

**CONSERVACION DE CUENCAS COSTERAS EN EL
CONTEXTO DE CAMBIO CLIMATICO
(Proyecto C6)**

**Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP)
Comisión Nacional Forestal (CONAFOR)
Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (INECC)
Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN)**

**Cofinanciamiento del Fondo Mundial para el Medio Ambiente
a través del Banco Mundial**

EVALUACION FINAL INDEPENDIENTE

**Allen Putney
Rafael González Franco
Humberto Cabrera**

**MÉXICO, D.F., ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
Mayo, 2019**

Agradecimientos

La evaluación independiente final del proyecto C6 se completó gracias al apoyo de muchas personas. Nosotros, los consultores, queremos darles nuestro más sincero agradecimiento por su cooperación, paciencia, y amabilidad. En especial queremos reconocer al personal de FMCN (Lorenzo Rosenzweig, Renée González, Ana Laura Barillas, Yarit León, Mireya Méndez, Mariana Aguirre, Karina Ugarte, Carlos Moreno), FONNOR (Paola Bauche, Joanna Acosta, José Machorro, Azucena Mercado), FGM (Leonel Zavaleta, Jordi Vera, Isauro Cortés, Montserrat García, Beatriz del Valle, Alma Rodríguez, Daniel Jiménez, Ivonne Ortiz), CONANP (Andrew Rhodes, Fernando Camacho, Pilar Jacobo, Juan Carlos Romero, Carlos Villar, Raúl Álvarez), CONAFOR (Hilda González, Adriana Saldaña, Guillermo Muñoz, Francisco Arrazate, René Vargas), INECC (Amparo Martínez, Margarita Caso, Daniel González). NAFIN (Carmina Aceves, María Luisa Pérez, Verónica Alcaraz), SCHP (Luís Ismael López Salas), y SAMARNAT (Sergio Garzón), quienes contestaron nuestras preguntas y compartieron sus perspectivas sobre el proyecto. Además, apreciamos la paciencia y seriedad de la gente que visitamos en el campo frente a nuestras múltiples preguntas y de las que organizaron estos viajes, sobre todo Mireya Méndez, Leonel Zavaleta, Paola Bauche y Carlos Moreno. Finalmente, agradecemos a Yarit León por aclarar el sistema de manejo financiero del proyecto.

Acrónimos y Abreviaciones

APFF	Área de Protección de Flora y Fauna
ANP	Área Natural Protegida
BM	Banco Mundial
C6	Proyecto de Conservación de Cuencas Costeras en el Contexto de Cambio Climático
CDI	Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
CI	Comité de Inversiones
COBIJA	Coalición de Organizaciones de las Bio-cuencas Jamapa y Antigua
CONABIO	Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad
CONAFOR	Comisión Nacional Forestal
CONAGUA	Comisión Nacional del Agua
CONANP	Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas
CONNECTA	Nueva propuesta de proyecto para GEF
CTP	Comité Técnico del Proyecto
CTR	Comité Técnico Regional del Proyecto
EIF	Evaluación Independiente Final
EIMT	Evaluación Independiente de Medio Término
FAV	Fondo Ambiental Veracruzano
FCC	Fondo para Cuencas Costeras
FGM	Fondo Golfo de México
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF por su sigla en inglés)
FMCN	Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FONNOR	Fondo Noroeste
FR	Fondo regional
FPB	Fondo Patrimonial de Biodiversidad
GANARE	Proyecto “Ganadería regenerativa como herramienta para la conservación de la Biodiversidad”
GCF	Green Climate Fund
GdC	Golfo de California
GdM	Golfo de México
GEF	<i>Global Environment Facility</i> (Fondo para el Medio Ambiente Mundial)
GWW	Green Water Watch
IEI	Índice de Efectividad Institucional
INECC	Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático
INECOL	Instituto de Ecología, A.C.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
KfW	<i>KfW Bankengruppe</i> (Banco de Desarrollo Alemán)
METT	<i>Management Effectiveness Tracking Tool</i> (Herramienta de Seguimiento de Efectividad de Manejo de Áreas Protegidas)
MCCCA	Monitoreo Comunitario de Calidad y Cantidad de Agua
MGAS	Marco General Ambiental y Social
MOAC	Manual de Operaciones del Área de Conservación
MOP	Manual de Operaciones
MP	Marco de Procedimiento

MPPI	Marco de Planificación de Pueblos Indígenas
MtCO ₂ e	Millón de Toneladas de Dióxido de Carbono Equivalente
NAFIN	Nacional Financiera, S.N.C.
ODP	Objetivo de Desarrollo
OSC	Organización de la Sociedad Civil
PACC	Planes de Acción para el Cambio Climático
PAD	Project Appraisal Document
PAMIC	Plan de Acción de Manejo Integrado de Cuencas
PET	Programa de Empleo Temporal
PNCP	Parque Nacional Cofre de Perote
PNPO	Parque Nacional Pico de Orizaba
POA	Programa Operativo Anual
PPI	Plan de Pueblos Indígenas
PSA	Pago por Servicios Ambientales
RBPC	Reserva de la Biosfera Pantanos de Centla
PROCOCODES	Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible
PROMAC	Programa de Maíz Criollo
PROVICOM	Programa de Vigilancia Comunitaria de Áreas Naturales Protegidas y Zonas de Influencia
RBIOTUX	Reserva de la Biosfera Los Tuxtlas
RBMNN	Reserva de la Biosfera Marismas Nacionales Nayarit
RBMNS	Reserva de la Biosfera Marismas Nacionales Sinaloa (sin decreto)
REDD	Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación
REDD+	Versión Ampliada de <i>REDD</i>
RedFAM	Red de Fondos Ambientales de México
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SAR-MOD	Sistema de Alta Resolución de Monitoreo de la Diversidad
SEDEMA	Secretaría de Medio Ambiente del Estado de Veracruz
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SEPA	Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones
SFP	Secretaría de la Función Pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SNMB	Sistema Nacional de Monitoreo para la Biodiversidad
SIIF	Sistema Integral de Información Financiera
SIMEC	Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación para la Conservación
SINAP	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
SISEP	Sistema de Información y Seguimiento de Proyectos
UCP	Unidad de Coordinación del Proyecto
UCR	Unidad de Coordinación Regional
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
UV	Universidad Veracruzana

Tabla de Contenidos

1.0	Resumen Ejecutivo	7
	<i>Summary</i>	9
2.0	Introducción	10
2.1	Antecedentes	10
2.2	Propósito de la evaluación	11
2.3	Metodología	11
2.4	Hallazgos	11
2.5	Impacto a mayor escala	11
3.0	Marco de Resultados	12
3.1	Objetivo de desarrollo	12
3.2	Resultados intermedios	12
4.0	Diseño	13
5.0	Progreso en los diferentes componentes del proyecto	14
5.1	Creación y consolidación de áreas naturales protegidas (Componente 1)	14
5.2	Promoción de la sustentabilidad de las cuencas (Componente 2)	15
5.2.1	PAMIC	15
5.2.2	Subproyectos	16
5.2.3	Otras consideraciones sobre los subproyectos	17
5.2.4	Aprendizaje	18
5.2.5	Continuidad	18
5.3	Habilitación del manejo adaptativo a través del fortalecimiento de las capacidades de monitoreo (Componente 3)	18
5.4	Mecanismos innovadores para la colaboración interinstitucional y la promoción de la participación social (Componente 4)	20
5.5	Administración del proyecto (Componente 5)	21
5.6	Hallazgos	22
5.7	Aprendizaje	22
6.0	Plan de implementación y modalidades de gestión	23
6.1	Línea base para la medición de impactos a final del proyecto	23
6.2	Relación de los gastos a los componentes y actividades	23
6.3	Observaciones sobre el presupuesto para el resto del Proyecto	24
6.4	Sustentabilidad y continuidad del personal del Proyecto	24
6.5	Relación entre los niveles federal y estatal	24
6.6	Instrumentos de las salvaguardas	24
6.7	Progreso hacia el apoyo a mayor escala	25
6.8	Comunicación	25
6.9	Hallazgos	25
6.10	Aprendizaje	25
7.0	Cumplimiento fiduciario y de salvaguardas	26
7.1	Adquisiciones	26
7.2	Manejo financiero	26
7.3	Salvaguardas	28
7.4	Hallazgos	28
7.5	Aprendizaje	29

8.0	Conclusiones mayores	29
8.1	Efectividad	29
8.2	Eficiencia	29
8.3	Relevancia	30
8.4	Sostenibilidad	30
8.5	Impacto	31
9.0	Recomendaciones Post Proyecto	32
9.1	Construyendo sobre las lecciones de C6	32
9.2	Sugerencias para consideración	32
9.2.1	Consolidación de la ANP	32
9.2.2	Comunicaciones	33
9.2.3	PAMIC	33
9.2.4	Monitoreo y evaluación	33
9.2.5	Subproyectos y PSA	33
9.2.6	Género	34
10.0	Conclusión Final	34
Anexo A:	Estructura del Proyecto	35
Anexo B:	Metodología y Cronograma	37
Anexo C:	Documentos revisados	41
Anexo D:	Listado de entrevistados	42
Anexo E:	Agenda	43
Anexo F:	Análisis FODA	49
Anexo G:	Marco de resultados y monitoreo	62
Anexo H:	Sistematización de las lecciones aprendidas de los Subproyectos	64
Anexo I:	Peso relativo del C6 y los recursos patrimoniales	72
Anexo J:	Variación del presupuesto fiscal de las instituciones del CTP	73

PROYECTO C6

EVALUACION INDEPENDIENTE FINAL

1.0 Resumen Ejecutivo

El presente informe da cuenta de los resultados de la evaluación independiente final (EIF) del proyecto “Conservación de Cuencas Costeras en el Contexto de Cambio Climático” (Proyecto C6). La evaluación tomó como base el Marco de Resultados y Monitoreo, desarrollado durante el diseño del proyecto. Al análisis de éste se agregaron los hallazgos y las recomendaciones derivadas de las entrevistas con personas clave de las instituciones socias del proyecto, visitas a sitios de intervención en el campo y conversaciones con los beneficiarios. Estos hallazgos y recomendaciones fueron resumidos en un análisis de Fortalezas Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA). Es notable que las fortalezas y oportunidades son mucho más numerosas que las debilidades y amenazas, indicando un proyecto altamente satisfactorio. Es también notable el número e importancia de resultados adicionales, no previstos en el diseño original del proyecto.

Con cuatro instituciones rectoras, dos instituciones regionales de apoyo, ocho grandes temas, cuatro niveles de implementación, 32 subproyectos (en seis cuencas del Golfo de México y tres en cuencas de la parte continental del Golfo de California) y Pagos por Servicios Ambientales (PSA) en la parte continental del Golfo de California (GdC), el proyecto C6 fue sin duda complejo.

De acuerdo con el Marco de Resultados y Monitoreo, el proyecto ha sido efectivo al lograr el 120% de las metas de su objetivo de desarrollo. En términos de los resultados intermedios, ha sido aún más efectivo con una tasa de cumplimiento de 119% de las metas. Pero lo realmente efectivo del proyecto, en términos cualitativos, ha sido la movilización, alineación, capacitación, coordinación, y seguimiento de la gama de actores relacionados con su ámbito de acción temático y geográfico. Es llamativo el alto número de entrevistados que perciben el proyecto C6 como un hito en México, sobre todo por la efectividad de la colaboración interinstitucional. En grandes rasgos, atribuyen su éxito a la efectividad del Comité Técnico del Proyecto (CTP), de la Unidad de Coordinación de Proyecto (UCP), del Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN), de las Unidades de Coordinación Regional (el Fondo del Golfo de México, FGM, y el Fondo Noroeste, FONNOR), de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), de los Planes de Acción de Manejo Integrado de Cuencas (PAMIC) y la implementación del programa de PSA, es decir, los pilares centrales del diseño del proyecto.

En materia de áreas naturales protegidas (ANP), el proyecto logró el fortalecimiento en 1,748,204.73 ha de ANP a través de los recursos patrimoniales en 10 de 12 ANP comprometidas. Las lecciones aprendidas en los procesos de monitoreo ecosistémicos han permitido la internalización del enfoque en los programas de subsidio de la CONANP y la CONAFOR.

En sus 5 años de implementación, el proyecto C6 ha generado un modelo de gestión multinivel cuyos procesos han resultado ser relevantes, eficaces y eficientes, con impactos positivos importantes desde varias perspectivas y en varios niveles. El fortalecimiento de capacidades ha sido un eje transversal con efectos positivos que deja sentadas las bases para la sostenibilidad post proyecto. El proyecto C6 también ha contribuido al fortalecimiento del tejido social local a través de procesos de inclusión y empoderamiento de las mujeres, base sin duda de cualquier esfuerzo de conservación y reconversión productiva hacia prácticas sostenibles. Es

notable que el 90% de las OSC participantes en el proyecto C6 tienen la intención de continuar con los procesos detonados por el proyecto C6.

La sostenibilidad de las acciones se visualiza a través de la incorporación del enfoque de manejo integrado de cuencas y sus lecciones aprendidas entre los socios que conforman el CTP, los fondos regionales (FGM y FONNOR), las OSC ejecutoras de subproyectos, y los ejidos y comunidades ejecutoras de PSA. En el aspecto financiero, la capitalización del Fondo de Cuencas Costeras (FCC) contribuye a la capacidad operativa de diez ANP y a dar continuidad de forma permanente a subproyectos en agroecosistemas, monitoreo, colaboración interinstitucional, promoción de la participación social y administración del FCC. Por su parte, el Fondo de Patrimonial de Biodiversidad contribuye a la continuación de los pagos por servicios ambientales (PSA) iniciados.

El modelo de organización ha fomentado la apropiación del proyecto por sus socios, una colaboración interinstitucional productiva y el desarrollo de resultados significativos no esperados, en su mayoría positivos. Aunque fue diseñado principalmente para alcanzar metas ambientales, el Proyecto C6 ha generado una serie de beneficios importantes de índole económico y social. El CTP está compuesto por un grupo de personas cohesionados por una visión compartida y un compromiso profesional.

Como fue señalado en la Evaluación Independiente de Medio Término (EIMT), una de las principales amenazas para el mantenimiento y replicabilidad de las acciones del proyecto ha sido las restricciones financieras. A nivel federal siguen los recortes en los presupuestos ambientales. A nivel internacional se mantiene el cambio de prioridades de parte de los donantes tradicionales, en particular disminuyendo el apoyo a la conservación de la biodiversidad. Los rendimientos bajos en los mercados financieros hacen que los fondos patrimoniales generen pocos intereses, impactando negativamente en la sostenibilidad de los resultados del proyecto. Estas realidades subrayan la gran importancia estratégica de explorar nuevos modelos de financiamiento sostenible, aún si involucran altos niveles de riesgo, y la necesidad de innovar.

El apoyo del Proyecto C6 para la acreditación del FMCN ante el *Green Climate Fund* fue un gran logro no esperado. Esto podría aumentar en forma significativa la disponibilidad de financiamiento ambiental para México y continuar los esfuerzos de conservación de la biodiversidad en el contexto de cambio climático.

Al final del informe, se presentan recomendaciones concretas para mantener los logros del Proyecto C6 después de su cierre, sobre todo en los aspectos financieros. Además, se agregan algunas sugerencias en los siguientes aspectos: (1) consolidación de las áreas naturales protegidas (ANP), (2) comunicación, (3) PAMIC, (4) subproyectos y PSA, y (5) género.

Ahora que está terminando el Proyecto C6, los que participaron en su diseño, administración, implementación, y, o seguimiento merecen un reconocimiento muy especial por la solidez del esfuerzo, la magnitud y calidad de la colaboración y los resultados logrados. Es un hito de excelencia entre proyectos ambientales de México.

Summary

The results of the final independent evaluation of the project "Conservation of Coastal Watersheds in the Context of Climate Change" (Project C6) are presented in this report. The evaluation used the Results and Monitoring Framework, developed during project design, as the basis for the review. In addition, the evaluation incorporated the findings and recommendations derived from stakeholder interviews, visits to project intervention sites in the field, and conversations with beneficiaries. These findings and recommendations are summarized in an Analysis of Strengths, Opportunities, Weaknesses, and Threats (SWOT). It is notable that the strengths and opportunities are much more numerous than the weaknesses and threats, indicating a highly satisfactory project. Also notable are the number and importance of the outcomes not included in the original project design.

With four principal institutions, two regional support institutions, eight major topics, four implementation levels, 32 subprojects (in six Gulf of Mexico Watersheds, and in three continental watersheds of the Gulf of California), and Payments for Environmental Services (PES) in the continental part of the Gulf of California, Project C6 is quite complex.

As measured by the Results and Monitoring Framework, the project has been effective in achieving 120% of its development goal. In Terms of intermediate results, it has been even more effective achieving 119% of the goals. But the real effectiveness of the project, in qualitative terms, has been the mobilization, alignment, training, coordination, and monitoring of the range of actors having to do with the project's theme and geography. It is striking the high number of interviewees who perceive C6 as a milestone among environmental projects in Mexico, especially for the effectiveness of inter-agency collaboration. In broad terms, they attribute the success of the project to the effectiveness of the Project Technical Committee, the Project Coordinating Unit of the Mexican Fund for the Conservation of Nature, the Regional Coordination Units (the Gulf of Mexico Fund, and the Northeast Fund), non-governmental organizations, the Action Plans for Integrated Watershed Management, and the use of Payments for Environmental Services; that is to say, the central pillars of the project's design.

In terms of protected areas (PA) the project achieved the strengthening of 1,748,204.73 ha in PA through endowment for 10 PA of the 12 PA set as a goal. Lessons learned in the process of ecosystem monitoring allowed for mainstreaming in the subsidies programs of CONANP and CONAFOR.

During the five years of project implementation, C6 has generated a multilevel management model whose processes have proven to be relevant, effective, and efficient with significant positive impacts from various perspectives and at various levels. Capacity building has been a constant theme throughout the project that leaves behind the foundations for post-project sustainability. Project interventions have also contributed to strengthening the local social fabric where it has worked through processes of inclusion and empowerment of women, which are important aspects of conservation efforts that seeks to transform productive practices into sustainable development. It is impressive that 90% of the NGOs that participated in the project have indicated their determination to continue post-project the activities started through C6.

The sustainability of project activities is seen happening through the incorporation of the integrated watershed management focus and the lessons learned through the project among the institutions that make up the CTP, the regional funds (FGM and FONNOR), the NGOs that carried out the subprojects, and the communities that participated in the payments for environmental services. In terms of finance, capitalization of the Coastal Watersheds Fund (FCC) now facilitates long-term support to the operational capacity of 10 protected areas, and continuation of agroecosystem projects, monitoring, interinstitutional collaboration, social participation, and

administration of the FCC. For its part, the Biodiversity Endowment Fund contributes to the continuation of payments for environmental services initiated during the C6 Project.

The organizational model has encouraged the appropriation of the project by its partners, productive interinstitutional collaboration, and the development of unexpected but significant unexpected results, mostly positive. Although the project was designed primarily to achieve environmental goals, it has also generated important economic and social benefits. It is noteworthy too that the Project Technical Committee, comprised of representatives of the lead institutions, has brought together a remarkable group of people with a shared vision and deep professional commitment.

As noted in the Independent Mid-Term Evaluation, financing is a serious threat to the maintenance and replicability of the project. At the federal level, cuts in environmental budgets continue. At the international level, changes in priorities continue amongst traditional donors, in many cases decreasing support for biodiversity conservation. Low returns in financial markets continues to result in endowment funds generating less interest, negatively impacting the sustainability of the project's positive results. These realities underline the strategic importance of exploring new models of sustainable financing, even when it involves high levels of risk, and the need to experiment.

On the positive side, the support of the project for FMCN certification to the Green Climate Fund was an important, though unexpected, achievement. It could significantly increase the availability of funding for Mexico to continue biodiversity conservation efforts in the context of climate change.

At the end of the report, specific recommendations are presented to maintain the progress of the project after its completion, especially in terms of finance. In Addition, some minor suggestions are added for consideration with respect to: (1) consolidation of protected areas, (2) communication, (3) Integrated Watershed Management Plans (PAMIC), (4) subprojects and PES, and (5) gender.

As Project C6 comes to an end, those who participated in its design, administration, implementation, and/or supervision deserve special recognition for the success of the undertaking, the degree and quality of collaboration, and the results achieved. It's a milestone of excellence among environmental projects in Mexico.

2.0 Introducción

Este documento presenta la Evaluación Independiente Final (EIF) del proyecto “Conservación de Cuencas Costeras en el Contexto de Cambio Climático” (Proyecto C6). Es un esfuerzo compartido de la Comisión Nacional de Áreas Protegidas (CONANP), la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), el Instituto Nacional de Ecología (INECC), y el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN) con cofinanciamiento del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) a través del Banco Mundial. Su objetivo es promover la gestión ambiental integral de las cuencas costeras seleccionadas, como forma de conservar la biodiversidad, contribuir a la mitigación del cambio climático y mejorar el uso sustentable del suelo.

2.1 Antecedentes

La alta biodiversidad de México está amenazada por el avance de la frontera agropecuaria y usos no sustentables de la tierra. La deforestación incrementa la vulnerabilidad a los desastres naturales porque reduce la retención de los suelos, provoca erosión y debilita las barreras naturales a los vientos. En el contexto de cambio climático, las montañas que forman las cuencas

costeras experimentarán huracanes y sequías de mayor intensidad, aumentando la severidad de las inundaciones, deslaves, e incendios forestales.

A través del Proyecto C6, las cuatro instituciones participantes promovieron la gestión integrada de las 16 cuencas seleccionadas. La intervención buscó un manejo sustentable para disminuir la presión sobre los bosques para conservar la biodiversidad, reducir los daños causados por los desastres naturales y contribuir al desarrollo socio-económico de las comunidades. Los Planes de Manejo Integrado de Cuencas (PAMIC), cuyo diseño y supervisión estuvo a cargo de INECC, se plantearon como el instrumento de coordinación interinstitucional para identificar prioridades temáticas y geográficas. CONANP fortaleció la operación básica de las áreas naturales protegidas (ANP), mientras que en áreas críticas entre ANP el FMCN apoyó subproyectos sustentables de manejo forestal y sistemas agro-forestales y CONAFOR ayudó a los dueños de tierras forestales por medio de pagos por servicios ambientales (PSA). La estructura del proyecto y las responsabilidades de cada institución fueron claras y efectivas (se presentan en el Anexo A). El CTP, formado por las instituciones rectoras, fue la instancia máxima para la toma de decisiones y el esfuerzo fue coordinado por una unidad en el FMCN (la Unidad Coordinadora del Proyecto, UCP), apoyado por el Fondo del Golfo de México (FGM) y el Fondo del Nororiente (FONNOR) como coordinadores regionales.

