



PROYECTO GEF / PNUD

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

EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO

INFORME FINAL

18 de junio de 2019

GEF ID: 5089

PNUD ID: 4956

Plazo de evaluación: marzo – junio 2019

País: México

Programa estratégico del GEF: P1: Sostenibilidad financiera de áreas protegidas; P2: Ampliación de la superficie global bajo conservación; P3: Prevenir la extinción de especies amenazadas conocidas; P10: Manejo de la interface humano- biodiversidad

Socio ejecutor del proyecto: CONANP

Socio Implementador: PNUD

Miembros del equipo evaluador

José Galindo – Consultor Internacional

Margarita García – Consultora Nacional

Reconocimientos

Los evaluadores desean expresar su agradecimiento al personal y socios del Proyecto, PNUD y la CONANP por el apoyo en la provisión de información, así como en la logística de la evaluación, en especial a Ismael Cruz (Coordinador del Proyecto), Rodrigo Guerrero, Mariana Martínez, María Franco de la UCP, por el acompañamiento a los sitios de intervención del proyecto. Se reconoce su predisposición para solventar preguntas, aclarar dudas y buscar, organizar y proveer información complementaria. Se agradece al PNUD por la oportunidad de realizar esta Evaluación de Medio Término – EMT, que servirá de aporte para el Proyecto, cuyo propósito es clave para el mejoramiento en la gestión de las áreas naturales para la conservación de especies en riesgo en México.

Igualmente se agradece a todas las personas que participaron durante el desarrollo de la EMT a través de las entrevistas, visitas a campo, demostración de resultados de prácticas de manejo y la disposición para proporcionar información relevante y comentarios por diversos medios a fin de contribuir a esta evaluación.

Los consultores expresan, además, su agradecimiento a los revisores del borrador de este informe por los valiosos comentarios que fortalecen y reorientan el proyecto hacia una mejor implementación del mismo.

Contenido

Acrónimos y Abreviaturas	iv
1 Resumen Ejecutivo	2
2 Tabla resumen de valoraciones y logros MTE	7
3 Introducción	9
3.1 Objetivo	9
3.2 Alcance y Metodología	9
4 Descripción del Proyecto	13
4.1 Marcos a nivel de sistema para la planificación y gestión operativa y financiera consolidada para apoyar la conservación de especies en riesgo	14
4.2 Las áreas protegidas y las áreas de conservación prioritarias contiguas se manejan de manera efectiva a nivel de campo para la conservación de especies en riesgo	15
5 Hallazgos de la evaluación	15
5.1 Diseño del Proyecto	15
5.2 Ejecución del Proyecto y Gestión Adaptativa	20
5.3 Progreso en el logro de Resultados	26
5.3.1 Resultado 1: Marcos consolidados a nivel de sistema para apoyar la conservación de especies en riesgo	27
5.3.2 Resultado 2: Las Áreas Protegidas se manejan de forma eficaz para la conservación de especies en riesgo seleccionadas.	32
5.4 Ejecución financiera	40
5.5 Eficacia y Eficiencia	44
5.6 Resultados e Impacto	47
5.7 Monitoreo y Seguimiento	49
5.8 Ventaja Comparativa PNUD	50
5.9 Sostenibilidad	51
6 Conclusiones	52

7	Recomendaciones	55
8	Anexos	59
	Anexo 1: Términos de Referencia	59
	Anexo 2: Documentos Revisados	83
	Anexo 3: Agenda e itinerario de la Misión	84
	Anexo 4: Preguntas Usadas en la Evaluación	86
	Anexo 5: Listado de Actores Entrevistados	90
	Anexo 6: Estrategias de Gestión Prioritaria ejecutadas por especie y AP.	92
	Anexo 7: Matriz de análisis de logros en el Marco de Resultados Estratégicos Resultado 1	93
	Anexo 8: Matriz de análisis de logros en el Marco de Resultados Estratégicos. Resultado 2	97
	Anexo 9: Indicadores de impacto global del Marco de Resultados Estratégicos	101
	Anexo 10: Herramientas de Gestión-Tracking Tools del GEF	104
	Anexo 11: Tabla de calificaciones	111
	Anexo 12: Tabla de hallazgos y fuentes de información	112
	Anexo 13: Modelos Conceptuales	127
	Anexo 14: Alcance, Metodología y Limitaciones de la evaluación	128
	Anexo 15. Registro Fotográfico de la Misión de campo	140
	Anexo 16: Declaración de confidencialidad del evaluador y evaluadora	148

i. Acrónimos y Abreviaturas

2. ANP	Áreas Naturales Protegidas
3. AP	Área (s) Protegida (s)
4. ATR	Asesor Técnico Regional (PNUD)
5. BD	Biodiversidad
6. BM	Banco Mundial
7. CC	Cambio Climático
8. CDB	Convenio sobre la Diversidad Biológica
9. CIRVA	Comité Internacional para la Recuperación de la Vaquita Marina
10. CONABIO	Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad
11. CONAFOR	Comisión Nacional Forestal
12. CONANP	Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas
13. CONAVIS	Conservación y Aprovechamiento Sustentable de la Vida Silvestre
14. CP	Conferencia de las Partes
15. DAPA	Dirección de Actividades Productivas Alternativas
16. DCC	Dirección de Concertación y Coordinación
17. DEPC	Dirección de Especies Prioritarias para la Conservación
18. DES	Dirección de Evaluación y Seguimiento
19. DFOR	Dirección de Fortalecimiento de Operación Regional
20. DGCD	Dirección General de Conservación para el Desarrollo
21. DGDIP	Dirección General de Desarrollo Institucional y Promoción
22. DGOR	Dirección General de Operación Regional
23. DGVS	Dirección General de Vida Silvestre
24. DPM	Dirección encargada de Programas de Manejo
25. EDGE	Evolutionarily Distinct, Globally Endangered (<i>Evolutivamente Distinto y Globalmente Amenazado</i>).
26. EEI	Especies Exóticas Invasoras
27. EF	Evaluación Final
28. EIA	Evaluación de Impacto Ambiental
29. EMT	Evaluación de Medio Término
30. ENBM	Estrategia Nacional sobre Biodiversidad de México
31. ENDESU	Espacios Naturales y Desarrollo Sustentable, A.C.
32. FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
33. FMCN	Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C.
34. GEF	Global Environment Facility
35. GoM	Gobierno de México
36. IDG	Índice de Desigualdad de Género
37. LGEEPA	Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente
38. LGVS	Ley General de Vida Silvestre
39. M&E	Monitoreo y Evaluación

40. MANUD	Marco de Asistencia para el Desarrollo de las Naciones Unidas
41. MIN	Modalidad de Implementación Nacional
42. MRE	Marco de Resultados Estratégicos
43. NOM	Norma Oficial Mexicana (regulación)
44. ONG	Organización No Gubernamental
45. ONU	Organización de las Naciones Unidas
46. OP	Oficina de País (PNUD)
47. OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
48. PACE	Programa (s) de Acción de Conservación de Especies
49. PN	Parque Nacional
50. PND	Plan Nacional de Desarrollo
51. PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
52. PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
53. POA	Programa (s) Operativo (s) Anual (es)
54. PROCER	Programa de Conservación de Especies en Riesgo
55. PROCODES	Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible
56. PROFEPA	Procuraduría Federal de Protección al Ambiente
57. PSA	Pagos por Servicios Ambientales
58. RB	Reserva de la Biósfera
59. SADER	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural
60. SCT	Secretaría de Comunicaciones y Transportes
61. SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
62. SEDUE	Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología
63. SEMARNAT	Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales
64. SENER	Secretaría de Energía
65. SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
66. SIG	Sistema de Información Geográfica
67. SINAP	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
68. SRE	Secretaría de Relaciones Exteriores
69. ST	Santuario
70. TNC	The Nature Conservancy
71. UCR	Unidad de Coordinación Regional
72. UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
73. UMA	Unidad (es) de Manejo para la Conservación de la Vida Silvestre.
74. WWF	Fondo Mundial para la Naturaleza

Información del Proyecto

<i>Título del proyecto: Fortalecimiento del manejo del Sistema de Áreas Protegidas para mejorar la conservación de especies en riesgo y sus hábitats</i>			
<i>Número de proyecto PNUD (PIMS #)</i>	<i>4956</i>	<i>Fecha de aprobación del PIF</i>	<i>Enero, 2013</i>
<i>Número del proyecto GEF</i>	<i>4771</i>	<i>Fecha de endoso por parte del GEF</i>	<i>15/08/2012</i>
<i># Proyecto (ATLAS) # Award (ATLAS)</i>	<i>00083944</i>	<i>Firma del Documento del Proyecto (PRODOC) (fecha de inicio del proyecto)</i>	<i>Enero, 2016</i>
<i>País</i>	<i>México</i>	<i>Fecha de contratación del Coordinador del proyecto</i>	<i>13/06/2018 (último coordinador)</i>
<i>Región</i>		<i>Fecha del taller de inicio</i>	<i>13 y 14 de junio, 2017</i>
<i>Área focal</i>	<i>Biodiversidad</i>	<i>Fecha de finalización de la Evaluación de Medio Término</i>	<i>18 de junio 2019</i>
<i>Objetivo Estratégico del Área Focal del GEF 5</i>	<i>Obj. 2: Incorporar la conservación de la biodiversidad y uso sustentable en paisajes y sectores productivos terrestres y marinos</i>	<i>Fecha originalmente prevista para el cierre del proyecto en base al PRODOC firmado por Comisionado Nacional de CONANP el 6 de enero de 2016.</i>	<i>Enero, 2021</i>
<i>Fondo fiduciario (GEF, LDCE, SCCF, NIPF)</i>	<i>GEF</i>		
<i>Agencia Ejecutora/ Agencia Implementadora</i>	<i>CONANP / PNUD</i>		
<i>Financiamiento del proyecto</i>	<i>Ratificación del CEO (USD) 5,525,114</i>		

1 Resumen Ejecutivo

- 1 El objetivo general de la EMT es brindar recomendaciones basadas en evidencia para contribuir al logro de resultados planteados por el proyecto y busca asegurar que se establezcan instrumentos y capacidades que aseguren el funcionamiento efectivo y sostenible de 21 AP con respecto a la conservación de 14 especies prioritarias en riesgo.
- 2 Esta evaluación se llevó a cabo de conformidad con las directrices, normas y procedimientos establecidos por el PNUD y el GEF como se refleja en la Guía de Evaluación del PNUD para Proyectos Financiados por el GEF y tuvo una participación estrecha con el GoM, incluidos la Oficina en el país del PNUD, la UCP, la CONANP, la SEMARNAT, la CONABIO, ENDESU, A.C., el FMCN A.C y las personas vinculadas a las acciones desarrolladas en los sitios de intervención.
- 3 En términos generales la valoración del Proyecto es Moderadamente Insatisfactorio (MI), pues, aunque se han llevado a cabo diversas actividades a fin de aumentar la efectividad de las AP para contribuir a la conservación de especies en riesgo, el progreso hasta el momento se mantiene por debajo del porcentaje de avance que debería observarse a mitad de periodo. En algunos indicadores del proyecto ha habido mayor progreso que en otros, atribuible a la gestión del Proyecto y al desarrollo inercial de las ANP, unido a los efectos sinérgicos y acumulativos de otros proyectos de cooperación y recursos como el PROCER. Se considera MI pues, con el resto del tiempo de vida del proyecto se espera lograr la mayor parte de los resultados, aunque pueden presentarse importantes carencias.
- 4 En cuanto al Diseño, se considera que éste recoge a grandes rasgos las prioridades existentes a escala federal, de ANP y especie. Sin embargo, existieron implicaciones que conllevaron un retroceso en cuanto al entendimiento y espíritu original con el que fue formulado el proyecto. Los tiempos de formulación y negociación del proyecto fueron muy largos. Aunado a ello, el proyecto fue diseñado en un contexto político e institucional que ya no existe, por lo que los retos son mayores, pero también abren ventanas de oportunidad que permiten agregar valor y asegurar saltos importantes en cuanto a la consolidación y fortalecimiento de las ANP.
- 5 Si bien en términos generales el proyecto puede ser considerado ambicioso en relación al alcance y cobertura de especies y ANP, también fue insuficiente, particularmente en cuanto al Componente 1 (C1) y en ciertas metas específicas del

Componente 2 (C2). Asimismo, en términos generales los indicadores no cumplen con los criterios SMART, lo que incide en que sean relativamente ambiguos, difíciles de medir y no reflejen adecuadamente los objetivos planteados.

- 6 En cuanto a la Ejecución del proyecto, se considera que ha sido desbalanceada mostrando un avance significativamente mayor en el C2, debido a que existen indicadores que han recibido mayor atención y se encuentran más cerca de cumplir con los objetivos del proyecto que otros. Por otra parte, el proyecto ha venido arrastrando un serio retraso y aunado a ello, no se evidenció un liderazgo en cuanto a la orientación estratégica y movilización de los actores frente al cumplimiento de los objetivos del proyecto en los dos primeros años del proyecto. Lo anterior debido en parte por los cambios de personal clave sobre las cuáles recae la dirección del proyecto y cambio en el personal de la UCP. Esta inestabilidad ha llevado a tener confusiones en referencia a los objetivos y estrategias del proyecto, así como sobre los roles, alcances y responsabilidades de cada uno de los socios ocasionando desconfianza entre las instituciones responsables e incidiendo en el micro manejo, conflictos relacionados a los gastos elegibles y lentitud generalizada de procesos.
- 7 A partir de junio de 2018, la UCP bajo el liderazgo de un nuevo coordinador ha jugado un rol de mediación y resolución de conflictos, misma que ha permitido rescatar el proyecto del estancamiento en el que se encontraba, mejorándose significativamente la ejecución del proyecto con la participación, acompañamiento y disposición de los socios.
- 8 En cuanto al Progreso en el logro de Resultados, este se evaluó con base en las acciones ejecutadas y al cumplimiento de las metas establecidas en los indicadores. Sobre el Resultado 1, Marcos consolidados a nivel de sistema para apoyar la conservación de especies en riesgo, se tiene un avance de 30 %. Este resultado considera aspectos clave para la toma de decisiones como la consolidación de una Sistema de Monitoreo Nacional (SMN), en el que se observa un progreso significativo como resultado del trabajo conjunto con la CONANP (Direcciones Regionales, ANP involucradas, DEPC – y la UCP como parte anidada dentro de la misma DEPC- y la DES), así como la colaboración con la CONABIO; no obstante aunque el Sistema Integral de Información de Especies en Riesgo (SIER) lleva un avance significativo de desarrollo y responde a las necesidades de CONANP respecto a las especies y al cumplimiento en el MRE del PRODOC, aun no puede considerarse como sistema nacional de monitoreo; asimismo, apenas se iniciaron las acciones a fin de anidar la

- plataforma actual en el sistema de monitoreo de la CONANP. El indicador 2 referente a la parte normativa no ha mostrado progreso. El indicador sobre el fortalecimiento de capacidades, se muestra un nivel de avance real del 30 % para 22 ANP debido a que el incremento observado, es el resultado de niveles de mejoría sólo en algunas AP y en la mayoría de ellas, el desarrollo de capacidades permanece sin cambios.
- 9 Por otra parte, el resultado 1 incluye el establecimiento de un marco financiero (FONCER); sobre este se tiene que, aunque fue creado en 2016, aún no está operando y no existe la disponibilidad financiera sustentable ni oportuna que se buscaba con su creación.
 - 10 Sobre el resultado 2, “Las Áreas Protegidas se manejan de forma eficaz para la conservación de especies en riesgo seleccionadas”, se tiene un mayor avance respecto del resultado 1. Sin embargo, también ha presentado dificultades no sólo en el progreso para logro de los resultados, sino también en la forma de medir los potenciales avances.
 - 11 Este resultado involucra disminuir las amenazas para las especies en riesgo a través de la implementación de estrategias de gestión (E.G.) seleccionadas, propiciar una cobertura mejorada de sitios de conservación y el incremento de la participación de las comunidades en el manejo y gestión de las ANP. En términos generales el mayor aporte se ha dado por el incremento en la superficie de hectáreas añadidas, tanto por diversos esquemas de conservación como por las superficies en las que se llevan acciones de mejoramiento/ restauración del hábitat, cubriendo una superficie de 262,872.52 has actualmente, lo cual ha sido en parte gracias a la participación de las comunidades a través de comités de participación; sin embargo, aún no parece haber estandarización en el uso de metodologías para las acciones de campo, y aunque se reportan 133 comités comunitarios que están actualmente activos y operando, no se conoce en todos los casos que tan efectiva ha sido su colaboración en términos de apropiación del proyecto y de impacto en el trabajo de campo, tampoco sobre la conformación de redes de participación. Las E.G. han sido implementadas en todas las AP para todas las especies con un avance del 78.3 % (47 E.G.P de 60 para 14 especies en 21 AP), pero aún no se puede evidenciar que su ejecución haya reducido y en qué nivel, las amenazas para las especies. Tampoco se cuenta con la Estrategia de Comunicación que pretende, entre otras cosas, difundir los logros del proyecto.
 - 12 Con referencia a la Ejecución financiera, se tiene que ha habido subejercicio de los recursos. Hasta diciembre de 2018 se habían ejecutado alrededor de USD 3 millones

- (considerando USD 1 millón para la consolidación del FONCER, que no se reporta en los CDR) equivalente al 55% del total de recursos disponibles. La mayoría de los recursos se han destinado al Componente 1, hasta la fecha se han ejecutado cerca de USD 1,53 millones, es decir, 79% del total disponible para este Componente. En el caso del Componente 2 se han ejecutado USD 0,85 millones, que equivalen al 31% de los recursos disponibles, casi el 90% de este gasto se ejecutó en el año 2018.
- 13 La mayoría de los gastos han sido para servicios contractuales individuales; sin embargo, respecto a servicios contractuales con empresas han sido excedidos respecto a lo planificado en el PRODOC. Se ha observado en el análisis, que es a partir de 2018 que el Proyecto empezó a consolidarse, con lo cual la ejecución presupuestal se incrementó sustancialmente a USD 1,2 millones vs USD 1,5 millones (incluido el millón del FONCER) y USD 247 mil del 2016 y 2017 respectivamente.
 - 14 El reporte de cofinanciamiento incluyendo fondos del GEF y contrapartes de los socios se estima al momento en USD 89,700,134 millones, habiendo sobrepasado en poco más del doble, el total de la inversión planificada para la ejecución del proyecto.
 - 15 En cuanto a la Eficacia se puede observar que transcurrido prácticamente el 65% del periodo de implementación, el desempeño de cumplimiento reportado de sus indicadores de impacto de ambos Componentes es similar (Componente 1: 44%; Componente 2: 47%). De la Eficiencia, el Componente 1 muestra un bajo desempeño, es así como a pesar de haber ejecutado el 79% de los recursos planificados apenas ha logrado un desempeño del 44% en la consecución de sus indicadores. En el caso del Componente 2 se puede observar que a pesar de haber ejecutado el 31% de los valores presupuestados su desempeño ha alcanzado el 49% en el logro de sus indicadores. Asimismo, los recursos del proyecto no han sido oportunos, no llegaron a las AP en los momentos más indicados, conforme las características biológicas y las necesidades en campo. El Proyecto cuenta con un periodo menor a 2 años para efectivizar el presupuesto restante, y de acuerdo con la planificación multianual se espera cumplir con este objetivo. El Componente 2 muestra que se tiene pendiente por ejecutar el 69% del total presupuestado y el 21 % para el Componente 1.
 - 16 En cuanto a los Resultados e Impacto, se tienen que el impacto general del proyecto hasta el momento, basado en los cuatro indicadores de impacto descritos en el MRE muestra que no se está avanzando de manera adecuada en el logro de las metas. El avance real es muy bajo (menos del 36%, en promedio de los 4 indicadores, para

mitad de período), lo cual puede deberse a que el Proyecto ha caminado muy lentamente como consecuencia de los diversos conflictos encontrados en la ejecución del proyecto. A tres años de implementación del Proyecto, se denota una imposibilidad de mostrar impactos, considerando que la ejecución es en gran medida reciente y es, por lo tanto, difícil verificar la adicionalidad de los fondos del GEF.

- 17 Del Monitoreo y Seguimiento, se puede decir que ha sido poco eficiente, pues aunque se realizan diversas reuniones periódicas con la JP, así como informes que respetan plazos establecidos, la información no está claramente sistematizada, no se evalúa su calidad, pertinencia e impacto en el logro de los objetivos. Tampoco se tiene apoyo en la UCP de un M&E. La principal deficiencia está en que los indicadores no son siempre adecuados para permitir un seguimiento apropiado de todas las actividades y tampoco se tienen metas a mediano plazo. En cuestión de evaluación, también ha habido retrasos como lo es esta EMT que debía llevarse a cabo a mediados de 2018 y tampoco hay auditorías financieras para los años 2017 y 2018. En cuanto a las herramientas de seguimiento del GEF (TT), en todos los casos las herramientas han sido actualizadas, sin embargo, los resultados no mostraron avances significativos.
- 18 En cuanto a sostenibilidad, se tiene que, al momento de la evaluación, el proyecto no cuenta con una estrategia de salida, tanto a nivel central como en las ANP. Existe un alto nivel de incertidumbre con referencia a las 14 especies y 21 ANP una vez que se termine el proyecto. Esta incertidumbre se incrementa por el recorte en el presupuesto fiscal; la poca anidación de los productos de los diversos componentes en la CONANP e instancias involucradas, principalmente el C1; la escasa comunicación entre socios y la falta de actores de diversas agencias de gobierno y privadas que pudieran ser una ventana de oportunidad para la sostenibilidad en el mediano y largo plazos.
- 19 Del análisis anterior se desprenden 11 conclusiones y 24 recomendaciones incluidas las recomendaciones generales, para el C1 y el C2.

