectiva la acción de la CONANP para la conservación.

Al tener un fondo para las especies en riesgo se logrará atender las acciones de conservación de esas especies en los períodos en que no existen recursos fiscales.

La capacitación de personal de la CONANP en las ANP para la gestión de especies, incluyendo la visión de gestión de paisaje y la participación comunitaria, contribuirá a la conservación de especies.

Situación actual

No existe un marco legal para que la opinión de la CONANP sea vinculante en cuanto a EIA.

No existe un fondo para atender a las especies en riesgo, sólo se cuenta con subsidios de la CONANP que no están disponibles todo el año.

Las ANP no cuentan con la capacidad operacional necesaria para atender a las especies en riesgo.

1 Marcos a nivel sistémico para la planeación operacional y financiera, así como la gestión consolidada para sustentar la conservación de las especies en riesgo

2 Se gestionan ANP y áreas de conservación adjuntas de manera efectiva a nivel de terreno para la conservación de especies en riesgo

1.1 Sistema nacional de monitoreo de poblaciones, SIG e información para 14 especies en riesgo

1.2 Marco regulatorio adaptado para asegurar que las opiniones de la CONANP sean vinculantes

1.3 Capacidad de planeación, implementación y monitoreo de estrategias de gestión conjunta

1.4 Financiamiento disponible de manera oportuna para la protección de las especies en riesgo

2.1 Implementación de Estrategias de Gestión Prioritaria en 21 ANP para 14 especies en riesgo

2.2 Se identifican zonas potenciales para esquemas de conservación para la conectividad ecosistémica

2.3 Se agregan nuevas áreas a las ANP para la conservación de especies en riesgo

2.4 Mejora la efectividad de gestión en las ANP para la conservación de especies en riesgo prioritarias

2.5 Se identifican las necesidades de participación comunitaria y se consolidan planes de gestión

Capacidad de gestión fortalecida al nivel nacional y en ANP

Mecanismo de financiamiento para especies en riesgo establecido

Sistema Nacional de Monitoreo para especies en riesgo implementado

Evaluaciones de brecha financiera, sitios potenciales de conectividad y requerimientos de participación comunitaria para 21 ANP

2,000,000 ha de gestión integrada y 100,000 ha agregadas a las ANP

Existe apoyo político para conllevar a los cambios

Existe el marco institucional y voluntad política para establecer y operar el fondo

Existe el marco institucional y recursos suficientes para la participación comunitaria y la conservación de especies en las ANP

Objetivo

Asegurar la conservación de las especies en riesgo y de sus hábitats a través de un marco regulatorio mejorado al nivel nacional, del establecimiento de mecanismos financieros específicos y del fortalecimiento de la gestión de las ANP con enfoque en especies prioritarias.

Leyenda

Hipótesis

Componentes

Resultados esperados

Productos

Supuestos / riesgos

ANEXO 6.9 FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN DEL INFORME DE LA EVALUACIÓN FINAL
FIRMADO

(Para ser completado por la OP y el Asesor Técnico regional del FMAM/PNUD e incluido en el documento final).

Informe de evaluación revisado y autorizado por

Oficina en el país del PNUD

Nombre: _____

Firma: _____ Fecha: _____

ATR del FMAM/PNUD

Nombre: _____

Firma: _____ Fecha: _____