2.2 Propósito de la evaluación

La evaluación intenta determinar el grado de implementación del Proyecto C6 en términos del objetivo de desarrollo, logros, sustentabilidad, lecciones aprendidas y recomendaciones para el futuro.

2.3 Metodología (Anexo B)

El Informe Preliminar, presentado al inicio de la evaluación, resume la metodología empleada que se basó en cuatro elementos: (1) la revisión de la documentación (Anexo C), (2) entrevistas con los actores claves (Anexo D), (3) visitas a subproyectos en cinco cuencas del Proyecto C6 (Anexo E), y (4) presentación oral y escrita del informe final. Los miembros del equipo fueron Allen Putney (estadounidense) en calidad de líder, Rafael González Franco como consultor en aspectos sociales (mexicano) y Humberto Cabrera como consultor en sostenibilidad financiera (peruano).

2.4 Hallazgos

El análisis FODA (Anexo F) resume los hallazgos de la evaluación en ocho grandes categorías. El gran número de ítems positivos (fortalezas y oportunidades) en comparación con los ítems negativos (debilidades y amenazas) indica un proyecto altamente satisfactorio. Sin embargo, como se muestra en el gráfico abajo, con cuatro instituciones rectoras, dos instituciones regionales de apoyo, ocho grandes temas, cuatro niveles de implementación, 32 subproyectos (en seis cuencas del Golfo de México (GdM) y tres cuencas en la parte continental del GdC) e implementación del programa PSA en tres áreas de atención en la parte continental del GdC, el Proyecto C6 resulta complejo. Este hecho dificulta comprender la totalidad y riqueza de sus intervenciones, pero a la vez hace posible notar la creatividad de las respuestas logradas con insumos y situaciones muy variados.

2.5 Impacto a Mayor Escala

México enfrenta una aceleración en los fenómenos meteorológicos extremos, adversos y atípicos provocados por el cambio climático. La adaptación y mitigación de estos fenómenos

requiere un aumento significativo en la colaboración intersectorial e interinstitucional a nivel nacional, regional y local para orientar e implementar estrategias de acción a escala de cuenca. Estas estrategias con múltiples variables son necesarias para lograr la conservación de los servicios ecosistémicos, la provisión de agua limpia para el consumo humano y la retención de suelos. Son condiciones imprescindibles para las zonas bajas de las cuencas que se caracterizan por concentrar a la población y tener mayor crecimiento económico, pero también alta vulnerabilidad a desastres naturales.

El grado de deterioro de los recursos naturales de las cuencas costeras en muchos casos es severo por lo que las intervenciones del proyecto fueron relativamente pequeñas en relación al tamaño del problema, pero muy significativas. En general, el proyecto desarrolló un modelo de gestión multinivel complejo para enfrentar sus desafíos y parece ser replicable a escala mayor, quizás no en su totalidad, pero sí en cuanto a componentes importantes. Por lo tanto, sentar las bases para el escalamiento del Proyecto C6 deberá estar considerado en su estrategia de salida.

Es notable que la mayoría de los entrevistados lo consideren exitoso, pero a la vez reconozcan que algunos de los factores del éxito no son necesariamente replicables. Por lo tanto, durante la evaluación final se prestó atención especial a los temas de sustentabilidad y replicabilidad del modelo en general y de sus diversos componentes, así como las lecciones aprendidas. Estos temas serán explorados en más detalle en las siguientes secciones del informe.

3.0 Marco de Resultados

El Marco de Resultados en el Anexo G resume el grado de cumplimiento del objetivo de desarrollo, los resultados esperados y sus indicadores.

3.1 Objetivo de Desarrollo

El objetivo de desarrollo (ODP) del Proyecto C6 es “*Promover la gestión ambiental integrada de las cuencas costeras seleccionadas a fin de conservar la biodiversidad, contribuir a la mitigación del cambio climático, y mejorar el uso sustentable de los recursos naturales*”. Al tiempo de la presente EIF los 3 indicadores de resultado han alcanzado un promedio de 120%. El Indicador 1 alcanzó 158% de la meta (ver explicación en la sección 5.1), mientras que los Indicadores 2 y 3 alcanzaron 102% y 100% respectivamente.

3.2 Resultados Intermedios

El promedio de los siete resultados intermedios alcanzó 119% (ver detalles en Anexo G). Además, es importante reconocer una serie de resultados no esperados, mayormente positivos, que agregan un valor adicional significativo al Proyecto C6. Los más llamativos son los siguientes:

- Acreditación del FMCN ante el *Green Climate Fund* (GCF), para la cual el financiamiento de la consultoría respectiva por parte del Proyecto C6 fue fundamental.
- La creación de dos fondos ambientales estatales que apoyan a OSC locales.
- Formas nuevas de colaboración como redes (Red de Fondos Ambientales de México – RedFAM, de viveros y de abejas meliponas), coaliciones de OSC (Coalición de Organizaciones de la Bioregión Jamapa y Antigua - COBIJA), alianzas estratégicas de OSC (Vida-Conecta), comités ambientales de ciudadanos, y comités de microcuencas.
- El desarrollo por COBIJA y el FGM de lo que llaman “PAMIC Sociales”, a nivel de subcuencas.
- El desarrollo de una estrategia de género que permitió la sensibilización y capacitación del personal del FMCN, los FR, OSC, y comunidades.
- Uso de PSA con ejidos como capital semilla para apoyar nuevos usos sustentables de la tierra, como a empresas de turismo de aventura.

- Con el apoyo de varias fuente de financiamiento, el desarrollo de una metodología simplificada (llamada BIOCOMUNI por CONAFOR) para el monitoreo de la biodiversidad por comunidades.¹
- Mejoras en el Sistema de Información y Seguimiento de Proyectos (SISEP) y el sistema contable del FMCN que facilitaron una administración eficiente del proyecto, aumentando su capacidad para la captura de financiamientos nuevos.
- El uso del SISEP por las OSC para mejorar sus sistemas internos.
- La vinculación entre proyectos de cooperación bilateral que potenció los fondos patrimoniales de las ANP, y que fue considerada una de la operaciones financieras más importante del 2018 en términos de apoyo a la conservación de la biodiversidad de Mexico.

4.0 Diseño

En la EIMT se observó que el diseño del Proyecto C6 es creativo ya que involucra una amplia gama del tejido social (instituciones gubernamentales a todo nivel, fondos ambientales, OSC, comunidades, e individuos) en un esfuerzo común a nivel de cuenca, de forma integrada y con una base financiera sólida. A la vez, se reconoció que en algunos aspectos, el diseño es conservador, porque no consideró los cambios en el ambiente de financiamiento internacional (cambio en prioridades de programas internacionales, y bajos rendimientos de los mercados financieros) y la necesidad de fijar metas de recaudación no solo en cuanto a cantidad sino también en cuanto a diversidad de fuentes. Como en la naturaleza, la diversidad aumenta la estabilidad y resiliencia del sistema, en este caso el sistema financiero. Sin embargo, la diversificación implica nuevos arreglos y mecanismos, muchas veces nunca probados, que por esa razón se consideran de alto riesgo (en el mundo de los negocios se dice que solo 1 de 10 empresas nuevas sobrevive). A pesar de que durante el Proyecto C6 se exploraron nuevas fuentes y mecanismos financieros sostenibles, su diseño podría haber reconocido el alto costo de experimentación presupuestando mayores recursos para este efecto y asignar metas de diversificación de fuentes.

Aunque no era parte original del proyecto, el CTP tomó la decisión de asignar recursos para financiar el diseño de una entidad que asesore a empresas privadas en la aplicación de los Principios de Ecuador. Su objetivo es crear una asociación civil sin fines de lucro que ofrezca sus servicios a un precio competitivo y que parte de su remuneración sirva para la “regeneración del capital natural y social” de México. Esta organización está en proceso de ser constituida siguiendo un estudio de factibilidad y plan de negocios financiado por el Proyecto C6. Ejemplos como éste podrían contribuir a crear dentro de los fondos ambientales líneas de acción que permitan la generación de ingresos destinados a diferentes aspectos de la agenda ambiental y a cubrir parte de sus costos operativos. Otros aspectos que llaman la atención al final del proyecto en cuanto a su diseño son:

- Aunque el texto del documento de evaluación del proyecto (*Project Appraisal Document, PAD*) reconoce la importancia de las interconexiones ambientales, económicas y sociales en las cuencas, las metas e indicadores de éxito de los resultados esperados solo fueron ambientales. Afortunadamente, los socios del proyecto también dieron prioridad y midieron los aspectos sociales y económicos.
- El enfoque de “genero” fue restringido a la reducción de riesgos y no fijó metas, ni fomentó estrategias para el aumento de beneficios. Pero la ausencia de lineamientos para abordar el

¹ Desarrollado en conjunto por CONAFOR, FMCN, USAID, y el Servicio Forestal de los Estados Unidos, a partir del Sistema Nacional de Monitoreo de Biodiversidad (SNMB).

tema permitió contar con espacio para ser creativos. Así, el FGM diseñó una estrategia de género que luego fue adoptada no solo por el FGM sino también por el FMCN, FONNOR y varias OSC.

- Aunque el Resultado Intermedio 3 apunta al fortalecimiento del monitoreo para habilitar el manejo adaptativo, su único indicador se enfoca en el número de cuencas con sistemas de monitoreo. Faltó un indicador para medir el uso de los datos del monitoreo como parte del manejo adaptativo del Proyecto C6. En consecuencia se enfocó en la colección de datos sin tener un proceso sistemático para su uso en la toma de decisiones.
- La falta de una línea de base balanceada en los temas ambientales, sociales, y económicos, contando con sitios testigos como control, impidió una ponderación cuantitativa de todos los impactos del Proyecto C6. Es importante reconocer que la inclusión de sitios control no es una práctica que sea considerada en la mayoría de los proyectos GEF, pero este reto debería ser abordado por las futuras intervenciones de instituciones maduras, como las que conforman el Proyecto C6.

5.0 Progreso en los diferentes componentes del proyecto

La base para evaluar el avance del Proyecto C6 es el Marco de Resultados y Monitoreo (Anexo G). Por encima de esta base, el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA) (Anexo F) presenta los hallazgos generales sobre cada uno de los 8 temas principales del proyecto, así como las recomendaciones para un futuro post-proyecto.

5.1 Creación y consolidación de áreas naturales protegidas (Componente 1)

Los indicadores sobre la implementación de este componente muestran avances significativos. Como se mencionó anteriormente, el **Indicador 1** (*Consolidación de al menos 1.1 millones de hectáreas de áreas protegidas, lo que incluye al menos dos áreas protegidas nuevas con un estimado de 500,000 hectáreas*) superó la meta en 158% alcanzando 1.748,204.73 ha de ANP con un incremento financiero en su operación que contribuye a la efectividad en el manejo.

De la superficie programada como incremento de ANP, se logró la certeza en el manejo de ha de 354,849 ha del ANP Sierra de Vallejo- Río Ameca, y se avanzó en el proceso de decreto de proyecto de decreto del ANP de Arrecifes los Tuxtlas.

Al final del Proyecto C6, los indicadores de los resultados intermedios de este componente han alcanzado un promedio de 92% de la meta. El **Indicador 1.1** (*ANP que cumplen con su meta de efectividad en el manejo*) llegó a 83% de la meta con diez de 12 ANP habiendo mejorado su efectividad de manejo. Tal como durante la EIMT, la evaluación de efectividad de manejo (método METT) no en todos los casos se desarrolló de manera participativa, pues en algunas ANP, los METT fueron elaborados por los Directores de las ANP y, en el caso del GdM, con la participación del equipo del FGM. Sin embargo, lo ideal es tener un proceso colegiado involucrando tanto a los miembros del Consejo Asesor como al personal del ANP. De esta forma sirve como un proceso de capacitación indirecta porque introduce a los participantes a preguntas básicas sobre efectividad del manejo. Las ANP que mejoraron su METT fueron Cofre de Perote, Pico de Orizaba, Lobos Tuxpan, Cañon Usumacinta, Sistema Arrecifal Veracruzano, Islas Marietas, Isla Isabel, Meseta de Cacaxtla, e Islas Marías. Marismas Nacionales Nayarit y Pantanos de Centla no cambiaron su calificación entre 2017 y 2019, mientras que Los Tuxtlas bajó su calificación a raíz de recortes en el presupuesto y personal.

El **Indicador 1.2** (*Capitalización de fuentes de financiamiento permanentes*) cumplió 100% de la meta de USD 28.6 millones. Finalizando el Proyecto C6, diez ANP reciben financiamiento de los fondos patrimoniales del FCC: siete en el GdM (Lobos Tuxpan, Los Tuxtlas, Sistema Arrecifal Veracruzano, Cañón de Usumacinta, Cofre de Perote, Pico de Orizaba y Pantanos de Centla) y tres en el GdC (Marismas Nacionales Nayarit, Islas Marías, y Ameca-Vallejo). Dos ANP en el GdC (Isla Isabel e Islas Marietas) reciben recursos patrimoniales de contrapartida al Proyecto C6. Éste es un logro de suma importancia para la operación sostenida y efectiva de estas ANP.

Mas allá de los números, el análisis FODA (Anexo F, Sección 4) muestra una cantidad alta de fortalezas en comparación con las debilidades de este componente del proyecto. Quizás lo más notable es la colaboración de las Direcciones con los FR, OSC, y otras ANP a nivel de cuenca; el compromiso del personal y el papel de los fondos patrimoniales en asegurar la operación de las ANP. Las debilidades realmente llamativas son la disminución anual en los presupuestos federales y los atrasos en su llegada a las ANP.

Los reportes anuales de las ANP indican un cumplimiento cada vez mayor en los Programas Operativos Anuales (POAs). Un resultado que ha sido difícil para muchas de las ANP es la implementación de los programas de monitoreo de biodiversidad y agua. El cumplimiento total o parcial de las otras metas del POA parecen estar relacionadas con situaciones específicas de cada ANP, y no se detecta ningún patrón al respecto.

5.2 Promoción de la sustentabilidad de las cuencas (Componente 2)

El Marco de Resultados y Monitoreo (Anexo G) contiene un indicador de resultado y dos resultados intermedios para este componente. El **Indicador 2** (*Mejor manejo de suelos y bosques con emisiones reducidas de carbono en sitios seleccionados en seis cuencas*) se mide por el área en la que se han implementado proyectos de uso sustentable. La meta fue superada en 108% (1,114,494 ha. realizada frente a una meta de 1,027,554 ha.). El **Resultado Intermedio 2.1** (*PSA, subproyectos de agroecosistemas y de manejo forestal sustentable implementados de conformidad con los PAMIC*) alcanzó 191% (32,299 ha. frente a una meta de 18,696); y el **Resultado Intermedio 2.2** (*Emisiones de CO₂ evitadas y secuestradas en las cuencas/subcuencas elegidas*) superó la meta con 137% (5.53 MtCO₂ frente a una meta de 4.02 MtCO₂).

5.2.1 PAMIC

Los PAMIC son producto de un esfuerzo por mejorar los instrumentos de ordenamiento territorial incorporando la dinámica funcional territorial de la cuenca. Buscan identificar la oferta y demanda de servicios ambientales en la cuenca, incorporando las externalidades que resultan del cambio climático. Son instrumentos que se elaboraron de manera participativa donde los actores locales ven reflejadas sus contribuciones, lo cual facilita su adopción. También fungen como una hoja de ruta para articular la acción concertada de los diversos actores locales y los tres niveles de gobierno. Los actores involucrados en la elaboración de los PAMIC consideran de enorme valor el proceso y el resultado. No es del alcance de esta evaluación hacer una ponderación de la calidad de cada uno de los PAMIC. Sin embargo, paralelamente, y como parte de la estrategia de salida del Proyecto C6, se están extrayendo las lecciones aprendidas y buenas prácticas del proceso de construcción de los PAMIC para su réplica. Es acertada la decisión de contratar una consultoría que plasme la metodología para la elaboración de los PAMIC tras la experiencia de su realización durante el Proyecto C6; así como buscar su inserción en la legislación.

Es digna de mención la iniciativa conjunta del FGM y COBIJA de “aterrizaje” del PAMIC para llevarlo a su concreción en una estrategia de gestión integral de subcuencas denominado “PAMIC social”. Resultó de un proceso entre enero y julio de 2017 durante el cual se reunieron en diversas ocasiones. El “PAMIC social” es considerado ahora como una hoja de ruta para la acción colaborativa de COBIJA.

El Proyecto C6 propuso la promoción de la sustentabilidad de las cuencas, pero no necesariamente supone lograrla plenamente. Lo que sí es posible determinar es el alcance de los subproyectos que, por el limitado tiempo disponible, se definieron antes de contar con los resultados de los PAMIC con los datos y análisis previos. No obstante, éstos fueron mejorados con la información y las conclusiones de los PAMIC que han sido utilizados en diferentes formas:

- La información generada fue utilizada por la CONAFOR para incluirla entre los criterios de prelación del programa PSA. Es decir, un terreno que aplique y que se encuentre en las áreas de conservación de los PAMIC, tendrá mayor puntaje.
- Se utilizan como insumo para proyectos futuros: por ejemplo CONECTA, que es una propuesta que ha sido aceptada en su primera fase de diseño por el GEF y que se concentra en la ganadería regenerativa en las cuencas del Proyecto C6.
- Se reconocen como instrumentos útiles y de calidad incluso fuera del grupo de actores involucrados en el Proyecto C6. Actualmente hay solicitudes para apoyar la elaboración de PAMIC en las cuencas que abastecen las ciudades de La Paz, Colima, San Miguel de Allende.
- En la cuenca del Río San Pedro, el PAMIC y los Programas de Acción al Cambio Climático (PACC) para las ANP se armonizaron. El PAMIC se incluyó como una de las medidas de adaptación a realizar en la parte alta y media de las cuencas establecidas en los PACC.
- A la fecha no se cuenta con una estrategia para sostener los procesos de los PAMIC, lo cual debe ser considerado en la estrategia de salida del Proyecto C6.

5.2.2 Subproyectos

Debido a la importancia de este tema, se ha preparado un informe detallado (ver Anexo H) y en esta sección se presentan los puntos más importantes. Los subproyectos fueron bien diseñados, son claros en alcances y resultados esperados y sus términos de referencia pueden servir como modelo para otros proyectos. El fortalecimiento de capacidades ha sido un eje transversal con efectos positivos y deja sentadas las bases para la sostenibilidad post-proyecto.

Como se identificó en la EIMT, se invirtió mucho esfuerzo en seleccionar, capacitar y acompañar a las OSC que ejecutaron los subproyectos, lo cual llevó a obtener resultados satisfactorios. Se encontró OSC con capacidades, arraigo y legitimidad local; que cuentan con personal técnico experimentado, con la sensibilidad y las habilidades para conducir y acompañar procesos con individuos y grupos organizados. En el único caso no exitoso se actuó a tiempo para corregirlo.

Los subproyectos propiciaron la colaboración entre instancias ejecutoras, promotores locales, instituciones de educación superior y las direcciones de las ANP. Además, se contó con el conocimiento de las autoridades estatales y municipales. Los gobiernos de Veracruz en un inicio y el de Jalisco más recientemente, colaboraron en forma decidida.

Uno de los aciertos del Proyecto C6 fue involucrar a los actores locales en el monitoreo de la biodiversidad y de la calidad del agua. Favoreció entre los pobladores el orgullo por la biodiversidad en su territorio y la incorporación de la noción de cuenca, promovió entendimiento y apropiación simbólica del territorio, aumentando así el interés por conservar sus recursos, armonizando las prácticas productivas con la salud de la cuenca. En algunos casos se produjo una mayor solidaridad, entendimiento y colaboración entre grupos cuenca arriba y cuenca abajo.

El Proyecto C6 también contribuyó al fortalecimiento del tejido social local, base sin duda de cualquier esfuerzo de conservación y reconversión productiva hacia prácticas sostenibles. Entre los efectos positivos de los subproyectos destaca el desarrollo de la autoestima y la confianza en muchos de los grupos comunitarios beneficiarios. Asimismo, en la mayoría de los casos se pudieron encontrar también signos de procesos de inclusión y empoderamiento de las mujeres, sobre todo en la vertiente del GdM, siendo un área de oportunidad en la vertiente del Pacífico. A estas contribuciones hay que agregar que el Proyecto C6 abonó a consolidar la gobernanza al interior de algunas de las organizaciones locales.

El desarrollo de la base de datos de los subproyectos (la “sabana”) es una herramienta que resultó virtuosa y útil que incluye datos sociales y ambientales.

5.2.3 Otras consideraciones sobre los subproyectos

Hay otras consideraciones que llaman la atención en cuanto a los subproyectos, tanto en el diseño como en la ejecución. Para futuros proyectos, se sugiere tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Aunque no es común en los proyectos GEF, sería ideal establecer una línea base y grupos testigo para permitir una ponderación más precisa sobre los resultados y efectos, tanto en términos ambientales, como en términos socioeconómicos.
- La intervención en nueve cuencas implicó una dispersión de inversiones y esfuerzos que limitó los efectos a nivel de cada una de ellas. Considerando el C6 como un “proyecto piloto” que puso a prueba nuevos procesos e instrumentos, habría sido interesante diseñarlo con densidades de intervención distintas en las diferentes cuencas y así aumentar la curva de aprendizaje.
- Frente a la dimensión de la problemática, si bien la escala de la intervención genera modelos, está muy acotada territorialmente y su replicabilidad a una escala mayor no es tan clara. Como indicado por varias personas entrevistadas, no son comunes algunas de las condiciones que permitieron el éxito de C6, como por ejemplo la constancia en el CTP, la alta calidad de algunos individuos claves que participaron en los procesos en los diferentes niveles y los recursos financieros disponibles.
- El costo de los 29 subproyectos en GdM fue US\$ 89/beneficiario directo/año y US\$ 70/ha/año. El costo de los subproyectos para apoyar al manejo de un cafetal fue de US\$ 150/ha/año y el costo de apoyo al manejo de la ganadería fue US\$ 458/ha/año.² En comparación, el costo de CONAFOR para apoyar el manejo forestal es US\$231/ha/año y para apoyar el manejo silvopastoril es US\$462/ha/año³, mientras que el costo del Programa Sembrando Vida (siembra de maíz), una prioridad de la nueva administración Federal, es de US\$ 1,263/ha/año⁴. Además, éstos subproyectos incluyen entre sus costos capacitación, asesoría técnica e insumos que no pueden cubrirse con inversión pública.
- No obstante, la dimensión de la ganadería en estas cuencas, no se contempló en el diseño del proyecto darle la atención debida, lo cual significó un desequilibrio que hay que remediar en proyectos futuros. Los datos del Proyecto C6 muestran la importancia de este hallazgo ya que la ganadería sustentable aumenta la producción en 300% y reduce a la mitad los solidos suspendidos y coliformes en los cuerpos de agua río abajo.