2 Tabla resumen de valoraciones y logros MTE

Parámetro	Valoración MTE	Descripción del logro
Progreso en el logro de los resultados	Valoración Objetivo: MI	De los cuatro indicadores de objetivo, ninguno supera un 50% de avance. El progreso hasta el momento se mantiene por debajo de lo que debería observarse a mitad de periodo. Se han implementado diversas actividades a fin de aumentar la efectividad de las AP, se han atendido brechas de personal, equipamiento y recursos para financiar la participación de comunidades en las AP. Sin embargo, este apoyo ha sido más evidente en el último año de ejecución del proyecto, por lo que al momento es muy pronto para verlo reflejado en resultados concretos o en una aproximación programática.
	Resultado 1: Marcos consolidados a nivel de sistema para apoyar la conservación de especies en riesgo Valoración I	Este Resultado es el que muestra menor progreso y mayor riesgo de incumplimiento. El componente carece de un liderazgo claro y orientación estratégica que le permita sortear las dificultades en las que se encuentra. En cuanto a sus productos, el más avanzado y con mayor perspectiva de cumplimiento es el Sistema de Monitoreo Nacional, con avance concreto en la consolidación una base de datos de las especies y la plataforma de monitoreo. En cuanto a la Ley de Biodiversidad, no se registra ningún avance ni alternativas al momento, a pesar que se contratará asistencia técnica que es necesaria, es un producto cuyo éxito escapa al alcance y capacidad del Proyecto. En relación al fortalecimiento de capacidades, sólo el 30% de las AP (6 de 22) muestran avances. FONCER ha sido constituido, pero no se encuentra en operación y no logró concretar el 50% del aporte patrimonial previsto.
	Resultado 2: Las Áreas Protegidas se manejan de forma eficaz para la conservación de especies en riesgo seleccionadas Valoración: MI	Este Resultado muestra un mejor desempeño, sus productos estarían encaminados a cubrir gran parte de los resultados, aunque con algunas carencias por el tiempo perdido durante la primera etapa de implementación. El gran reto consiste en la sostenibilidad, lo que requiere calidad en la ejecución dentro del marco de una estrategia de salida. Se han cubierto algunas brechas identificadas por las AP, pero aún es muy pronto para evaluar cómo estos recursos efectivamente inciden en mejorar la eficiencia y calidad de la gestión de especies en riesgo en las AP. Se ha fortalecido la gestión desde una perspectiva de paisaje, y es muy posible que el proyecto logre concretar sus metas relacionadas a la expansión y creación de nuevas unidades de conservación. Se reportan actividades puntuales con comunidades locales, como reuniones y eventos de reactivación de comités locales para la conservación de las especies en riesgo.
Ejecución y gestión adaptativa	MI	La ejecución se ha visto afectada por la inestabilidad de las autoridades y UCP, presentando largos períodos de baja ejecución y una alta conflictividad entre los socios. A partir de junio de 2018 se registra una mayor capacidad adaptativa para resolver aspectos gerenciales, técnicos y de gobernanza del proyecto.

Relevancia	R	El Proyecto tiene una alta pertinencia y relevancia en el contexto nacional, responde a prioridades institucionales y lineamientos de política. Se trata de un proyecto pionero para el país y para la región, atiende una gran aspiración de los actores relacionados a la gestión de la vida silvestre y en particular en aquellos relacionados a las especies en riesgo.
Sostenibilidad	I	Al momento de la evaluación, el Proyecto no cuenta con una estrategia de salida, tanto a nivel central como en las ANP. Existe una alta incertidumbre en relación con el futuro de las 14 especies, 21 ANP y todas las actividades que se han iniciado, una vez que se termine el Proyecto. Esta incertidumbre en relación a las perspectivas de sustentabilidad se agrava por el recorte en el presupuesto fiscal.
Impacto	M	Considerando que la mayor parte de la ejecución es relativamente reciente, no es posible verificar el impacto esperado. Posiblemente el mayor impacto que se registra al momento sea mantener programas que con el ajuste fiscal hubiesen desaparecido o afectado significativamente en algunas AP. Sin embargo, este logro se alcanza utilizando los recursos del GEF para sustituir en lugar de complementar el gasto fiscal.

Escala de la valoración

Calificaciones de Avance de Resultados y Gestión Adaptativa:	Sostenibilidad	Relevancia
6: Altamente satisfactorio (AS): Se espera lograr o exceder los objetivos / resultados establecidos para el final del Proyecto sin grandes carencias. El progreso hacia el logro de los objetivos/ resultados puede presentarse como una "buena práctica".	4. Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad.	2. Relevante (R)
5: Satisfactorio (S): deficiencias menores: Se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final del Proyecto sólo con mínimas carencias.	3. Algo probable (AP): riesgos moderados.	1. No Relevante (NR).
4: Moderadamente satisfactorio (MS): Se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final del Proyecto, pero con carencias significativas.	2. Algo improbable (AI): Riesgos significativos.	
3. Moderadamente insatisfactorio (MI): Se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final del Proyecto con importantes carencias.	1. Improbable (I): Riesgos graves	
2. Insatisfactorio (I): No se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final del Proyecto.	Calificaciones de Impacto	
	3. Significativo (S)	
1. Altamente insatisfactorio (AI): No se han logrado los objetivos/resultados para la mitad del periodo y no se espera lograr ninguno de los establecidos para el final del Proyecto.	2. Moderado (M)	
	1. Insignificante (I)	

3 Introducción

3.1 Objetivo

El objetivo general de la Evaluación de Medio Término (EMT) es brindar recomendaciones basadas en evidencia para contribuir al logro de resultados planteados por el proyecto.

Los siguientes son los objetivos específicos de la evaluación:

1. Explicar el nivel de avance hacia la consecución de las metas intermedias, a partir del análisis de resultados, de la estrategia de implementación diseñada y de la ejecución de sus actividades.
2. Evaluar la gestión del proyecto, a partir del análisis de sus procedimientos de gestión, sistemas de monitoreo y evaluación, información y comunicación interna y externa, arreglos institucionales.
3. Analizar las posibilidades de que el impacto del proyecto sea sostenible más allá de su culminación, a partir de la identificación y ponderación de los factores externos e internos limitantes y dinamizadores.
4. Proveer recomendaciones para mejorar la implementación del proyecto, a partir de la identificación de mejores prácticas y oportunidades de aprendizaje.

3.2 Alcance y Metodología

- 1 La evaluación fue desarrollada por José Galindo, como consultor internacional, y por Margarita García, consultora nacional. La EMT se desarrolló durante el período comprendido entre marzo y abril de 2019. La metodología utilizada para este documento se orienta a lograr los objetivos definidos para la Evaluación de Medio Término en sus Términos de Referencia - TdR (Anexo 1). Durante el proceso hubo una relación e interacción activa entre los consultores, las Oficinas del PNUD en México, el equipo del Proyecto o UCP, la CONANP (oficinas centrales y ANP), la SEMARNAT, la CONABIO y otros socios, a fin de agilizar el proceso de evaluación y posibilitar la retroalimentación oportuna de los hallazgos.
- 2 La evaluación de mitad de periodo se guio por las directrices definidas en la Guía para Realización del Examen de Mitad del Periodo del PNUD y sus cuatro objetivos establecidos, a ser implementada en un proceso de seis pasos.

Gráfico 1 Pasos para realizar la Evaluación de Mitad de Periodo



- 3 En todo momento de la consultoría se utilizó un enfoque participativo e incluyente, basado en datos derivados de documentos programáticos, financieros y de monitoreo, y un nivel razonable de participación directa de las partes interesadas a través de grupos focales, entrevistas y la revisión de los documentos generados en esta evaluación.
- 4 Inicialmente el 12 de marzo se llevó a cabo la reunión de arranque vía Skype, el objetivo fue la presentación de los consultores al PNUD y equipo del Proyecto, así como la definición de tiempos de entrega y de los mecanismos de coordinación entre los consultores y las contrapartes designadas. En la reunión se definieron canales de comunicación, la supervisión directa de la consultoría y la coordinación de entrega de información, entrega de productos y organización de la misión.
- 5 En cuanto a la calidad del proceso de involucramiento, se debe comentar que la selección de las personas que participaron en entrevistas y grupos focales fue adecuada, se trata de técnicos y oficiales de campo, autoridades e informantes que mantienen la memoria de los procesos y estuvieron en capacidad de compartir información y percepciones sobre el Proyecto. El proceso de involucramiento de los actores en la evaluación se enriqueció con la participación de otros actores clave del Proyecto, incluido el Asesor Técnico Regional - ATR, en la reunión de inceptión al inicio de la misión y en la presentación de los resultados de la misión; sin embargo, se contó parcialmente con su participación en estos espacios.

Revisión de la Documentación

- 6 Se realizó la revisión de la documentación entregada por el contratante, misma que incluye el Documento del Proyecto (PRODOC), distintos informes de avance, revisiones de presupuesto, informes sustantivos del Proyecto hechos por consultores

externos, documentos nacionales estratégicos y legales, y otros documentos levantados con relación al Proyecto (Anexo 2).

- 7 Sobre la base de la revisión se realizó una descripción del Proyecto a detalle que abarca la identificación del problema, los objetivos establecidos, componentes y sus respectivas actividades. Posteriormente, se estableció un marco de evaluación que combina las preguntas de orientación para los cinco criterios claves de evaluación (relevancia, eficiencia, impacto, efectividad y sostenibilidad) y las categorías de evaluación de rendimiento del Proyecto (formulación y diseño, ejecución, resultados, seguimiento y evaluación).

Misión: recopilación de información, entrevistas y visitas a campo

- 8 La misión de evaluación se realizó entre el 26 de marzo y 6 de abril (Anexo 3). Esto permitió que el equipo consultor tenga un mejor panorama del contexto del Proyecto. Además, a través de la visita de campo los consultores pudieron evidenciar las actividades ejecutadas hasta el momento, además tomó contacto directo con los actores más representativos de implementación del Proyecto y recibió testimonios de primera mano sobre los avances y las barreras encontradas hasta el momento.
- 9 Durante la misión, se aplicaron tres métodos de recopilación de información, por un lado, se llevaron a cabo entrevistas semi estructuradas con base en la guía de preguntas que se presentan en el Anexo 4; en segundo lugar, se realizaron las visitas a los sitios de ejecución del Proyecto; y finalmente, se realizó trabajo con grupos focales. La agenda de trabajo del consultor se presenta en el Anexo 3.
- 10 Se realizaron un total de 22 entrevistas a autoridades, socios implementadores, equipo del Proyecto, donantes, otros proyectos relacionados y actores relevantes que participan en el marco de la intervención del Proyecto (Anexo 5). Cada entrevista tuvo un promedio de duración de una hora, y se realizaron de manera individual o en parejas (p. ej. director de AP-oficial de campo), asegurando así la confidencialidad de las respuestas proporcionadas por los entrevistados.

Fin de Misión - Presentación de Hallazgos Preliminares

- 11 La información recopilada y analizada fue presentada al equipo del Proyecto, representantes de la CONANP y el PNUD México. Al finalizar se obtuvo su retroalimentación, la cual facilitó la formulación y justificación de conclusiones y

recomendaciones, que a su vez alimentaron la definición de recomendaciones para el Proyecto y para futuros proyectos similares.

Borrador de Informe Final

- 12 La información recopilada de las diferentes fuentes de información fue organizada y codificada por tema. Para asegurar la credibilidad y validez de los hallazgos, juicios y conclusiones que se van a presentar, los consultores utilizaron técnicas de triangulación, que consisten en cruzar la información obtenida.
- 13 Cada componente y fase del Proyecto fue evaluada de acuerdo con las categorías establecidas en los Términos de Referencia: Altamente Satisfactorio, Satisfactorio, Moderadamente Satisfactorio, Moderadamente Insatisfactorio, Insatisfactorio y Altamente Insatisfactorio.
- 14 Con base en los resultados obtenidos, los consultores formularon un número de recomendaciones con carácter técnico y práctico, que reflejan una comprensión realista de los logros del Proyecto. La Revisión de Medio Término del Proyecto se aplicó al desarrollo e implementación hasta el momento del Proyecto para las cuatro categorías de progreso:
 - **Estrategia del Proyecto:** Formulación del Proyecto incluyendo el marco lógico, supuestos, riesgos, indicadores, presupuesto, contexto del país, apropiación nacional, participación de actores en el diseño, replicabilidad, entre otros.
 - **Progreso en el logro de resultados:** enfoque de la implementación, participación de los actores, calidad de la ejecución por cada institución involucrada y en general, planificación financiera, seguimiento y evaluación durante la implementación.
 - **Ejecución del Proyecto y Gestión Adaptativa:** identificación de los retos y propuesta de las medidas adicionales para impulsar una ejecución más eficiente y eficaz. Los aspectos evaluados son: mecanismos de gestión, planificación del trabajo, financiación y cofinanciación, sistemas de seguimiento y evaluación a nivel de Proyecto, implicación de las partes interesadas, información y comunicación.
 - **Sostenibilidad:** En general, se entiende por sostenibilidad la probabilidad de que los beneficios del Proyecto perduren en el tiempo tras su finalización.

Consecuentemente, la evaluación de la sostenibilidad a mitad de periodo examina los probables riesgos a los que se enfrenta el Proyecto para que los resultados continúen cuando éste concluya.

4 Descripción del Proyecto

- 1 El proyecto nace como una necesidad de garantizar una mejor gestión de las ANP a fin de aumentar su efectividad en la conservación de especies en riesgo, lo cual implica una expansión estratégica en el sistema de AP, a través de otros esquemas de conservación; el manejo de hábitats críticos en el paisaje como áreas de amortiguamiento mediante el establecimiento de un marco de gestión; y el involucramiento de las partes interesadas: el sector privado y las comunidades para participar en la gestión.
- 2 El Proyecto se basa en los logros de PROCER, y busca asegurar que se establezcan instrumentos y capacidades que aseguren el funcionamiento efectivo y sostenible de 21 AP con respecto a la conservación de especies prioritarias en riesgo. Los aspectos clave en los que se enfoca el Proyecto, para lograr esta efectividad y sostenibilidad, son:
 - i) Un enfoque ecosistémico y paisajístico para el diseño, planificación y gestión de AP;
 - ii) La participación de las comunidades locales en el manejo de las especies en riesgo y su hábitat;
 - iii) Sostenibilidad financiera.
- 3 Las 21 AP fueron seleccionadas con base en varios criterios. Uno de ellos fue la conservación de 14 especies prioritarias en riesgo de extinción, que fueron seleccionadas de entre las más de 2,000 que figuran en la lista de especies en riesgo del país (NOM-059-SEMARNAT-2010). Todas, exceptuando una, están en la Lista Roja de la UICN. Sobre esta base y considerando además hábitats únicos y críticos se seleccionaron la Reserva de Biosfera Alto Golfo de California y Delta del Río Colorado y el Parque Nacional Sierra de San Pedro Mártir, hogar de la endémica Vaquita y el Cóndor de California, respectivamente. La priorización realizada por grupos de expertos para especies como el Lobo mexicano, el Jaguar, el Águila real y el Tapir fue crucial para la selección del sitio. Para cada especie de tortuga marina, el número de hembras en las playas de anidación, así como los esfuerzos previos de conservación y monitoreo fueron determinantes. Para el Berrendo peninsular, Águila

real, Lobo mexicano, Jaguar y Tapir, se consideraron criterios como la disponibilidad de hábitat, los esfuerzos de monitoreo previos, el trabajo con las comunidades locales y el conflicto crítico con el ganado. La presencia (y uso actual) de nidos fue otro criterio utilizado para el Águila real.

- 4 La posibilidad de reforzar los trabajos realizados en áreas protegidas federales situadas en la cercanía de áreas protegidas estatales y privadas fue un factor transversal que también se consideró. En el caso particular del Venado Bura, la Isla Cedros que desde diciembre de 2016 pertenece al ANP Reserva de la Biosfera Islas del Pacífico de la Península de Baja California, los esfuerzos de conservación se han llevado a cabo en estrecha colaboración con el personal del Área de Protección de Flora y Fauna Valle de los Cirios, un sitio también previamente seleccionado para el Berrendo Peninsular. El PRODOC menciona que otro criterio transversal fue la viabilidad de las acciones de conservación propuestas, teniendo en cuenta factores que van desde el clima de colaboración dentro del personal de las ANP a los problemas de seguridad derivados de actividades delictivas organizadas en ciertas áreas.
- 5 El objetivo del proyecto es aumentar la efectividad de las ANP en México para contribuir a la conservación de las especies en riesgo y sus hábitats. Para lograrlo, el proyecto se compone de dos resultados principales:

4.1 Marcos a nivel de sistema para la planificación y gestión operativa y financiera consolidada para apoyar la conservación de especies en riesgo

- 1 Este resultado está compuesto por 2 productos: i) Marco de gestión adaptativa para orientar la implementación rentable de la conservación de especies en riesgo, con una visión ecosistémica consolidada; y ii) Marco financiero establecido para proporcionar disponibilidad sustentable y oportuna de fondos para acciones para la conservación de especies en riesgo, a través del lanzamiento de un fondo patrimonial (el Fondo para la Conservación de Especies en Riesgo, FONCER).

4.2 Las áreas protegidas y las áreas de conservación prioritarias contiguas se manejan de manera efectiva a nivel de campo para la conservación de especies en riesgo

- 1 El segundo resultado se compone de 3 productos: i) Fortalecimiento de las capacidades operativas a nivel de ANP específicas para la conservación de especies en riesgo garantiza el combate efectivo contra las amenazas y la aplicación de las estrategias de manejo correspondientes.; ii) Mejor cobertura de ANP y conectividad de ecosistemas; y, iii) Comunidades locales involucradas en el manejo y conservación de especies en riesgo y su hábitat.
- 2 El Proyecto fue establecido entre el GoM y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF) como un proyecto *full size* en la modalidad de implementación nacional por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Así, en octubre de 2015 la CONANP-SRE -PNUD firmaron el Documento de Proyecto (PRODOC) con la enmienda del nuevo Comisionado Nacional de la CONANP, quien firmó en enero de 2016. Asimismo, para la operación del proyecto se firmó el convenio de concertación entre la CONANP y los socios responsables del proyecto: Espacios Naturales y Desarrollo Sustentable A.C. (ENDESU) y el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A. C. (FMCN). El presupuesto total del Proyecto es de USD 37.375.114, con un cofinanciamiento de USD 5.525.114 por parte del GEF.

5 Hallazgos de la evaluación

En este capítulo se presentan los principales hallazgos de la evaluación, con base en la revisión de la información recibida, así como a las entrevistas, reuniones y la retroalimentación recibida durante la misión. El análisis hace referencia en términos generales al Proyecto, entendido como el socio ejecutor a la CONANP, y al PNUD como agencia implementadora, y los diferentes espacios constituidos para su gobernanza.

5.1 Diseño del Proyecto

- 1 El proyecto atiende una gran aspiración de los actores relacionados a la gestión de la vida silvestre y en particular en aquellos relacionados a las especies en riesgo. Se trata del primer proyecto con fondos GEF que atiende exclusivamente las necesidades de consolidación y desarrollo de las políticas nacionales relacionadas con las especies en riesgo, en consecuencia, tiene un carácter pionero y emblemático

para el país, en términos de su cobertura, alcance nacional, complejidad de implementación dado que cada especie involucra una situación de base y aproximación metodológica diferenciada.

- 2 De acuerdo a los testimonios recopilados, la expectativa sobre la realización de este proyecto se origina durante 2010, originalmente pensado para atender al Berrendo Peninsular. Posteriormente a partir de la ventana que se abre con del STAR 5 del GEF, se encuentra la oportunidad de plantear una aproximación más integral que vincule un grupo ambicioso de especies en riesgo en el contexto del fortalecimiento institucional de las ANP que las albergan.
- 3 El proceso de diseño contó con una amplia participación de diferentes actores clave, incluido el sector gubernamental y la academia. Se menciona especialmente que la selección de especies y ANP fue el resultado de la intervención de los más reputados expertos del país, quienes finalmente acordaron una serie de prioridades que se reflejan en el documento del proyecto. En la opinión de los entrevistados los aspectos técnicos del diseño fueron considerados con prolijidad y responden a una amplia discusión nacional particularmente en torno a la selección de las especies y ANP. Esto repercute en un alto nivel de apropiación y pertinencia del proyecto.
- 4 Los actores entrevistados mencionan dos debilidades en relación al proceso de diseño del PRODOC. Por un lado, el consultor a cargo de la primera fase del PIF no era especialista en el tema, lo cual supuso un esfuerzo importante de parte de los actores nacionales para inducir y explicar aspectos básicos del diseño. Por otro lado, para la formulación del PRODOC se encargó a otra persona, lo que también ocasionó un retroceso en cuanto al entendimiento y espíritu original con el que formuló el proyecto y se tuvo que volver a invertir tiempo en la inducción y lectura compartida sobre el proyecto.
- 5 Los tiempos de formulación y negociación del proyecto fueron relativamente largos, como normalmente sucede en este tipo de proyectos. Las primeras gestiones empezaron a desarrollarse a mediados de 2012, con la elaboración del PIF, mismo que fue presentado y aprobado en enero de 2013. A su vez la fase preparatoria duró 18 meses desde junio de 2013 hasta diciembre de 2014 y finalmente el PRODOC por el Comisionado Nacional de Áreas Naturales Protegidas a principios del año 2016. En el transcurso de este tiempo existieron cambios en la administración federal, reflejado en personal de mandos altos de la CONANP y en el equipo de PNUD México, por lo que, quienes originalmente gestaron el proyecto ya no estuvieron presentes durante

- el arranque e implementación del mismo. De acuerdo a los testimonios recopilados, estos cambios en autoridades y actores clave, implicaron dificultades en cuanto a la lectura e interpretación del proyecto, los cuáles generaron demoras en el arranque.
- 6 Se considera que la aproximación del proyecto es integral y recoge a grandes rasgos las prioridades existentes a escala federal, de ANP y de especie. Asimismo, asume un rol de fortalecimiento y adicionalidad a las herramientas de gestión como son los PROCER, PACE, programas de manejo de ANP y POA.
 - 7 El proyecto fue diseñado en un contexto político e institucional que ha cambiado. Por un lado, la disponibilidad de recursos federales para atender a las especies en riesgo era significativamente mayor, se contaba con un PROCER en plena operación que permitía pensar que los recursos del GEF efectivamente serían adicionales, permitirían agregar valor y asegurar saltos importantes en cuanto a la consolidación y fortalecimiento de los PACE. Sin embargo, en la práctica se pudo constatar que las condiciones y supuestos iniciales han cambiado, por lo que en la actualidad se considera, a juicio de algunos entrevistados, que los recursos GEF son los que permitirán asegurar la supervivencia de ciertos PACE, pues los recursos federales no son suficientes ni tampoco hay certeza que éstos estarán disponibles.
 - 8 Originalmente se propuso recrear un modelo exitoso de asignación de recursos para ANP a través del FANP, que fue acuñado a lo largo de diferentes proyectos financiados con el GEF. En la práctica, este modelo demostró no ser el adecuado para los desafíos que plantea este proyecto ya que el espíritu original del FANP considera fundamentalmente la cobertura de gastos recurrentes en línea a las expectativas de CONANP y ENDESU. El PNUD no estuvo de acuerdo en asignar recursos del proyecto para atender gasto corriente, en coherencia al PRODOC y a la naturaleza incremental de los recursos del GEF. Desde el inicio del Proyecto hasta la fecha, esto ha venido generando cierta confusión y expectativas en cuanto a los gastos que serían elegibles los cuáles inciden en un cierto desgaste entre los socios.
 - 9 En cuanto a la conformación del FONCER como un mecanismo patrimonial exclusivamente a partir de los dos millones de dólares (1 millón de GEF y 1 millón de recursos federales), si bien el fondo patrimonial es un mecanismo importante, no se repara lo suficiente en cuanto a la dificultad real que existe en la actualidad para capitalizar fondos patrimoniales. El FMCN conoce muy bien, por ejemplo, que, durante los últimos años, este tipo de mecanismo es cada vez menos utilizado por los grandes actores del financiamiento de la conservación y en consecuencia la

competencia por este tipo de recursos es implacable. El diseño de este resultado es un poco ingenuo en cuanto a considerar al FONCER como “El mecanismo de financiamiento”, y no como un componente más dentro de una estrategia más amplia de sostenibilidad financiera. El diseño no considera la necesidad de estimar el volumen de recursos que sería necesario para operar un fondo que atienda adecuadamente y de sostenibilidad a los programas de manejo de las 14 especies. No se propone un análisis de necesidades y brecha financiera, tampoco se definen estrategias y actividades adicionales para avanzar con la capitalización del fondo, a través del diseño de mecanismos y estrategias de levantamiento de recursos.

- 10 Otro aspecto del diseño del FONCER, que ha sido comentado en las entrevistas y podría generar dificultades a futuro, consiste en el rol asignado a ENDESU, como administrador de los recursos del FONCER y secretario técnico del CT-FONCER. Esta representación en la gobernanza del FONCER reconoce la amplia experiencia y conocimiento específico de ENDESU en el trabajo con ANP y especies en riesgo. Sin embargo, el diseño no repara en que dado su rol en la gobernanza y acceso a información estratégica del FONCER, existe un riesgo de conflicto de interés, toda vez que ENDESU también trabaja con especies en riesgo y entraría a competir con el resto de OSC mexicanas por los mismos recursos que administra. Otro aspecto que llama la atención consiste en que el diseño asume que el rol de ENDESU en la administración de recursos iría más allá del plazo del proyecto y se prolongaría hacia la operación posterior de FONCER por un plazo indefinido. El PRODOC presenta definiciones que responden a un momento político diferente al actual, por lo que, en función al avance registrado hasta el momento por el proyecto, las nuevas autoridades deberán evaluar la conveniencia de validar o ajustar estos aspectos del diseño.
- 11 En términos políticos y considerando el riesgo de que no se cuente con la voluntad de las autoridades nacionales para movilizar recursos, se puede proponer ejercicios de valoración económica, o análisis de costo- beneficio que sustenten un verdadero caso de negocios, en el que se pueda justificar el retorno de la inversión en estas especies que muestre que, desde una perspectiva de política económica, la inversión en especies en riesgo es un buen negocio para el GoM. Más allá de la capitalización del FONCER, este tipo de recursos de información elevan el perfil político y generan argumentos fuertes para blindar a iniciativas como el PROCER, considerando el escenario de ajuste fiscal.

- 12 Por otra parte, si bien en términos generales el proyecto puede ser considerado ambicioso en relación al alcance y cobertura de especies y ANP, es cierto también que fue insuficiente, particularmente en cuanto al Componente 1 y en ciertas metas específicas del Componente 2. Por ejemplo, se pudo enfocar desde una perspectiva más estratégica el resultado relacionado a las reformas legales, se considera muy conservadora en cuanto a la expectativa de que la opinión de CONANP sea vinculante. En la práctica, la aprobación de legislación y el apoyo político que se requiere para generar cambios a nivel del congreso nacional, escapan al alcance, presupuesto y capacidades reales del proyecto. Frente a esto, el PRODOC no propone una estrategia de posicionamiento político o actividades de comunicación estratégica que acompañen el proceso de reforma legislativa y perfil adecuadamente a las ANP, dentro de las prioridades políticas y los procesos de toma de decisiones al más alto nivel.
- 13 Asimismo, se considera que la formulación de los aspectos relacionados al fortalecimiento de capacidades es ambigua y no permite al ejecutor una claridad conceptual en cuanto al enfoque, estrategias, medios y sostenibilidad de los esquemas de fortalecimiento de capacidades. En la práctica se asume que equipar a las ANP y apoyarlas en la implementación de los PACE, por si solo implicaría un fortalecimiento del ANP. El diseño no propone lineamientos para anidar adecuadamente a los PACE dentro de la estructura de las ANP, incrementar la participación y empoderamiento del personal permanente del ANP.
- 14 En cuanto al Componente 2, su formulación es relativamente ambigua, alcanzando niveles de síntesis que simplifican la complejidad asociada a cada especie, a tal punto que resulta en una formulación muy general y vaga. Sin embargo, deja suficiente espacio para el manejo adaptativo durante la implementación, considerando las especificidades y necesidades de cada especie. Sin embargo, no proveen suficiente orientación en cuanto a las estrategias y aproximaciones metodológicas que son comunes a la gestión de especies en riesgo. La complejidad de 14 especies y 21 ANP se resume en una tabla que presenta a breves rasgos las grandes líneas de intervención para cada especie, pero no aterriza en cuanto al enfoque metodológico del proyecto y el tipo de gastos elegibles.
- 15 En términos generales los indicadores no cumplen con los criterios SMART (abreviatura en inglés de Específicos, Cuantificables, Consequibles, Relevantes y Sujetos a plazos). Esto incide en que sean relativamente ambiguos, difíciles de medir

y no reflejen adecuadamente los objetivos planteados, es decir se presenta una debilidad en la conexión lógica entre resultados, indicadores, medios de verificación y metas; y tampoco son, para algunos casos verificables ni tangibles. Tal es así que a la evaluación de medio término se verifica que algunos de los indicadores previstos para la finalización del proyecto ya fueron cumplidos o se encuentran encaminados hacia su cumplimiento. Esto sugiere una debilidad en la formulación de indicadores, ya que la presencia real del proyecto en las ANP se registra apenas hace 9 a 11 meses dependiendo del ANP y especie, por lo que no podría justificar que esta intervención por si sola haya logrado en un tiempo tan corto el cumplimiento de metas que estaban establecidas para un período de 5 años y que en algunas casos reflejan el esfuerzo acumulado de décadas de trabajo sostenido con la especie. Los testimonios recogidos coinciden en que el mismo desarrollo inercial de las ANP, unido a los efectos sinérgicos y acumulativos de otros proyectos de cooperación y recursos como el PROCER y FANP, han sido determinantes para encaminar a las ANP a cumplir indicadores como aumentar la participación de las comunidades en el manejo de AP, incrementar el número poblacional para algunas especies, o los puntajes de las fichas METT.

- 16 El diseño posiblemente sobrestimó la capacidad de una estructura institucional relativamente joven, considerando que la Dirección de Especies Prioritarias para la Conservación (DEPC) se consolidó en CONANP apenas un par de años antes del inicio del Proyecto. Frente a esto, la estructura de gobernanza del proyecto quedó corta, por ejemplo, debió considerar una representación en la Junta del Proyecto al más alto nivel de la CONANP e involucrar con mayor perfil a la SERMANAT. Asimismo, la alta conflictividad registrada pudo beneficiarse de un Comité Técnico, con capacidad para dirimir y encaminar técnicamente la solución de los diferentes conflictos registrados. No se consideró suficientemente la complejidad relacionada a la inestabilidad de las autoridades a cargo del proyecto, con la necesidad permanente de alinearlos frente a los objetivos originales, y a la disciplina necesaria para mantener control sobre los gastos elegibles, las expectativas de las diferentes partes interesadas y los conflictos de interés entre los socios del proyecto.

5.2 Ejecución del Proyecto y Gestión Adaptativa

- 1 La ejecución del proyecto ha sido desbalanceada y en algunos casos, no sigue una secuencia lógica que atienda los retos planteados a nivel de la teoría del cambio que

se propuso en el PRODOC; asimismo, ha venido arrastrando un serio retraso en su ejecución. Se considera desbalanceada porque muestra un avance significativamente mayor y más visible en el Componente 2, pero incluso dentro de este mismo componente, y como se verá más adelante, existen especies y ANP que han recibido mayor atención y se encuentran más cerca de cumplir con los objetivos del proyecto que otras. La observación relacionada a la falta de una secuencia lógica, obedece al rezago en el Componente 1, se pudo construir desde etapas más tempranas la plataforma de monitoreo con el fin de contar con mayor tiempo para implementarla en las instituciones. Esto no ha impedido que se avance en la homologación de las técnicas de monitoreo y la continuación de las actividades de monitoreo de acuerdo métodos establecidos por la DEPC.

- 2 Otro aspecto que afectó la ejecución del proyecto fue el recorte presupuestal a todo el sector ambiental; el presupuesto de PROCER se redujo en un 40%, por lo que el proyecto enfrentó presiones para sustituir y no complementar el presupuesto fiscal, orientándose a fortalecer actividades en campo como la contratación de personal, la adquisición de equipo, la reactivación de comités comunitarios que llevan acciones fuera de las ANP y la definición de prioridades a corto plazo (2017 y 2018).
- 3 La ejecución del proyecto hasta la EMT se ha caracterizado por periodos relativamente largos, en los que no se ha evidenciado un liderazgo en cuanto a la orientación estratégica y movilización de los actores frente al cumplimiento de los objetivos del proyecto. Esto se explica en parte por el cambio de personal clave sobre las cuáles recae la dirección del proyecto incluidos tres Comisionados Nacionales (CONANP) y cuatro Directores de Especies Prioritarias para la Conservación en todo el período (Tabla 1). Esta inestabilidad no ha permitido una lectura compartida sobre los objetivos y estrategias del proyecto, así como un entendimiento fluido sobre los roles, alcances y responsabilidades de cada uno de los socios.

Tabla 1 Línea de tiempo del proyecto GEF-Especies en Riesgo (ER)

	2012			2013			2014			2015			2016				2017					2018					2019			2020										
	jul	ene	jun	ene	dic	abr	oct	dic	ene	feb	mar	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	sep	nov	dic	ene	feb	mar	dic	ene	jun	dic	
Elaboración de PIF versión final	■																																							
PIF aprobado		■																																						
Fase preparatoria			■	■	■																																			
Firma de PRODOC							■	■	■																															
Taller de arranque del Proyecto																			■																					
Presentación de POA 2017 / aprobación de POA/ inicio de operación de planes de trabajo																					■																			
Elaboración de POA 2018 / revisión / aun sin aprobación																						■																		
Elaboración de POA 2019 /aprobados por PNUD de manera virtual																																								
Finalización del Proyecto																																								■

Fuente: Proyecto “Fortalecimiento del Manejo del Sistema de Áreas Protegidas para Conservar Mejor las Especies Amenazadas y sus Hábitats”, 2019

Tabla 2 Línea de tiempo de cambio de actores clave durante la ejecución del proyecto GEF-ER

	2007	2012			2013			2014			2015			2016					2017					2018					2019											
		jul	ene	jun	ene	dic	abr	oct	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	mar	jul	oct	dic	ene	mar	may	jun	sep	nov	dic	ene	jun					
Comisionado 1 de la CONANP Luis Fueyo		■	■	■	■	■	■																																	
Comisionado2 de la CONANP A.del Mazo																																								
Director de la DEPC 1 Oscar Ramírez		■	■	■	■	■	■	■																																
Director de la DEPC 2 José Bernal																																								
Encargada de Despacho de la DEPC 3 Valeria Towns																																								
Comisionado 3 de la CONANP Andrew Rhodes																																								
Posesión como encargado de Despacho de la DEPC 4 Eduardo Ponce -actual																																								

Fuente: Proyecto “Fortalecimiento del Manejo del Sistema de Áreas Protegidas para Conservar Mejor las Especies Amenazadas y sus Hábitats”, 2019

- La UCP ha tenido una rotación importante, como se podrá evidenciar en la Tabla 3, con períodos relativamente largos sin coordinador y/o sin monitor, e incorporando personal que no estuvo originalmente previsto, como es el caso de los dos asistentes que actualmente integran el equipo (técnico y administrativo).

Tabla 3 Línea de tiempo de cambio de personal de la UCP durante la ejecución del proyecto GEF-ER.

	2013		2014		2015		2016								2017				2018				2019														
	ene	jun	ene	dic	abr	oct	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	mar	jun	ago	oct	dic	ene	mar	may	jun	sep	nov	dic	ene	mar	abr		
Primera Coordinadora del Proyecto A. Barragán																																					
Primer M&E Martín Sanchez																																					
Periodo sin Coordinador (a) de Proyecto																																					
Segunda Coordinadora del Proyecto Elvia de la Cruz																																					
Periodo sin M&E																																					
Segundo M&E Rubén Flores																																					
Periodo sin coordinador del Proyecto																																					
Tercer Coordinador del Proyecto Ismael Cruz																																					
Periodo sin M&E																																					
Contratación de personal en campo y para comités																																					

Fuente: Proyecto “Fortalecimiento del Manejo del Sistema de Áreas Protegidas para Conservar Mejor las Especies Amenazadas y sus Hábitats”, 2019

- 5 Asimismo, la ejecución se ha visto afectada por aspectos relacionados a la gobernanza del proyecto, lo cual se refleja aún en altos niveles de conflictividad, desconfianza y canales de comunicación que se encuentran severamente debilitados. El origen de la conflictividad se puede atribuir a la falta de acuerdos y una comprensión común frente a los mecanismos de ejecución del proyecto. ENDESU A.C. esperaba hacerse cargo de la totalidad de la ejecución tanto de los recursos extinguidos como de los patrimoniales, tal y como se señala en el PRODOC. ENDESU A.C argumenta que, dada su experiencia específica de ejecución en el territorio, vieron necesario intervenir más allá de su ámbito de responsabilidad, porque consideraron que algunas decisiones administrativas que estaba tomando el Proyecto tendrían repercusiones técnicas. Esta situación, unida a la baja capacidad para gestionar el conflicto por parte del socio ejecutor, derivó en una parálisis del Proyecto. Frente a esta situación, la Junta del Proyecto decidió modificar los mecanismos de ejecución, para que el PNUD asumiera funciones administrativas que se esperaba originalmente que fueran apoyadas por ENDESU. A.C.
- 6 La conflictividad registrada repercutió en mayores tiempos para la aprobación de POA, contrataciones y procesos habilitantes para la gestión, pero sobre todo en la desmotivación y compromiso de las partes frente al proyecto. Los entrevistados

coinciden en manifestar su percepción de que la falta de confianza entre las instituciones responsables incidió además en el micro manejo, conflictos relacionados a los gastos elegibles y lentitud generalizada de procesos.

- 7 A partir de mayo de 2018, la UCP bajo el liderazgo de un nuevo coordinador ha jugado un rol de mediación y resolución de conflictos, misma que ha permitido rescatar el proyecto del estancamiento en el que se encontraba. Esto coincide con un contundente apoyo político de parte de una nueva Directora de Especies Prioritarias para la Conservación, quien asumió el liderazgo que requería el proyecto para tomar decisiones que comprometan y movilicen a las instituciones responsables. No obstante, en diciembre de 2018 nuevamente hubo un cambio en la DEPC en esta posición.
- 8 La siguiente Tabla 4 presenta información relacionada al rol que han jugado los diferentes actores clave del Proyecto.

Tabla 4 Contrapartes y actores clave del Proyecto

Actor	Rol de acuerdo a PRODOC	Comentarios
Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP)	Órgano desconcentrado de la SEMARNAT responsable de la gestión de áreas protegidas. Asociado en la Ejecución del Proyecto. Responsable de la supervisión del Proyecto. Coordinación y seguimiento del Proyecto. Dirigir el Comité Técnico del Fondo para la Conservación de Especies en Riesgo (CT-FONCER).	Los resultados obtenidos hasta el momento coinciden con la opinión de las partes, quienes manifiestan que, durante la ejecución del proyecto, la CONANP ha estado poco comprometida con su desarrollo. Esto se explica en parte por el cambio de personal clave que estuvo en la dirección del proyecto. La situación ha mejorado durante los últimos 9 meses, sin embargo, dada la situación del proyecto, se necesita mayor compromiso. Los entrevistados esperan mayor liderazgo y apropiación como agencia ejecutora, el Proyecto necesita de su orientación estratégica y capacidad para conciliar y movilizar positivamente a los socios hacia el progreso en el logro de resultados. De CONANP depende la posibilidad de definir el cauce del proyecto, reestablecer la comunicación y participación proactiva con los otros socios del proyecto y establecer nuevas alianzas con el sector gubernamental y privado que tengan incidencia en la en la implementación de las políticas de conservación y protección de la biodiversidad.

Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)	<p>Órgano federal que dirige el sector del medio ambiente, responsable de fomentar la protección, restauración y conservación de los ecosistemas, recursos naturales y bienes y servicios ambientales en México. Aunque su participación no es como socio del proyecto, su participación se relaciona con verificar la calidad de la implementación, los roles y responsabilidades de los participantes, la coordinación con otros esfuerzos y la alineación con principios del GEF.</p>	<p>En su calidad de punto focal GEF, ha participado en las reuniones de la Junta del Proyecto y mantiene un seguimiento a su ejecución. SEMARNAT es un actor clave de cara a la estrategia de seguimiento, su rol en el portafolio de proyectos de cooperación de México permitiría la identificación de oportunidades de sostenibilidad en los portafolios GEF y Fondo Verde del Clima. Así mismo podría jugar un rol estratégico en promover el diálogo y participación multisectorial para diseñar la estrategia de salida.</p>
Espacios Naturales y Desarrollo Sustentable, A.C. (ENDESU)	<p>OSC de conservación, que apoya las labores operativas y administrativas para la instrumentación de los POA del proyecto e implementa acciones de conservación en coordinación con la CONANP.</p>	<p>En entrevistas se recopilaron dos tipos de opiniones, aquellas relacionadas con una administración de calidad y eficiente en la instrumentación de los POA y asesoramiento a las ANP; y aquellas en las que la posición de ENDESU ha sido poco favorable, por su desacuerdo con la modalidad de implementación y asumiendo roles que no le corresponden. ENDESU argumenta que, dado su experiencia específica en territorio, ha visto la necesidad de salir de su rol por no estar de acuerdo con decisiones administrativas que repercuten en la calidad de las intervenciones en territorio. Todo esto ha generado un ambiente negativo con los otros socios, lo cual se refleja en los tiempos de respuesta en la ejecución y avance general del Proyecto.</p>
Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN)	<p>El FMCN es responsable de la gestión financiera del FONCER; canaliza los intereses anuales para financiar la operación básica de Áreas Protegidas prioritarias, supervisa su gestión y busca recursos adicionales. En el Proyecto es Socio Responsable encargado de recibir y custodiar las aportaciones del FONCER. Miembro del Comité Técnico del Fondo para la Conservación de Especies en Riesgo (CT-FONCER).</p>	<p>Los avances en la consolidación de FONCER y la opinión de los entrevistados sugieren que la participación de este socio hasta el momento ha sido discreta. El FMCN es un socio experimentado del cual se espera valor agregado al ser un actor clave para articular una estrategia de sostenibilidad financiera y continuar con la capitalización del FONCER. Sin embargo, se debe aclarar que el FMCN no posee fondos propios para ejecutar las actividades que le permitirían agregar valor, en términos de búsqueda de recursos adicionales, diseño de mecanismos y estrategias de financiamiento. Para que esto opere se deben habilitar recursos del Proyecto.</p>
Comunidades Locales	<p>Participantes activos en los esquemas de administración de la vida silvestre previstos en la legislación federal; beneficiarios de negocios que</p>	<p>La participación de las comunidades y dueños de la tierra es de vital importancia para el desarrollo del proyecto, pues uno de los objetivos es lograr que la gestión y</p>

	<p>dependen de la vida silvestre (p. ej.: el turismo); blanco de las actividades para modificar el medio de sustento y las prácticas de manejo de recursos que son incompatibles con la conservación de las especies objetivo y sus hábitats.</p>	<p>manejo de las ANP se fortalezca con la labor cotidiana y responsable de este tipo de público.</p> <p>Aunque se ha incrementado su participación al margen de este proyecto (resultados de progreso sobre incremento de las ADVC y UMA de los ejidos, así como a través de acciones de mejoramiento del hábitat y conectividad), se tienen dos percepciones diferentes. Por una parte, están aquellos que de manera voluntaria participan en los comités, pues se interesan por la conservación y tienen una alta apropiación de sus especies y de la importancia de su conservación y la de sus hábitats. Por otro lado, se encuentran aquellos que lo hacen meramente por el beneficio económico.</p> <p>Para ambos casos debe haber un equilibrio, por una parte, para el resto del tiempo de vida del proyecto, se debe buscar que las comunidades interesadas voluntariamente reciban un estímulo para seguir con estas labores y por otra parte de debe poner especial énfasis en los segundos, a fin de que entiendan la importancia de la conservación de las especies en riesgo y se vuelvan socios, en los que ambas partes se benefician.</p>
<p>Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD México)</p>	<p>Agencia implementadora del proyecto. Brinda orientación, apoyo técnico, herramientas de manejo, y conocimiento teórico y práctico para los socios del proyecto. Participa en la administración de los recursos financieros acordados en el plan de trabajo.</p>	<p>Los comentarios sobre PNUD se presentan en el capítulo 5,8 Ventaja Comparativa PNUD</p>

Fuente: PRODOC, 2017. Equipo Evaluador, 2019

5.3 Progreso en el logro de Resultados

En este capítulo se analiza el nivel progreso de los resultados como parte de las acciones ejecutadas desde el inicio del proyecto a la actualidad, así como en el cumplimiento de las metas establecidas en los indicadores, con base en la información provista por la UCP, las entrevistas y las diversas observaciones en la misión de campo.