² Datos calculados por el FGM.

³ Estimate of reduction in carbon emissions through avoided deforestation and reduction of degradation in the Project “Conservation of Coastal Watershed in Changing Environments”, CCM Annex 2, July 13, 2018.

⁴ <https://www.gob.mx/bienestar/acciones-y-prgrama-sembrando-vida>

- En lo que se refiere a fortalecimiento de capacidades, todavía es incipiente la promoción de la inteligencia emocional, el enfoque de género, y los esfuerzos de inclusión; quedando como asignatura pendiente para el futuro.
- Consideramos pertinente mencionar que se requiere una estrategia clara de sostenibilidad de la inversión de los subproyectos.

5.2.4 Aprendizaje

Los aprendizajes encontrados se identifican en detalle en el Anexo H. Quizás los más importantes son:

- La comprensión sobre la inviabilidad de los esfuerzos en materia ambiental si no se da la incorporación de los aspectos sociales y económicos.
- El interés y el compromiso de las personas por conservar sus recursos naturales pasa por encontrar soluciones significativas a sus necesidades vitales (mejorar las condiciones de vida de las familias).
- La labor de extensionismo no es prescindible.
- El intercambio de experiencias y metodologías entre proyectos o zonas con características similares o actividades afines promueve el aprendizaje y fortalece los procesos.
- La vinculación con universidades, así como vinculación con otras agencias de cooperación internacional, permitió el desarrollo de tesis académicas y se crean sinergias.
- Es imprescindible la coordinación y articulación institucional para concretar acciones para el desarrollo que sean coherentes con la realidad de la población.
- Las iniciativas de negocio requieren de acompañamiento técnico en mercadotecnia para la mejora de la calidad de la producción, así como financiamiento.
- Tanto el CTP como su secretariado cursaron una curva de aprendizaje para la gestión de proyectos con este grado de complejidad, permitiéndoles dar un seguimiento acertado a las actividades del Proyecto C6.

5.2.5 Continuidad

En 26 de los 29 subproyectos en el GdM, la instancia ejecutora manifiesta que tendrán continuidad. En los tres casos negativos la no continuidad se debe a que la instancia implementadora deja de trabajar en el sitio. Las OSC que manifestaron la intención de continuar con los procesos iniciados con los subproyectos lo atribuyen a su madurez. Tienen confianza que se dará naturalmente, ya sea por la apropiación de los actores locales, las coaliciones y redes de colaboración establecidas, la sinergia con las ANP, los recursos generados por la comercialización o su propio compromiso.

5.3 Habilitación del manejo adaptativo a través del fortalecimiento de las capacidades de monitoreo (Componente 3)

Como indicado en el EIMT, el Proyecto C6 utiliza la metodología de monitoreo SAR-MOD⁵ y aporta datos al Sistema Nacional de Monitoreo para la Biodiversidad (SNMB) coordinado por CONABIO. Sus socios están llevando la colecta de datos que nutre el sistema y el Proyecto C6 ha financiado la capacitación de personal de las OSC, ANP y comunidades.

⁵ El monitoreo SAR-MOD, es una metodología desarrollada y adoptada por FMCN, CONAFOR, CONANP y CONABIO, lo cuál ha sido desarrollado con financiamiento de la Fundación Gordon y Betty Moore.

El Monitoreo Comunitario de Calidad y Cantidad del Agua (MCCCA) desarrollado por *Global Water Watch*⁶ (GWW) es el segundo método de monitoreo promovido por el Proyecto C6. Este método enfoca la colecta de datos sobre aspectos físico-químicos y bacteriológicos, caudales, sólidos suspendidos y macro invertebrados. Estos parámetros permiten generar alertas sobre los cuerpos de agua superficiales, con protocolos bien establecidos y certificaciones periódicas que permiten garantizar la calidad de los datos. El MCCCA está siendo implementado por 10 grupos comunitarios con un total de 35 monitores que se incorporan a la red de GWW, todos en el GdM. El MCCCA capacitó a 106 monitores comunitarios que cuentan con capacidades para tomar muestras de variables fisicoquímicas, de sólidos suspendidos, de caudal, de biomonitoreo y bacteriológicas.

En el Marco de Resultados y Monitoreo (Anexo G), este Componente es medido por el **Indicador 3** (*Planes de Acción para el manejo Integrado de las Cuencas -PAMIC-, incluyendo los niveles municipal, regional y federal en seis cuencas*) y el **Indicador Intermedio 3.1** (*Número de cuencas / subcuencas con sitios prioritarios que monitorean biodiversidad y calidad de agua*). En ambos casos la meta se logró con dos sistemas de monitoreo (biodiversidad y calidad de agua) en seis cuencas.

El análisis FODA (Anexo F, Sección 6) resume los hallazgos de la evaluación sobre este componente. Los puntos positivos más notables son:

- La introducción del monitoreo participativo que ha facilitado la apropiación de los resultados por los usuarios.
- El acompañamiento de las OSC y los expertos técnicos se constituyen en un apoyo para el monitoreo de los subproyectos y proyectos de PSA.
- La utilización de cámaras trampa ha sido un vehículo para introducir los actores locales a la conservación de la biodiversidad.
- El monitoreo del agua ha llamado la atención de las comunidades en la calidad del agua en las microcuencas donde se ubican.

Una conclusión importante de la evaluación es que para una gran parte de la gente entrevistada y visitada en el campo y en las oficinas de los socios institucionales, el monitoreo se ha convertido en una preocupación por conseguir datos. Falta una visión, y procesos claros, que permitan utilizar los datos en forma sistemática para la toma de decisiones como parte de un proceso de manejo adaptativo a todo nivel. Debido a la gran cantidad de información que arroja cada sitio de monitoreo, su interpretación integrada no regresa a los socios de manera rápida y en términos de los intereses específicos de cada uno. Falta un eslabón en el proceso para una interpretación enfocada en cada tipo de usuario y en cada nivel. Esto no significa que no se han usado los datos para temas importantes como, por ejemplo, medición de los impactos del proyecto, construcción de listas de la flora y fauna en las ANP, identificación de la fauna en áreas silvestres de ejidos, identificación de fuentes que contaminan los cursos de agua, etc. Lo que sí falta es un proceso sistemático de retroalimentación enfocando en los intereses específicos de cada socio en los diferentes niveles. Tal vez éste es un rol que los FR, como entidades ejes, podrían desarrollar como servicio básico común en la implementación de los proyectos y la implementación de este rol puede ser un elemento de su estrategia de salida.

Otro aspecto preocupante de los sistemas de monitoreo es su costo. Por ejemplo, la inversión en la capacitación fue de US\$82,394 (US\$777 por monitor). El costo promedio para cada sitio de monitoreo fue de US\$671. Incluyó viáticos, materiales para los cinco módulos de registro, análisis e interpretación de datos, análisis espacio-temporal por sitio de registro,

⁶ <http://www.globalwaterwatch.org/>

seguimiento, respaldo técnico a los monitores, la plataforma electrónica para visualizar resultados e intercambio de experiencias entre monitores y capacitadores. El sistema SAR-MOD también es costoso para mantenerlo a largo plazo y replicarlo en sitios nuevos. De hecho, el desarrollo del sistema BIOCOMUNI resulta de un esfuerzo por encontrar un sistema menos complejo y menos costoso para su uso por las comunidades.

Otras observaciones importantes sobre debilidades de este componente del Proyecto C6 son la falta de uso de las evaluaciones METT de las ANP como oportunidad para capacitar a los Consejos Asesores y personal de cada ANP (ver sección 5.1 arriba) y la falta de una línea de base completa y balanceada (ambiental, social, y económico) pre-proyecto, contando con sitios testigos o control para identificar los impactos post-proyecto.

5.4 Mecanismos innovadores para la colaboración interinstitucional y la promoción de la participación social (Componente 4)

El marco de Resultados (Anexo G) enfoca este componente en el **Resultado Intermedio 4** (*Mecanismos innovadores para la colaboración interinstitucional y la promoción de la participación social*) y el **Resultado Intermedio 4.1** que mide su éxito en términos de “*Cantidad de asociados locales que han incorporado prácticas de mejor uso del suelo*”. Al final del proyecto son cinco instituciones de la meta de seis que han incorporado prácticas del Proyecto C6 (Fondo Ambiental Veracruzano, Instituto de Ecología, Asociación de Industriales de Veracruz, Junta Intermunicipal de Medio Ambiente Sierra Occidental y Costa – JISOC, Ayuntamiento de Xalapa, y Fondo Ambiental de Jalisco), lo cual significa una tasa de cumplimiento de 100%.

Como indicado en el Análisis FODA (Anexo F, Sección 7), una de las mayores fortalezas ha sido el éxito del CTP durante todo el proyecto y de los CTR al inicio. Fueron los instrumentos principales para la colaboración interinstitucional a nivel nacional y a nivel regional. Los miembros del CTP indican que uno de los factores mayores de su éxito ha sido la creación de lazos personales entre los principales técnicos asociados al Proyecto C6 que, a su vez, facilitaron la colaboración interinstitucional. De hecho, es notable la percepción de varios técnicos de instituciones federales no asociadas directamente con el Proyecto C6 de que este éxito se debe justamente al grado de colaboración interinstitucional. Además, el CTP fue privilegiado por contar con representantes de alto nivel y con el respaldo de la voluntad política de las máximas autoridades de las dependencias gubernamentales involucradas. Su membresía fue estable en el tiempo, lo que le permitió continuidad y coherencia a lo largo del proceso. Es un grupo de personas cohesionados por una visión compartida, así como el compromiso profesional y la calidad humana de sus integrantes.

El FMCN y el CTP marcaron un estilo de trabajo que ha permeado en muchos de sus socios (FRs, OSCs, Juntas Intermunicipales, ejidos recipientes de PSA, comunidades locales, instituciones académicas, ANPs), sobre todo en los casos donde la continuidad del personal permitió el establecimiento de lazos personales. El desarrollo y el uso de los PAMIC fue un instrumento fundamental para identificar sinergias, alinear esfuerzos, fijar prioridades, desarrollar comunidades de aprendizaje y fomentar nuevas colaboraciones interinstitucionales.

Asimismo, la Unidad Coordinadora del Proyecto estuvo anidada en el FMCN, institución con capacidad de operar como organización eje⁷, lo cual garantizó que las cosas sucedieran en tiempo y forma durante su implementación. Hay un reconocimiento entre los entrevistados de la gran capacidad y talento del personal del FMCN y de su importancia para el éxito del Proyecto C6.

⁷ Una institución eje es una que tiene relaciones positivas con sus socios en múltiples niveles y temas, capacidad de liderazgo y acción, entendimiento de los intereses de los miembros individuales de grupos, y la habilidad de sostener una visión compartida.

Las dos Unidades Regionales del Proyecto (URP) (FGM y FONNOR) cuentan con el apoyo del FMCN y de equipos profesionales altamente calificados, centrados en resultados, motivados y comprometidos. Así pudieron ganarse la confianza de las instituciones y los actores locales, quienes reconocen el valor de sus contribuciones. Como un plus, el Proyecto C6 deja dos instituciones (FGM y FONNOR) sólidas y autónomas que dinamizarán financiamiento y procesos en sus respectivas regiones más allá de su periodo de ejecución.

En las diversas cuencas, el Proyecto C6 supo capitalizar procesos organizativos previos existentes, potenciando capacidades y alianzas con diversas OSC y la academia. En el proceso, catalizaron sinergias, lo que favoreció no solamente la ejecución de los subproyectos, sino el conjunto de actividades, como la elaboración de los PAMIC y el monitoreo. En todo momento se incentivó y premió la colaboración a través de plataformas interinstitucionales, coaliciones, alianzas estratégicas, y comunidades de aprendizaje. Asimismo, por efectos del Proyecto C6 se enriqueció el Índice de Efectividad Institucional del FMCN con cuestiones de género y comunidades indígenas. Además, contribuyó al enriquecimiento del SISEP del FMCN y su uso por las organizaciones socias. Por el lado negativo, hubo insuficiente dialogo con otros proyectos GEF para intercambiar experiencias y aprendizajes.

Existen amenazas para el futuro de los socios del Proyecto C6, tales como:

- La disminución de los presupuestos gubernamentales en el sector ambiental.
- En la etapa post-proyecto, y si pasara demasiado tiempo para la obtención de nuevos apoyos, los beneficiarios pierdan el interés por continuar con los trabajos.
- Los procesos para agregar valor y la comercialización, al ser muy incipientes, pueden llegar a suspenderse.
- La suspensión del apoyo gubernamental a OSC (programas de coinversión y otros programas de subvención a asistencia técnica y capacitación), además de limitar las empresas en destinar donativos a las OSC libres de impuestos.
- La seguridad (limita presencia en campo, cancelación de eventos, seguro contra rapto muy caro).
- Se agudicen la magnitud y frecuencia de los incendios, dadas las sequias y otras consecuencias del cambio climático.

5.5 Administración del proyecto (Componente 5)

Los miembros del CTP, las OSC, y los Directores de ANP consideran que los recursos del Proyecto C6 han sido administrados de forma transparente y han estado disponibles de manera oportuna. Si bien durante la primera renovación de contratos con las OSC implementadoras de subproyectos se presentaron algunos desfases en la disponibilidad de recursos debido a la demora en la preparación y aprobación de los informes anuales, los fondos ambientales adoptaron medidas que permitieron superar rápidamente la situación. Gracias a la larga experiencia y flexibilidad del FMCN, éstas y otras medidas adoptadas fueron integradas anualmente en las diferentes versiones del Manual de Operaciones del Proyecto C6 (MOP C6).

Por otro lado, el FMCN encargó la revisión del cumplimiento del Convenio de Donación con el BM (menos el subcomponente 2.1 a cargo de CONAFOR) a una firma auditora independiente seleccionada de acuerdo a lo establecido en el MOP C6 y dentro de una lista de entidades elegibles por el BM. Por su parte, CONAFOR contrató al Despacho Auditor para llevar a cabo la auditoría independiente del FPB conforme a las normas establecidas en su propio Manual de Operaciones (MOP FPB), y las establecidas por la Secretaria de la Función Pública (SFP), mismo que fue aprobado también por el BM. Por su parte, FGM y FONNOR han cumplido

con realizar sus propias auditorías anuales independientes. Es preciso resaltar que todas las auditorías realizadas en el marco del Proyecto C6 han resultado sin salvedades.

Así mismo, es importante destacar que el BM ha realizado por lo menos dos misiones anuales específicas para atender la gestión financiera y las adquisiciones. La calidad de las misiones se constata en las Ayuda Memoria, donde resalta que el especialista en gestión financiera del BM realizó visitas de campo que le permitieron tener una mayor comprensión del proyecto y de los retos que enfrentan las OSC para el cumplimiento de los procedimientos. Todas las Ayuda Memoria de estas misiones concluyen que los “arreglos en gestión financiera del proyecto en términos de presupuesto, contabilidad, control interno, desembolsos y flujos de fondos, reportes financieros, auditoría externa, personal y sistemas utilizados continúan siendo adecuados.”

5.6 Hallazgos

El Proyecto C6 ha orientado sus acciones diarias en los acuerdos, reglas y procedimientos que figuran en su MOP C6. Esta herramienta fue construida por el FMCN y revisada por el BM durante el período de diseño y negociación. Su carácter mandatorio lo hace parte integral del Convenio de Donación con el BM, así como del Convenio de Concertación entre los socios institucionales miembros del CTP. Sus actualizaciones anuales han sido revisadas y aprobadas por el BM tal como consta en las Ayuda Memoria de sus misiones. Ésta ha sido una práctica regular para cada uno de los programas y proyectos financiados a través del FMCN. Recientemente, durante su proceso de acreditación al *Green Climate Fund* (GCF), FMCN optó por integrar todos sus manuales de operaciones en uno solo denominado Manual de Operaciones del Área de Conservación (MOAC). La ventaja de esta nueva herramienta es que ahora FMCN requerirá actualizar un solo documento que se alimente de las lecciones aprendidas de todos sus programas y proyectos, manteniendo como parte de los anexos las especificidades de cada uno de ellos. Para futuros proyectos, se recomienda utilizar el MOAC como manual de operaciones e incluir como anexo sus características particulares tales como antecedentes, componentes, financiamiento y arreglos institucionales.

Por otro lado, en la Auditoría correspondiente a 2016, la firma contratada observó una deficiencia puntual del sistema de gestión administrativo-contable del FMCN denominado *Dynaware*, y más recientemente *Lovis*. Este sistema no generaba reportes segregados de los movimientos bancarios por programa, proyecto y donantes de manera automática y en tiempo real. Para resolver la observación, el FMCN procedió a efectuar un largo proceso de adecuación de su sistema en busca del funcionamiento de “chequeras virtuales”. Esto se logró en 2018 y llevó a que, en octubre del mismo año, el BM felicitó al FMCN “por la administración de los fondos del proyecto”, y resaltó “la importancia de fortalecer los sistemas contables institucionales”.

Por último, cabe mencionar que la estrategia del FMCN enfocada en promover la creación de fondos ambientales regionales en México está permitiendo contar con nuevas instituciones aliadas con las mismas capacidades fiduciarias pero con un enfoque geográfico particular. La creación de la Red de Fondos Ambientales de México (RedFAM) en mayo de 2016 y el diseño de sus estándares permite establecer un modelo institucional que está siendo replicado para atender prioridades regionales. Esto permite distribuir los esfuerzos de procuración de fondos, así como diversificar las fuentes y aliados con un enfoque regional. Una muestra de las capacidades instaladas que deja el Proyecto C6 se confirma en la última misión de gestión financiera de marzo de 2019, al afirmar en su Ayuda Memoria que: “El FGM mostró el fortalecimiento de capacidades adquiridas a lo largo de los cuatro años de implementación de proyecto, convirtiéndolo en un agente fiduciario capacitado para la administración y manejo de recursos”. Cabe resaltar que FONNOR no ha administrado directamente recursos del FCC para los POA de las ANP hasta 2019. Por esa razón el BM no ha revisado su gestión administrativa. Sin embargo, tanto el FMCN como el equipo evaluador externo consideran que las capacidades

fiduciarias de FONNOR son equivalentes a las de FGM debido a que ha aplicado sin contratiempos los mismos procedimientos del MOP C6 a toda su cartera de proyectos.

5.7 Aprendizaje

La implementación de proyectos con múltiples actores requiere de sólidos arreglos administrativos que permitan una gestión transparente y la disponibilidad de los recursos financieros de manera oportuna. Para este efecto, la participación del FMCN como receptor de los recursos no-patrimoniales y patrimoniales, brinda garantías a los socios del Proyecto C6 de una administración transparente y eficiente. La inclusión de los fondos regionales como coordinadores territoriales ha significado la instalación de un nuevo actor y el fortalecimiento de capacidades regionales en el GdM y el GdC. Este arreglo ha permitido que los otros socios del Proyecto C6 pudieran enfocar sus esfuerzos en los aspectos técnicos, sin preocuparse de lo administrativo.

6.0 Plan de implementación y modalidades de gestión

6.1 Línea base para la medición de impactos a final del proyecto

El Proyecto C6 estableció varias líneas de base de tipo ambiental, incluyendo el Marco de Resultados y Monitoreo, los *Tracking Tools* del GEF (efectividad de manejo de ANP, manejo forestal sostenible y cambio climático) las propuestas originales de los subproyectos y los estudios de la tasa de cambio en uso del suelo en cada cuenca. En general, estas líneas de base miden esfuerzos de manejo de los recursos naturales, o el estado del recurso, pero no miden aspectos relacionados de tipo social o económico. Como resultado, solo se puede medir el impacto ambiental del Proyecto C6, pero no su impacto social y económico en las comunidades participantes.

Como se ha mencionado en las secciones anteriores del informe, las metas ambientales que partieron de esta línea base fueron, con leves excepciones, alcanzadas. Además el mismo Proyecto C6 generó datos sociales y económicos que pueden servir de línea base para futuros proyectos.

6.2 Relación de los gastos a los componentes y actividades

Teniendo como base la proyección de gastos, en 2018 el CTP solicitó al BM una reasignación de los recursos del Proyecto C6 a nivel de categoría de gasto que fue aprobada en junio del mismo año. Conforme a lo acordado en el Convenio de Donación, el reporte de los gastos se realiza en función de las asignaciones de financiamiento por categoría, así que la reasignación de recursos fue negociada únicamente a ese nivel y no por componente. Por esta razón, sólo se puede comparar la ejecución del Proyecto C6 con el presupuesto reasignado en base a las categoría de gasto (ver tabla siguiente).

Presupuesto vs. Ejecución

Categoría	Presupuestado (USD)	Ejecutado ⁸ (USD)	Ejecución (%)
CAT 1. Capitalización fondo patrimonial	28,609,000	28,609,000	100.0
CAT 2. Bienes, servicios de consultoría, servicios de no -consultoría y capacitación (Partes 1.3, 3, 4 y 5 del proyecto)	1,364,489	1,156,519	84.7
CAT 3. Servicios de consultoría, servicios de no -consultoría, bienes, pequeños trabajos, capacitación,	6,137,010	6,047,619	98.5

⁸ Al 31 de diciembre de 2018.

costos operativos para sub-proyectos (parte 2.3 del proyecto)			
CAT 4. Costos operativos (Partes 1,2, 4 y 5 del proyecto)	3,407,501	3,076,754	92.3
TOTAL	39,518,000	38,889,892	98.4

6.3 Observaciones sobre el presupuesto para el resto del proyecto

Al 31 de enero de 2019, el Proyecto C6 cuenta con un saldo de USD 628,108 por implementar hasta junio del mismo año (ver tabla siguiente).

Saldo del Proyecto C6, por categoría de gasto.

Categoría	Saldo (USD)
CAT 1. Capitalización fondo patrimonial	0
CAT 2. Bienes, servicios de consultoría, servicios de no - consultoría y capacitación (Partes 1.3, 3, 4 y 5 del proyecto)	207,970
CAT 3. Servicios de consultoría, servicios de no -consultoría, bienes, pequeños trabajos, capacitación, costos operativos para sub-proyectos (parte 2.3 del proyecto)	89,391
CAT 4. Costos operativos (Partes 1,2, 4 y 5 del proyecto)	330,747
TOTAL	628,108

6.4 Sostenibilidad y continuidad del personal del proyecto

FGM y FONNOR han sido las principales instituciones implementadoras del Proyecto C6, operando como organizaciones eje y supervisoras de campo en sus respectivas regiones. De acuerdo a lo acordado como parte del MOP C6, un porcentaje de los rendimientos del FCC será asignado a cubrir parte de los costos de su personal básico. Este acuerdo ofrece un grado de sostenibilidad financiera a sus operaciones.