5.3.1 Resultado 1: Marcos consolidados a nivel de sistema para apoyar la conservación de especies en riesgo

- 1 Con referencia al Resultado 1.1, la finalidad era hacer operativos los PACE, a través de la introducción de un sistema de soporte de decisiones, así como normas y estrategias que permitiera el manejo adaptativo de las especies en riesgo en las ANP, considerando una visión ecosistémica. Lo anterior mediante el desarrollo de un Sistema de Monitoreo Nacional para las especies seleccionadas, así como lograr consolidar un marco regulatorio adaptado para asegurar que las opiniones de la CONANP sean vinculantes para las resoluciones de las EIA como se observa en la tabla 5 y en el Anexo 7 (Matriz de análisis de logros del MRE).
- 2 En referencia al “Desarrollo de un Sistema de Monitoreo Nacional para las especies en riesgo”, en los informes anuales, se reportan avances en el SIG en un 85.17 % y en la actualización de la información de las 14 especies en riesgo que nutren la base de datos en un 74.5 % respecto a las prioridades, objetivos, corredores ecológicos, áreas afectadas por incendios para prioridades de restauración y áreas de dispersión de las especies. De la información proporcionada se tiene que el desarrollo del SIG, se ha trabajado de manera conjunta con la CONANP (Direcciones Regionales, ANP involucradas, DEPC – y la UCP como parte anidada dentro de la misma DEPC- y la DES), siendo un proceso que está en marcha y validación constante; la información recabada ha sido sistematizada desde 2012 para las 21 ANP dentro del marco del proyecto. Asimismo, en el transcurso de esta EMT se ha buscado formalizar la colaboración con la CONABIO para el uso de una nueva aplicación (App) “SELIA-IREKUA”, la cual pretende albergar y sistematizar información obtenida de diversos dispositivos utilizados en los proyectos de monitoreo, lo que favorecerá la toma de decisiones sobre las especies y sus amenazas. En la actualidad, aunque el Sistema Integral de Información de Especies en Riesgo (SIIER) lleva un avance significativo de desarrollo y responde a las necesidades de CONANP respecto a las especies, al cumplimiento en el MRE del PRODOC, aun no puede considerarse como sistema nacional de monitoreo; asimismo, apenas se iniciaron las acciones a fin de anidar la plataforma actual en el sistema de monitoreo de la CONANP. No se han mostrado evidencias de la incorporación de información sobre el conocimiento tradicional de las 14 especies objetivo, aunque ha habido recomendaciones por parte de la CONANP para ser incluidas en la App antes mencionada.

- 3 Por otra parte, en referencia a la consolidación del marco regulatorio adaptado para asegurar que las opiniones de la CONANP sean vinculantes para las resoluciones de las EIA, se ha reportado en los PIRs, que se incluyó esta iniciativa en la nueva Ley de Biodiversidad que se estaba elaborando por varias instituciones para el estado mexicano; sin embargo, esta ley sometida a evaluación por el congreso, no fue aprobada y no se han tenido otras iniciativas, propuestas o avances al respecto. Esto hace evidente que la aprobación de nuevas leyes y el apoyo político que se requiere para generar cambios a nivel del congreso escapan del alcance y las capacidades reales del proyecto.

De este modo, para el resultado 1.1 se puede se puede considerar un progreso del 30 % al contar con avances visibles en el indicador referente al sistema de monitoreo en el desarrollo de la plataforma, compilación de información de proyectos PROCER desde el año 2012, herramienta de monitoreo y plataforma SIG vinculada para la toma de decisiones y el desarrollo de una App, faltando finalizarla y anidarla en el Sistema de Monitoreo de la CONANP. Sobre el indicador referente a la consolidación del marco regulatorio, no se mostraron evidencias de la propuesta de Ley de Biodiversidad que integre la participación del proyecto en este tema, tampoco otros tipos de propuestas continuando el resultado sin progreso a la fecha.

- 4 Para el tercer indicador de este resultado, referente a la capacidad de planeación, implementación y monitoreo para la conservación de especies en riesgo en las ANP, se tiene que los 5 indicadores (CR) denotan avances para el conjunto de AP y en el caso de CR2 y CR5 “generar, acceder y utilizar información y conocimiento” y en las “capacidades para monitoreo y evaluación”, respectivamente, se ha cumplido la meta propuesta. Considerando los 5 indicadores, se tiene un avance promedio del 62.5 %, por lo cual se puede considerar satisfactorio el nivel de cumplimiento para mitad de periodo. Sin embargo, al ser un promedio, tanto de los indicadores para cada CR, como para las 22 AP, el puntaje puede ser subjetivo, para más detalle y conocer el avance real, ver el apartado de Herramientas de Gestión en el Anexo 10.
- 5 Respecto al Resultado 1.2, la finalidad de la creación del FONCER, como marco financiero, era complementar los recursos financieros obtenidos de otras fuentes para la conservación de especies en riesgo, además de asegurarse que los recursos estén

disponibles de forma previsible y oportuna con el fin de responder a los ritmos biológicos de las especies objetivo, sus hábitats y las amenazas que las afectan. Sin embargo, aunque el FONCER fue creado a finales de 2016, desde entonces prácticamente no se registra ninguna operación, apenas existe un acta de entendimiento y una primera reunión del CT – FONCER. Al respecto es importante aclarar que existe un cierto margen para la incertidumbre, toda vez que tanto el PRODOC como el acta constitutiva del FONCER reconocen un Fondo Patrimonial constituido con aportes del GEF y del GoM. El GoM no llegó a cumplir su compromiso de capitalización y posiblemente no lo logre dentro del plazo del proyecto, por lo que tanto las herramientas constitutivas del FONCER como los indicadores del proyecto deben ajustarse para reflejar esta nueva realidad.

- 6 Al momento de esta evaluación, el FONCER no presenta una planificación estratégica u operativa, no ha definido cuándo será la segunda reunión de su Comité Técnico en tres años y carece de un marco de capitalización y planificación de negocios que muestre de qué manera buscará reemplazar los recursos originalmente comprometidos por el GoM. Aparentemente da la impresión que este resultado no tiene al momento el liderazgo que merece, y que no existe suficiente claridad sobre el rol de los actores para su funcionamiento y consolidación. Como ejemplo se menciona la expectativa que el FMCN asuma dicho liderazgo y orientación estratégica, en particular en cuanto a la elaboración de una estrategia nacional de sostenibilidad financiera para especies en riesgo, que incluya por ejemplo mecanismos para capitalizar el FONCER (Indicador 4 del Anexo 7). En la práctica, esto supondría una inversión de recursos, que aún no se encuentran visibles dentro de la planificación operativa del proyecto. Por estas razones, se ve poco factible que se logre la meta dentro del plazo de implementación del proyecto. La tabla 5 resume el progreso en el logro del Resultado 1 (1.1 y 1.2).

Tabla 5 Progreso hacia el logro de resultados del componente 1

Resultado 1: Marcos consolidados a nivel de sistema para apoyar la conservación de especies en riesgo			
PRODUCTO	AVANCE	VALORACIÓN	OBSERVACIONES
1.1 Marco de gestión adaptativa para dirigir la implementación rentable de la conservación de especies en riesgo, con una visión ecosistémica consolidada.	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene un avance promedio de 79.8 % (promedio del avance % del SIG y el % de avance de la información de las especies), lo cual se considera un avance significativo en lo técnico más no en lo operativo para este indicador. • Los procesos normativos para mejorar la gestión, tampoco reportan avances. En 2016, la CONANP incluyó en la nueva ley de biodiversidad, la propuesta en la que la opinión de CONANP fuera vinculante para los EIA. Esta ley fue detenida en la Cámara de diputados. • 4 de 5 indicadores el Desarrollo de capacidades (CR) presentan avances para el conjunto de AP; dos de ellos han cumplido la meta propuesta (CR2 y CR5), lo que podría significar que han fortalecido sus capacidades en términos “generar, acceder y utilizar información y conocimiento” y en las “capacidades para monitoreo y evaluación”. 	I	<p>A nivel de resultado se tiene un escaso avance en lograr la gestión adaptativa de las especies y sus hábitats con una visión ecosistémica, ha habido esfuerzos a nivel de indicador sin embargo se enfatiza en:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Aún no se finaliza, ni se anida en la CONANP el Sistema de Monitoreo Nacional. El logro del objetivo será satisfactorio no sólo al cumplir el 100 % de su desarrollo, sino en la medida que se institucionalice a nivel de la CONANP como sistema nacional para el monitoreo y manejo de especies y reducción de amenazas. 2) No existen alternativas a La Ley de Biodiversidad. 3) Sólo el 30% de las AP (6 de 22) fortalecieron sus capacidades en establecer mecanismos formales de gestión conjunta; procesos de monitoreo ambiental y desarrollo de estrategias; y en la identificación de las necesidades tecnológicas y de capacidad. 4) Con las acciones tomadas por el equipo del proyecto durante esta evaluación se considera que puedan avanzar significativamente en los indicadores 1 y 2 en el resto del proyecto. El desarrollo de capacidades es aún incipiente para la mayor parte de las ANP.
1.2 Marco financiero establecido para proporcionar disponibilidad sustentable y oportuna de fondos para acciones de conservación de E. en R. con el lanzamiento de un	<ul style="list-style-type: none"> • El FONCER fue creado en 2016, sin embargo, no ha operado. La contribución de un millón de dólares del gobierno mexicano aún está pendiente. • En nov de 2017 se constituyó el CT-FONCER con 4 miembros institucionales y 9 miembros representantes de OSC, academia y gobierno. Sin embargo, solamente ha habido una reunión de conformación, y aún no se formaliza. No ha 	MI	<p>FONCER fue creado, pero prácticamente no registra operaciones desde 2016. Es poco probable que el tiempo restante se alcance el volumen de capitalización esperado.</p>

fondo patrimonial (FONCER).	habido recursos alternativos que sustenten al FONCER, si para operar el proyecto con fondos fiscales (subsidijs) pero ninguno para el fondo patrimonial.		
-----------------------------	--	--	--

Leyenda: valoración de los logros: AS – altamente satisfactorio; S – satisfactorio; MS – moderadamente satisfactorio; MI – moderadamente insatisfactorio; I – insatisfactorio; AI – altamente insatisfactorio.

Verde = Logrado	Amarillo = En camino de lograrse hasta el cierre del proyecto	Rojo = hay riesgo de no lograrse hasta el cierre del proyecto
-----------------	---	---

5.3.2 Resultado 2: Las Áreas Protegidas se manejan de forma eficaz para la conservación de especies en riesgo seleccionadas.

- 1 Para el resultado 2.1, que abarca dos indicadores, se busca la puesta en marcha sobre el terreno de las estrategias de gestión establecidas en el PRODOC, a fin de lograr el mejoramiento en eficacia operativa básica y de la sustentabilidad que conlleve a un estado en el que las ANP sean capaces de responder eficazmente a los requerimientos específicos de gestión y conservación de las especies prioritarias en riesgo. En cuanto al primer indicador para este resultado, referente al porcentaje de implementación de las estrategias de gestión prioritaria (E.G.P.) para la disminución de amenazas, se ha reportado en los informes trimestrales y anuales, que las 21 ANP están implementado dichas estrategias. Destaca que gran parte de esta actividad reportada se realiza en los últimos 6 – 8 meses, por lo que aún es difícil verificar su impacto, calidad y pertinencia.
- 2 Sin embargo, aunque las E.G.P. están definidas en el PRODOC, no se describe con claridad el alcance, objetivo (s), actividades, metodologías de lo que debería contener cada E.G.P. y se reduce meramente a la descripción de actividades que se considera pueden aminorar dichas amenazas. Los informes reportan cuántas, cuáles actividades, para qué especie y AP se están ejecutado en campo; en términos numéricos la proporción de actividades (llamadas E.G.P.) ejecutadas en campo es del 78.3 % (47 E.G.P de 60 para 14 especies en 21 AP) (Anexo 6). Aunque el porcentaje en la implementación es alto, actualmente para el tiempo de esta EMT no es posible conocer la efectividad o el impacto para la disminución de amenazas de cada una de las especies en cada ANP.
- 3 Por otra parte, y de acuerdo a los entrevistados, aún y cuando se tienen E.G.P. por especie, no todas son aplicables y en igual medida para las ANP donde se distribuye la especie en particular. Un ejemplo en donde se puede observar la deficiencia en el establecimiento de las E.G.P. está en la estrategia “Modificación de artes de pesca” en donde se ha manifestado que no ha sido posible incidir en esta actividad, debido a que no es parte de las atribuciones de la CONANP y, por el contrario, le correspondería a la CONAPESCA a fin de lograr una regulación formal en el uso de ciertas artes de pesca. El proyecto ha incidido a diversos niveles de intervención a través de actividades de concientización con las comunidades y en otros casos con acciones más complejas como

acciones de capacitación a observadores a bordo de flotas camaroneras, p. ej. en el ANP El Verde Camacho. No obstante, y a pesar que las artes de pesca no son generalizadamente amenazas para todas las especies, algunas ANP lo documentan cómo E.G.P. ejecutada, cuando lo que se espera es que se promuevan oportunidades de diálogo intersectorial para atender esta amenaza.

- 4 Como se ha mencionado, para fines de esta EMT, por su tiempo de implementación y aunque se ejecuten las E.G.P., no es posible evaluar si estas actividades han influido y de qué manera en la reducción de amenazas y sobre las poblaciones de las especies; p. ej., aunque se han ejecutado todas las E.G.P determinadas para la tortuga laúd, existen variaciones estacionales que muestran que en este momento el número poblacional no ha aumentado y al contrario ha disminuido, ver Anexo 6 y el indicador 1 del Anexo 8, lo que puede ser debido a atributos propios de sus poblaciones o la anidación de las tortugas en otras áreas; es decir, aún es muy prematuro aseverar que las poblaciones de las especies en riesgo objetivo estén aumentando, ni tampoco disminuyendo sus poblaciones como resultado de la ejecución de las E.G.P.
- 5 Para el segundo indicador, dentro de este resultado, referente al incremento de las poblaciones de las especies en riesgo como resultado de la gestión mejorada del hábitat principal, se tiene que aclarar que las escalas de tiempo que se manejan en el proyecto son incompatibles con las escalas de recuperación de dichas especies. Las actividades reportadas a partir de la intervención del proyecto, no permiten justificar el estado de las poblaciones en función a las inversiones del proyecto. Más aún cuando existen programas como es el caso de las diferentes especies de tortugas y el Berrendo Peninsular que tienen décadas de vigencia.
- 6 En este contexto, el Berrendo Peninsular, de 2016 a 2019, aumentó la población en 195 individuos. Desde 2009, como parte del “Programa de Recuperación de Berrendo Peninsular (PRBP)”, ha habido acciones enfocadas a proteger el hábitat y la especie con resultados positivos, en los que se considera que, por la propia inercia de este programa ejecutado durante al menos 10 años en Valle de los Cirios, la población de berrendos seguiría aumentando. No obstante, en entrevistas se manifestó que, debido al recorte presupuestal en el sector ambiental en los años previos, fue gracias al proyecto GEF-especies en riesgo que, no sólo no se detuvo el programa, sino que ha permitido que el

PRBP siga operando, incrementándose las poblaciones. Lo mismo sucede para el Cóndor de California y las tortugas marinas. A fin de proveer información sistematizada para este informe, en el que se conozca el estado de las poblaciones (más no aseverando que es debido al mejoramiento del hábitat o a la ejecución del proyecto), se expone que, de acuerdo a la información provista por el equipo del proyecto, en términos generales, la población de nueve especies ha aumentado, mientras que para la tortuga Laúd se reporta un decremento de 59 individuos entre 2016 y 2017. Para cuatro especies no hay información actualizada de la población (T. Caguama, Jaguar, Tapir y Vaquita) lo cual es necesario y urgente determinar. Dentro de los avances a nivel de especie, se ha logrado la conservación y/o aumento de las poblaciones de las especies en riesgo; sin embargo, en términos reales, no se puede aseverar que sea como resultado de la implementación de este proyecto, principalmente por los tiempos efectivos en que ha sido ejecutado (Indicador 2, Anexo 8).

- 7 Con respecto al resultado 2.2, el proyecto busca ampliar los predios de AP a fin de cubrir áreas clave de hábitats de importancia para las especies objetivo, a través de la declaración de nuevas AP y/o de la ampliación de las existentes. Se busca, complementarlas con el establecimiento de corredores biológicos y áreas de refugio de vida silvestre entre y alrededor de estas AP. En términos de avance (indicador 3 del Anexo 8), para el logro de la meta, se implementan 2 estrategias principales: i) esquemas de protección del hábitat (UMAS, ADVC, ANP, Acuerdos de destino, etc.) ii) acciones de mejoramiento/restauración del hábitat y modelos de conservación del hábitat (PSA). En este sentido, a partir de esta EMT, con la información proporcionada se reporta que para el esquema “i” se tiene un progreso de 246,684.73 has de esquemas de protección de hábitat distribuidas en 10 ANP, mientras que para el esquema “ii” se tienen 16,187.79 has de superficie mejorada en seis ANP, lo que en total son 262,872.52 has, que representa el 52 %, 11 de 21 ANP, las que contribuyen con este resultado. Dentro de los medios de verificación se tiene solamente las certificaciones para siete ADVC cubriendo una superficie de aproximadamente 24,029 hectáreas, todas en el Estado de Campeche (de ellas 20,414 has en la RB Calakmul en 5 certificaciones de ADVC). La información adicional presentada en los informes, se está sistematizando, pero aún no está totalmente verificada al no presentarse todas las evidencias correspondientes (Tabla 6).

- 8 Es importante resaltar que este equipo considera que la meta no fue suficiente, pues de contar con los medios de verificación apropiados se tendría que, en menos de 2 años de implementación del proyecto, la meta ya fue cumplida y rebasada (262,872.52 has logradas Vs 100,000 meta). Además, solo una AP (RB Calakmul) tiene el objetivo de lograr por si sola la gestión en 170,000 has a través de la creación de ADVC a finales del proyecto, por lo que amerita la reevaluación de la meta.

- 9 Sobre el Resultado 2.3 se busca la participación proactiva y constante de las comunidades, lo anterior a través de la firma de acuerdos con los propietarios de las tierras para el desarrollo e implementación de programas para la conservación de especies en riesgo y sus hábitats, que a su vez generen empleo directo en las comunidades y que apoyen la conservación de especies y sus hábitats. Se pretende motivar aún más a las comunidades locales y a las o los propietarios de las tierras para que apliquen prácticas de gestión de recursos que sean compatibles con la conservación de las especies objetivo y sus hábitats. En este sentido, para lograr el resultado, se incluye un cuarto indicador de resultados que incluye cinco acciones de referencia como se puede observar en el Anexo 8. La primera sobre un “Marco de dirección, que facilita la gestión y que incluye la perspectiva de género y de comunidades indígenas sobre los hábitats críticos en el paisaje como áreas de amortiguamiento”. Durante el análisis de la información en esta EMT, se evidencia que no se cuenta con ningún documento como se plantea en la meta; en el PIR 2018 se reporta que el proyecto ha definido una estrategia para fortalecer los comités comunitarios, los grupos comunitarios y los propietarios de la tierra; no obstante, no se ha presentado dicha estrategia de fortalecimiento y los medios de verificación sólo hacen referencia a minutas de comités de vigilancia y a alianzas con organizaciones.

- 10 Una segunda actividad se refiere al aumento en la participación y percepción de prestaciones de las comunidades locales a partir de programas e incentivos económicos incluidos los diversos programas de subsidios como PROCER, PROCODES, PET, PROVICOM, PSA y Fondo de Aseguramiento Ganadero por Depredación, mismos que conlleven la mejora del hábitat y el estado de conservación de las 14 especies en riesgo. En la práctica, aunque la información está dispersa en términos numéricos precisos, los informes describen una alta participación de las comunidades a través de diversas actividades, así como la conformación/activación de comités y de la aplicación en los

programas de subsidio antes mencionados. Los tipos de comités comunitarios conformados mencionados que llevan a cabo acciones dentro y fuera de AP son: Monitoreo biológico y manejo de fauna; Mejoramiento y Recuperación del hábitat, Educación ambiental; Restauración de los ecosistemas; Prácticas productivas sustentables; Identificación y Registro de especies en riesgo (presencia/ ausencia); Diversificación de actividades productivas, Manejo integral del fuego; Prevención de incendios forestales; Comités de vigilancia ambiental participativa, Comités de prevención de actividades de cacería ilegal de fauna silvestre y atención a eventos de depredación; Protección de especies (nidos de tortugas, liberación de crías y educación ambiental). Es también resaltable su participación en acuerdos para que sus terrenos sean incorporados a diversos esquemas de conservación. No obstante, una vez más, se describe meramente como actividades ejecutadas en campo, no se tiene conocimiento sobre cuántos de los comités conformados o reactivados aún siguen operando, su nivel de compromiso y/o apropiación del proyecto, el impacto a nivel de especie o ecosistema y si han sido evaluados para conocer si su intervención ha sido la adecuada para el logro de los resultados y la sostenibilidad a futuro, lo que representa en términos generales el aporte hacia el logro de resultados del Resultado 2.3.