6.5 Relación entre los niveles federal y estatal

Durante la ejecución del Proyecto C6 se dieron cambios en las administraciones en los tres niveles de gobierno sin que sus acciones tuvieran que detenerse o cambiar significativamente. Aun con la crisis al final de la administración antepasada de Veracruz y la etapa de transición y llegada del actual gobierno, el Proyecto C6 mostró su solidez y capacidad de resiliencia. La permanencia de los miembros del CTP aseguró estabilidad y el mantenimiento de compromisos. Los cambios constantes llevaron a que los CTR no se mantuvieran operando. Sin embargo, su operación a principios del proyecto permitió un arranque exitoso.

6.6 Instrumentos de las salvaguardas

El Proyecto C6 contó desde el inicio con todos los instrumentos adecuados a las salvaguardas: Manual de Operaciones, Marco de Procedimientos, Marco de Gestión Ambiental y Social (MGAS), Marco de Planificación de Pueblos Indígenas (MPPI) y PPI. El FGM dio seguimiento a 10 subproyectos con población indígena, que fueron considerados como PPI, y vigiló el cumplimiento de las salvaguardas. Por su lado, FONNOR tuvo un subproyecto con PPI. En ambos casos las dos UCR dieron seguimiento al cumplimiento del Marco de Operaciones (para el caso de las ANP), así como al MPPI -donde aplicaron los PPI- y en general al MGAS en

todos los procesos (consultorías, subproyectos y relaciones institucionales). Ya que CONAFOR contaba ya con sus propios MGAS y MPPI, estos fueron los utilizados para la aplicación de los recursos del FPB.

6.7 Progreso hacia el apoyo a mayor escala

El Proyecto C6 detonó procesos a diversas escalas que ya tienen vida propia y continuarán en el nuevo escenario post-proyecto. Incluyen a los dos fondos ambientales regionales, los proyectos CONECTA y GANARE, las iniciativas de organizaciones de base, ANP fortalecidas, coaliciones como COBIJA e instrumentos como los PAMIC. El enfoque de cuenca ha quedado sembrado, el monitoreo es parte del quehacer de muchos actores locales y la conciliación entre conservación y mejores condiciones de vida va quedando patente en las regiones del Proyecto C6.

6.8 Comunicación

Por la falta de experiencia con proyectos de cambio climático, al CTP le tomó tiempo identificar mensajes críticos e información pertinente a transmitir a las diferentes audiencias del Proyecto C6. La EIMT recomendó la contratación de una firma especializada para ayudar a subsanar esta dificultad y lograr una comunicación efectiva, pero los términos de referencia no lograron plasmar de manera adecuada lo que quería el CTP, ni lo que necesitaba el Proyecto C6. En consecuencia, las empresas contratadas tuvieron dificultades en generar productos satisfactorios y hubo que cancelar el contrato de una de ellas.

Por otra parte, no hubo un programa de educación ambiental sistemático para acompañar los procesos en el campo. Sin embargo, destaca como excepción la labor realizada por CEDRO mediante el cuadernillo “Pláticas con la Cuenca Hidrográfica”, pieza educativa que podría ser un instrumento valioso para los socios en todas las cuencas del Proyecto C6 (con los ajustes adecuados, si fuera posible, a las condiciones locales).

6.9 Hallazgos

En sus presupuestos aprobados para 2019, se nota que los recursos del Proyecto C6 representan el 90% de los costos de personal del FGM y el 33% de los costos de personal de FONNOR. El FGM cubre el 52% de los costos de su personal con recursos del FCC, mientras que FONNOR cubre el 17%. Por lo tanto, se nota que FGM tiene mayor dependencia del presupuesto de C6 para sus operaciones en 2019, aunque ha asegurado recursos de otras fuentes para que en 2020 el financiamiento sea solo del 43%. Esta situación debería ir cambiando con el tiempo, ya que se encuentran negociando proyectos que le permitirán contar con recursos frescos y mantener a su equipo (ver Anexo I).

Es necesario seguir haciendo un esfuerzo por disminuir la dependencia de la rentabilidad de los portafolios de inversiones, especialmente en un contexto donde la alta volatilidad del mercado de valores amenaza la estabilidad del personal.

Sería recomendable que tanto FGM como FONNOR hicieran una revisión de sus costos de operación y definan un plan financiero y una política de *overhead* para contar con elementos que permitan negociar los costos directos e indirectos que se asignen a los nuevos proyectos administrados.

6.10 Aprendizaje

Recogiendo la experiencia tanto del FMCN como de otros fondos ambientales de América Latina y el Caribe, se considera esencial que para la sostenibilidad de las operaciones de los fondos ambientales regionales, éstos busquen reforzar sus capacidades en procuración de

recursos financieros e innovar en la generación de mecanismos que le permitan generar ingresos y no depender únicamente de donaciones.

7.0 Cumplimiento fiduciario y de salvaguardas

Se presenta aquí un resumen de los hallazgos en cuanto al cumplimiento de los aspectos fiduciarios y las salvaguardas.

7.1 Adquisiciones

El FMCN cuenta con capacidades demostradas para encargarse de las adquisiciones de proyectos de gran envergadura conforme a los procedimientos acordados con el BM. Por esta razón, es la institución responsable de todas las adquisiciones del Proyecto C6. En este marco, se encargó directamente de hacer el seguimiento a las adquisiciones programadas en los POA de las ANP y bajo responsabilidad de los fondos regionales o de las OSC. Por su parte, luego de un proceso de evaluación durante los primeros años del Proyecto C6, posteriormente a la EMT, se acordó delegar en FGM y FONNOR la supervisión de los subproyectos, inclusive de las adquisiciones realizadas por las OSC que los ejecutan. Es de resaltar que la existencia de un herramienta como el SISEP del FMCN, ha facilitado el acompañamiento a los FR y las OSC. Pero a su vez, ésta herramienta fue puesta a disposición de ambos fondos regionales a fin de que sea utilizada para el seguimiento de los subproyectos.

7.2 Manejo financiero

El Proyecto C6 generó dos fondos patrimoniales: a) el Fondo de Cuencas Costeras y b) el Fondo Patrimonial de Biodiversidad.

El Fondo de Cuencas Costeras (FCC). Constituido con un capital de USD 19,5 millones depositados en tres tiempos, conforme el FMCN fue demostrando el desembolso de los recursos de contrapartida acordados (ver cuadro siguiente).

Capitalización del FCC.

Fecha	Fuente	Monto (USD)
15 de abril de 2014	GEF	5,296,306.00
5 de junio de 2017	GEF	7,017,018.00
6 de diciembre de 2018	GEF	7,204,676.00

El uso de los intereses generados gracias al manejo financiero de este capital cuenta con una regla de distribución acordada entre los socios del proyecto durante su etapa de diseño, así como figura en la sección 4.2 del MOP C6, que forma parte integral del Convenio de Donación. Conforme a este acuerdo, la distribución de los rendimientos es la que sigue:

Distribución de rendimientos FCC.

Componente y subcomponente	Porcentaje de aplicación
1.2. Creación y consolidación de ANP vía Planes Operativos Anuales	54%
2.2. Sub-proyectos en agro-ecosistemas	14%
3. Habilitar el manejo adaptativo a través del fortalecimiento de las capacidades de monitoreo	14%
4. Mecanismos innovadores para la colaboración interinstitucional y la promoción de la participación social	11%
5. Manejo del proyecto	6%

De esta manera, en la medida que se conformaba la totalidad del fondo patrimonial, las ANP ubicadas en las cuencas de intervención del Proyecto C6 fueron integrándose a la lista de

beneficiarias de los rendimientos. Esto ha permitido que para 2019, los Directores de 10 ANP⁹, dispongan de MXN 500 mil como recursos complementarios a los fiscales. En las ANP del proyecto, los FR han colaborado en la planeación estratégica de sus actividades a cinco años, y anualmente en la realización de los POAs que son revisados por las Direcciones Regionales y oficinas centrales de CONANP. Los FR también colaboran en la programación de los recursos financieros a fin de que estén disponibles en los momentos del año en los cuales se dificulta que los recursos fiscales lleguen a las cuentas de las ANP, en particular durante el primer trimestre. Adicionalmente, el MOP C6 establece que el 10 % de los recursos del FCC asignados a los POA de las ANP se consideran como un fondo de emergencias anual que permite atender situaciones excepcionales generadas como consecuencia de desastres naturales en las ANP. Los criterios y procedimientos para el uso del fondo de emergencias también se encuentran establecidos en el MOP C6.

La gestión del FCC se realiza en dos cuentas:

Cuenta en MXN.

Concepto	Monto y porcentaje (MXN y %)
Valor de la cartera (al 31 de diciembre de 2018)	77,109,750
Rendimiento 2018	2.20%
Rendimiento real 2018	-2.51%
Rendimiento acumulado	4.64%
Rendimiento real acumulado	0.44%

Cuenta en USD.

Concepto	Monto y porcentaje (USD y %)
Valor de la cartera (al 31 de diciembre de 2018)	14'112,489
Rendimiento 2018	-3.45%
Rendimiento real 2018	-2.51%
Rendimiento acumulado	4.64%
Rendimiento real acumulado	0.44%

Para el seguimiento regular de ambas cuentas, el FMCN tiene un Comité de Inversiones (CI) que define la estrategia de inversiones y, entre otros, determina el nivel de gasto de acuerdo a los rendimientos obtenidos. Adicionalmente, un asesor financiero externo revisa los detalles de las operaciones diarias y prepara reportes mensuales para el CI, así como los reportes semestrales y anuales destinados a adjuntarse como anexo a los Reportes de Avance del C6.

Fondo Patrimonial de Biodiversidad (FPB). Conforme a lo establecido en el Manual de Operaciones del FPB (MOP FPB), el objetivo del fondo es “proveer financiamiento permanente o de largo plazo para la conservación y manejo integral del territorio”.

El FPB forma parte del Fondo Forestal Mexicano (FFM) y está constituido por tres subcuentas resultantes de proyectos ejecutados por la CONAFOR. La primera fue constituida en 2008 con un capital semilla de USD 10 millones y la segunda fue constituida en 2011 con otros USD 10 millones. La tercera subcuenta corresponde al Proyecto C6 (FPB C6) y fue conformada con USD 18,1 millones depositados en dos partes (ver cuadro siguiente).

⁹ Cofre de Perote, Pico de Orizaba, Pantanos de Centla, Cañón de Usumacinta, Lobos Tuxpan,, Sistema Arrecifal Veracruzano, Los Tuxtlas, Sierra de Vallejo – Río Ameca, Islas Mariás y Marismas Nacionales Nayarit.

Desembolsos que conformaron la subcuenta C6 del FPB

Fecha	Fuente	Monto (USD)
31 de octubre de 2014, y 27 de julio de 2015	CONAFOR ¹⁰	9,091,000.00
12 de marzo de 2015	GEF	9,091,000.00

El FPB está a cargo de CONAFOR que a su vez encarga la administración de sus portafolios a BANORTE, bajo una política de inversiones conservadora lo cual se define en el MOP FPB como “inversiones de bajo riesgo pero con rendimientos garantizados”. Los rendimientos obtenidos con este manejo han permitido cubrir los recursos necesarios para financiar proyectos en el marco del programa de PSA de CONAFOR. Los reportes resultantes del manejo financiero de BANORTE son remitidos mensualmente a CONAFOR quien a su vez los ha integrado en reportes semestrales destinados a adjuntarse a los reportes del C6.

De acuerdo al último reporte de febrero de 2019, el portafolio asciende a MXN 309,109,349.29, lo que ha permitido generar rendimientos por MXN 64,658,655.19 y aprobar 7 proyectos de PSA en la convocatoria de 2016, con un monto asignado a MXN 31,882,024.00 para un período de cinco años, de los cuales ya han transcurrido los tres primeros.

7.3 Salvaguardas

En el diseño original del Proyecto C6, los indicadores cubrieron lo elementalmente esperado. Pero en la medida en que se avanzó con su implementación, los reportes sobre salvaguardas fueron cada vez mejores. Además de haber construido un sólido andamiaje en materia de salvaguardas para responder a los requisitos del BM, el Proyecto C6 logró adoptarlas de manera transversal. Esto significa que se encontró que cumplió a cabalidad lo estipulado por el BM en cuanto a salvaguardas pero que, además, al menos en el FGM, se hizo un esfuerzo por ir más allá de un enfoque centrado en minimizar los riesgos para dar el salto a uno de maximizar beneficios. Lo que se puso de manifiesto al haber hecho extensivos los principios de los PPI a todos los subproyectos y haber generado una estrategia de género más allá de lo pedido por las salvaguardas, provocando su adopción por el FMCN y los socios en campo.

Los subproyectos que trabajaron con pueblos indígenas cumplieron con todo lo estipulado para el cuidado de su cultura, toma de decisiones y respeto del territorio que, a su vez, promueven esquemas de construcción participativa. La estrategia de género llevada más allá de lo pedido por las salvaguardas representa el potencial de ser transferida a FONNOR y a CONAFOR y puede contribuir a que el BM incorpore una nueva visión de género en sus salvaguardas.

Puede afirmarse que el FMCN y los fondos regionales han desarrollado capacidades que los habilitan para hacer frente de manera exitosa a los requerimientos de salvaguardas del BM y otras entidades. Para todos los proyectos de este tipo todavía sigue siendo un reto pasar de la expresión únicamente en forma de números a un sistema que haga del cumplimiento de salvaguardas una cultura organizacional que maximice beneficios.

7.4 Hallazgos

La alta volatilidad de los mercados financieros hacen cada vez menos predecibles y rentables los portafolios patrimoniales. Esta realidad obliga a revisar su consideración como una fuente de recursos sostenible, en particular para las ANP. En este caso específico, es indispensable seguir trabajando en asegurar recursos fiscales para cubrir sus operaciones básicas, así como la identificación de nuevas fuentes o la generación de mecanismos financieros innovadores orientados a alcanzar niveles de gestión más ambiciosos.

¹⁰ Provenientes del Fondo Forestal Mexicano.

7.5 Aprendizaje

Es una práctica muy recomendable que el personal administrativo acompañe las visitas de campo para conocer la realidad de la implementación de los proyectos en campo. En el caso del Proyecto C6, ésta práctica se presentó al nivel del FMCN y los fondos regionales, e incluso el especialista en gestión financiera del BM. La experiencia fue muy positiva ya que permitió notar las limitantes en el campo para implementar los procedimientos acordados y luego buscar y lograr su flexibilización. Las decisiones adoptadas a ese respecto en la versión de 2016 del MOP C6 permitieron disminuir costos de transacción para efectuar algunas adquisiciones menores y hasta dinamizar la economía local.

Así mismo, como resultado del intercambio de experiencias a nivel de las instituciones que forman parte del CTP, la CONAFOR ha conformado en 2018 un Subcomité de Inversiones como parte del Comité Mixto del Fondo Forestal Mexicano que supervise el manejo financiero del FPB.

8.0 Conclusiones mayores

En la siguiente sección, se presentan las conclusiones mayores de la evaluación en términos de efectividad, eficiencia, relevancia, sostenibilidad, e impacto.

8.1 Efectividad

De acuerdo con el Marco de Resultados y Monitoreo y los indicadores utilizados (Anexo G), el Proyecto C6 ha sido efectivo en lograr el 120% de las metas de su objetivo de desarrollo. En términos de los resultados intermedios, ha sido aun mas efectivo con una tasa de cumplimiento de 119% de las metas. Pero lo realmente efectivo, en términos cualitativos, ha sido la movilización, alineación, capacitación, coordinación y seguimiento de la gama de actores de la sociedad que tienen que ver con el ámbito temático y geografico del Proyecto C6. Es llamativo el alto número de entrevistados que lo perciben como un hito entre los proyectos ambientales en México, sobre todo por la efectividad de la colaboración interinstitucional. A grandes rasgos, atribuyen el éxito del Proyecto C6 a la efectividad del CTP, del UCP (FMCN), de las UCR (FGM, y FONNOR), de los OSC, de los PAMIC, y del uso de los PSA; es decir, los pilares centrales de su diseño. Lo menos efectivo ha sido la declaración de ANP nuevas, el aumento en la efectividad de manejo de las ANP -aunque no por causas atribuibles al proyecto en ambos casos-; el uso de la información generada en el monitoreo y la incorporación de prácticas, entre socios institucionales, para mejorar el uso del suelo.

8.2 Eficiencia

En general, el Proyecto C6 tuvo los recursos técnicos y financieros necesarios para cumplir con sus fines. El uso de estos recursos fue eficiente, lográndose la mayoría de las metas y superando las metas de 5 de los 7 resultados intermedios. En el tema de la comunicación, hubo recursos adecuados, pero fue ineficiente su uso por falta de claridad en el CTP sobre sus necesidades en el tema.

Desde el punto de vista de la gestión financiera y administrativa, el proyecto ha sido eficiente en convertir metas en resultados, cumpliendo con todos los compromisos con el BM, como agencia implementadora del Proyecto C6. Los recursos financieros se han aplicado de acuerdo con los planes y procedimientos acordados y aprobados. Asimismo, la UCP ha puesto a disposición de los ejecutores del proyecto los recursos planificados de manera oportuna. La sólida plataforma administrativa compuesta por FMCN, FGM y FONNOR ha sido esencial para este efecto. Es importante resaltar que la existencia de ésta plataforma permitió que las entidades

técnicas se pudieran concentrar en cumplir sus funciones técnicas y lograr los resultados esperados.

8.3 Relevancia

Durante la segunda mitad del Proyecto C6, se ha probado la relevancia de su diseño y su enfoque en atender las prioridades identificadas en los PAMIC. Además, la alineación de roles institucionales, inversiones y prioridades geográficas estimuladas siguen de igual vigencia post-proyecto, y servirán de guía para acciones futuras.

Por otro lado, durante la segunda mitad de implementación del Proyecto C6, el CTP identificó de relevancia la ganadería en la búsqueda de soluciones para un uso sustentable de los suelos en las cuencas críticas. Como consecuencia, se iniciaron acciones para explorar nuevos enfoques de impulso a la ganadería sustentable. Durante este proceso se ha generado, entre los actores institucionales más importantes, una alineación de conceptos sobre posibles soluciones, la traducción de estos conceptos en acuerdos interinstitucionales y el diseño de proyectos mayores (CONECTA y GANARE) con financiamiento nacional e internacional.

8.4 Sostenibilidad

La sostenibilidad de las acciones del Proyecto C6, más allá del aspecto financiero, se ve asegurada principalmente por la incorporación del enfoque de manejo integrado de cuencas y sus lecciones aprendidas entre los socios que conforman el CTP, los FR, las OSC ejecutoras de subproyectos, y los ejidos y comunidades ejecutoras de PSA. En particular se puede resaltar:

- La comprensión de los socios del Proyecto C6 de la necesidad de incluir un enfoque empresarial en las intervenciones, destacando CONAFOR en la asignación de recursos para proyectos de PSA.
- La búsqueda de alternativas para la sostenibilidad de las acciones de los subproyectos por parte de las OSC, a tal punto que hoy el 90% de éstas afirman contar con recursos o medidas para su continuidad.
- La adopción de medidas que promuevan el enfoque y aplicación a nivel nacional de los PAMIC y su coordinación con los PACC en los casos relevantes. De una parte, CONAFOR ha incluido en su reglamento de convocatorias para PSA, la asignación de puntaje adicional cuando las propuestas de proyectos se ubiquen en zonas prioritarias identificadas en los PAMIC. De otra parte, INECC se encuentra diseñando una guía metodológica para su elaboración y está explorando el diseño de iniciativas legislativas que promuevan su uso en el país.
- El esfuerzo continuo para establecer relaciones estratégicas con otras instituciones relevantes como CONAGUA.

Desde el punto de vista de la sostenibilidad financiera, los mayores impactos del Proyecto C6 pueden encontrarse en:

- Posicionamiento de la plataforma interinstitucional del Proyecto C6. La coordinación de intervenciones a nivel del CTP permite lograr un mayor impacto y optimizar el uso de los recursos. Esto se vuelve de vital importancia en un contexto de escasez presupuestal a nivel fiscal. La necesidad de tomar decisiones respecto al uso de los rendimientos del FCC contribuirá a su mantenimiento en el tiempo.
- Consolidación del posicionamiento del equipo CONANP-FMCN. Este binomio ya ha demostrado sus capacidades conjuntas con la implementación de otros proyectos financiados con recursos del GEF. Durante los últimos 5 años ha reforzado su carácter de equipo coordinado, capaz de movilizar recursos importantes que benefician a ANP de México. Así, el equipo logró negociar y suscribir los acuerdos necesarios para recibir el financiamiento de la KfW de Alemania por EUR 15 millones para el proyecto Sierra y Mar.

Este financiamiento permitió la activación del último aporte del Proyecto C6 (USD 7.2 millones).

- Creación de dos nuevos fondos ambientales regionales especializados en el GdM y el GdC que se posicionaron como actores regionales con altas capacidades. Desde su posición, podrán contribuir a multiplicar los esfuerzos de procuración de fondos y diversificar las fuentes financieras.
- Capitalización de dos fondos patrimoniales cuyos rendimientos permitirán cubrir algunas acciones que sean aprobadas por el CTP y financiar proyectos de PSA.
- Reconocimiento del FMCN como entidad acreditada del GCF en febrero de 2019. Éste es un importante reconocimiento a sus capacidades y altos estándares, pero además contribuye a diversificar las fuentes financieras para la agenda ambiental mexicana.

8.5 Impacto

Visto desde la perspectiva ambiental, y medido por las emisiones de CO₂, el Proyecto C6 es un gran éxito, habiendo reducido las emisiones en 137% de las metas fijadas. Por el lado financiero, la capitalización de 2 fondos patrimoniales grandes, el FCC (USD19.5 millones), y el FPB-C6 (USD18.1 millones) le da cierta seguridad en cuanto al mantenimiento a largo plazo de las inversiones en ANP y su capacidad operativa, subproyectos en agro-ecosistemas, monitoreo, PSA y la administración de las cuentas e inversiones en el campo. Por supuesto, los recursos financieros disponibles variarán año a año con los rendimientos de los capitales, los cuales en años recientes han alcanzado niveles históricamente bajos.

En cuanto a la perspectiva social y económica, el Proyecto C6 no estableció una línea base, ni definió metas o indicadores correspondientes en el Marco de Resultados. Sin embargo, durante las entrevistas y visitas de campo se hicieron evidentes algunas tendencias que pueden ser consideradas como impactos del proyecto. Primero, es obvio que el vínculo entre los aspectos ambientales, sociales y económicos en la implementación del Proyecto C6 son ampliamente entendidos por los socios. En este contexto, se ha generado una amplia base de datos en estos aspectos que pueden servir de línea base de futuros proyectos. De hecho, han habido esfuerzos exitosos para ligar estos tres pilares en apoyo al cumplimiento de las metas ambientales, especialmente en los subproyectos y los esfuerzos comunitarios que utilizan los PSA como capital semilla. Por ejemplo, hay varios casos donde las acciones han estimulado la formación de diferentes arreglos de negocio, como cooperativas para la comercialización de productos y servicios resultantes de usos sustentables del suelo o para incrementar el valor agregado a estos productos.