- 11 Como parte de este indicador, además se considera implementar una estrategia de comunicación que busca la participación en las AP seleccionadas no sólo de las partes interesadas que son clave, sino también del público en general y busca mantenerlos informados de las acciones y logros del proyecto. Sin embargo, al momento se tiene un progreso limitado que incluye la ejecución de 76 actividades de educación-difusión y de las cuales no se conoce el nivel de impacto en el público receptor, un protocolo para la creación del Equipo de Comunicación, un Manual de Comunicación débilmente desarrollado pero que se reporta como parte de los avances de la Estrategia de Comunicación y “mensajes clave” para 11 especies. Una cuarta acción se refiere a contar con 21 protocolos de conservación/protocolos de emergencia, de los cuales sólo se ha elaborado uno para el cóndor de California en el PNSSPM que cumple con el indicador. Cuatro de los documentos generados se refieren a acciones de monitoreo y vigilancia y uno es una actualización de un documento elaborado en 2009 para la Mejora en la Convivencia entre Ganaderos y Carnívoros Silvestres en Riesgo, lo cual también evidencia un rezago para el indicador. Y una quinta se refiere a que los 21 POA incluyan la participación

comunitaria en lo referente a la conservación de especies en riesgo, para las cuales se tiene en al menos 20 de las AP (Anexo 8).

- 12 Finalmente cabe destacar para el Resultado 2, que, para algunos de los entrevistados, se tiene la expectativa de lograr los cambios que se requieren a nivel de hábitat y conservación de especies en los cinco años de implementación del proyecto; al quedar menos de dos años de ejecución, existe una preocupación compartida de no lograr el objetivo principal del proyecto, considerando que diversas AP iniciaron su operación en 2018. Asimismo, se manifestó que las metas no muestran el progreso en el logro de resultados pues no se evidencia todo el trabajo, esfuerzo y las dificultades inherentes a nivel de AP que inciden en el progreso y/o logro de los resultados. La tabla 6 resume el progreso en el logro de los resultados del Resultado 2 (2.1, 2.1 y 2.3).
- 13 Para ambos resultados, mucho de lo que se reporta no ha sido verificable, no se presenta información de respaldo en las carpetas compartidas, pero sobre todo no se vincula con el indicador y su respectiva meta, lo que hace casi imposible detectar el grado real de avance para el logro de los resultados.

Tabla 6 Progreso hacia el logro de los Resultados del Componente 2

2. Las Áreas Protegidas se manejan de forma eficaz para la conservación de especies en riesgo seleccionadas.			
PRODUCTO	AVANCE	EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
2.1 Fortalecimiento de las capacidades operativas a nivel de AP específicas para que la conservación de especies en riesgo asegure el combate eficaz de amenazas, así como la aplicación de las estrategias de gestión correspondientes.	<ul style="list-style-type: none"> • En las 21 AP se han implementado acciones estratégicas de conservación para las 14 especies enfocadas en aumentar/ mantener sus poblaciones y fortalecer la capacidad de operación de personal de las AP. • 9 de 14 especies (el 64%) han aumentado su población de 2016 a la fecha. • Se reporta que en 22 AP se ejecutan acciones de mejoramiento/ restauración del hábitat y creación de nuevos esquemas de conservación, sin embargo la tabla de Excel con la sistematización de la información referente a estas acciones, muestran solamente 11 ANP • La efectividad de la gestión es de actualmente 67, inicial (62), (incrementó la efectividad de la gestión 5 puntos de 10). 	I	<ul style="list-style-type: none"> • Con este resultado se busca que las AP respondan eficazmente a los requerimientos específicos de gestión y conservación de las especies, que es aún incipiente, pues se requiere definir las E.G.P de manera bien planificada cuyo propósito sea lograr objetivos comunes para que pueda ser replicado más allá de las 21 ANP. Sin embargo, puede llegar a buenos resultados si se sigue el ritmo de implementación actual y se sigue la recomendación correspondiente. • Incremento en las poblaciones reportado no se puede aún atribuir al fortalecimiento de capacidades operativas efectivas del proyecto. • Muy baja perspectiva de sostenibilidad de las inversiones realizadas.
2.2 Cobertura mejorada de AP y conectividad de los ecosistemas	<ul style="list-style-type: none"> • 262,872.52 ha de ANP y corredores ecológicos son manejados para mejorar la conectividad y se ejecutan acciones de mejoramiento/ restauración del hábitat, así como la creación de nuevos esquemas de conservación. • Se tienen un EPJ para la creación de una nueva AP en un área de 2, 577,000 ha en Zac. para creación de un corredor biológico. Falta formalizar e iniciar su operación. 	MI	<ul style="list-style-type: none"> • 2 estrategias para mejorar la cobertura: i) esquemas de protección del hábitat (UMAS, ADVC, etc.) ii) con acciones de mejoramiento/restauración del hábitat. • La tabla proporcionada muestra que, aunque se ha cumplido la meta en superficie, la mitad de las ANP, el 52 %, ejecutan estas acciones (11 de 21). • Cambio de visión en el manejo “fuera” de las AP para favorecer su conectividad, la conservación del hábitat y las especies.
2.3 Las comunidades locales participan en la gestión y conservación de	<ul style="list-style-type: none"> • El avance reportado no es específico, se menciona la colaboración con 133 comités comunitarios, de los cuales algunos han sido formados, otros 	MI	<ul style="list-style-type: none"> • El nivel reportado da cuenta de actividades puntuales como reuniones, pero esto por sí solo no evidencia procesos reales de participación en la gestión y conservación de especies con comités

<p>especies en riesgo y su hábitat a través del establecimiento y puesta en práctica de comités locales para la conservación de las especies en riesgo, junto con redes de participación.</p>	<p>constituidos y algunos reactivados en 20 AP para las 14 especies.</p>		<p>establecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se determina cuántos de estos comités están actualmente activos y operando, desde cuándo se formaron/activaron, que tan efectiva ha sido su colaboración en términos de apropiación del proyecto y de impacto en el trabajo de campo. • En algunas AP, estos grupos han recibido capacitación y equipamiento. Algunas comunidades se han beneficiado a través del pago de jornales. La atención a las AP no es homogénea, responde a las necesidades y planificación de sitio.
---	--	--	---

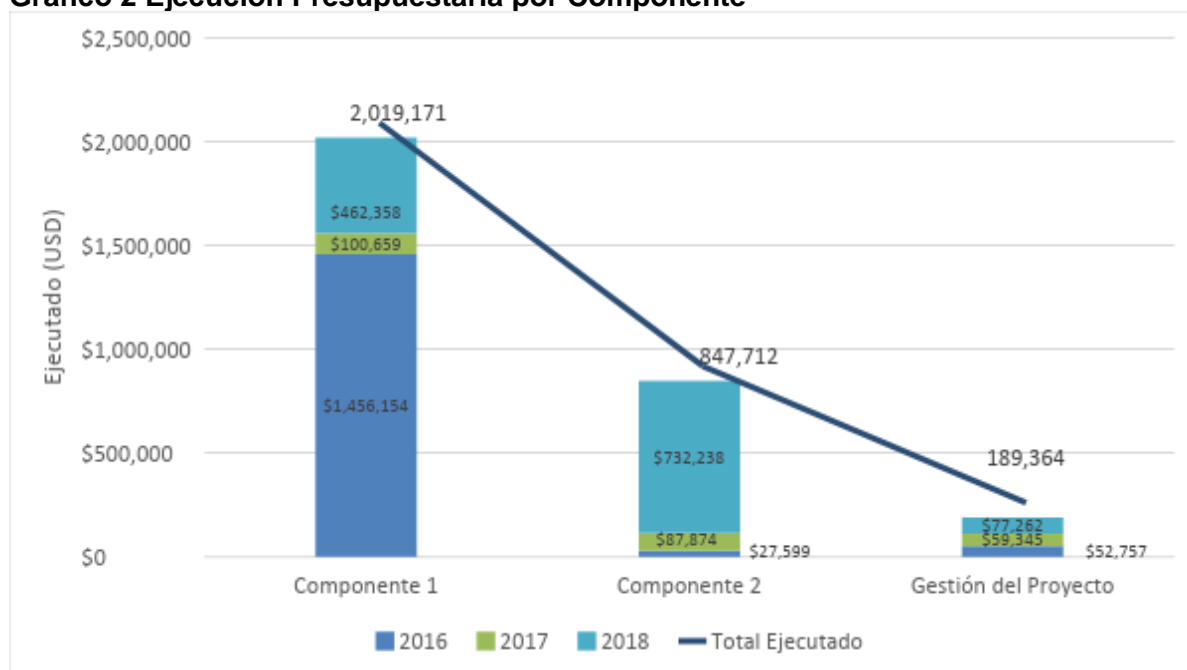
Leyenda: valoración de los logros: AS – altamente satisfactorio; S – satisfactorio; MS – moderadamente satisfactorio; MI – moderadamente insatisfactorio; I – insatisfactorio; AI – altamente insatisfactorio.

Verde = Logrado	Amarillo = En camino de lograrse hasta el cierre del proyecto	Rojo = hay riesgo de no lograrse hasta el cierre del proyecto
-----------------	---	---

5.4 Ejecución financiera

- 1 El presupuesto original del Proyecto planteado en el PRODOC asciende a USD 5,5 millones para los 5 años de implementación, los recursos provienen del GEF. Hasta diciembre de 2018 se habían ejecutado alrededor de USD 3 millones, equivalente al 55% del total de recursos disponibles. Como se muestra en el siguiente Gráfico 2, la mayoría de los recursos se han destinado al Componente 1, hasta la fecha se han ejecutado cerca de USD 1,53 millones, es decir, 79% del total disponible para este Componente. En el caso del Componente 2 se han ejecutado USD 0,85 millones, que equivalen al 31% de los recursos disponibles, casi el 90% de este gasto se ejecutó en el año 2018.

Gráfico 2 Ejecución Presupuestaria por Componente

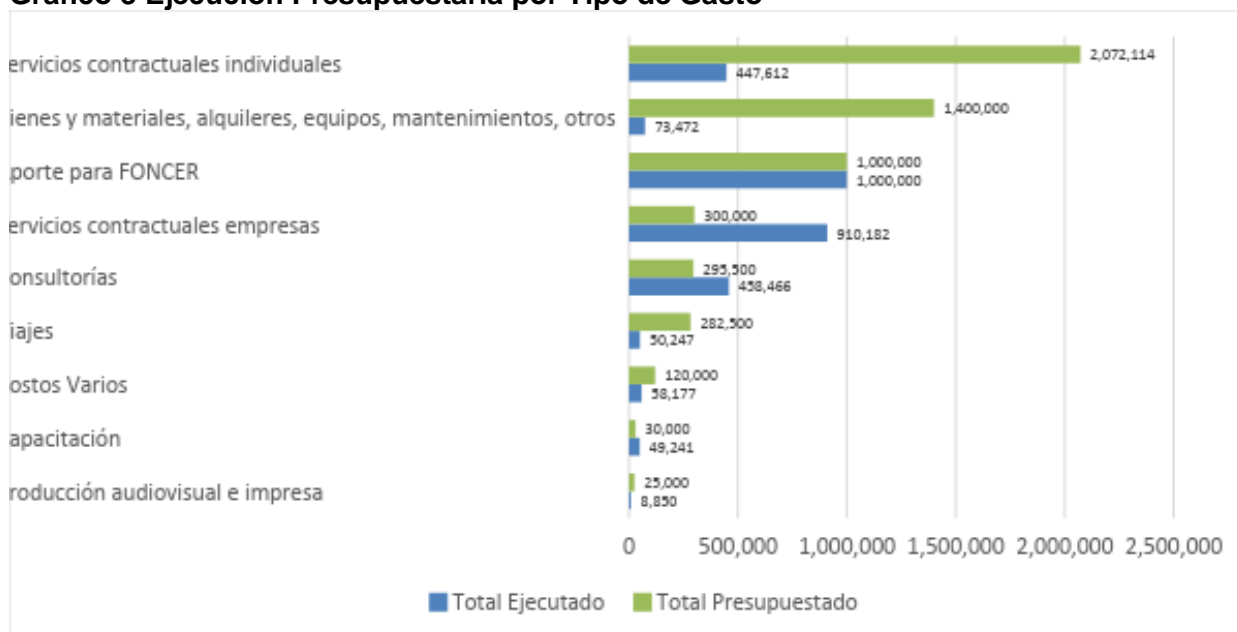


Fuente: Reporte de Gastos PNUD, 2018. Reporte de Transferencia PNUD - GEF, 2016.

- 2 Toda la ejecución financiera del Componente 1 se relaciona con el desembolso de USD 1 millón realizado por parte del GEF, como un fondo patrimonial permanente restringido para la constitución del FONCER. Este rubro fue aprobado y entregado en 2016, cumpliendo así con lo planificado en el PRODOC. La cuenta inició el día 30 de noviembre del 2016, con un monto de USD 1'000,000, al 31 de diciembre del 2018, el valor total del portafolio es 1'117,248 USD (Informe de Inversión FONCER, 2019). Desde el inicio a esa fecha el rendimiento de la cuenta de FONCER es de 12,91% en dólares, que equivale a 5,16% anual.
- 3 En relación con la ejecución presupuestaria por tipo de gasto, el Gráfico 3 evidencia que, transcurrido el 65% del tiempo de ejecución del Proyecto, aún

existen brechas importantes de ejecución en diferentes categorías de gasto. Hasta el momento, y exceptuando el aporte de USD 1 millón para el fondo patrimonial de FONCER, las necesidades de ejecución de los componentes dan como resultado que la mayor parte de los recursos se han canalizado a servicios contractuales individuales que hace referencia a pagos al personal del Proyecto, por ejemplo, el Coordinador del proyecto. Sin embargo, es importante notar que, en el caso de los servicios contractuales con empresas, los valores de ejecución (USD 910.018) han triplicado el monto original presentado en el PRODOC (USD 300.00).

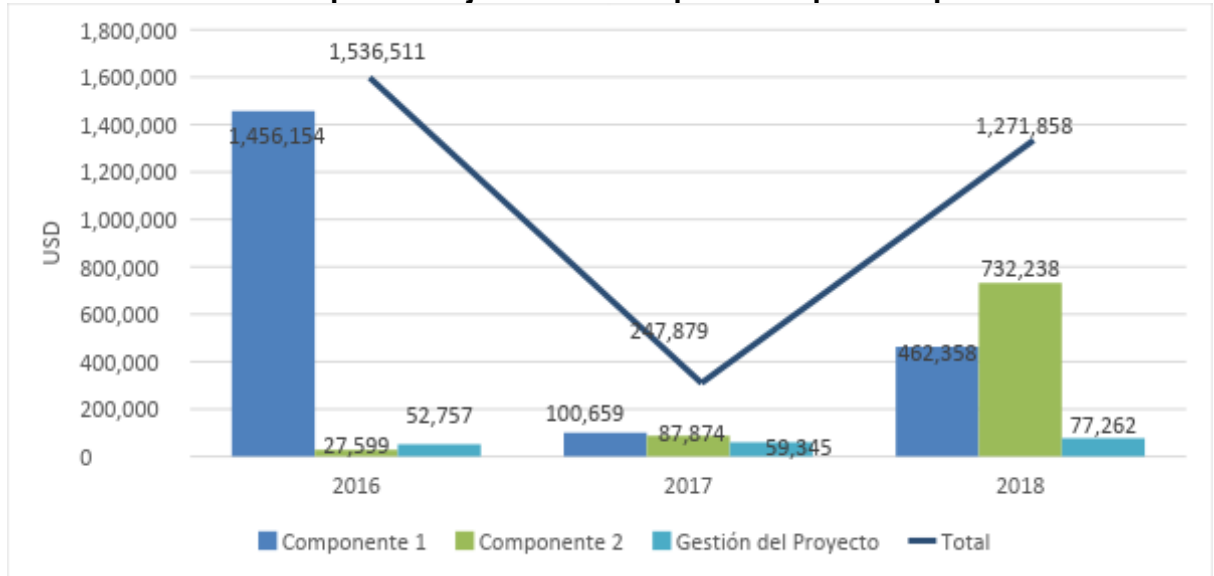
Gráfico 3 Ejecución Presupuestaria por Tipo de Gasto



Fuente: Reporte de Gastos PNUD, 2018; Reporte de Transferencia PNUD - GEF, 2016.

- La ejecución presupuestaria al inicio del Proyecto (año 2016) fue de USD 1,5 millones, es decir, el 50% del total de recursos ejecutados hasta la fecha. Esta situación sugiere que el proyecto arrancó con un buen desempeño, a pesar de que en el primer año los proyectos GEF pasan por un proceso estándar debido al tiempo que toma la fase de preparación entre el PNUD y la CONANP. El Gráfico 4 muestra que al año siguiente (2017) la ejecución disminuyó a USD 247 mil (12%) del total ejecutado hasta la fecha. Sin embargo, en el 2018 se evidencia que el Proyecto volvió a encontrar su horizonte y a consolidarse, con lo cual la ejecución presupuestal se incrementó sustancialmente a USD 1,2 millones.

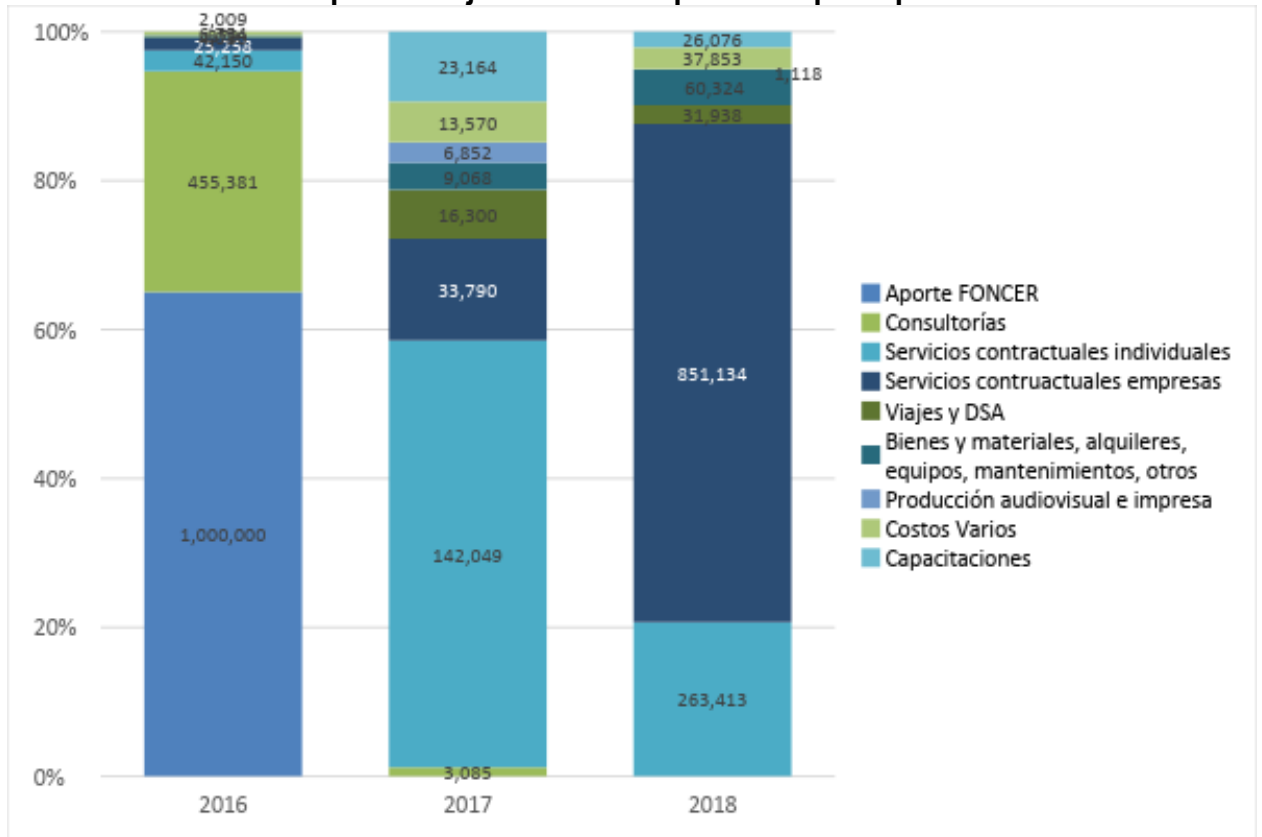
Gráfico 4 Línea de tiempo de la ejecución Presupuestaria por Componente



Fuente: Reporte de Gastos PNUD, 2018; Reporte de Transferencia PNUD - GEF, 2016

- 6 A primera vista, los valores presentados en el gráfico anterior no coinciden con los datos mostrados en el Informe de Auditoría Financiera del Proyecto de 2016, este instrumento permite dar seguimiento a la ejecución presupuestal del PNUD. Las conclusiones del informe muestran que en dicho año se había gastado USD 536.510,50, a pesar que este es el mismo valor mostrado en el CDR para ese año, existe una diferencia de USD 1 millón, esto se debe a que este desembolso no se registró en el reporte de gastos, ya que correspondía a una cuenta diferente por tratarse de un aporte de capital al fondo patrimonial FONCER. Durante el año 2017 el monto ejecutado estuvo por debajo del techo fijado para contratar auditorías, razón por la que no fue realizada en ese año. Hasta el cierre de este documento, la auditoría del año 2018 no ha sido facilitada al equipo de evaluación, dado que aún se encuentra en ejecución.
- 7 En relación a la ejecución anual por tipo de gasto, se concluye que en 2016 el mayor rubro en el que incurrió el proyecto fue en el desembolso para el fondo patrimonial de FONCER (68,6% total ejecutado en ese año), seguido de los gastos en consultorías (31%), mientras que en el segundo año el mayor rubro fue un incremento en los servicios contractuales individuales. El incremento en la ejecución del año 2018 está relacionado a que se destinaron mayores recursos a los servicios contractuales individuales y a las consultorías. El detalle se muestra en el siguiente Gráfico 5.

Gráfico 5 Línea de tiempo de la ejecución Presupuestaria por Tipo de Gasto



Fuente: Reporte de Gastos PNUD, 2018; Reporte de Transferencia PNUD - GEF, 2016.

- 8 Finalmente, el reporte de cofinanciamiento estima en USD 87,568,494 a los aportes de las diferentes instituciones desde el año 2016 a la fecha. El mayor cumplimiento de cofinanciamiento proviene del CONANP y de ENDESU (Tabla 7). En el primer caso la mayoría de aportes son aportaciones en dinero entregadas a través de programas de subsidio, mientras que en el segundo caso la mayoría ha sido en efectivo. En el caso del FMCN, la ejecución de los aportes avanza a buen ritmo considerando que el Proyecto está a la mitad de su periodo de operación. Un aspecto positivo del Proyecto es que logró captar la participación de dos instituciones, las cuales han invertido desde 2017 a la fecha USD 183,737.96 para los programas de tortugas marinas.

Tabla 7 Valores de Cofinanciamiento del Proyecto

Fuente	2016	2017	2018	2019	Total	% cumplimiento ejecutado vs comprometido
CONANP (USD)	27,556,389	29,826,508	27,462,105		84,845,003	339%
ENDESU (USD)	493,394	483,525	329,918		1,306,838	145%
FMCN (USD)	165,854	1,063,124	1,311	2,623	1,232,914	58.7%
KUTZARI, A.C. (USD)		58,239	59,643		117,883	
Flora, Fauna y Cultura de México, A.C. (USD)				65,854	65,854	
Total Anual	28,215,638	31,431,397	27,852,979	68,478	87,568,494	

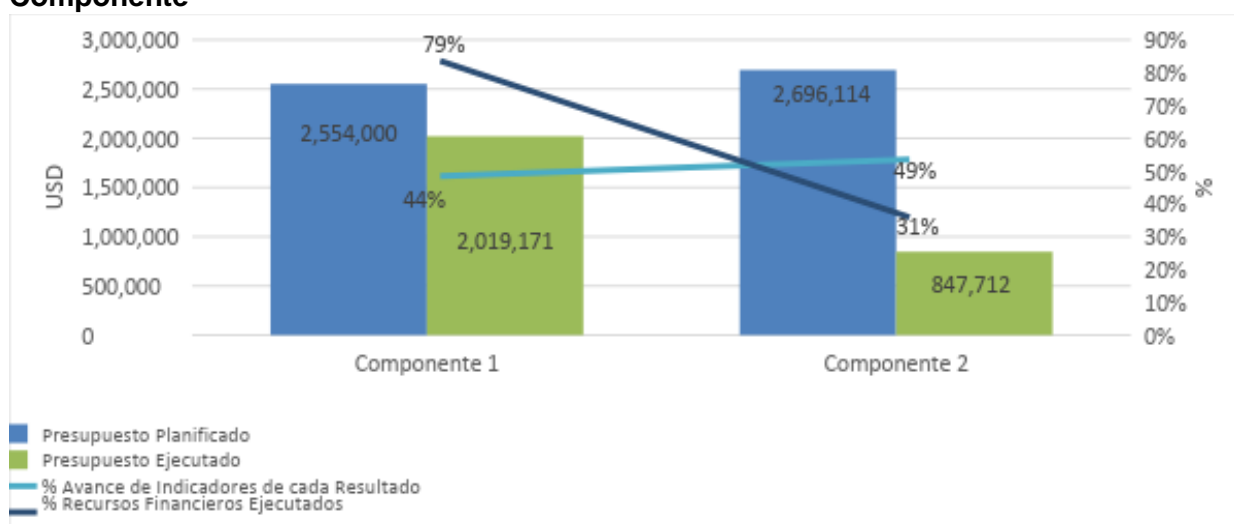
Fuente: Reporte de Contrapartida, 2019

5.5 Eficacia y Eficiencia

- 1 La eficacia se refiere al avance en el cumplimiento de las actividades planificadas, con relación a su porcentaje de avance en pro del cumplimiento de los diferentes hitos y procesos clave. Para determinar los porcentajes de avance por Componente se realizó un promedio entre el avance de los indicadores que los integran. Desde esta perspectiva se puede observar que transcurrido prácticamente el 65% del periodo de implementación, el desempeño de cumplimiento reportado de sus indicadores de impacto de ambos Componentes es similar (Componente 1: 44%; Componente 2: 47%).
- 2 A partir del año 2018 se muestra una mayor ejecución en el Componente 2, sin embargo, preocupa que la premura de tiempo y la presión por ejecutar rápidamente los recursos disponibles, repercuta en la calidad de la intervención. Se muestra por ejemplo un resultado importante en cuanto a la dotación de oficiales y personal técnico a las AP, sin embargo, el personal contratado no tuvo un proceso adecuado de inducción y direccionamiento estratégico. La creación de nuevos o la reactivación de espacios para la participación de la comunidad, debe tener cuidado de manejar adecuadamente las expectativas que se generan, en este caso y responder a una estrategia clara de sostenibilidad y salida.

- 3 En términos de eficiencia, la cual es entendida como la capacidad de lograr los resultados esperados con el mínimo de recursos posibles y en el menor tiempo posible, y asumiendo una correspondencia lineal entre la ejecución presupuestal y la consecución de las metas, el Componente 1 muestra un bajo desempeño, es así como a pesar de haber ejecutado el 79% de los recursos planificados apenas ha logrado un desempeño del 44% en la consecución de sus indicadores. En el caso del Componente 2 se puede observar que a pesar de haber ejecutado el 31% de los valores presupuestados su desempeño ha alcanzado el 49% en el logro de sus indicadores (Gráfico 6).

Gráfico 6 Ejecución Presupuestaria vs % de Implementación por Componente

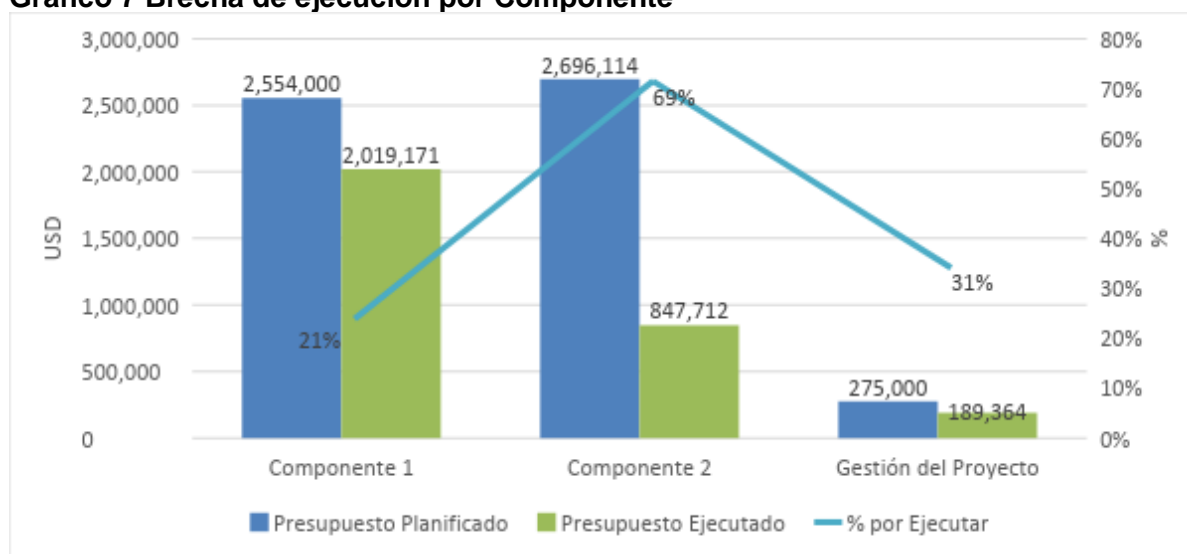


Fuente: Reporte de Gastos PNUD, 2018; Reporte de Transferencia PNUD - GEF, 2016. PIR, 2018.

- 4 Otro criterio de eficiencia que estaba llamado a atender el Proyecto, lastimosamente no se ha cumplido hasta el momento. Los recursos del proyecto no fueron oportunos, no llegaron a las AP en los momentos más indicados, conforme las características biológicas y las necesidades en campo. Al cierre de este documento, transcurridos los cuatro primeros meses del año, aún se registran comunidades que no recibieron su jornal desde diciembre de 2018, personal técnico impago y actividades que no se han podido desarrollar por falta de recursos.
- 5 Desde el año 2016, la ejecución del Proyecto se ha basado en la planificación anual del POA, a pesar de ello se evidencia que la ejecución no se realizó de acuerdo a lo planificado. Hasta finales del último semestre de 2018 se ha ejecutado el 50% de recursos, siendo el 2016 el año en el que se ejecutó la mayor

cantidad de recursos. Es importante notar que en el 2017 se reporta la ejecución más baja de los 3 años de análisis, sin embargo, en 2018 la ejecución vuelve a ser representativa, esto podría sugerir que, de mantenerse este ritmo, el Proyecto podría ejecutar el presupuesto asignado. El Proyecto cuenta con un periodo menor a 2 años para efectivizar el presupuesto restante, y de acuerdo con la planificación multianual se espera cumplir con este objetivo. El Componente 2 muestra que se tiene pendiente por ejecutar el 69% del total presupuestado y el 21% para el Componente 1 (Gráfico 7).

Gráfico 7 Brecha de ejecución por Componente



Fuente: Reporte de Gastos PNUD, 2018; Reporte de Transferencia PNUD - GEF, 2016.

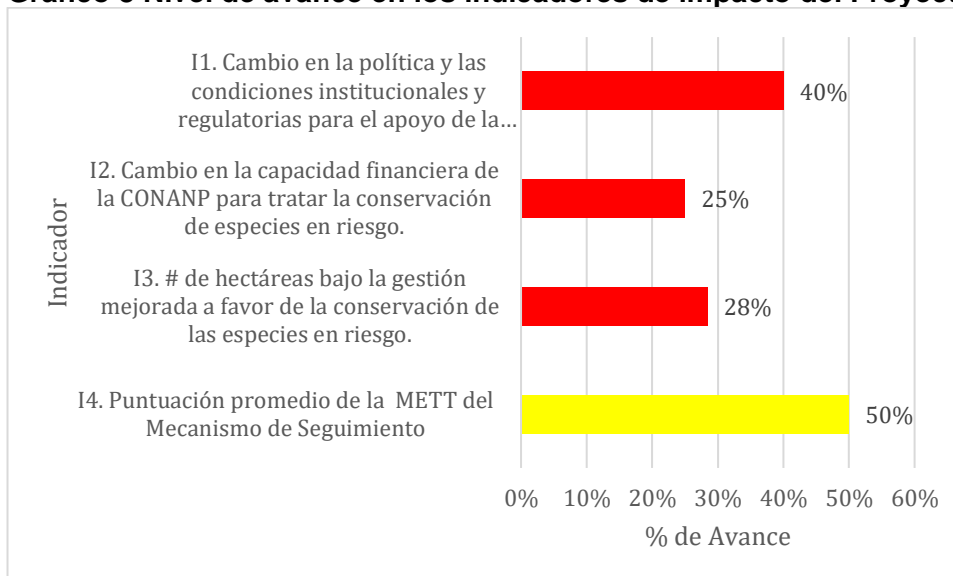
- 6 Es posible que el desempeño reportado haya sobre estimado el verdadero nivel de ejecución, como se ha comentado a través de este informe. Sin embargo, con menos de un año de presencia efectiva en la mayoría de las ANP, es aún muy pronto para diferenciar el aporte incremental del proyecto, por lo que no sería justo atribuir al proyecto la consecución de indicadores que responden a procesos de años y hasta décadas de trabajo con las especies en riesgo. Las metas establecidas en ciertos indicadores también se beneficiaron de los efectos sinérgicos y acumulativos de diferentes proyectos de fortalecimiento de las ANP, así como todo el impulso que recibieron en su momento las especies en riesgo a partir del PROCER, la creación de la DEPC y la implementación de diferentes proyectos para especies que tenían años de consolidación. Los entrevistados coinciden en que indicadores como el incremento en los puntajes de la ficha METT o el crecimiento en las poblaciones y conservación de especies, se hubiesen alcanzado sin la inversión del GEF. Como muestra de ello, los

indicadores se han cumplido dos años antes de lo previsto, a pesar que el Proyecto lleva un retraso importante en su implementación.

5.6 Resultados e Impacto

- 1 Este capítulo muestra el impacto general del Proyecto hasta el momento, con base en los cuatro grandes indicadores de impacto descritos en el Marco de Resultados Estratégicos. En general, se puede decir que ha habido poco avance en los resultados en términos de los indicadores, lo cual es explicado en este capítulo y se muestra en el Gráfico 7 y en el Anexo 9 de este documento.
- 2 Analizando el Indicador 1, compartido entre la mejora en la capacidad operacional y el marco regulatorio, se observa un avance del 40 %. Lo anterior debido a que, aunque se cuenta con mayor cantidad de recursos materiales y humanos para mejorar la capacidad operacional, éstos no son suficientes, ni son administrados a tiempo. Tampoco se asegura su permanencia, para el caso de los oficiales de campo y no se tiene certeza de que aún con estas herramientas la operación sea adecuada. Por otro lado, aún no hay cambio en la política (0%) y aunque, en 2016 se dio un importante paso al presentar la propuesta para mejora en el marco regulatorio de la CONANP dentro de la Ley de Biodiversidad ante la Cámara de Diputados y Senadores, esta fue rechazada por el Congreso; el resultado actual representa un problema en términos de poder negociar y cambiar la legislación a nivel nacional en el tiempo que resta del Proyecto.

Gráfico 8 Nivel de avance en los indicadores de impacto del Proyecto



Fuente: PIR, 2018

- 3 El Indicador 2 refleja un avance del 25 %, pues si bien en 2016 se conformó el FONCER con una contribución de USD 1 millón del GEF, aún no opera y no presenta una planificación o estrategia de capitalización.
- 4 El tercer indicador tiene un nivel de avance de 28.4 %. Hasta mediados de 2018 aproximadamente 568.387 has correspondientes a 15 AP estaban bajo manejo mejorado en favor de especies en riesgo. Es decir, que aún restan incluir 1.431.613 has de 21 AP. Las AP que han sido mayormente beneficiadas son APFF Valle de los Cirios, RB Alto Golfo de California y Delta del Río Colorado (pero no como parte del Proyecto), PN Sierra de San Pedro Mártir, RB Sian Ka'an y RB Calakmul.
- 5 Finalmente, el Indicador 4 partió con una línea base cuyo puntaje de las 21 AP de la ficha METT fue de 62%, mientras que para el nivel actual se reportó un porcentaje de 67%. Es muy posible que hasta finalizar el Proyecto se logren cumplir estas metas, pero esto no refleja necesariamente una gestión o resultado atribuible al proyecto, más que posiblemente en casos muy particulares (Ver Anexo 10). Como se ha mencionado en el capítulo de diseño, la formulación de estas metas es modesta y posiblemente se pudieron haber logrado sin la intervención del proyecto. En este respecto, para cada ANP se muestra la puntuación y algunos comentarios en la sección de "Herramientas de seguimiento de efectividad de la gestión" que muestran que el avance no podría considerarse suficiente para la mitad de periodo como se esperaba, así como una justificación del porque los resultados no necesariamente podrían ser atribuibles al proyecto o son casos muy particulares (Anexo 10).

- 6 En resumen, considerando los 4 indicadores de impacto se tiene que no se está avanzando de manera adecuada en el logro de las metas. El avance real es muy bajo (menos del 36%, en promedio de los 4 indicadores, para mitad de período), lo cual puede deberse a que el Proyecto ha caminado muy lentamente como consecuencia de todos los conflictos ya mencionados anteriormente. A tres años de implementación del Proyecto, se denota una imposibilidad de mostrar impactos, considerando que la ejecución es en gran medida reciente y es, por lo tanto, difícil verificar la adicionalidad de los fondos del GEF.

5.7 Monitoreo y Seguimiento

- 1 El Proyecto ha seguido la mayoría de los diferentes hitos y herramientas de monitoreo y seguimiento establecidas en el PRODOC. En acompañamiento con el Programa de Desarrollo Sustentable del PNUD, el Proyecto ha ejecutado varios procesos como la reunión de inceptión, evaluación de medio término, los diferentes tipos de informes previstos (trimestrales, anuales), los reportes PIR y se mantienen reuniones periódicas con la Junta de Proyecto. Por otra parte, de acuerdo con la información de las minutas del Proyecto, a pesar de que se planificó efectuar el taller de inicio en febrero de 2017, este se realizó el 13 y 14 de julio del mismo año. La justificación del retraso fue por la poca disponibilidad del comisionado de la CONANP.
- 2 Un gran vacío en cuanto a los hitos descritos en el PRODOC es el plan de monitoreo y seguimiento del Proyecto, cuya ausencia explica en buena medida dificultades en los reportes y en general la sistematización de la información del Proyecto. Aunque se han utilizado las tablas de indicadores para el seguimiento, éstas no expresan con precisión el progreso ni los resultados para todas las actividades. En algunos tópicos tomó mucho tiempo de la EMT ubicar información sobre ciertas actividades e indicadores, pues la información está muy dispersa y para diversas de las actividades no hay información en el material enviado para uso de la EMT.
- 3 En cuanto a las herramientas de seguimiento del GEF, mismas que corresponden al Tracking Tool para Proyectos de Biodiversidad (Anexo 10), en todos los casos las herramientas han sido actualizadas a marzo de este año; sin embargo, y a pesar de que su actualización fue planificada en el POA de 2019, ésta no fue solicitada a las AP como preparación para la EMT. Esta actividad estuvo en conocimiento de la UCP, y de acuerdo a información proporcionada se usaron los mismos formatos debido a la premura de la realización de la EMT. Asimismo, es

fundamental que se generen lineamientos metodológicos claros para que estas herramientas sean llenadas de una manera consistente, que permita la comparación y que discrimine además cuál es el aporte real del Proyecto en el mejoramiento o retroceso en los indicadores analizados.

- 4 La debilidad encontrada en la formulación de los indicadores, fue percibida por la UCP, la CONANP y el PNUD, de tal manera que el M&E en 2017, propuso un MRE más congruente en la forma de medir, y en el que además exista una conexión más lógica entre resultados y metas; y que considere que los productos sean verificables y tangibles. Sin embargo, aunque está mejor estructurado, sigue siendo ambiguo para algunos resultados y sus respectivos indicadores, además que no se establecieron valores de referencia necesarios para determinar las metas. Este MRE, aunque no ha sido formalmente aceptado, se ha usado como referencia para la elaboración de los POA 2018 y 2019.

5.8 Ventaja Comparativa PNUD

- 1 El PNUD se especializa en proyectos de asistencia técnica y colabora con los países en la promoción, diseño e implementación de actividades de conformidad con el mandato del FMAM y los programas nacionales de desarrollo sostenible. La oficina nacional del PNUD, además de haber establecido una relación de colaboración con la CONANP y la UCP para la gestión del Proyecto, trae ventajas por tener una amplia experiencia en la formulación de políticas integradas, desarrollo de los recursos humanos, fortalecimiento institucional y participación no gubernamental comunitaria.
- 2 PNUD tiene una larga tradición de colaborar con SERMANAT y CONANP, además de manejar un portafolio diversificado que involucra diferentes niveles de relacionamiento e intervención con AP. Sin embargo, esta experiencia no se ve reflejada en el desempeño de este Proyecto en particular, por lo que se podría hacer más para apoyar a la UCP en las lecciones aprendidas y recursos desarrollados a nivel de portafolio. Se pudo haber buscado un apoyo más visible de parte de programas clave de PNUD como BIOFIN, en cuanto a la construcción de un discurso desde la economía política para fortalecer la sostenibilidad financiera de la gestión de especies en riesgo.
- 3 En la percepción de gran parte de los actores, la principal dificultad registrada en relación con PNUD consiste en la lentitud en la gestión administrativo financiera. Si bien de acuerdo a la modalidad de implementación, existen responsabilidades compartidas con los diferentes socios, se menciona con frecuencia la

preocupación por los tiempos que toman algunos procesos como por ejemplo la aprobación de los POA y la liberación de los recursos hacia las AP. Esto responde a la complejidad de orientar la ejecución bajo enfoque de resultado, dónde el rol de PNUD es clave en cuanto a cuidar el costo incremental, la calidad de los productos y efectividad del gasto. No obstante, se deben buscar alternativas a fin de aminorar y/o evitar lo más posible el retraso en la liberación de los recursos entre las diferentes instituciones involucradas.

- 4 Un aspecto clave en el que PNUD posee una capacidad y experiencia, que necesita el proyecto al momento, se relaciona al diálogo político, acompañar a las autoridades nacionales y fortalecer la apropiación del proyecto, el entendimiento de los roles y responsabilidades, las propuestas de mejora del marco de resultados y articulación de la estrategia de salida. Aún se puede hacer mucho más en función de fortalecer la articulación multisectorial y la comunicación estratégica orientada al posicionamiento de las especies en riesgo dentro de las prioridades y el imaginario de los tomadores de decisión en el país.

5.9 Sostenibilidad

- 1 Las perspectivas de sustentabilidad de los componentes del Proyecto son significativamente bajas. Al momento de la evaluación, el Proyecto no cuenta con una estrategia de salida, tanto a nivel central como en las ANP, nadie es capaz de contestar que es lo que va a pasar con las 14 especies, 21 ANP y todas las actividades que se han iniciado, una vez que se termine el Proyecto.
- 2 Esta incertidumbre en relación a las perspectivas de sustentabilidad se agrava por el recorte en el presupuesto fiscal, tanto para las ANP como para los programas como PROCER, lo cual genera un importante desafío en el corto plazo, en relación con la posibilidad de mantener las actividades que ahora se desarrollan especialmente en el campo.
- 3 Los productos del C1 no se encuentran debidamente anidados al interior de CONANP, si bien se reporta que las decisiones se han tomado en conjunto con CONANP, a través de la DEPC y dependiendo el caso, con otras direcciones pertinentes, aún es necesario fortalecer la participación y adopción formal por parte de funcionarios y autoridades. Una iniciativa que es importante y al momento se perfila como un potencial legado, es el sistema de información, el cual requiere un proceso de validación y apropiación primero a nivel político y posteriormente a nivel técnico de CONANP. Este sistema idealmente debería estar anidado en la Dirección de Evaluación y Seguimiento de la CONANP.