Como fue mencionado anteriormente, la forma de colaborar entre instituciones y personas en diferentes niveles y ámbitos, liderada por el CTP y coordinada por el FMCN y consolidada a través de los PAMIC, ha tenido un impacto importante entre diferentes instituciones socias o no. Es un modelo que ha generado buenos comentarios entre las personas entrevistadas y es probable que tendrá impacto en el diseño de futuros proyectos e intervenciones, así como en el comportamiento de las personas. ¿Se convertirá en una costumbre adquirida?

Otro impacto sustancial del Proyecto C6, pero no cuantificable, ha sido el desarrollo y la adopción de estrategias de género entre su socios (sobre todo el FMCN, FR, OSC, y comunidades participantes). Estos impactos, formales en algunos casos e informales en otros, tienen el potencial de seguir extendiendo su impacto muy después del cierre del proyecto.

9.0 Recomendaciones Post Proyecto

Sin duda, el Proyecto C6 ha sido un éxito desde una variedad de perspectivas. Durante sus últimos meses de implementación será importante analizar en detalle las lecciones aprendidas, grandes y pequeñas, para asegurar su inclusión en los proyectos e intervenciones nuevos en diseño y negociación.

9.1 Construyendo sobre las lecciones del Proyecto C6

El FMCN está construyendo nuevas intervenciones sobre la base de las lecciones aprendidas del Proyecto C6. Durante la evaluación final se ha hecho énfasis en los siguientes puntos:

- Hasta ahora, no hay signos de que el escenario financiero nacional o internacional cambiará en forma significativa en el futuro cercano.
- Es probable que continuarán: (a) los recortes en el presupuesto federal ambiental; (b) a nivel internacional el alza en fondos disponibles para cambio climático, y la disminución de fondos para la biodiversidad; y (c) bajos rendimientos para los fondos patrimoniales.
- Los supuestos antes mencionados subrayan la importancia de incorporar en proyectos nuevos, recursos financieros suficientes para inversiones de riesgo, imprescindibles para probar e innovar con mecanismos nuevos de financiamiento sostenible, sobre todo los que permitan generar ingresos anuales predecibles.
- Ejemplos de lo anterior, son los esquemas de *Return to Nature*¹¹ y de compensaciones ambientales, descritos en el EIMT.
- Sin duda las lecciones del Proyecto C6 sobre los arreglos que fomentan la colaboración interinstitucional para la acción concertada merecen ser incorporados en el diseño de los proyectos nuevos.
- También merecen atención las lecciones aprendidas sobre los FR como operadores locales para reducir los costos de supervisión de las acciones de campo, fortalecer capacidades fiduciarias en la región y hacerlos más atractivos para la negociación de nuevos financiamientos.
- Redoblar esfuerzos para asegurar una relación estratégica con SADER y CONAGUA a través de las direcciones más pertinentes.
- El enfoque empresarial, que se impulsó en los PSA y en algunos subproyectos, merece mayor atención en proyectos nuevos, especialmente provisiones para agregar valor a los productos resultantes los usos sustentables de la tierra y su comercialización.
- Adicionalmente, es también de vital importancia que los futuros subproyectos no queden únicamente en la parte productiva sino que sean diseñados desde el inicio con una visión comercial y tengan claramente identificadas las medidas que aumenten su competitividad.
- Seguir apoyando a CONANP en sus esfuerzos para asegurar que la operación básica de las ANP sea cubierta por recursos federales.

9.2 Sugerencias para consideración

Como se hizo en la EIMT, aquí se presenta un resumen de las sugerencias que fueron hechas durante la evaluación. Son de menor importancia que las recomendaciones anteriores, pero quizás merecen consideración también.

9.2.1 Consolidación de las ANP

1. Aprovechar el proceso para la evaluación de la efectividad de manejo (tipo METT) como una oportunidad para seguir de manera sistemática la identificación de ajustes

¹¹ Aunque hay que encontrar soluciones a barreras legales, el concepto tiene todavía gran potencial.

- requeridos para consolidar el manejo de las ANP, y la capacitación continua de los Consejos Asesores y el personal.
2. Explorar el uso del concepto de compensación ambiental como fuente potencial de financiamiento para las ANP (CONANP, FMCN, INECC, y FR).
 3. Promover la actualización de los Programas de Manejo de las ANP del Proyecto C6 para que tengan una visión de cuenca.

9.2.2 Comunicaciones

Asignar a los FR (y pagar con el FCC) las tareas de:

4. Analizar las muchas lecciones aprendidas, identificar los públicos que podrían hacer mejor uso de ellas y los medios más efectivos para comunicar con ellos.
5. Interpretar los datos recogidos a través de los sistemas de monitoreo del Proyecto C6 y promover su aprovechamiento para el manejo adaptativo por parte de las instituciones pertinentes.
6. Utilizar los Websites de los FR como portales de información para sus socios (especialmente las OSCs, Juntas Intermunicipales, y ejidos asignados PSA) en cuanto a las lecciones aprendidas durante la implementación de los subproyectos y su equivalente, oportunidades de diferentes índoles (por ejemplo, financiamiento, capacitaciones, convocatorias, encuentros, y becas), comunicados de los diferentes socios, cuadernos técnicos y noticias del momento
7. Que el FMCN mantenga las SICC con los aliados locales del Proyecto C6.

9.2.3 PAMIC

8. Hacer un estudio que extraiga lecciones aprendidas y buenas prácticas en la elaboración y ejecución de los PAMIC,
9. Utilizar las lecciones aprendidas sobre los PAMIC para apoyar a INECC en la producción de una guía sobre su desarrollo y uso.
10. Incluir en la metodología un proceso para revisar y adoptar versiones nuevas e información sobre vulnerabilidad y metas socio-económicas de las comunidades participantes en el Proyecto C6.
11. Elaborar una guía metodológica para los PAMIC sociales de micro cuencas.
12. Usar los rendimientos del FCC y proyectos nuevos para el seguimiento y ajuste de los PAMIC.

9.2. Monitoreo y Evaluación

13. Aprovechar la experiencia del Proyecto C6 para revisar con un grupo de trabajo técnico las posibilidades de ajuste de las metodologías de monitoreo de la biodiversidad y del agua para facilitar su interpretación y bajar sus costos.
14. Explorar alianzas entre los FR e instituciones académicas para analizar los datos del monitoreo comunitario y preparar informes a nivel de cuencas.

9.2.5 Subproyectos y PSA

15. Realizar un acopio, sistematización y documentación de buenas prácticas identificadas durante la ejecución de los subproyectos y PSA.
16. Replicar en el GdM el programa "Pescadero" implementado por FONNOR para fortalecer las capacidades de las OSC.

17. Promover el uso del Índice de Efectividad Institucional (IEI) para la profesionalización de las OSC y las coaliciones.
18. Replicar el programa de liderazgo del Fondo del Sistema Arrecifal Mesoamericano (Liderazgo SAM) para apoyar la formación de líderes en las OSCs y organizaciones comunitarias.
19. Fortalecer el proyecto MIJO12 como comunidad de aprendizaje y plataforma de procesos de colaboración.
20. En proyectos futuros programar al menos una visita de campo a medio término por parte de los dictaminadores/evaluadores a cargo de la continuidad de los sub-proyectos.
21. Incluir en futuros proyectos un programa de innovación que entre otros servicios ayude a las OSC a buscar alianzas con empresas privadas.
22. Identificar empresas que dependen de las cuencas del Proyecto C6 y explorar posibles mecanismos para vincularlas con la conservación y restauración de la calidad y cantidad del agua.

9.2.6 Género

23. Promover la incorporación de la estrategia de género elaborada y aplicada por el FGM, entre las instituciones socias del Proyecto C6.

10. Conclusión Final

Al terminar el Proyecto C6, los que participaron en su diseño, administración, implementación o seguimiento merecen un reconocimiento muy especial por la solidez del esfuerzo, la magnitud y calidad de la colaboración y los resultados logrados. Hablar de la replicabilidad del modelo es demasiado simplista, pero sí, hay muchos elementos de la experiencia adquirida con el Proyecto C6 que merecen ser entendidos y replicados donde sea factible.

¹² El Proyecto MiJO busca potencializar el trabajo que desarrolla el FPB, fortaleciendo las capacidades de las comunidades y ejidos y reafirmando su compromiso con la conservación; es implementado por el FONNOR y CONAFOR, con el financiamiento del Servicio de Pesca y Vida Silvestre de los Estados Unidos (USFWS).

Anexo A: Estructura del Proyecto¹³

Cada institución del Proyecto C6 tiene un papel clave para el logro de los resultados deseados. El Fondo para el Medio Ambiente Mundial, a través del Banco Mundial, provee co-financiamiento para el proyecto. CONANP fortalece el manejo de las áreas naturales protegidas (ANP) existentes y establece y maneja ANP nuevas, en las cuencas de intervención seleccionadas. CONAFOR apoya a los dueños de los bosques que conectan las ANP por medio de pago por servicios ambientales (PSA). Adicionalmente se trabaja a través del FMCN y dos FR con subproyectos de organizaciones de la sociedad civil (OSC) para el manejo sustentable de bosques y retención de suelos. Por su parte, la elaboración de planes de manejo integral de las cuencas (PAMIC) es responsabilidad del INECC. Estos planes buscan sumar los esfuerzos de todos los actores gubernamentales (a nivel nacional, estatal, y local), las poblaciones locales y la sociedad civil. Las instituciones socias apoyan el monitoreo de biodiversidad, cambio de uso de suelo, carbono y calidad de agua; así como el intercambio de experiencias entre cuencas. El FMCN dirige la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP), administra la mayor parte de los recursos financieros, asigna el financiamiento a los subproyectos por convocatoria, levanta fondos y está a cargo del enlace con el Banco Mundial.

Este importante esfuerzo integrado es supervisado y dirigido por un Comité Técnico del Proyecto (CTP) compuesto por representantes de las cuatro instituciones socias (CONANP, CONAFOR, FMCN, e INECC) y, durante la etapa de arranque, por Comités Técnicos Regionales en las dos regiones priorizadas. Unidades Regionales del Proyecto (URP) ubicados en dos FR (FGM y FONNOR) son supervisadas por el FMCN.

En las cuencas seleccionadas, CONANP fortalece las ANP. A su vez, CONAFOR apoya a los dueños de los bosques que conectan estas ANP por medio del PSA. Estos esfuerzos se complementan por subproyectos en manejo forestal sustentable para disminuir la presión a los bosques en las cuencas. De esta manera los pobladores aprovechan sus recursos naturales mientras que conservan la biodiversidad de los bosques y aseguran un ingreso a sus dueños en el largo plazo. La elaboración de PAMIC es coordinada por INECC y pretende sumar esfuerzos con otras instituciones gubernamentales nacionales, estatales, y municipales; OSC; pobladores.

El Convenio de Donación (TF015475) es la base legal y el documento rector del Proyecto C6. Establece los compromisos legales adquiridos por las partes (Gobierno de México, NAFIN en su calidad de Agente Financiero, CONAFOR, FMCN, Banco Mundial). Las condiciones para los desembolsos se encuentran en la Carta de Desembolsos emitida por el Banco Mundial. Un Convenio de Concertación firmado por CONANP, CONAFOR, INECC y FMCN establece las responsabilidades de cada institución, y cuenta, como parte del mismo, con un Manual de Operaciones donde se establecen los procedimientos para el ejercicio de los recursos.

El Convenio de Donación, Convenio de Concertación, Documento de Proyecto y Manual de Operaciones comprometen a las instituciones participantes a cumplir las salvaguardas ambientales y sociales del Banco Mundial que establece el Marco de Gestión Ambiental y Social (MGAS) del proyecto. El MGAS incluye un Marco de Planificación de Pueblos Indígenas (MPPI) para las actividades bajo la responsabilidad del FMCN y otro para las actividades bajo la responsabilidad de CONAFOR, así como un Marco de Procedimiento (MP) para ANP cuyos recursos administra el FMCN. Las poblaciones indígenas que habitan en ANP son apoyadas

¹³ Modificado del Informe de la EIMT.

por los MP. Su uso de los recursos naturales puede ser limitado por restricciones impuestas por los Programas de Manejo enfocados en la conservación de la biodiversidad y los servicios ambientales.

El MGAS permite identificar y atender los posibles impactos negativos del Proyecto C6. También busca articular los beneficios sociales y económicos, e incluye una serie de principios y procedimientos para este fin. Estos lineamientos están enfocados en medidas para desarrollar planes para reducir, mitigar o compensar impactos adversos y potenciar impactos positivos.

Se usa los MPPI para actividades que el proyecto desarrolla con pueblos indígenas. Tienen como objetivo: a) asegurar el acceso y la participación amplia de los pueblos indígenas para el desarrollo sustentable; b) evitar, prevenir, mitigar posibles impactos adversos a la población indígena; c) reconocer los derechos basados en las costumbres o tradiciones de los pueblos y comunidades indígenas y no indígenas, respecto a las tierras y territorios tradicionalmente ocupados y usados; d) proveer las directrices y procedimientos claros para el desarrollo de Planes para Pueblos Indígenas (PPI), en los casos que sean necesarios.

Anexo B - Metodología y Cronograma

Este documento tiene el propósito de bosquejar la metodología de la evaluación, las responsabilidades de cada consultor, y un cronograma de trabajo. La metodología sigue las indicaciones generales de los Términos de Referencia (TdR) para la evaluación y la metodología empleada en la evaluación de medio término. Provee mayores detalles sobre cada elemento de la evaluación, y muestra las responsabilidades de cada consultor y cómo se integran entre sí. Los cuatro elementos mayores de la metodología son: (1) revisión de gabinete de la documentación, (2) entrevistas presenciales con todos los actores claves, (3) visita a sub-proyectos en cinco cuencas del proyecto, y (4) redacción del informe de evaluación.

Revisión de Gabinete

El equipo revisará la documentación especificada en los TdR. Las asignaciones de cada consultor son (los números son los indicados en los TdR):

- Líder: documentos 2, 10, 14, 15
- Aspectos Sociales: documentos 5, 8, 11, 12
- Financiamiento Sostenible: documentos 1, 3, 4, 6, 13
- Todos: documentos 7, 9, 16, 17, 18 y el Documento de Evaluación del Proyecto del Banco Mundial (PAD).

El análisis de la documentación se hará de la siguiente manera:

- Cada Consultor hará una tabla por cada documento que analice, llenando columnas para el tema, puntos principales, y observaciones.
- Los consultores compartirán cada tabla elaborada sobre los documentos analizados con los otros miembros del equipo.
- Algunos documentos serán analizados por todos los consultores, y la tabla será preparada por el Consultor Líder.
- Utilizando la FODA (análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) hecha para la evaluación de medio término, y tomando en cuenta el conjunto de tablas de los principales documentos del proyecto se elaborará un análisis FODA nuevo del Proyecto que orientará la evaluación final.

Entrevistas presenciales con todos los actores claves

Todas las entrevistas serán hechas por el equipo en su conjunto, tanto a nivel de las organizaciones socias, como a nivel de las organizaciones regionales y estatales, y a nivel de los sub-proyectos de campo. Se utilizará un juego de preguntas estándar durante las entrevistas con representantes de instituciones. Estas son:

- ¿En su opinión, es correcto el análisis FODA del proyecto que hemos circulado anteriormente? ¿Qué debemos cambiar?
- ¿Cuáles son las lecciones aprendidas en los 5 años del Proyecto?
- ¿Los recursos asignados al proyecto y sus actividades fueron adecuados para lograr los resultados esperados?
- ¿Considera que los resultados impulsados con el financiamiento del proyecto serán sostenibles luego de su cierre?

- ¿Qué tan efectivos han sido los comités estatales, consejos asesores o comités de cuenca y el CTP?
- ¿Considera que los recursos humanos y financieros del proyecto han sido utilizados eficientemente? ¿Porqué? ¿Será posible mantener este nivel de recursos después del Proyecto, y cómo?
- ¿Qué resultados obtenidos por el Proyecto considera de mayor relevancia y porqué?
- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con el nivel de participación y desempeño en el proyecto?
- ¿Se articuló este proyecto con otras iniciativas?
- ¿Las capacidades de los socios fueron las adecuadas?
- ¿Existió un proceso eficaz para el auto-monitoreo, evaluación, presentación de informes y reflexión?
- ¿En qué medida el proyecto ayudó en la implementación de las políticas y programas estratégicos del Gobierno de México y de los socios?
- ¿Los actores clave fueron suficientemente y eficazmente involucrados? ¿Se cumplen sus expectativas y están satisfechos con su nivel de participación?
- ¿Han sido cumplidas las salvaguardas del proyecto?
- ¿El proyecto está provocando los cambios deseados en el comportamiento de las personas y las instituciones?
- ¿Han habido impactos positivos o negativos no intencionados derivados de los resultados del proyecto?

La lista de las principales personas a entrevistar indicada en los TdR será la base para las entrevistas. Además se harán entrevistas durante las visitas de campo al personal de campo de las instituciones socias, a integrantes de los comités estatales, consejos asesores o comités de cuencas, y a las comunidades involucradas en los sub-proyectos.

El análisis de las entrevistas se hará de la siguiente manera:

- El contenido de las notas de cada entrevista será resumido en una tabla cuyas columnas serán: tema, información u opinión de la persona entrevistada, observaciones.
- Las tablas de cada entrevista serán comparadas para identificar puntos de acuerdo y puntos de desacuerdo. Éstas, a su vez, serán resumidas en una tabla cuyas columnas serán: tema, puntos de acuerdo, puntos de desacuerdo, y observaciones.

Visita a subproyectos en 5 cuencas incluidas en el Proyecto

El equipo de evaluación hará visitas a sub-proyectos y ANP en 5 cuencas incluidas en el Proyecto para tener reuniones con los comités estatales, consejos asesores o comités de cuenca y conocer de cerca las actividades de campo. Se enfocará, en los avances de desempeño, revisando Planes Operativos Anuales, Reportes Semestrales, y Tracking Tools, y los resultados específicos de sub-proyectos, monitoreo, efectividad de manejo de áreas protegidas, gobernanza, participación social y las salvaguardas del Banco Mundial.

Las visitas a las cuencas se organizarán de acuerdo con las siguientes orientaciones:

- Identificar las condiciones que evidencian la efectividad de los arreglos institucionales, la coordinación interinstitucional (a niveles federal y estatal) y la participación de los actores locales con un enfoque geográfico.
- Conocer las apreciaciones de los actores clave sobre el proyecto, su relevancia, alcances, logros y retos, tanto en el plano de sus planteamientos técnicos y estratégicos, como en el cumplimiento de las salvaguardas.
- Conocer las evidencias físicas visibles que identifican los actores, como también las mejoras que son productos del proyecto, en el manejo de las cuencas.
- Conocer las evidencias del fortalecimiento del capital social, principalmente aquellas que muestren la efectividad de la capacitación para el desarrollo de capacidades para monitoreo de la biodiversidad, el cambio de uso de suelo, y la medición de cambios en el *stock* de carbono y la calidad del agua para lograr un manejo adaptativo.
- Identificar aspectos facilitadores para el intercambio de experiencias entre cuencas.
- Conocer los avances y retos en la implementación del proyecto.
- Identificar y registrar las recomendaciones de ajuste o de transformación que el proyecto puede necesitar para mejorar las actividades posteriores al proyecto.
- Identificar las lecciones aprendidas en las distintas dimensiones del proyecto (diseño, planeación, coordinación, gestión, organización, implementación, seguimiento, evaluación, sostenibilidad).
- Identificar el grado de cumplimiento de salvaguardas sociales y ambientales-

La programación de las visitas a 5 cuencas del Proyecto se hará en coordinación con el FMCN respaldada por integrantes del CTP.

Elaboración del informe de la evaluación

La elaboración del informe de la evaluación se hará en etapas. Primero, los integrantes del equipo se pondrán de acuerdo en la estructura básica del informe, siguiendo las indicaciones de los TdR. Cada consultor será responsable de escribir las secciones del informe de acuerdo a su especialidad.

Se propone hacer las entrevistas y actividades de campo del equipo de evaluación entre el 4 y el 22 de marzo. El 26 de marzo el equipo de evaluación presentará sus hallazgos al CTP. Regresando a sus oficinas, los consultores escribirán un primer borrador de las secciones bajo su responsabilidad basadas en la revisión documental, las entrevistas, las salidas al campo, y las discusiones entabladas a raíz de la presentación de los hallazgos de la evaluación. El consultor líder integrará las contribuciones de los otros Consultores en un primer borrador del informe que se entregará al FMCN el 15 de abril para circulación entre los integrantes del CTP. Los integrantes del CTP tendrán hasta el 26 de abril para revisar el documento y mandar sus comentarios al Consultor Líder. El FMCN mandará los comentarios de los integrantes del CTP a los consultores el 19 de abril. Estos comentarios se integrarán en un informe final de la evaluación para entrega al FMCN el 3 de mayo. A continuación se presenta un resumen del cronograma de trabajo:

Cronograma Propuesta, Equipo de Evaluación

Actividad	Fechas
Revisión de gabinete de la documentación por los consultores	11 febrero – 2 marzo
Vuelos de los consultores a CMX, y reunión del equipo en su hotel.	3 marzo
Entrevistas en CMX	4-5, 18-20 marzo
Visitas de campo, Región Golfo de México	6-15 marzo
Visitas de campo, Región FONNOR	22-24 marzo
Presentación de hallazgos al CTP	26 marzo
Vuelos de los consultores sobre financiamiento sostenible y aspectos sociales de regreso a sus oficinas.	27 marzo
Entrega a los integrantes del CTP del borrador del informe final para revisión	15 abril
Revisión del borrador por los integrantes del CTP	16-28 abril
FMCN manda los comentarios de los integrantes del CTP a los consultores	29 abril
Integración de los comentarios de los integrantes del CTP en el informe final de la evaluación.	30 abril
Entrega del informe final	3 mayo

Anexo C – Principales documentos Revisados

- 1) El Convenio de Donación TF015475 (11 de diciembre de 2013).
- 2) El Convenio de Concertación entre CONANP, la CONAFOR, el INECC y el FMCN (4 de febrero de 2014).
- 3) La Carta de Desembolsos (11 de diciembre de 2013).
- 3) El Manual de Operaciones del Proyecto (versiones 2014, 2015, 2016 y 2017).
- 4) Manual Operativo del Área de Conservación del FMCN (versión 2018).
- 5) Manual Operativo del Fondo Patrimonial de Biodiversidad.
- 6) El Marco de Gestión Ambiental y Social, los Marcos de Planificación de Pueblos Indígenas, el Marco de Procedimiento, así como sus respectivos planes e informes. Los primeros tres son apéndices al Manual de Operaciones, mientras que los planes se encuentran en los Planes Anuales de Gasto y Presupuesto Consolidado, así como en los Reportes Semestrales y Anuales.
- 7) Los Planes Anuales de Gasto y Presupuesto Consolidado 2014 a 2019.
- 8) Los Reportes Semestrales y Anuales de 2014 a 2018.
- 9) Las propuestas y reportes de los subproyectos en el Sistema de Seguimiento a Proyectos (SISEP) en línea del FMCN.
- 10) Las ayudas memoria de las misiones de supervisión del Banco Mundial de 2014 a 2018.
- 11) Las ayudas memoria de las misiones adelantadas de gestión financiera de 2014 a 2019.
- 12) Las minutas de las sesiones de CTP.
- 13) Las minutas de los comités estatales.
- 14) Las memorias de los talleres para la convocatoria de subproyectos, para capacitación en diferentes temas (administrativo, monitoreo), para reuniones con grupos de socios y para consultorías en temas de interés de varios socios.
- 15) Los resultados de las auditorías del proyecto para los ejercicios 2014 a 2017 a cargo de FMCN.
- 16) Las cartas de cofinanciamiento de los socios del proyecto.
- 17) Solicitud y reasignación de los recursos del proyecto (27 de marzo y 15 de julio de 2018, respectivamente).
- 18) Los productos de las consultorías a cargo del proyecto.
- 19) Los Instrumentos de Seguimiento en la Efectividad de Manejo o METT (Management Effectiveness Tracking Tools) del Proyecto en las cuatro áreas focales del GEF: biodiversidad, cambio climático (mitigación), degradación de suelos y manejo forestal sustentable.
- 20) El Reporte de la Evaluación de Medio Término de septiembre de 2016.
- 21) La página web del proyecto y sus reportes respectivos.
- 22) Los resultados de las consultorías y servicios financiados con recursos del proyecto. Estos documentos estarán disponibles para el(la) consultor(a) a través de un vínculo electrónico que proporcionará el FMCN.
- 23) Estándares para la Red de Fondos Ambientales de México.