- 4 Sólo en el caso de especies cuyos proyectos se encuentran mejor consolidados (berrendo, tortugas, jaguar), se presentan mejores expectativas de sostenibilidad gracias al andamiaje institucional armado con anterioridad al Proyecto.
- 5 En ciertas ANP que han recibido un técnico u oficial de campo, existen oportunidades para que el personal del ANP anide el Proyecto y asuma directamente su seguimiento. En otras ANP como Valle de los Cirios, el Proyecto cubre la totalidad del personal encargado del manejo de la especie, por lo que las posibilidades de anidarlo con el personal de la ANP son menores.

6 Conclusiones

1. El Proyecto tiene una alta pertinencia y relevancia en el contexto nacional; responde a prioridades institucionales y lineamientos de política. El proceso de diseño contó con una amplia participación de especialistas e instituciones nacionales, quienes lograron como un gran hito del proceso de diseño, la identificación de las 14 prioridades nacionales a nivel de especies amenazadas y su vinculación con las ANP.
2. El Proyecto estuvo llamado a ser un referente para toda la región y abrir el camino hacia una renovada atención y prioridad en los portafolios GEF para trabajar con especies en riesgo, ya que se trata de uno de los pocos proyectos en América Latina exclusivamente enfocado en atender la conservación de este tipo de especies.
3. El Proyecto se considera como una pieza clave dentro de las estrategias de conservación a nivel de especies, fue pensado como la oportunidad para dar un salto incremental que permita consolidar estos procesos y generar una capacidad de respuesta desde las ANP para asegurar una ejecución eficiente y sostenible. El Proyecto fue anidado y diseñado en un momento político distinto al actual, caracterizado por el fortalecimiento de la recientemente creada institucionalidad para especies en riesgo al interior de CONANP, la ampliación de la planta técnica a nivel central y regional, la disponibilidad de grupos de trabajo y herramientas de planificación a nivel de especie como los PACE, unido a la disponibilidad de vehículos financieros como PROCER y otros subsidios que permitían implementar estrategias de conservación a nivel de especie.
4. El proyecto encontró dificultades importantes para arrancar y cayó en un estancamiento a lo largo de su ejecución. Si bien las condiciones iniciales auguraban una ejecución exitosa, en el camino surgieron inconvenientes caracterizados por una alta rotación a nivel de autoridades y equipo del Proyecto,

baja prioridad política, así como problemas de gobernanza entre los socios. Todo esto estuvo amplificado por una contracción importante en el gasto público dedicado a la conservación de especies en riesgo; ante la falta de recursos fiscales, surgió la presión para que los recursos GEF sustituyeran y no complementaran el presupuesto federal.

5. El proyecto presenta un riesgo razonable de no cumplir con su objetivo principal, que consiste en construir capacidades para que las ANP en México contribuyan de manera eficaz a la conservación de especies en riesgo. Esta evaluación identifica que aún existen vacíos en su ejecución, así como un retraso importante en la puesta en marcha de algunos productos. De acuerdo a los nuevos lineamientos del donante, se confirma que no existiría la posibilidad de una ampliación sin costo del plazo de implementación, por lo que será muy difícil recuperar el tiempo perdido durante la fase de arranque.
6. Sin embargo y sin que esto contradiga la conclusión anterior, se reconoce que, desde junio de 2018, el Proyecto ha logrado salir del estancamiento en el que se encontraba, recuperando su capacidad de ejecución y presencia, particularmente en el territorio. Los cambios a nivel de la dirección y coordinación del Proyecto, permitieron recuperar el liderazgo de la CONANP, le otorgaron un direccionamiento estratégico y generaron un rol catalítico que multiplicó la presencia y el nivel de actividad del Proyecto en las ANP. Esta nueva dinámica junto con la orientación y acompañamiento del PNUD, permitieron superar al momento las dificultades que son normales en un período de transición y cambio de gobierno.
7. Se debe advertir que la situación del Proyecto aún es frágil, considerando que mantener el ritmo actual de ejecución demanda un compromiso y apoyo político al más alto nivel, donde PNUD juega un rol clave para orientar a que el Proyecto avance con una lógica de resultados y costo incremental. Preocupa que la dirección del Proyecto ha sido encargada interinamente desde diciembre a una persona que aún no ha sido ratificada en su cargo. Esta fragilidad se refleja además en la gobernanza del Proyecto, si bien el nuevo coordinador ha asumido un rol de mediación en el conflicto entre los socios, el conflicto no se ha resuelto y la comunicación entre las partes permanece quebrada.
8. El Componente 1 muestra un retraso considerable y una gestión desbalanceada. Los productos enfocados en fortalecer la capacidad de CONANP desde una perspectiva sistémica y estratégica, progresan lentamente. Destaca la creación del FONCER, incompleto porque no se logró concretar el compromiso de aporte por parte de Estado Mexicano, sobre el cuál prácticamente no se registra

funcionamiento, más allá de los rendimientos financieros que genera el aporte del GEF. Se registra también un avance en cuanto a generar una base de datos espacial y alfanumérica que constituye un esfuerzo importante de compilación de información relacionada a las 14 especies.

9. En cuanto al Componente 2, es evidente que el Proyecto ha jugado un rol catalítico en ANP donde no existían capacidades, equipos y personal para atender especies en riesgo. En otros casos, en los que existían programas más consolidados, el Proyecto se ha convertido en la principal fuente de financiamiento, evidenciando desplazamiento y no complementariedad con los recursos públicos. El personal asignado a las ANP apenas ha asumido sus funciones a partir del tercer trimestre de 2018, por lo que, en todos los casos, la principal preocupación consiste en la sostenibilidad de las inversiones realizadas y la posibilidad real de que los PACE se continúen implementando en las ANP una vez finalizado el Proyecto.
10. Por todo lo anterior, preocupa que, para ambos componentes, la presión por obtener resultados y recuperar el tiempo perdido, resulte en una inadecuada orientación en el uso de los recursos, en la calidad de los productos y en la gestión en términos de sostenibilidad. El avance en los resultados debe estar orientado a tener un impacto no sólo a nivel de sitio, sino también a niveles regional y/o nacional y que dé frutos en el corto, mediano y largo plazos.
11. En consecuencia, la posibilidad de que este Proyecto no se convierta en una oportunidad perdida para México, dependería al menos de los siguientes cinco factores críticos:
 1. Ratificar el compromiso político al más alto nivel en CONANP y SEMARNAT, promover que este compromiso se refleje en la Junta del Proyecto.
 2. Conformar un Comité Técnico con participación ampliada, que apoye la estructuración de una estrategia de salida y sostenibilidad.
 3. Confirmar el interés y compromiso de los socios del Proyecto para continuar participando positivamente y con roles claros en la etapa final de ejecución.
 4. Alinear el Resultado 1 hacia brindar apoyo y asistencia técnica al proceso de PNANP.
 5. Garantizar la estabilidad del coordinador.

7 Recomendaciones

#	Recomendaciones generales	Responsable
1	Se ve la necesidad de elevar el perfil político del Proyecto al interior de CONANP y SEMARNAT, tomar contacto con las autoridades al más alto nivel para lograr un compromiso claro frente al cierre del Proyecto y a la implementación de las recomendaciones de la EMT. Este compromiso debería verse reflejado idealmente en la participación del Comisionado de CONANP en la Junta del Proyecto.	PNUD CONANP, SEMARNAT
2	Convocar a una reunión de todos los socios del Proyecto, con el fin de confirmar su interés de mantener su participación y compromiso de ejecución bajo los términos definidos por la Junta del Proyecto. A estas alturas del proyecto, no cabe replantear los arreglos de implementación que se encuentran vigentes. Sin embargo, el tiempo que queda es demasiado corto y el riesgo de incumplimiento es muy alto, como para mantener el nivel de conflictividad registrado hasta el momento. En última instancia es CONANP quien debe asumir un liderazgo claro y firme que oriente y movilice a los socios frente al rescate del Proyecto.	CONANP, PNUD
3	Promover la formación de un Comité Técnico, como una figura independiente y complementaria a la Junta de Proyecto. El Comité Técnico contará con la participación ampliada de actores clave que aún no se encuentran comprometidos con el Proyecto, para que oxigene, acompañe y fortalezca el direccionamiento estratégico y la estrategia de salida del Proyecto.	UCP, CONANP, PNUD
4	Construir un andamiaje interinstitucional con otros actores de gobierno, sociedad civil y sector privado; vinculados con nuevos Proyectos del portafolio GEF y ventanas de recursos nacionales para desarrollar en conjunto la estrategia de salida del Proyecto.	CONANP, SEMARNAT UCP,
5	El PRODOC plantea un equipo de dos personas, sin contar con el técnico en M&E que aún no se contrata, el equipo de la UCP registra al menos 4 personas. Se recomienda evaluar el desempeño y perfiles de todo el personal de la UCP y definir si los roles y capacidades existentes son los más adecuados para acompañar el cierre del Proyecto. Las áreas que merecen mayor atención de cara a una estrategia de salida del Proyecto están vinculadas a M&E, sistemas de información y monitoreo de especies, formación de capacidades, sostenibilidad financiera y participación comunitaria.	Coordinador UCP, PNUD, CONANP
6	Contratar al técnico en M&E para que, en coordinación con los socios del Proyecto, se replantee la modificación del MRE en base a los resultados e impacto que efectivamente se podrá lograr en el plazo de implementación. Se recomienda desarrollar un taller de planificación que desarrolle una herramienta que de sentido de propósito y oriente la gestión desde una perspectiva lógica hacia la consecución de los objetivos del Proyecto.	UCP, PNUD
7	No es un buen precedente para México que los recursos del GEF se usen para sustituir gasto federal, cuando deben ser complementarios y buscar adicionalidad. Se recomienda que en el marco de la modificación del MRE, se establezca un grupo de trabajo con el apoyo de BIOFIN, para buscar alternativas innovadoras que apunten a que los recursos del GEF recuperen su naturaleza incremental y carácter estratégico en la consolidación y sostenibilidad de las inversiones realizadas, dentro del presupuesto del año 2020 de CONANP y del Proyecto.	PNUD, CONANP, UCP
8	Es necesario que la gestión documental del proyecto sea manejada de manera seria y profesional. Se recomienda generar un repositorio de información del proyecto, que compile la totalidad de documentos, estudios, consultorías y demás recursos de información que se han generado con recursos del proyecto. Se deberá atender con prioridad	UCP

	la ausencia de medios de verificación para algunas de las inversiones realizadas y en términos generales atender la calidad de los reportes e información	
--	---	--

Recomendaciones Resultado 1		
9	La UCP debe vincularse formal y activamente con apoyo del DEPC, la DGOR y la DES en el PNANP, con el propósito de anidar el Proyecto dentro de los 5 ejes prioritarios de la nueva administración. Para esto, se recomienda que la CONANP considere integrar dentro de su equipo de planificación al Coordinador de la UCP.	UCP, CONANP (DEPC, DGOR, y DES)
10	Contratar un estudio que analice las necesidades de fortalecimiento de capacidades de CONANP para gestionar especies en riesgo (humanas, institucionales, financieras, legales tecnológicas, logísticas).	UCP, PNUD
11	El legado del Proyecto debe ser formular un marco conceptual que proponga objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo y una teoría del cambio que se alinee con los objetivos de la nueva administración, el nuevo escenario económico del gobierno y las oportunidades para generar desarrollo a partir de la protección de especies en riesgo. Dentro de este marco se deben inscribir las propuestas para fortalecer el marco regulatorio e institucional, y una ruta crítica para orientar las propuestas de reforma del marco regulatorio e institucional.	UCP, PNUD, CONANP
12	Desarrollar ejercicios de valoración económica y casos de negocios en vinculación con BIOFIN, asimismo, es recomendable diseñar una estrategia de sostenibilidad financiera que defina las verdaderas brechas en función al marco de referencia anterior, y en la que se inserte el fondo patrimonial como una herramienta más dentro de un menú diversificado y creativo de fuentes de financiamiento para las especies en riesgo, a fin de dejar de utilizar los recursos del GEF para sustituir el gasto federal. Todos estos insumos pueden aportar al desarrollo de un discurso político y estrategias de comunicación estratégica a favor de una mayor prioridad y asignación de recursos financieros para las especies en riesgo.	FMCN, PNUD, UCP, CONANP
13	Formalizar la adopción y continuar con el anidamiento del sistema de información y APP al interior de la CONANP y la CONABIO. Esto implicaría un proceso técnico/ político para validar o actualizar el diseño existente, para que sea desarrollado con pleno conocimiento y apropiación de CONANP.	CONANP
14	Modificar la meta/ medios de verificación del indicador referente al cambio en la política y las condiciones institucionales y regulatorias para el apoyo de la conservación de las especies en riesgo, con base en lo que la institución si pueda contribuir.	UCP, CONANP

Recomendaciones Resultado 2		
15	Desarrollar talleres de evaluación del avance específico de cada ANP y de cada especie, con el propósito de sincerar y focalizar los esfuerzos exclusivamente hacia las estrategias que presenten mayor viabilidad y perspectivas de sostenibilidad. Los talleres deben promover una revisión de las estrategias para que éstas sean más específicas y aterrizadas a la realidad de cada especie y ANP.	UCP, CONANP (DEPC, ANP)
16	No se recomienda financiar actividades en especies que aún no han iniciado a nivel de ANP, o que no han tenido impacto positivo en su conservación y del ecosistema, por ejemplo, la Vaquita Marina en la RB Alto Golfo de California y Delta del Río Colorado, identificar los motivos y considerarlo dentro de las lecciones aprendidas, para casos	UCP

	de posible replicación en otras ANP.		
17	Como parte de la estrategia de sostenibilidad, se recomienda, buscar arreglos intra e intersectoriales para gestionar apoyos en y fuera de ANP (para las Estrategias de Gestión del Proyecto) y donde ya se tienen fortalecer los vínculos y formalizarlos, como son: gestión de ganado/conflictos con depredadores (el seguro contra ataques por depredación), reducción/gestión del pastaje de ganado para reducir la competencia con los herbívoros objetivo (SADER); gestión de incendios para mejorar las condiciones del hábitat (CONAFOR); promoción de pesquerías sustentables en las comunidades locales y modificación de las artes de pescan (CONAPESCA), promoción de la creación de corredores ecológicos para conservar la conectividad biológica (CONABIO). Lo anterior debe ser con apoyo de los más altos mandos de la CONANP.	UCP, CONANP	PNUD,
18	Contar con la estrategia de comunicación que incluya planes comunitarios que apoyen la gestión de conservación de las especies en riesgo. Y, por otra parte, desde una perspectiva política económica, resaltar que las especies en riesgo son un buen negocio para México, atrayendo con esto a otros cofinanciadores, así como donaciones, lo cual favorecería la sostenibilidad de las acciones de conservación de las especies en riesgo. No se recomienda invertir fondos en campañas costosas de difusión o comunicación que no generan impacto en las poblaciones.	UCP, CONANP	
19	Garantizar la liberación eficiente de los recursos para las acciones en campo (equipamiento, consultorías) atendiendo las necesidades reales de las especies y las AP, a través de la formulación de cronogramas por parte de la JP en el que se establezcan claramente los plazos para realizar la liberación de fondos y/o ejecutar pagos. Detectar en que rubros ha habido más retrasos y las causas para ser atendidas y para poder elaborar cronogramas funcionales.	PNUD, ENDESU	CONANP,
20	Sobre los indicadores para el resultado 2.1 se recomienda modificar: <ul style="list-style-type: none"> ● El primer indicador sobre las Estrategias de Gestión de tal forma que se desarrollen y establezcan Estrategias con metodologías estandarizadas, lineamientos, objetivos orientadas a la disminución de las amenazas y a la gestión mejorada del hábitat. ● Modificar la línea de referencia y meta actual (está muy vinculada al siguiente indicador), y/o se cubre en otros indicadores (p. ej. en términos de cobertura y participación de las comunidades) y/o no son viables (p. ej., nidos de águila con intervención). La línea de base y meta se recomienda sean acordes a las E.G. ● Sobre el indicador 2, en el tiempo que resta del proyecto, es poco factible conocer si el incremento de las poblaciones es resultado de la ejecución del proyecto. El incremento en el número de individuos, no significa que la población se esté recuperando. Sólo se tienen casos específicos de esfuerzos dirigidos a mejorar las poblaciones p. ej. Cóndor y berrendo. Por lo que se recomienda eliminar este indicador y fortalecer el anterior. 	UCP, CONANP ANP)	PNUD, (DEPC,
21	Sobre el indicador para el resultado 2.2 (Cobertura mejorada), <ul style="list-style-type: none"> ● Es medible y verificable y se considera ha sido lograda la meta. Por lo que la recomendación es elaborar un nuevo indicador que incluya un nuevo portafolio de áreas de conservación para las 21 ANP. Esto implica que cada ANP deberá reorientar sus esfuerzos en detectar zonas favorables para la conectividad y conservación de especies y hábitats. Tener definidos y mapeados nuevos polígonos o áreas para el final del proyecto. ● Como parte de estos trabajos se debe buscar la adicionalidad al incorporar temas transversales, principalmente la variable climática en la selección de sitios. ● Continuar, en segundo término, en la medida de lo posible, ampliando la cobertura de las ANP a través de certificaciones. 	UCP, CONANP ANP)	PNUD, (DEPC,

22	<p>Dentro de progreso reportado en los indicadores de impacto se menciona el avance en el proceso de la declaratoria de ANP con una superficie de 2,577,000 has en el Estado de Zacatecas, que incluye la creación de un corredor ecológico importante. Al momento se tiene el EPJ, por lo que la recomendación es retomar el Proyecto de creación de ANP y buscar su declaratoria a la brevedad con apoyo de la DGCD de la CONANP.</p> <p>Si no es posible la declaratoria como ANP, buscar opciones para certificaciones como ADVC pues la alta relevancia de la zona como corredor ecológico amerita buscar su protección.</p>	CONANP (DGCD)	
23	<p>Sobre el resultado 2.3 (participación de las comunidades) Para el indicador que hace referencia a este resultado, no se tiene una aproximación técnica-conceptual, no existe una estrategia definida ni metas para la participación comunitaria. Se recomienda:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Eliminar el indicador de “Marco de Dirección” el cual no se tiene definido. ● Elaborar un nuevo indicador orientado a llevar a cabo estudios en los que cada ANP defina marcos conceptuales de los tipos de participación comunitaria que se requiere por ANP (vigilancia, monitoreo, manejo de fuego, restauración, etc.) y el número de comités que serían oportunos para cubrir estas necesidades. Definir en estos estudios como se mejoraría la capacidad del área a fin de proyectarse estratégicamente y detectar puntualmente que se requiere de las comunidades. ● Incluir otro indicador en el que se elaboren 21 planes de participación comunitaria que defina necesidades, metodologías, costos, impacto, e incluir en estos planes una proyección a futuro de lo que va a pasar con las comunidades (establecidas o no en comités), una vez que termine el proyecto. ● Deberán seguirse implementando y mantener o aumentar, respecto el año anterior, los programas de subsidio para la participación de este tipo de público, pero deberá modificarse la línea base y meta de acuerdo a información actual verificable. ● Eliminar en la columna de “Referencia” en el MRE los apartados sobre los protocolos de emergencia (“0 ANP implementan protocolos de emergencia” y su meta), pues nunca fueron definidos ni desarrollados y el tiempo que resta de la EMT debe ser orientado a fortalecer, replantear y avanzar en los otros indicadores del MRE. Sobre la siguiente referencia de los POA (“12 POA con estrategias para la participación comunitaria en lo referente a la conservación de especies en riesgo” y su meta) también eliminarla del MRE pues se considera que ya está inmerso en el indicador referente a los programas de subsidio. 	UCP, CONANP ANP)	PNUD, (DEPC, ANP)
24	<p>Organizar un taller para la siguiente actualización para el llenado de fichas METT para que sea objetiva y tenga el mínimo sesgo posible sobre los criterios a evaluar. Solicitar a cada AP reportar no sólo la ficha sino los cambios observados, explicar las posibles causas que han llevado a estos cambios (favorables o no) y las medidas específicas viables para cada ANP para seguir incrementando la efectividad de la gestión o el fortalecimiento de capacidades o reorientarlas si es que se ven disminuidas.</p>	CONANP, PNUD	UCP,

8 Anexos

Anexo 1: Términos de Referencia

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Fecha: Octubre, 2018



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Solicitud de Cotización

Contrato Individual

Concurso: SDC-49-2018

Fecha límite para recepción de ofertas:

A más tardar a las 23.59 horas del 12 de noviembre de 2018

País: México.

Descripción de la Consultoría: Servicios de consultoría para realizar la Evaluación de Medio Término del Proyecto “Fortalecimiento del manejo del sistema de Áreas Protegidas para conservar mejor las especies amenazadas y sus hábitats” (Consultor/a internacional).

Proyecto: 00092169 – Fortalecimiento del manejo del sistema de Áreas Protegidas para conservar mejor las especies amenazadas y sus hábitats

Duración: 3 meses

Favor de enviar su propuesta **debidamente firmada** en formato electrónico (pdf, tiff, etc.) al correo electrónico licitaciones@undp.org con el título: **Oferta SDC-49-2018**

Cualquier duda respecto a la presente convocatoria deberá enviarse a los correos electrónicos señalados a más tardar **el 6 de noviembre de 2018**. Las respuestas o modificaciones se publicarán en la página Web del PNUD a más tardar **el 8 de noviembre de 2018**.

1. ANTECEDENTES
2. PRODUCTOS ESPERADOS, RESPONSABILIDADES Y DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.
3. REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA Y CALIFICACIONES.
4. DOCUMENTOS A INCLUIR EN LA PRESENTACIÓN DE LA OFERTA.