Anexo D – Listado de Entrevistados

CONANP: Andrew Rhodes, Fernando Camacho, Pilar Jacobo, Humberto Reyes, Juan Carlos Romero, Carlos Villar, Raúl Álvarez

CONAFOR: Hilda González, Adriana Saldaña, Guillermo Muñoz, Francisco Arrazate

INECC: Amparo Martínez, Margarita Caso, Daniel Iura González, Anais Vermonden

FMCN: Lorenzo Rosenzweig, Renée González, Yarit León, Mariana Aguirre, Mireya Méndez, Ana Laura Barillas

Fondo Golfo de México: Leonel Zavaleta, Jordi Vera, Monserrat García, Beatriz del Valle, Isauro Cortés, Alma Rodríguez, Daniel Jiménez

FONNOR: Paola Bauche, Azucena Mercado, José Machorro

NAFIN: Carmina Aceves, Verónica Alcaraz, María Luisa Pérez

SEMARNAT: Sergio Garzón

SHCP: Ismaél Lopez Salas

Global Water Watch: Miriam Ramos

COBIJA: Integrantes de la coalición

OSC: personal de campo de CEDRO, VIDA, AC, CONECTA TIERRA, y Gruta de Jamapa

Ejidotes participantes en PSA: dirigentes de El Jorullo, Playa Grande, y Las Juntas y Los Veranos.

Anexo E - Agenda

EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO “CONSERVACIÓN DE CUENCAS COSTERAS EN EL CONTEXTO DE CAMBIO CLIMÁTICO” (C6) MARZO 2019

Instituciones e integrantes participantes

<u>CONANP</u> Andrew Rhodes Fernando Camacho Pilar Jacobo	<u>CONAFOR</u> Taryn Sánchez Hilda González
<u>INECC</u> Amparo Martínez Margarita Caso Daniel González	<u>FMCN</u> Lorenzo Rosenzweig Renée González Ana Laura Barillas Yarit León Mariana Aguirre Mireya Méndez
<u>Fondo Golfo de México, A.C.</u> Leonel Zavaleta Jordi Vera Isauro Cortés Montserrat García Beatriz del Valle Alma Rodríguez Daniel Jiménez Ivonne Ortiz	<u>FONNOR</u> Paola Bauche Azucena Mercado José Machorro
<u>Nacional Financiera</u> Carmina Aceves Verónica Alcaraz María Luisa Pérez	<u>Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales</u> Norma Munguía Sergio Garzón

OBJETIVO:

Evaluar los avances al final del proyecto C6 para proveer de información al Comité Técnico del Proyecto (CTP) y al Banco Mundial sobre el cumplimiento del objetivo de C6.

AGENDA

DÍA y LUGAR	ACTIVIDAD	RESPONSABLES DE ORGANIZACIÓN
Ciudad de México		
Lunes 4 de marzo Oficinas FMCN CDMX 10-14H	Sesión de trabajo con Unidad Coordinadora del Proyecto para revisión de contrato y programa de trabajo, así como aspectos de gestión financiera	Renée González, FMCN Yarit León, FMCN Mariana Aguirre, FMCN
Lunes 4 de marzo Oficinas FMCN CDMX 16-18h	Sesión de trabajo con Unidades Regionales del Proyecto para revisión de Planes Anuales y reportes semestrales	Leonel Zavaleta, FGM Paola Bauche, FONNOR Renée González, FMCN
Martes 5 de marzo Oficinas CONANP CDMX 10-14h	Sesión del Comité Técnico del Proyecto para presentación de consultores, seguido de entrevistas individuales con sus integrantes	Andrew Rhodes, CONANP Daniel González, INECC Taryn Sánchez, CONAFOR Renée González, FMCN Paola Bauche, FONNOR Leonel Zavaleta, FGM Consultores independientes
	Pernocta en CDMX	
Tabasco		
Miércoles 6 de marzo Vuelo 7-8:35h Traslado y comida 9-15h	Vuelo a Villahermosa (Aeromexico AM519) Traslado en vehículo a Tenosique y comida. Sesión de trabajo con directores-POA-CONANP (16-18h, lugar por confirmar)	Juan Carlos Romero y Carlos Villar, CONANP UCP y URP Golfo de México Consultores independientes
Jueves 7 de marzo	Revisión de Plan de Pueblos Indígenas, ANP, vinculación	Responsables técnicos ENDESU

Región Tenosique 9-18h	con subproyectos y monitoreo de biodiversidad y comunitario de agua.	Juan Carlos Romero y Carlos Villar, CONANP UCP y URP Golfo de México Responsables técnicos ENDESU Consultores independientes
Viernes 8 de marzo Regreso Villahermosa 14h	Revisión de POA-ANP y subproyectos. Traslado y pernocta a Villahermosa, Tabasco.	Responsables técnicos ENDESU Juan Carlos Romero y Carlos Villar, CONANP UCP y URP Golfo de México Responsables técnicos ENDESU Consultores independientes
Sábado 9 de marzo Xalapa, Ver.	Traslado a Xalapa, Ver. Vuelo Villahermosa-CDMX Aeromexico AM508 09:15-10:55 Vuelo CDMX-Veracruz Aeromexico AM2052 14:35-15:30 Traslado Veracruz-Xalapa Vía terrestre Pernocta en Xalapa	UCP y URP Golfo de México Consultores independientes Consultores independientes
Domingo 10 de marzo Xalapa, Ver.	Sistematización de información por parte de consultores.	Consultores independientes
Lunes 11 de marzo Xalapa, Ver.	Reunión con GWW-COBIJA Oficinas de FMCN Briones	UCP y URP Golfo de México Consultores independientes
Martes 12 de marzo Región Pico de Orizaba	Visita POA Parque Nacional Pico de Orizaba Pernocta en Huatusco-Coscomatepec	Raúl Álvarez, CONANP URP Golfo de México Consultores independientes
Miércoles 13 de marzo Región Pico de Orizaba	Revisión de subproyectos y PAMIC cuenca Jamapa Pernocta en Huatusco-Coscomatepec	Raúl Álvarez, CONANP URP Golfo de México Responsables técnicos de subproyectos Consultores independientes

Jueves 14 de marzo	Regreso a Xalapa	Raúl Álvarez, CONANP URP Golfo de México Consultores independientes
Región Pico de Orizaba	Pernocta en Xalapa	
Xalapa		
Viernes 15 de marzo	Sistematización de información por parte de consultores	Consultores independientes
Xalapa		
Sábado 16 de marzo	Traslado de Xalapa a la Ciudad de México en autobús	Consultores independientes
Domingo 17 de marzo		Consultores independientes
Ciudad de México		
Lunes 18 de marzo	Día no laborable en México Revisar disponibilidad de funcionarios	Ver opciones para este día ya que, con los funcionarios, será difícil concretar citas
CDMX		
Martes 19 de marzo	Entrevista con personal de CONANP, SEMARNAT e INECC	Fernando Camacho, CONANP Responsable, SEMARNAT Daniel González, INECC
Oficinas CONANP-SEMARNAT CDMX		
Jalisco		
Miércoles 20 de marzo	Entrevista con personal de NAFIN, SHCP y FMCN	Carmina Aceves, Verónica Alcaraz, María Luisa Pérez NAFIN Ismael López, SHCP Lorenzo Rosenzweig, FMCN Karina Ugarte, FMCN Consultores independientes
Oficinas INECC SHCP-NAFIN CDMX		

Jueves 21 de marzo Guadalajara	Vuelo a la ciudad de Guadalajara Ver opciones con Paola de vuelos y posible reunión con CONAFOR	FONNOR Consultores independientes
Viernes 22 de marzo	Opción de visita en zona de Fondo Patrimonial de Biodiversidad-PAMIC cuencas Jalisco	FONNOR Consultores independientes
Sábado 23 de marzo	Opción de visita en zona de Fondo Patrimonial de Biodiversidad-Puerto Vallarta	FONNOR Consultores independientes
Domingo 24 de marzo	Vuelo puerto Vallarta-CDMX Ver opciones con Paola de vuelos	FONNOR Consultores independientes
Ciudad de México		
Lunes 25 de marzo CDMX	Sistematización de información por parte de consultores	Consultores independientes
Martes 26 de marzo Oficinas CONANP CDMX	Presentación de hallazgos al CTP	CONANP, INECC, CONAFOR FMCN, FONNOR Y FGM.

Oficinas de la CONANP: Ejército Nacional 223, Miguel Hidalgo, Anáhuac I Sección, 11320 Ciudad De México, Contacto: Fernando Camacho, tel. (55) 5449-6300 ext. 17128

Oficinas del INECC: Anillo Periférico 4209, Jardines de la Montaña, Ciudad de México. Contacto: Daniel Iura González, tel: (55) 5424-6400 ext 3138

Oficinas CONAFOR: 5360, San Juan de Ocotán, 45019 Zapopan, Jalisco. Contacto: Hilda González, tel. (33)3777-7000 ext. 2020

Oficinas del FMCN CDMX: Damas 49 Col. San José Insurgentes Ciudad de México 03900 (55) 56119779. Contacto: Karina Ugarte, tel. (55) 5611 9779 ext. 235

Oficinas del FMCN Xalapa: Camino a Rancho Viejo 8, Col. Briones, Coatepec, Ver. C.P. 91500. Contacto: Renée González, tel. (228) 8136060 ext.108

Oficinas del Banco Mundial: Insurgentes Sur 1605, Piso 24, Col. San José Insurgentes, México, D.F. Contacto: Angélica Calderón, tel. (55) 5480 4202.

Oficinas de Nacional Financiera S.N.C.: Insurgentes Sur 1972, Anexo Piso Financiero, Nivel Jardín, Col. Guadalupe Inn. C.P. 01020, tel (55) 5325 6391.

Anexo F – FODA y Recomendaciones

SECCIÓN 1: EQUIPOS DE TRABAJO				
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Recomendaciones
<p>Un CTP de alto nivel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con el respaldo político de las máximas autoridades. • Estable en el tiempo. • Cohesionado por una visión compartida, el compromiso profesional, y la calidad humana de sus integrantes. • Con firmeza de conducción, pero flexibilidad para aprendizaje adaptativo. <p>Una UCP (FMCN) con capacidad de ser una organización eje haciendo que las cosas sucedieran en tiempo y forma.</p> <p>Dos URP (FGM y FONNOR) con equipos profesionales altamente calificados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centrados en resultados. • Motivados y comprometidos. • Objeto de la confianza de las instituciones y 	<p>Sostener los esfuerzos para propiciar la consolidación y autonomía de los fondos regionales.</p> <p>Vincular proyectos nuevos de GEF, GCF y AFD en estrategia conjunta que busque mantener y ampliar las acciones del Proyecto C6.</p> <p>Examinar la posibilidad de agregar al conjunto de los proyectos antes mencionados un proyecto del Adaptation Fund para las cuencas de C6, para mantener y replicar acciones para conservación y calidad de agua, resiliencia de ecosistemas y comunidades, y seguridad alimenticia, y agregar subproyectos para manejo integrado de costas.</p>	<p>Los comités regionales sólo funcionaron en los inicios del proyecto.</p> <p>Ausencia de personal calificado para la comunicación externa e interna.</p>	<p>Cambios de administración afecta continuidad de funcionarios familiarizados con el proyecto.</p> <p>Cambios de administración lleva tiempo familiarizarse con el proyecto.</p> <p>Posible cambio de prioridades con respecto a los proyectos.</p> <p>Sustitución de funcionarios comprometidos con la continuidad de los esfuerzos.</p> <p>Pérdida de personal experimentado por terminación de proyectos internacionales.</p> <p>Disminución de los rendimientos de fondos patrimoniales.</p> <p>Reducción del presupuesto gubernamental en el sector ambiental.</p>	<p>Asegurar una relación estratégica con SADER y CONAGUA para acciones futuras.</p> <p>Realizar las oportunidades identificadas en la segunda columna.</p>

<p>los actores locales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento del valor de sus contribuciones. <p>El proyecto deja dos instituciones (FGM y FONNOR) sólidas y autónomas que dinamizan financiamiento y procesos en sus regiones.</p>	<p>Utilizar mecanismo similar al CTP para coordinar este conjunto de proyectos.</p>			
---	---	--	--	--

SECCIÓN 2: SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Recomendaciones
<p>Fortalecimiento de FGM y FONNOR.</p> <p>Fondo de Cuencas Costeras: USD 19M.</p> <ul style="list-style-type: none"> ANP + otras acciones del proyecto. <p>Fondo para la Biodiversidad C6: USD 18M.</p> <p>OSC afirman contar con recursos o medidas de continuidad del 90% de los subproyectos.</p> <p>Equipo CONANP-FMCN con sólida reputación, logró superar la meta de fondos patrimoniales.</p> <p>Aporte de CONAFOR al FPB.</p> <p>Acreditación del FMCN al GCF</p>	<p>Capacidades comprobadas de FMCN, FGM y FONNOR para la administración de proyectos.</p> <p>Inicio del diseño de nuevos proyectos con enfoque productivo: CONECTA y GANARE.</p> <p>La generación de recursos adicionales para conservación mediante el desarrollo de la empresa “circular”.</p> <p>Los fondos regionales pueden explorar abrir nuevas líneas de acción que fomenten una visión empresarial.</p>	<p>Dificultad para cubrir, en su totalidad y de manera oportuna, la operación básica de las ANP con recursos federales.</p> <p>CONAFOR no cuenta con recursos para el seguimiento a proyectos de PSA.</p> <p>No se ha logrado alinear recursos de SADER y CONAGUA.</p> <p>Variabilidad de los mercados internacionales ha disminuido los rendimientos de los fondos patrimoniales</p>	<p>Volatilidad del mercado de valores.</p> <p>Disminución del apoyo presupuestal al sector ambiental.</p> <p>Cambio de prioridades de la cooperación internacional y disminución de fondos para la conservación de la biodiversidad.</p> <p>Dificultades de los fondos regionales para lograr su autonomía y diversificación de fuentes.</p>	<p>Analizar la brecha financiera de las ANP considerando las tendencias en el recorte presupuestal del sector ambiental.</p> <p>Explorar alternativas vinculadas al sector empresarial que permitan generar recursos para la conservación.</p> <p>Continuar con los esfuerzos para asegurar una relación estratégica con las direcciones más pertinentes de</p>

(diversificación de fuentes). En los proyectos de PSA, CONAFOR privilegió el enfoque de negocios.	Las OSC implementadoras de subproyectos están integrando una visión empresarial que puede tener mayor potencial de éxito a través de una coalición.	durante la vida del proyecto. Los sistemas de monitoreo tienen un alto costo de mantenimiento e interpretación para el manejo adaptativo.		SADER y CONAGUA,. Buscar la activación de los recursos del Fondo de Adaptación para que contribuya con los esfuerzos de CONECTA y GANARE.
--	---	--	--	--

SECCIÓN 3: SUBPROYECTOS

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Recomendaciones
<p>Términos de referencia bien enfocados, claros en alcances y resultados esperados.</p> <p>Socios locales con capacidades, arraigo y legitimidad local.</p> <p>Propicia colaboración a escala muy local (OSC, promotores locales, IES).</p> <p>Acciones de fortalecimiento de capacidades ha sido un asunto transversal a todo el proyecto, dejando sentadas las bases para la sostenibilidad de los esfuerzos.</p> <p>Beneficiarios involucrados en el monitoreo.</p>	<p>El interés de los socios y aliados del proyecto crea las condiciones propicias para la continuidad de los subproyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CONAFOR y CONANP. • Gobiernos estatales. • OSC y profesionales técnicos. • Los beneficiarios. <p>Utilizar los fondos patrimoniales como recursos semilla que atraigan recursos de fuentes diversificadas hacia la continuación.</p> <p>El MIJO en el Pacífico provee la plataforma para una comunidad de aprendizaje y</p>	<p><i>(Tomando nota de las constricciones dadas por el alcance de los recursos y el tiempo del proyecto)</i></p> <p>Insuficiencia de líneas base, contando con grupos testigo, que permitan establecer impactos sociales y económicos.</p> <p>Tiempo insuficiente para alcanzar el grado de madurez deseable de los procesos iniciados.</p> <p>La intervención del proyecto en 16 cuencas causó una</p>	<p>Al terminar el proyecto (y si pasara demasiado tiempo para la obtención de nuevos apoyos):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los beneficiarios pierdan el interés por continuar con los trabajos. • Dejen de recibir el acompañamiento y entonces pierdan el rumbo y se desanimen. • Los procesos para agregar valor y la comercialización al ser muy incipientes en la mayoría de los casos se suspendan. 	<p>Explorar mecanismos para vincular la conservación con actividades de negocio (valor agregado, comercialización, sello regional, etc.).</p> <p>Promover la incorporación de la estrategia de género elaborada y aplicada por el FGM, entre las instituciones socias del proyecto.</p> <p>Explorar mecanismos para vincular los objetivos de conservación con actividades de</p>

<p>Incorporación de noción de cuenca entre actores locales (entendimiento y apropiación del territorio desde ahí).</p> <p>Orgullo por la biodiversidad presente en su territorio entre los pobladores locales involucrados en el proyecto.</p> <p>Signos de procesos de inclusión y empoderamiento de las mujeres (zona GM).</p> <p>Los fondos regionales y las OSC han comprendido que los subproyectos ambientales no son viables si no consideran los aspectos sociales y económicos, no obstante que el proyecto no lo contempló como una meta en el marco de resultados.</p> <p>Las organizaciones locales comprenden que no es más un dilema la conservación o el mejoramiento de las condiciones de vida.</p>	<p>la colaboración local.</p> <p>COBIJA es un instrumento que apoya la búsqueda de alternativas a convocatorias de recursos para la comercialización de productos.</p> <p>La declaratoria como paisaje biocultural que VIDA y Conecta buscarán en su región como instrumento para dar continuidad a los subproyectos</p>	<p>dispersión de inversiones y esfuerzos que limitó un impacto a nivel de cuenca.</p> <p>Frente a la dimensión de la problemática general de cada cuenca, la escala de la intervención si bien genera modelos, está muy acotada territorialmente y su replicabilidad en una escala mayor no es tan clara.</p> <p>Carácter demostrativo, replicable y escalable es relativo en muchos casos, inviable en otros.</p> <p>Dada la dimensión de la problemática de la ganadería en estas cuencas no se previó la atención debida, y, por lo tanto, el proyecto gestionó mayor flexibilidad con el GEF en cuanto a la ganadería sustentable como elemento de manejo forestal sustentable.</p>	<p>Suspensión del apoyo gubernamental a OSC (programas de coinversión y otros programas de subvención a asistencia técnica y capacitación).</p> <p>Se limite que las empresas destinen fondos a donativos a las OSC libres de impuestos.</p> <p>La seguridad (limita presencia en campo, cancelación de eventos, seguro contra raptos muy caro).</p> <p>Tendencia a la baja en los presupuestos gubernamentales en el sector ambiental.</p> <p>Se agudicen tendencias de malas prácticas agrícolas causando incendios de magnitudes considerables, dadas las tendencias de sequías y otras consecuencias del CC.</p>	<p>negocio (valor agregado, comercialización, etc.).</p> <p>Partir de los PAMIC para definir subproyectos.</p> <p>Realizar al menos una vista de campo a medio término por parte de los dictaminadores /evaluadores de los subproyectos.</p>
--	--	---	--	--

<p>El desarrollo de la confianza y la autoestima en muchos de los grupos comunitarios beneficiarios.</p> <p>Se contribuyó a consolidar la gobernanza al interior de las organizaciones locales.</p> <p>En algunos casos el modelo organizativo comunitario promovido derivó en empresas sociales con fines económicos.</p> <p>Se enriqueció el IEI del FMCN con cuestiones de género y comunidades indígenas.</p> <p>La “sábana” que resume la información de los subproyectos es un instrumento robusto de captura y consulta de información.</p> <p>El Proyecto C6 enriqueció el SISEP del FMCN y el uso de este sistema por las organizaciones socias.</p>		<p>Ni en el diseño ni en la operación del proyecto se incluyó con el énfasis deseable el desarrollo de capacidades en aspecto económicos (valor agregado y comercialización).</p> <p>La evaluación de los subproyectos por evaluadores de la continuidad de los proyectos del FGM fue de escritorio, sería conveniente hacerlo en campo al menos a medio término.</p> <p>La perspectiva de género e inclusión menos sólida en Pacifico que en GdM.</p> <p>No siempre se incluyó suficientemente la sensibilización, información y concientización sobre servicios ambientales y CC.</p>		
---	--	---	--	--

SECCIÓN 4: CONSOLIDACION ANPs

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Recomendaciones
<p>Planificación y operación participativa basada en una visión de cuenca.</p> <p>Compromiso del personal.</p> <p>Coordinación interinstitucional y colaboración con OSC.</p> <p>Contribución a la sustentabilidad del manejo a perpetuidad a través de fondos patrimoniales.</p> <p>Mayor colaboración entre Direcciones de ANP permitió sinergias que antes no había a nivel de cuenca.</p> <p>Desarrollo de actividades afuera de las ANP en busca de la conectividad biológica.</p> <p>Disponibilidad de recursos del proyecto de manera oportuna fortalece la capacidad operativa.</p> <p>Fondo de Emergencia facilita la entrega rápida de recursos financieros.</p>	<p>Apoyar al CONANP en su lucha por un aumento del presupuesto federal para las ANP que permitan cubrir sus gastos básicos de operación.</p> <p>Dar prioridad a ANP para orientar financiamiento del programa de PSA de CONAFOR.</p> <p>Extender capacitación en enfoque de género en ANP.</p>	<p>Disminución anual en los presupuestos federales.</p> <p>Atrasos significativos en la llegada del presupuesto federal a las ANP.</p> <p>No se decretaron todas las áreas comprometidas en el diseño del proyecto.</p> <p>Pocos Programas de manejo de ANP se han actualizado, incorporando el componente de cambio climático y la definición de zonas de influencia en función de cuencas.</p>	<p>Falta de observancia de los compromisos internacionales vinculantes en materia ambiental.</p> <p>Drástica disminución de presupuestos al sector ambiental.</p> <p>Decisión de gobierno federal de no decretar nuevas ANP. Actividades extractivas.</p>	<p>Seguir buscando que el presupuesto para la operación básica de las ANP sea asegurado con recursos federales.</p> <p>Promover la actualización de los Programas de manejo de las ANP del Proyecto C6, para que tengan una visión cuenca.</p>

<p>POA a partir de un Marco Lógico unificado (posibilitado por los fondos regionales).</p> <p>Acompañamiento y apoyo administrativo de los Fondos Regionales.</p> <p>Participación en programa de monitoreo.</p>				
--	--	--	--	--

SECCIÓN 5: PAMIC

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Recomendaciones
<p>Instrumento para sistematizar información, análisis y acción.</p> <p>PAMIC social aterriza las acciones a escala comunitaria y de microcuencia.</p> <p>Efectivo para gobernanza y para guiar decisiones de manejo. Mecanismo para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alinear acciones e inversiones (gobiernos, OSC, comunidades y empresa privada). • Hacer accesible la información territorial. • Aumentan entendimiento 	<p>Dar continuidad a los PAMIC a través de nuevos proyectos con financiamiento internacional, como el GEF, GCF y AFD.</p> <p>Los PAMIC son un insumo importante para la elaboración de Planes de Acción para el Cambio Climático (PACC)</p> <p>Actualizar la página web del C6 para incluir enlaces que permitan un acceso a todos los PAMIC.</p>	<p>No identificada una ruta crítica acordada para el seguimiento, evaluación, retroalimentación y ajuste sistemático del instrumento.</p> <p>Modelo actual no incluye vulnerabilidad en cuanto a ecosistemas y comunidades.</p>	<p>La interpretación del instrumento como un programa de una sola institución en vez de ser considerado como un instrumento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis y priorización para todos, dentro y fuera de gobierno. • Mapa de ruta para la acción coordinada. 	<p>Incluir en la guía metodológica provisiones para el seguimiento, monitoreo, y ajuste de los PAMIC; y la inclusión de datos socioeconómicos de las comunidades y sobre la vulnerabilidad de ecosistemas y comunidades.</p> <p>Elaborar una guía metodológica para los PAMIC sociales (microcuencas).</p>

<p>e interés mostrando información gráficamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar interés en sector público y privado para dirigir compensaciones ambientales. <p>Inserción de los PAMIC en las reglas de operación de los PSA.</p> <p>INECC está trabajando en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La inclusión de los PAMIC en proyectos legislativos. • El diseño de una guía metodológica. 				<p>Usar rendimientos del FCC y proyectos nuevos para: El seguimiento y ajuste de los PAMIC.</p> <p>Inclusión de aspectos socioeconómicos y de vulnerabilidad</p>
---	--	--	--	--

SECCIÓN 6: MONITOREO Y EVALUACIÓN

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Recomendaciones
<p>Monitoreo de la biodiversidad contribuye al Sistema Nacional de Monitoreo de la biodiversidad.</p> <p>Procesos de monitoreo participativo permiten la apropiación de los resultados obtenidos.</p> <p>El acompañamiento de OSC o expertos técnicos se constituyen en un apoyo para el</p>	<p>El convenio entre FMCN e INECOL permitirá el procesamiento de los datos de monitoreo de biodiversidad y su uso para el manejo adaptativo.</p> <p>La estrategia de salida del proyecto puede permitir el procesamiento de los resultados de monitoreo para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la aplicación del 	<p>Insuficiencia de línea de base socio-económica) el proyecto, contando con sitios testigos para identificar los impactos del proyecto.</p> <p>No se utilizó la información generada para el manejo adaptativo del proyecto.</p> <p>No se cuenta con un</p>	<p>Alto costo de mantenimiento.</p> <p>Riesgo de abandono de las actividades de monitoreo de agua y biodiversidad</p>	<p>Evaluar con un grupo de trabajo técnico las posibilidades de ajuste de las metodologías de monitoreo para facilitar su interpretación y disminuir sus costos.</p> <p>Explorar alianzas con instituciones académicas para analizar los datos</p>

<p>monitoreo de subproyectos y proyectos de PSA.</p> <p>Monitoreo de agua se encuentran en una plataforma disponible y manejada a nivel nacional.</p> <p>La utilización de cámaras trampa se ha constituido en un vehículo para introducir a los actores locales en la dinámica de conservación de la biodiversidad.</p> <p>El monitoreo del agua ha permitido visibilizar ante las comunidades la calidad del agua en las microcuencas donde se ubican.</p> <p>Desarrollo del método COMUNI ha disminuido la complejidad y costo del monitoreo de la biodiversidad por comunidades.</p>	<p>manejo adaptativo en futuras intervenciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> Permitir identificar indicadores de impacto para futuras intervenciones. <p>Fondos regionales pueden facilitar el análisis de los datos a nivel regional con el apoyo de CONABIO, GWW, INECC e INECOL.</p> <p>Completar el análisis del METT y las mediciones de emisiones evitadas permitirían la visibilización de los aportes del proyecto.</p>	<p>procedimiento para organizar e implementar el análisis de los datos y su uso para el manejo adaptativo.</p> <p>Dificultad técnica para la interpretación de los resultados del monitoreo de agua.</p> <p>No se incluyeron: Indicadores sociales ni económicos.</p> <p>El METT fue utilizado para cumplir con los requerimientos de la fuente cooperante y no para su análisis y evaluación de las acciones.</p>		<p>obtenidos del monitoreo comunal y preparar informes a nivel de cuencas.</p> <p>Continuar el reforzamiento de la importancia del monitoreo comunal.</p> <p>Mantener la asignación de un porcentaje de los intereses del fondo de cuencas costeras para el análisis de datos de monitoreo.</p>
--	--	--	--	---

SECCIÓN 7: MECANISMOS INNOVADORES DE COLABORACIÓN

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Recomendaciones
<p>Círculo virtuoso de relaciones entre los diversos actores a diferentes niveles.</p> <p>Modelo de colaboración a diferentes escalas con la interacción gubernamental</p>	<p>Utilizar el proyecto MIJO como comunidad de aprendizaje y plataforma de procesos de colaboración.</p> <p>Utilizar fondos patrimoniales de</p>	<p>Faltó recoger lecciones aprendidas de otros proyectos GEF e interactuar con los mismos.</p> <p>Acciones de fortalecimiento</p>	<p>Terminación de proyectos internacionales, disminución de los rendimientos de fondos patrimoniales o reducción del presupuesto gubernamental</p>	<p>Que el FMCN mantenga las SICC con los aliados locales del Proyecto C6.</p> <p>Incluir en futuros proyectos un</p>

<p>(CONANP o CONAFOR, OSC, promotores e instituciones de educación superior locales).</p> <p>Incidencia en procesos organizativos previos en las regiones, potenciando capacidades y alianzas, y catalizando sinergias.</p> <p>Se incentivó y premió la colaboración:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataformas interinstitucionales como el grupo de trabajo de Puerto Vallarta para generar un fondo con el sector hotelero. • Coaliciones como COBIJA (se le aplicó el IEI). • Alianzas estratégicas como VIDA-CONECTA, Red de viveros -ROSEBIOS-, Red de melipona, iniciativa de Junta Intermunicipal en Tuxpan, Comité ambiental de ciudadanos, varios comités 	<p>C6 para fortalecer las capacidades de OSC y comunidades asociadas, y desarrollar liderazgo en personas que destacaron durante la implantación.</p> <p>La maduración del IEI para la profesionalización y de las OSC y las coaliciones.</p> <p>La identificación de empresas que dependen de las cuencas de C6 y explorar posibles mecanismos para vincularlas con la conservación y restauración de la calidad y cantidad del agua</p>	<p>de capacidades todavía incipientes en algunos casos y escazas en inteligencia emocional, género e inclusión, quedando como asignatura pendiente para el futuro.</p>	<p>en el sector ambiental afecte el apoyo a esfuerzos colaborativos.</p>	<p>programa de innovación que, entre otros servicios, ayude a las OSC a buscar alianzas con empresas privadas. Generar un programa de liderazgo que apoye la continuidad de los esfuerzos de personas identificadas como agentes clave en los sitios de intervención.</p> <p>Generar un proyecto inspirado en el Programa Pescadero bajo el modelo de comunidad de aprendizaje entre las OSC involucradas en el proyecto y grupos comunitarios recipientes de PSA.</p>
---	---	--	--	--

<p>de microcuencas.</p> <p>Importante papel jugado por las SICC del FMCN para mantener una comunidad de aprendizaje y catalizador de procesos de colaboración entre proyectos.</p> <p>El proyecto MIJO como comunidad de aprendizaje y plataforma para la colaboración.</p> <p>El proyecto Resiliencia adopta el modelo de alianza con OSC para subproyectos para las acciones de adaptación.</p> <p>Falta de OSC en la región de FONNOR estimulo el desarrollo de Juntas Inter-Municipales para la implementación de acciones en las cuencas.</p> <p>Los PAMIC fueron cruciales en identificar sinergias, alinear esfuerzos, fijar prioridades, desarrollar comunidades de aprendizaje, y fomentar nuevas colaboraciones interinstitucionales.</p>				
---	--	--	--	--

SECCIÓN 8: SALVAGUARDAS

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Recomendaciones
<p>Además de haber construido un sólido andamiaje en materia de salvaguardas para responder a los requisitos de BM, el proyecto logró adoptarlas de manera transversal.</p> <p>El enfoque centrado en minimizar los riesgos dio el salto a uno de maximizar beneficios.</p> <p>Se hicieron extensivos los principios de los PPI a todos los subproyectos.</p> <p>Generación de una estrategia de género más allá de lo pedido por las salvaguardas provocó que tanto el FMCN como los socios en campo los adoptaran.</p>	<p>Incluir salvaguardas como parte de la cultura organizacional de dependencias y OSC.</p> <p>La estrategia de género más allá de lo pedido por las salvaguardas representa el potencial de ser transferida a FONNOR y a CONAFOR y puede contribuir a que el BM incorpore una nueva visión de género en sus salvaguardas.</p> <p>El BM considere la extensión de los principios de los PPI a comunidades no indígenas.</p>			

COMUNICACIÓN

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Recomendaciones
<p>Buen posicionamiento del proyecto debido a los espacios de coordinación a todo nivel.</p> <p>Las actividades de FGM y FONNOR contribuyeron a crear una fuerte</p>	<p>Incluir en la estrategia de salida del proyecto el procesamiento y difusión de sus resultados.</p> <p>Continuación de las SICC y otros espacios de reflexión.</p>	<p>Ausencia de una estrategia clara de comunicación interna y externa.</p> <p>Imagen poco clara del Proyecto C6.</p>	<p>Bajos rendimientos de fondos patrimoniales hacen difícil considerar un especialista a tiempo completo de comunicación en los fondos regionales</p>	<p>Es indispensable que todos los socios tengan claro el concepto de los proyectos para poder comunicarlo de manera correcta y simple.</p>

<p>identidad propia en sus regiones.</p>	<p>Utilizar los PAMIC como un vehículo que facilite la comunicación de un modelo de gestión integrada de cuencas.</p> <p>La sistematización de los subproyectos y PSA proveen un modelo para socializar el enfoque de manejo integrado de cuencas.</p> <p>El posicionamiento de los fondos regionales puede aprovecharse para conformar su página Web en un portal de difusión de buenas prácticas, de convocatorias y de encuentro entre productores y comercializadores.</p>	<p>Presencia mínima de FONNOR y FGM en la página Web del Proyecto C6.</p> <p>La sistematización y publicación de modelos de intervención y lecciones aprendidas.</p> <p>La contribución a la mitigación y adaptación al CC y al cumplimiento de los compromisos internacionales de México no ha sido visibilizada.</p>		<p>Fortalecer y articular las páginas Web de los fondos regionales para que compartan un(a) comunicador(a) que las transforme en portales de información y encuentro para sus regiones.</p> <p>Aprovechar la sistematización de las experiencias de los subproyectos y PSA para su la difusión de conceptos y modelos exitosos.</p> <p>Fortalecer los espacios de intercambio de experiencias</p>

Anexo G – Marco de Resultados y Monitoreo

Marco de Resultados y Monitoreo										
México										
Conservación de las Cuencas Costeras en el Contexto de Cambio Climático (P131709)										
Marco de Resultados										
Objetivo de Desarrollo del Proyecto. El objetivo de desarrollo del proyecto es promover la gestión ambiental integrada de las cuencas costeras seleccionadas a modo de conservar la biodiversidad, contribuir a la mitigación del cambio climático, y mejorar el uso sustentable del suelo.										
Indicadores de Resultado del Objetivo de Desarrollo del Proyecto	Central	Unidad de Medición	Línea de Base	Valores objetivo acumulados					Frecuencia	Observaciones
				2014	2015	2016	2017	2018		
Indicador 1										
Consolidación de al menos 1.1 millones de hectáreas de áreas protegidas, lo que incluye al menos dos áreas protegidas nuevas con un estimado de 500,000 hectáreas	X	Hectáreas de áreas protegidas que mejoran su manejo a través del proyecto	0 ha		270,000 Avance 2015 31,450 ha	400,000 Avance 2016 752,071 ha	700,000 Avance diciembre 2017 752,071 ha	1,100,000 Avance diciembre 2018 752,071 ha	Anual	752,071 ha en áreas naturales protegidas existentes (Pantanos de Centla, Cofre de Perote, Pico de Orizaba, Sistema Arrecifal Veracruzano, Los Tuxtlas, Lobos-Tuxpan, Cañón de Usumacinta, Marismas Nacionales Nayarit). 412,144 ha en ANP que no pudieron ser decretadas (Marismas Nacionales Sinaloa (47,760 ha), Arrecifes Los Tuxtlas (163,104 ha) y Monte Mojino (201,280 ha)).
Indicador 2										
Mejor manejo de suelos y bosques con emisiones reducidas de carbono en sitios seleccionados en seis cuencas		Área (ha) en la que se han implementado proyectos de uso sustentable	1,088,858 ha (fondos de contraparte PSA) (véase Indicador 2.2 sobre monitoreo del carbono)	1,021,536	1,022,130	1,022,724 Avance 2016 1,011,458 ha	1,026,960 Avance diciembre 2017 1,111,096 ha	1,027,554 Avance diciembre 2018 1,114,994 ha	Anual	La cifra de 1,008,858 hectáreas plasmada como línea base en el indicador 2 derivó de contemplar el PSA vigente en las cuencas amplias. Debido al diseño y establecimiento de compromisos en el proyecto (contrapartida CONAFOR y meta en el indicador 2.2) CONAFOR considera pertinente continuar contemplando la intervención en dichas «cuencas amplias». El avance acumulado se integra de: 1,082,694.86 ha en PSA (a diciembre de 2016) 20,087 ha en sub-proyectos (a diciembre de 2018) 12,212 ha en PSA del Fondo Patrimonial de Biodiversidad (enero 2017)
Indicador 3										
Planes de Acción para el manejo Integrado de las Cuencas (PAMIC), incluyendo los niveles municipal, regional y federal (6 cuencas)		Cantidad de cuencas/subcuencas en las que hay colaboración	0 cuencas	2	3	4	5	6	Anual	6 PAMIC terminados para las cuencas Tuxpan, Antigua, Jamapa, Baluarte, San Pedro y para el grupo de las cuatro cuencas de los ríos Mascota, Pitillal, Cuale y Las Juntas.
					Avance del 50% para las cuencas de Tuxpan, Antigua y Jamapa	Avance 2016 4	Avance diciembre 2017 5	Avance diciembre 2018 6		

Resultados Intermedios										
Indicador de Resultado Intermedio	Central	Unidad de Medición	Línea de Base	Valores objetivo acumulados					Frecuencia	Observaciones
				2014	2015	2016	2017	2018		
Indicador 1.1 Áreas protegidas que cumplen con su meta de efectividad en el manejo Meta: nueve áreas protegidas en el Golfo de México Meta: tres áreas protegidas en el Golfo de California		Cantidad de Áreas Protegidas	0	0	2 Avance 2 ANP	4 Avance 5 ANP	8 Avance diciembre 2017 5 ANP	12 Avance diciembre 2018 9 ANP	Informes semestrales al Banco Mundial	9 áreas naturales protegidas con mejoría en METT (Cofre de Perote, Pico de Orizaba, Lobos Tuxpan, Cañon Usamacinta, Sistema Arrecifal, Islas Marietas, Isla Isabela, Meseta de Coacosta, e Islas Marias.) y 9 áreas protegidas reciben financiamiento a partir de junio de 2017 (4 en el Golfo de México (Lobos Tuxpan, Los Tuxtlas, Sistema Arrecifal Veracruzano, Cañón de Usamacinta) y 5 en el Golfo de California (Marismas Nayarit, Marietas, Marias, Isabel y Ameca).
Indicador 1.2 Capitalización de fuentes de financiamiento permanentes		Millones de US\$ procurados	5.2	5.2 Avance 5.3	16.4 Avance 14.4	20.5 Avance 20.81	24.5 Avance diciembre 2017 22.022	28.6 Avance diciembre 2018 33.6	Anual	Aportación de US\$5,296 mil de Packard-FIBSIN y RLF; US\$9,091 mil de CONAFOR; US\$ 7,017 de KfW, Braskem-Idesa, Helmsley, Grupo Materias Primas. Depósito por 10 millones de euros de KfW, de los cuales US\$7,204,676 cubrieron el saldo de la contraparte.
Resultado Intermedio (Parte 2). Promoción de la sustentabilidad de las cuencas										
Indicador 2.1 PSA, Subproyectos de agroecosistemas y de manejo forestal sustentable implementados de conformidad con los PAMIC Meta: 8,442 ha en PSA, 2,971 ha (agroecosistemas) y 7,283 ha (manejo forestal sustentable)		Superficie (ha) con subproyectos en las cuencas	0	12,678	13,272 Avance 7,128 ha Golfo de México 105,023 ha Golfo de California	13,866 Avance 2016 20,332 ha en proceso de conservación	18,102 Avance diciembre 2017 28,401 ha en proceso de conservación	18,696 Avance diciembre 2018 32,299 ha en proceso de conservación	Anual	Incluye 20,087 ha en sub-proyectos de agro-ecosistemas y manejo forestal sostenible y 12,212 ha en PSA.
Indicador 2.2 Emisiones de CO ₂ evitadas y secuestradas en las cuencas/subcuencas elegidas Meta: 4,015 MtCO ₂ en 5 años, un estimado que se confirmará entre el primer y segundo año del proyecto		% de MtCO ₂ meta	0	0	50% Avance diciembre 2016 58% (2.33 MtCO ₂)	100% Avance diciembre 2018 137% (5.53 MtCO ₂)	Después del primer, tercer y quinto año		El Proyecto ha revisado la meta con base en datos actualizados considerando valores de referencia de los tipos de vegetación de México, lo que resultó en 2.33 MtCO ₂ a diciembre 2016. El proyecto utilizó para medir los avances la herramienta FAO Ex Act Tool, tomando como base las 8,120 ha en sub-proyectos de agro-ecosistemas y manejo forestal sustentable, así como las 12,212 ha en PSA y la reducción en deforestación en las áreas naturales protegidas. En el primer semestre de 2019 volverá a llevarse a cabo la estimación para actualizar los avances.	
Indicador 2.3 Al menos un sistema de monitoreo en funcionamiento en cada cuenca Meta: seis sistemas de monitoreo		Cantidad de sistemas de monitoreo por cuenca	0	0	6 Avance 6 cuencas con 2 sistemas cada una	6 Avance 6 cuencas con 2 sistemas cada una	6 Avance 6 cuencas con 2 sistemas cada una	6 Avance 6 cuencas con 2 sistemas cada una	Trascurridos el primer, tercer y quinto año	CONAFOR informó que no habrá sitios de monitoreo de carbono en campo debido a avances en tecnología remota y protocolos nacionales de MRV. Seis cuencas cuentan con sistemas de monitoreo de agua y biodiversidad.
Resultado Intermedio (Parte 3). Habilitar el manejo adaptativo a través del fortalecimiento de las capacidades de monitoreo										
Indicador 3.1 Número de cuencas/subcuencas con sitios prioritarios que se monitorean a través de la tele-detección y técnicas de recolección local de datos en el ámbito local Meta: seis cuencas/subcuencas		Cantidad de Cuencas/subcuencas	2	4	6 Avance 6 cuencas	6 Avance 6 cuencas con 2 sistemas cada una	6 Avance 6 cuencas con 2 sistemas cada una	6 Avance 6 cuencas con 2 sistemas cada una		Monitoreo de biodiversidad y monitoreo comunitario del agua operando en las cuencas de Tuxpan, Antigua, Jampa, Huautlán, Temolapa y Usamacinta 18 puntos de monitoreo de biodiversidad y 9 puntos de monitoreo de calidad del agua. Adicionalmente el proyecto monitorea en estas cuencas y en las del Golfo de California el cambio de uso de suelo y carbono.
Resultado Intermedio (Parte 4). Mecanismos innovadores para la colaboración interinstitucional y la promoción de la participación social										
Indicador 4.1 Cantidad de asociados locales que han incorporado prácticas de mejor uso del suelo. Meta: seis asociados		Cantidad de asociados locales (gobiernos estatales y municipales, instituciones académicas, ONG)	0	1 Avance 1 socio Fondo Ambiental Veracruzano (FAV)	2 Avance 2 socios FAV Instituto de Ecología	3 Avance 4 socios	4 Avance 4 socios	6 Avance 5 socios	Anual	El Fondo Ambiental Veracruzano, el Instituto de Ecología, la Asociación de Industriales de Veracruz, Junta Intermunicipal de Medio Ambiente Sierra Occidental y Cota (JISOC) y el Fondo Ambiental de Jalisco han incorporado prácticas del proyecto.

Anexo H - Sistematización de Lecciones Aprendidas de los Sub Proyectos del Proyecto para la Conservación de Cuencas Costeras en el Contexto de Cambio Climático (C6)

El presente documento refleja y resume las experiencias reportadas por los subproyectos que fueron financiados por el “Proyecto para la Conservación de Cuencas Costeras en el Contexto de Cambio Climático”, el cual tiene por objetivo promover el manejo integral de las cuencas costeras seleccionadas como un medio para conservar la biodiversidad, contribuir a la mitigación del cambio climático y aumentar la sustentabilidad en el uso de suelo.

La revisión documental consistió en sistematizar los principales resultados, lecciones aprendidas, testimonios y siguientes pasos, reportados en los informes finales de los subproyectos. Se revisó un total de 33 documentos, de los cuales 23 informes finales corresponden a subproyectos del Golfo de México, 3 informes finales correspondientes a subproyectos del Golfo de California, 1 presentación ejecutiva para el Consejo Ejecutivo de FONNOR, 5 documentos de divulgación de información de subproyectos y 1 documento sobre un logotipo de una red (Ver Apéndice 1).

Resultados

Los informes finales de los subproyectos contienen la misma estructura de reporte. Aunque los subproyectos tienen diferentes objetivos, comparten una misma visión **“realizar acciones para la conservación de la biodiversidad, mitigación del cambio climático y mejorar el uso sustentable”**. Enseguida se presenta un resumen de los temas detectados en común con parte de los resultados generados a través de la implementación de los subproyectos.

Categorías	Temas abordados por los diferentes proyectos con los beneficiarios:
Capacitaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo forestal con cultivo de café bajo sombra. • Manejo silvopastoril y milpa tradicional popoluca. • Productos derivados de la miel, conservas, entre otros. • Sistemas agrosilvopastoriles, agroforestales, bancos de proteína y cercos vivos. • Desarrollo de proyectos de ecoturismo o turismo rural. • Manejo de réptiles para generar conocimiento y protección de estas especies. • Conservación de las abejas nativas en zonas rurales y urbanas. • Buen uso y manejo de agroquímicos. • Construcción y mantenimiento de biofiltros. • Enfoque de género.
Talleres escolares	<ul style="list-style-type: none"> • La importancia de humedales y los efectos del cambio climático. • Formación de promotores comunitarios especializados en la promoción del café agroecológico.

Categorías	Temas abordados por los diferentes proyectos con los beneficiarios:
Actividades técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de línea base y recolección de datos de monitoreo de flora y fauna para el periodo de ejecución del proyecto. • Aplicación de buenas prácticas de manejo. • Inclusión de la mujer en las actividades productivas. • Incorporación de biofertilizantes y lombricompostas en sustitución de agroquímicos de uso común.
Creación de organizaciones/grupos/consejos	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativa para comercialización de productos con calidad de exportación. • Creación de un Comité Local Ambiental. • Promoción de una Junta Intermunicipal de Medio Ambiente. • Grupos de monitoreo de agua (ríos y manantiales). • Creación de un Módulo de Transferencia de Tecnología que se está convirtiendo en un Centro de Desarrollo Comunitario.
*Documentos generados mencionados en los informes y, o archivos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de manuales para el monitoreo comunitario de agua. • Catálogo de árboles. • Manual de métodos de agricultura orgánica.
Resultados reiterados en diferentes proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en la cobertura forestal • Aumento de la fauna que se consideraba desaparecida • Incremento en el cauce del río. • Habitantes sensibilizados en temas ambientales. • Disminución de cargas combustibles para el manejo del fuego. • Análisis fisicoquímicos de agua para conocer sobre la contaminación y sus fuentes. • Mejoramiento del manejo de la parcela. • Desarrollo de territorios indígenas. • Hogares que han adoptado ecotecnias. • Concientización para el aprovechamiento de subproductos.

***Nota:** Se sugiere que los documentos generados, se encuentren disponibles en la página del Proyecto C6, e incluya datos de contacto para futuras réplicas de actividades.

Lecciones aprendidas y testimonios

En esta sección se colocaron las lecciones aprendidas por parte de los ejecutores en campo que fueron organizaciones de la sociedad civil en conjunto con instituciones gubernamentales y académicas, así como los testimonios más relevantes por parte de los beneficiarios de los subproyectos.

Lecciones Aprendidas	Testimonios
<p>1. El fortalecimiento y consolidación en la asistencia y seguimiento técnico, creación de redes de trabajo en la zona, permite obtener resultados a corto, mediano y largo plazo.</p>	<p>El bienestar de nuestra familia está relacionado con el bienestar del bosque, de ella obtenemos alimento, protección e ingresos.</p>
<p>2. Para que la Organización Civil mantenga credibilidad en la comunidad, es necesario cumplir las expectativas que sean planteadas inicialmente al mismo y trabajar a la par de los productores en campo.</p>	<p>La continuidad en las actividades de reforestación con especies nativas, ha traído como consecuencia la más presencia de fauna en el predio.</p>
<p>3. La vinculación con Universidades, así como vinculación con otras agencias de cooperación internacional fue positiva para el subproyecto, debido a que se desarrollaron tesis basadas en las actividades del polígono y se crearon sinergias.</p>	<p>Se han fortalecido las capacidades individuales como institucionales.</p>
<p>4. Se realizaron intercambios de experiencias y metodologías entre proyectos o zonas con características similares o actividades a fines.</p>	<p>Hemos visto como el bosque se va recuperado a través de la realización de actividades de prevención de incendios forestales.</p>
<p>5. El desarrollo de capacidades de las personas que habitan los territorios rurales es imprescindible como respuesta a su interés y disposición al aprendizaje de aquello que necesitan saber, hacer y ser para mejorar sus condiciones de vida, al tiempo que se ocupan de la conservación y manejo sustentable de los recursos naturales; e imprescindible también es la coordinación y articulación institucional que contribuya a concretar acciones para el desarrollo que sean coherentes con la realidad de la población.</p>	<p>La capacitación es primero, después el proyecto.</p>
<p>6. Creación de iniciativas de negocio, requieren de acompañamiento técnico en mercadotecnia para la mejora de la calidad de la producción, así como financiamiento, capital semilla o capital de trabajo.</p>	<p>Reconocimiento de la ciudadanía local hacia la cooperativa como un agente promotor de actividades para el beneficio colectivo.</p>
<p>7. Facilitar a los docentes materiales didácticos de apoyo, para que ellos repliquen con sus alumnos la información sobre protección, restauración y aprovechamiento de los servicios ecosistémicos de la cuenca.</p>	<p>Al mirar de otra manera el territorio, como cuencas, pensando cómo cualquier actividad puede afectar los ríos, o cómo los cambian los huracanes.</p>

Lecciones Aprendidas	Testimonios
8. Los pobladores reconocen valoran los servicios ecosistémicos que provee la cuenca del Usumacinta y la importancia de conservar las zonas riparias y conservar la conectividad de zonas bien conservadas.	La adopción de prácticas de lombricomposta, permite abonar el vivero y tener ahorros económicos.
9. Se obtuvieron resultados positivos que no se habían planificado.	El biodigestor permitió que dejará de comprar gas y mantener abonada la finca.
10. Construcción del desarrollo desde el conocimiento tradicional.	
11. La aplicación de prácticas demostrativas, dan como resultado la apropiación del conocimiento.	
12. Colocar al centro las necesidades de las personas y buscar vías de solución con los recursos del proyecto, esto detonó la participación activa y consiente para mejorar las condiciones de vida y el entorno en común.	
13. Las personas dedicadas al campo tienen arraigo en utilizar técnicas de siembra, fertilización y control de plagas y enfermedades con agroquímicos, por lo que existe desinterés en adoptar prácticas alternativas por considerarlas poco efectivas y costosas.	
14. La inadecuada implementación de técnicas orgánicas genera los resultados no esperados por los agricultores y el tema de la agricultura orgánica pierda credibilidad.	
15. Las comunidades presentan una cultura paternalista y clientelar, por lo que proyectos comunitarios y de interés ambiental que no incluía un estímulo económico, pierden el interés en participar.	
16. Los talleres de buenas prácticas agrícolas son 70%-80% prácticos y 20%-30% teóricos debido a que los participantes confían en las técnicas una vez que se aprecian los resultados.	
17. La planeación y seguimiento a parcelas ha permitido mejores resultados en el trabajo y en la obtención de mejores cosechas.	

Principales Conclusiones

A continuación, se presentan las principales conclusiones de los ejecutores de los subproyectos:

1. El trabajo desarrollado ha implicado el cambio cultural de la zona y los participantes han obtenido beneficios derivados de la implementación de las buenas prácticas de manejo, poniendo a la vanguardia la producción del campo de manera sustentable, con responsabilidad ambiental y social.
2. Las organizaciones de la sociedad civil se han convertido en gestores de inversiones de las asociaciones civiles, fundaciones, iniciativa privada para la conservación de los recursos naturales.
3. Los sujetos de atención del sub-proyecto valoran los recursos naturales que los rodean, se saben habitantes de una cuenca hidrográfica costera y están en un proceso de transformación personal y colectiva para consolidar acciones que contribuyan a la conservación y manejo sustentable de los bosques.
4. La educación ambiental es pilar determinante para sumar la participación activa de la sociedad, las escuelas reconocieron la necesidad de realizar talleres con mayor tiempo y frecuencia y promover que exista mayor número de organismos dentro del Centro.
5. Al ver resultados, otros ejidatarios/comuneros se interesan en ser parte de proyectos como el C6.
6. La verdad absoluta es la que día a día vamos construyendo en el andar, observando e integrándonos a la dinámica de vida en comunidad, entendiendo que no somos ajenos a la problemática ambiental y que desde lo local podemos hacer cambios globales.
7. El despertar y el fortalecimiento del capital humano ha sido para nosotros el mayor de los retos y el mejor de los beneficios obtenidos por el financiamiento del fondo, el mejorar el capital humano nos ha llevado a mejorar el capital económico, nos ha permitido buscar y generar más y mejores alternativas productivas que benefician a los productores y les permite obtener mayores beneficios.
8. El apoyo a jóvenes que se están preparando en universidades se les brinda la oportunidad de aprender, se forma capital humano y su vez mejoran el entorno que los rodea.
9. Con los datos obtenidos del monitoreo de agua se tiene una oportunidad para demostrar a las autoridades municipales que el río requiere acciones para mejorar la calidad del agua y que se pueden considerar acciones de restauración de las áreas riparias.
10. No se puede establecer un método uniforme y esperar que funcione en todas las comunidades por igual, por lo que hay que establecer una planeación conforme a las características de la región (características de clima, suelo y la parte social) y que ésta sea flexible, además es importante sistematizar todo el proceso y los resultados para poder adaptar las técnicas que se implementan.
11. Dentro del programa de ganadería sustentable, las prácticas ganaderas mejor recibidas fueron el uso del cerco eléctrico, elaboración de bloques nutrimentales y establecimiento de sistemas silvopastoriles.

Siguientes pasos

En resumen, todas las agencias ejecutoras coinciden en que se fortalecieron sus capacidades técnicas; sin embargo, se manifiesta en los documentos la necesidad de continuar gestionando recursos por parte de los mismos para replicar, dar continuidad y/o fortalecer las actividades en las regiones.

A continuación, las principales visiones de los mismos:

1. Continuar con el fortalecimiento de la producción sustentable diversificada y la comercialización de productos obtenidos del bosque.
2. Continuar presente con trabajos en la cuenca Usumacinta.
3. Formalización legal de una organización para dar continuidad al subproyecto.
4. Continuar apoyando procesos que promuevan la conservación del patrimonio natural de México.
5. Arreglos institucionales con la CONABIO para que la información colectada sobre flora y fauna, este disponible en línea para la consulta de los interesados.
6. Continuación de sinergias institucionales para la red de productores y la autogestión de los mismos.
7. Procuración de los fondos para la continuación de los proyectos dentro de las comunidades donde se trabaja.

Apéndice 1 Listado de documentos revisados

	Nombre del documento
Golfo de México	1. Manejo del bosque y restauración forestal en la comunidad de Ocotál Grande, como un mecanismo de adaptación al cambio climático en la cuenca alta del Huazuntlán.
	2. Consolidación de procesos de restauración en el Área de Protección de Flora y Fauna Cañón del Usumacinta y su área de influencia.
	3. Prácticas silvo-pastoriles para apoyar la conservación de la cuenca del Tuxpan en Chicontepec de Tejeda, Veracruz.
	4. Mantenimiento y elaboración de obras de restauración de suelos y agua realizadas por el Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible A.C., en terrenos comprendidos dentro de la poligonal del Parque Nacional Cofre de Perote, Veracruz.
	5. Articulación social para la conservación de la cuenca alta del Río Jamapa.
	6. Operación de la Casa del Agua en la Reserva de la Biosfera Pantanos de Centla.
	7. Restauración para la conectividad de macizos forestales en la ribera del Río Usumacinta.
	8. Beneficios socioeconómicos y ambientales mediante estrategias de restauración y de manejo sustentable de recursos forestales en Pajapan, subcuenca del río Temoloapan, en el Estado de Veracruz.
	9. Restauración forestal en terrenos afectados por el incendio forestal de 2013 en la comunidad de La Toma, municipio de Ayahualulco, Veracruz y Paso Panal dentro del Parque Nacional Cofre de Perote.

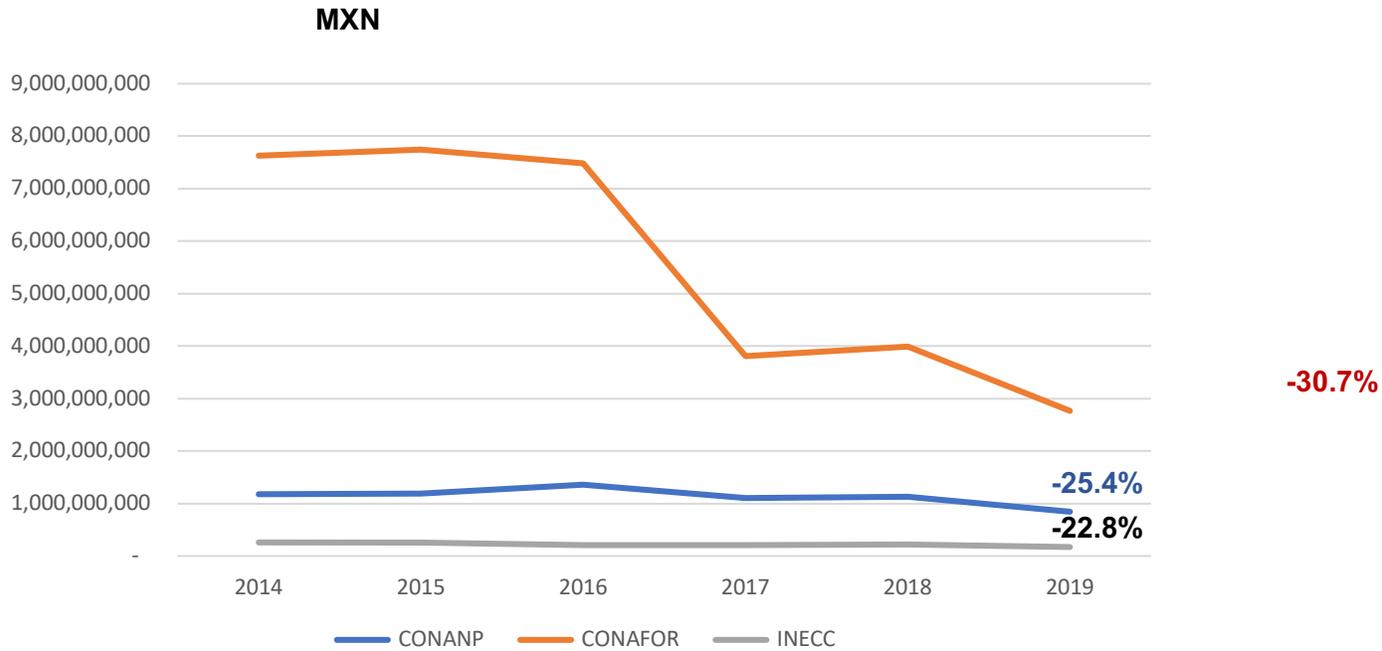
	Nombre del documento
	10. Red de monitoreo comunitario de agua con las comunidades involucradas en el Proyecto "Conservación de Cuencas Costeras en el Contexto de Cambio Climático".
	11. Construcción de las primeras estrategias comunitarias para la restauración ecológica de paisajes, en la vertiente sur oriental del Área Natural Protegida "Sierra de Otontepec", cabecera de un afluente del río Tuxpan.
	12. Conservación- Reforestación de zonas riparias con germoplasmata nativo en ríos agachapan- temoloapan y la inducción productiva apícola en manglares de El Pescador, Pajapan, Ver.
	13. Reincorporación y manejo sustentable de especies nativas como estrategia para la conservación de la flora y fauna nativas en las comunidades del municipio de Ixhuatlan del café.
	14. Consolidación del Bosque Mesófilo de Montaña en Zacualpan, Veracruz.
	15. Desarrollo de una estrategia integral para reducir el impacto en la cuenca del Usumacinta ante la pérdida de la vegetación riparia e inundable.
	16. Restauración hidrológica-ambiental de la microcuenca Los Durazos, ubicada en la parte alta de la cuenca del río Tuxpan, Veracruz; mediante la participación y beneficio de la población, y el establecimiento de ecotecias y prácticas de manejo del agua y preservación del suelo.
	17. Cafecultura Sustentable para la Conservación Medioambiental ante el Cambio climático en la Región de Coatepec, Veracruz.
	18. Módulos agroecológicos en solares y cafetales de Capulapa, Huatusco, Veracruz para promover el uso sustentable de los recursos naturales en la comunidad y área de manantiales.
	19. Restauración hidrológica-ambiental de la microcuenca el crucero de jacales perteneciente a la parte alta de la cuenca del río Tuxpan, mediante técnicas de preservación de suelo y agua, y con la participación y beneficio de sus habitantes.
	20. Meliponicultura para la conservación. Difusión de la importancia de las abejas sin aguijón en las subcuencas La Antigua y Jamapa.
	21. Manejo del sistema agroecológico forestal de cafetal en 18 localidades de las subcuencas de los ríos La Antigua y Jamapa.
	22. Conservación de agua y suelo para el desarrollo comunitario.
	23. Enriquecimiento y conectividad en la ladera Barlovento del parque nacional Cofre de Perote y su zona de influencia.

	Nombre del documento
Golfo de California	Manejo y restauración de cuencas para un clima cambiante: Monte Mojino.
	Campaña de promoción de cultura del agua y buenas prácticas agrícolas en comunidades de la cuenca del Río San Pedro y Marismas Nacionales Nayarit.
	Restauración de bosques en la cuenca del Río Acaponeta, para mantener los servicios hidrológicos de la reserva de la Biosfera Marismas Nacionales, Nayarit.
FONNOR	Primera reunión de consejo directivo 2019
Documentos de divulgación	Cartel sobre abejas nativas para la comunidad de aprendizaje.
	Catálogo de árboles de la Red de Viveros de Biodiversidad.
	Red de viveros de biodiversidad (REVIVE) y Red de Meliponicultura Agroecológica (REMA).
	Logotipo para la Red de Meliponicultura.
	Cartel de la Red de viveros de biodiversidad.
	Cartel del Vivero de Biodiversidad Agua Azul.

**Anexo I - Peso relativo del C6 y los recursos patrimoniales
en los POA 2019 de FGM y FONNOR (en MXN).**

Actividad	FGM				FONNOR			
	Presupuesto 2019 C6			Presupuesto total FGM	Presupuesto 2019 C6			Presupuesto total FONNOR
	Patrimonial	Extinguible	Total		Patrimonial	Extinguible	Total	
Personal técnico y de campo	1,956,968.74	1,782,177.99	3,739,146.73	3,739,146.73	682,164.34	641,073.66	1,323,238.00	3,956,075.69
Servicios Profesionales (externos a la institución)	130,000.00	-	130,000.00	130,000.00	-	-	-	4,073,208.46
Adquisiciones	-	-	-	-	-	-	-	127,804.00
Costos Directos	18,000.00	144,000.00	162,000.00	162,000.00	-	143,935.37	143,935.37	205,396.94
Gastos del Personal de la Institución Ejecutora	-	-	-	-	-	-	-	114,185.46
Gastos de campo	132,000.00	501,500.00	633,500.00	633,500.00	50,000.00	341,650.99	391,650.99	4,589,533.71
Costos indirectos	23,000.00	79,500.00	102,500.00	110,760.00	-	-	-	1,468,100.41
Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	2,259,968.74	2,507,177.99	4,767,146.73	5,063,253.15	732,164.34	1,126,660.02	1,858,824.36	14,534,304.67
Porcentaje del presupuesto total (%)	44.6	49.5	94.2	100.0	5.0	7.8	12.8	100.0

Anexo J. Variación del presupuesto fiscal de las instituciones del CTP del C6. Período 2014-2019 ¹⁴



Miembro del CTP	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CONANP	1,171,113,332.00	1,185,592,715.00	1,358,613,521.00	1,098,379,965.00	1,132,019,666.00	843,553,106.00
CONAFOR	7,628,386,134.00	7,743,963,746.00	7,487,602,907.00	3,813,065,021.00	3,991,393,228.00	2,765,227,033.00
INECC	257,946,455.00	257,623,016.00	207,128,495.00	211,625,288.00	221,420,963.00	170,766,889.00

¹⁴ [http://dgeiawf.semarnat.gob.mx:8080/ibi_apps/WFServlet?IBIF_ex=D4_GASTOS01_03&IBIC_user=dgeia_mce&IBIC_pass=dgeia_mce&NOMBREANIO=*](http://dgeiawf.semarnat.gob.mx:8080/ibi_apps/WFServlet?IBIF_ex=D4_GASTOS01_03&IBIC_user=dgeia_mce&IBIC_pass=dgeia_mce&NOMBREANIO=)
<https://adnpolitico.com/mexico/2018/12/18/el-recorte-a-semarnat-alcanza-a-organismos-de-proteccion-ambiental>