Los consultores individuales interesados en participar en la presente convocatoria, deberán presentar los siguientes documentos/información:

<p>1. Propuesta de trabajo (Propuesta técnica) Describir brevemente: i.) Las razones que lo colocan como el mejor candidato para cumplir con éxito los servicios solicitados. i.i.) La metodología o actividades que planea realizar para cumplir con éxito los servicios o actividades solicitadas.</p>	<p>Formato Libre</p>
<p>2. Propuesta Económica Utilizar el Formato 1 (obligatorio). El honorario ofertado deberá incluir todos los impuestos. Anexo II. Formato 1.</p>	<p>Anexo II Formato 1</p>
<p>3. Información Curricular CV Personal que incluya experiencias pasadas en proyectos similares con al menos 3 referencias. Formato P11, el cual se encuentra en anexos. (Para contratos mayores a US\$ 2,500).</p>	<p>Formato libre</p>
<p>4. Condiciones Generales. Las condiciones generales del contrato que se formalizará con la persona que resulte adjudicada. Anexo III</p>	<p>Anexo III</p>

5. **PROPUESTA ECONÓMICA**

- **Suma de Gasto Global (*lump Sum*):**

La propuesta económica deberá especificar la suma de gasto global, y términos de pago en relación a entregables específicos y medibles (cualitativos y cuantitativos). Los pagos se basan en la entrega de productos o servicios. Para la comparación de las propuestas económicas, éstas deberán incluir a un desglose de la suma de gasto global (incluyendo viajes, viáticos, y número anticipado de días de trabajo.)

Viajes:

Todos los gastos de viaje (viáticos, pasajes, traslados) previstos deberán incluirse en la propuesta económica. Esto incluye todos los viajes para incorporarse a estaciones de trabajo/repatriación. En general, PNUD no aceptará costos de viaje que excedan a los boletos de clase económica. Si un consultor individual desea viajar en una clase más alta, los gastos correrán por su cuenta.

En caso de viajes no previstos, el pago de los costos del viaje incluyendo boletos, hospedaje y gastos de traslado, deberá acordarse entre la unidad de negocio respectiva y el consultor individual antes de viajar y será reembolsado.

6. **EVALUACIÓN DE PROPUESTAS.**

Los consultores individuales serán evaluados basados en el siguiente criterio:

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

*** Cumple/No Cumple:** Se adjudicará el contrato a aquel consultor/a individual que habiendo aprobado la fase técnica cotice el menor precio.

7. PROCEDIMIENTO DE PROTESTA.

El sistema de protesta pretende dar la oportunidad de apelar a aquellas personas o compañías a las que no les han sido adjudicados una orden de compra o contrato dentro de un proceso de contratación competitivo. El sistema no está diseñado para aquellos licitantes que hayan enviado sus ofertas fuera de tiempo, no hayan emitido respuesta o cuando todas las propuestas/ofertas hayan sido rechazadas. Si considera que no ha sido tratado de manera justa durante el proceso, pueda encontrar información detallada sobre los procedimientos de protesta en el siguiente enlace: <http://www.undp.org/procurement/protest.shtml>

De acuerdo a la normatividad en materia de adquisiciones del PNUD, el procedimiento para inconformidades es el siguiente:

Dentro de los diez días hábiles siguientes a la publicación del fallo por parte del PNUD, deberá elaborar escrito dirigido al Representante Residente del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo México, indicando:

- a. Nombre de la empresa inconforme, dirección fiscal, número de teléfono, fax y correo electrónico.
- b. Indicar el número de licitación.
- c. Descripción de los hechos que motivan la protesta y explicación detallada de la forma en que fue perjudicado.
- d. Copia de la documentación relevante que soporte su inconformidad.
- e. Descripción de la forma en que considera se solucionaría su inconformidad.
- f. Toda la información adicional que considere anexar, como cronología de los hechos

Dicho escrito y documentación anexa, deberá entregarse en nuestras oficinas ubicadas en Montes Urales 440, colonia Lomas de Chapultepec, Piso 1, Área de Registro. México, DF. CP 11000. Dentro de los siguientes diez días hábiles, deberá recibir respuesta a su reclamo. Si tal respuesta no le satisficiera, podrá turnarla junto con su escrito original de protesta, al director de la OPS (*Office of Procurement Support*): FF-805. 304 East, 45th Street, New York, NY. 10017. USA. Tel (212) 906-6571 Fax 906-6663), quien se hará cargo de revisar y tomar una decisión al respecto, la cual tendrá carácter de definitiva y obligatoria para todas las partes involucradas.

Motivos de No Participación:

En caso de no presentar propuesta, se solicita al oferente enviar notificación por escrito indicando la razón de no participación.

8. ANEXOS

- Anexo I. Términos de Referencia.
- Anexo II. Formato 1.

- Anexo III. Condiciones Generales.
- Anexo IV. Formato P11

Anexo I. Términos de Referencia (TORS)

Consultoría Individual

Fecha: octubre 2018

Descripción de la Consultoría:	Servicios de consultoría para realizar la Evaluación de Medio Término del Proyecto “Fortalecimiento del manejo del sistema de Áreas Protegidas para conservar mejor las especies amenazadas y sus hábitats” (Consultor/a internacional).
Duración estimada:	3 meses
Fecha de inicio:	Diciembre 2018
Fecha de Término:	Febrero 2019
Número y Título del Proyecto:	00092169 Fortalecimiento del manejo del sistema de Áreas Protegidas para conservar mejor las especies amenazadas y sus hábitats
Objetivo:	El/la consultor/a internacional deberá liderar la Evaluación de Medio Término (EMT) a fin de evaluar el diseño y la implementación del proyecto hasta la fecha, en términos de relevancia, efectividad, eficiencia, impacto y sustentabilidad para conocer su desenvolvimiento y estimar el alcance en el cumplimiento de los resultados esperados de acuerdo con el Documento de Proyecto (PRODOC).
Nombre del Supervisor:	Director/a de Especies Prioritarias para la Conservación. CONANP. Oficial Nacional del Programa de Desarrollo Sustentable. PNUD. Coordinador/a de Proyecto. PNUD.
Descripción de Viajes:	Serán cubiertos por el Proyecto de acuerdo a las reglas del PNUD
Lugar de trabajo:	A distancia con presencia física en los momentos antes descritos.
Forma de Pago:	Tres pagos, contra la entrega y aceptación de productos y/o servicios por parte de: El Director Nacional del Proyecto, el Director del Programa de Desarrollo Sustentable PNUD, el Coordinador/a de Proyecto y el Oficial Nacional de Monitoreo y Evaluación.
Dedicación:	No exclusiva.

1. ANTECEDENTES

México es un país “mega-biodiverso”, el cuarto más biodiverso del mundo, y es hogar de aproximadamente el 12% de las especies del mundo. Entre éstas se incluyen aproximadamente 544 especies de mamíferos terrestres y marinos (tan sólo en segundo lugar luego de Indonesia y Brasil), 804 especies de reptiles, entre 300,000 y 425,000 especies de

insectos y 23,522 especies conocidas de plantas. El país es el más rico del mundo en especies de reptiles, el segundo en especies de mamíferos y el cuarto en anfibios y plantas. Se estima que 32% de la fauna vertebrada nacional es endémica del país y que 52% es endémica de Mesoamérica. El país también incluye áreas de 51 de las 191 ecorregiones terrestres reconocidas a nivel mundial.

México es también de suma importancia en términos de biodiversidad global como el centro de origen de muchas especies y variedades con gran potencial de uso tanto en los sectores agrícola como forestal. Ejemplos notables de esto son los cultivos agrícolas de maíz (*Zea mays*), calabaza (*Cucurbita spp.*), algodón (*Gossypium hirsutum*) y *Leucaena spp.*, un género de árboles de uso múltiple con enorme potencial en sistemas agroforestales de pequeños agricultores. La biodiversidad ha sido objeto de uso humano desde épocas remotas y sigue siendo de gran importancia en términos prácticos, así como culturales y religiosos para la mayoría de los 62 grupos étnicos reconocidos del país.

De las 544 especies de mamíferos del país, la UICN considera a 100 como amenazadas, en segundo lugar, tan sólo después de Indonesia. El país también tiene 211 especies amenazadas de anfibios y 61 de aves. El presente proyecto se enfocará en la conservación de 14 especies prioritarias en riesgo de extinción, que fueron seleccionadas de entre las más de 2,000 que figuran en la lista de especies en riesgo del país (NOM-059-SEMARNAT-2010). Todas, menos una, de estas especies seleccionadas están en la Lista Roja de la UICN.

Es por eso que el Gobierno de México está trabajando con el apoyo del GEF y del PNUD para la eliminación de barreras con el fin de asegurar la conservación a largo plazo de la diversidad biológica del país. En septiembre de 2015 CONANP-SRE-GEF-PNUD firmaron el Documento de Proyecto (PRODOC), que marca los lineamientos, las metas y los indicadores y sienta las bases para el inicio de la implementación. Así mismo, para la operación del proyecto se firmó el convenio de concertación entre la CONANP y los socios responsables del proyecto: Espacios Naturales y Desarrollo Sustentable A.C. (ENDESU) y el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A. C. (FMCN).

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) es el organismo mundial de las Naciones Unidas en materia de desarrollo, que promueve el cambio y conecta a los países con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor. El PNUD está presente en 170 países y territorios, donde trabaja con los gobiernos y las personas para ayudarles a encontrar sus propias soluciones a los retos mundiales y nacionales del desarrollo.

2. PRODUCTOS ESPERADOS, RESPONSABILIDADES Y DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES RESPONSABILIDADES

1	<p>1. Etapa de preparación, la cual incluirá la revisión de toda la documentación relevante proporcionada; Preparación para el trabajo de campo (en coordinación con el Punto Focal de Monitoreo y Evaluación en PNUD, el Gerente de Proyecto, el Coordinador de Proyecto y el/la consultor nacional y la CONANP: Analizar la documentación del proyecto incluyendo antecedentes y documentos de diseño del proyecto y otro material que tenga información del proyecto (PIR, reportes trimestrales); Familiarizarse con la situación de desarrollo general del país (se deben revisar los CCA, UNDAF y otros reportes del país). Preparar la misión de manera detallada, incluyendo metodología, en coordinación con el PNUD y el equipo del proyecto. Tener una teleconferencia con CONANP, SEMARNAT, PNUD y UCP para revisar y diseñar el plan de trabajo.</p> <p>2. Elaborar una propuesta de los sitios a visitar en las misiones de campo.</p>
---	--

	<p>Consensuar la lista de personas, instituciones y organizaciones a entrevistar (acordado y contextualizado con el acompañamiento del/la consultor/a nacional), informando con 15 días de anticipación a la Unidad Coordinadora del Proyecto GEF-PNUD a fin de programar dichas reuniones. Dentro del mismo periodo, consensuar herramientas de levantamiento de información (batería de preguntas, cuestionarios, número de grupos y enfoque de cada uno).</p> <p>3. Integrar el informe de arranque (inception report), conforme al Anexo G, incluyendo el plan de trabajo y metodología de la evaluación coordinada con el resto del equipo evaluador (evaluador/a nacional).</p>
2	<p>1. Durante la etapa de visita de campo y entrevistas con las contrapartes y beneficiarios in situ, incluyendo el PNUD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo reunión de planeación con el equipo de evaluación, CONANP SEMARNAT, PNUD y UCP. • Llevar a cabo reuniones con actores nacionales relevantes en coordinación con el/la consultor/a nacional • Aclarar dudas finales sobre el material disponible del proyecto, con especial atención en los resultados y productos del proyecto. • Visitar sitios del proyecto acordados. • Observación y revisión de las actividades finalizadas y en curso. • Hacer entrevistas con beneficiarios y actores clave acordados y con los instrumentos consensuados. <p>2. Presentar hallazgos y observaciones preliminares a CONANP, SEMARNAT, PNUD y UCP, para discusión de los mismos.</p>
3	<p>1. Revisar globalmente el cumplimiento de las normas y procedimientos del sistema administrativo, financiero y reportes del proyecto, verificando que estén conformes con las reglas financieras y regulaciones del PNUD y GEF (informe de auditoría, reportes financieros y balance a medio término).</p> <p>2. Presentar el informe en forma borrador para comentarios y retroalimentación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar reporte Borrador: este debe ser entregado en un plazo no mayor a las dos semanas de finalizada la misión y conforme a lo establecido en el Anexo H de estos términos. • Llevar a cabo entrevistas finales / validación con CONANP, SEMARNAT, el PNUD, el PNUD-GEF-RCU y equipo del proyecto. • Elaborar borrador en el formato adecuado • Revisión telefónica de las conclusiones finales con CONANP, SEMARNAT, PNUD y UCP e incluir últimas correcciones con base en este intercambio. • Elaborar y entregar el informe final. <p>3. Durante la etapa de entrega del informe final de evaluación, se llevará conforme al Anexo H.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentar reporte final de evaluación aprobado CONANP, SEMARNAT, PNUD y UCP; en español e inglés. • Finalizar el reporte final y entregarlo para comentarios. • Sistematizar evidencias recopiladas para el informe. • Elaborar un banco de datos de entrevistas, imágenes, análisis y otras evidencias relevantes del trabajo de campo.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ÍTEM	ACTIVIDAD	PRODUCTO	CALENDARIO	% PAGO
1	<p>1. Etapa de preparación, la cual incluirá la revisión de toda la documentación relevante proporcionada; Preparación para el trabajo de campo (en coordinación con el Punto Focal de Monitoreo y Evaluación en PNUD, el Gerente de Proyecto, el Coordinador de Proyecto y el/la consultor nacional y la CONANP: Analizar la documentación del proyecto incluyendo antecedentes y documentos de diseño del proyecto y otro material que tenga información del proyecto (PIR, reportes trimestrales); Familiarizarse con la situación de desarrollo general del país (se deben revisar los CCA, UNDAF y otros reportes del país). Preparar la misión de manera detallada, incluyendo metodología, en coordinación con el PNUD y el equipo del proyecto. Tener una teleconferencia con CONANP, SEMARNAT, PNUD y UCP para revisar y diseñar el plan de trabajo.</p> <p>2. Elaborar una propuesta de los sitios a visitar en las misiones de campo. Consensuar la lista de personas, instituciones y organizaciones a entrevistar (acordado y contextualizado con el acompañamiento del/la consultor/a nacional), informando con 15 días de anticipación a la Unidad Coordinadora del Proyecto GEF-PNUD a fin de programar dichas</p>	<p>1. Plan de trabajo, metodología de evaluación y arreglos logísticos a ser aprobados por CONANP, SEMARNAT, PNUD y la UCP.</p> <p>2. Listado de personas, instituciones y organizaciones que desea entrevistar y baterías de preguntas aprobados por la UCP, CONANP, SEMARNAT, y PNUD.</p> <p>3. Inception Report aprobado por CONANP, SEMARNAT, PNUD y UCP.</p>	Semana 2	20

	<p>reuniones. Dentro del mismo periodo, consensuar herramientas de levantamiento de información (batería de preguntas, cuestionarios, número de grupos y enfoque de cada uno).</p> <p>3. Integrar el informe de arranque (inception report), conforme al Anexo G, incluyendo el plan de trabajo y metodología de la evaluación coordinada con el resto del equipo evaluador (evaluador/a nacional).</p>			
2	<p>1. Durante la etapa de visita de campo y entrevistas con las contrapartes y beneficiarios in situ, incluyendo el PNUD:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo reunión de planeación con el equipo de evaluación, CONANP SEMARNAT, PNUD y UCP. • Llevar a cabo reuniones con actores nacionales relevantes en coordinación con el/la consultor/a nacional. • Aclarar dudas finales sobre el material disponible del proyecto, con especial atención en los resultados y productos del proyecto. • Visitar sitios del proyecto acordados. • Observación y revisión de las actividades finalizadas y en curso. • Hacer entrevistas con beneficiarios y actores clave acordados y con los instrumentos consensuados. <p>2. Presentar hallazgos y observaciones preliminares a CONANP, SEMARNAT, PNUD y UCP, para discusión de los mismos.</p>	<p>1. Borrador preliminar del Informe de Evaluación, con base en metodología de evaluación aprobada.</p> <p>2. Presentación oral de los hallazgos ante los actores relevantes del proyecto, presentación ejecutiva en PPT sobre principales hallazgos.</p>	Semana 6	40
3	<p>1. Revisar globalmente el</p>	<p>1. Revisión realizada e incluida</p>	Semana 12	40

<p>cumplimiento de las normas y procedimientos del sistema administrativo, financiero y reportes del proyecto, verificando que estén conformes con las reglas financieras y regulaciones del PNUD y GEF (informe de auditoría, reportes financieros y balance a medio término).</p> <p>2. Presentar el informe en forma borrador para comentarios y retroalimentación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar reporte Borrador: este debe ser entregado en un plazo no mayor a las dos semanas de finalizada la misión y conforme a lo establecido en el Anexo H de estos términos. • Llevar a cabo entrevistas finales / validación con CONANP, SEMARNAT, el PNUD, el PNUD-GEF-RCU y equipo del proyecto. • Elaborar borrador en el formato adecuado • Revisión telefónica de las conclusiones finales con CONANP, SEMARNAT, PNUD y UCP e incluir últimas correcciones con base en este intercambio. • Elaborar y entregar el informe final. <p>3. Durante la etapa de entrega del informe final de evaluación, se llevará conforme al Anexo H.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentar reporte final de evaluación aprobado CONANP, SEMARNAT, PNUD y UCP; en español e inglés. • Finalizar el reporte final y entregarlo para comentarios. • Sistematizar evidencias recopiladas para el informe. • Elaborar un banco de datos de entrevistas, imágenes, análisis y otras evidencias relevantes del trabajo de campo. 	<p>en el informe.</p> <p>2. Informe preliminar en el formato editable y conforme a la estructura acordada.</p> <p>3. - Informe final en español e inglés, integrando las observaciones y comentarios hechos a la versión preliminar por parte de CONANP, SEMARNAT, PNUD y UCP.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compendio de Evidencias recopiladas para el informe. - Banco de datos de entrevistas, imágenes, análisis y evidencias relevantes del trabajo de campo. 		
--	--	--	--

TOTAL	100
-------	-----

Método de entrega: Electrónico

3. REQUERIMIENTOS DE EXPERIENCIA Y CALIFICACIONES.

Formación Académica	
1	Maestría en el área de las ciencias naturales, gestión de recursos naturales, ciencias sociales o afines, deseable experiencia en materia de conservación y gestión de los recursos naturales.
Experiencia	
1	Al menos 8 años de experiencia internacional en monitoreo y evaluación de proyectos bajo los lineamientos del GEF y deseable experiencia con proyectos del PNUD (Comprobable en CV).
2	Al menos 5 años de experiencia en el diseño, implementación, monitoreo y/o evaluación de proyectos de conservación (deseable en materia de especies en riesgo) y/o manejo integral de áreas protegidas (deseable en México o Latinoamérica) (Comprobable en CV).
3	Experiencia en al menos 1 proyecto sobre especies en riesgo (Comprobable en CV).
4	Experiencia participando en políticas o proyectos de conservación de biodiversidad el medio ambiente.
5	Conocimiento general sobre el sector gubernamental, privado y organizaciones no gubernamentales relacionadas con Áreas Protegidas en México o países similares. Evaluable con el CV y la experiencia planteada.
Competencias	
1	Dominar la metodología del marco lógico, demostrable en el diseño o evaluación de al menos 4 proyectos con esta metodología.
2	Experiencia en evaluar aspectos gerenciales y administrativos de al menos 2 proyectos con un enfoque basado en resultados y de cumplimiento de normas y procedimientos administrativos, financieros y de reporte y /o conforme a las reglas y regulaciones del

	GEF (Comprobable con productos terminados y cartas de satisfacción del cliente a anexar a la propuesta).
3	Experiencia en la coordinación y manejo de equipos de trabajo para evaluaciones. Al menos 2 proyectos ejecutados (demostrable en CV).
4	Dominio del inglés y español hablado y escrito, comprobable en al menos 2 informes finales entregados sobre revisión, diseño o evaluación de otros proyectos.
Propuesta Técnica	
1	El oferente incluye en su propuesta técnica los objetivos, los procedimientos a seguir para su cumplimiento, definición del alcance de los trabajos, metodología y cronograma de actividades en donde se refleje la entrega de los productos en el plazo requerido y las necesidades de recursos.

4. EVALUACIÓN DE PROPUESTAS

Los consultores individuales serán evaluados basados en el siguiente criterio:

Análisis acumulativo: Se adjudicará el contrato a aquel consultor(a) que obtenga la mejor combinación técnico-económica. Donde la oferta técnica equivale al 70% y la económica el 30% de la calificación total. Cabe señalar que serán susceptibles de análisis económico únicamente aquellas propuestas que obtengan al menos el 70% de los puntos técnicos disponibles (735/1050).

ÍTEM	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PUNTAJE
Formación Académica		
1	Maestría en el área de las ciencias naturales, gestión de recursos naturales, ciencias sociales o afines, deseable experiencia en materia de conservación y gestión de los recursos naturales. A) No cumple con el requisito mínimo: 0 puntos B) Cumple con grado de maestría.: 70 puntos C) Cumple con un grado mayor al de maestría.: 100 puntos	100
Experiencia		
1	Al menos 8 años de experiencia internacional en monitoreo y evaluación de proyectos bajo los lineamientos del GEF y deseable experiencia con proyectos	150

	<p>del PNUD (Comprobable en CV).</p> <p>A) No cumple con el requisito mínimo: 0 puntos</p> <p>B) 8 años de experiencia internacional en monitoreo y evaluación de proyectos bajo los lineamientos del GEF.: 105 puntos</p> <p>C) 8 años de experiencia internacional en monitoreo y evaluación de proyectos bajo los lineamientos del GEF implementados a través del PNUD. - 9 años o más de experiencia internacional en monitoreo y evaluación de proyectos bajo los lineamientos del GEF.: 150 puntos</p>	
2	<p>Al menos 5 años de experiencia en el diseño, implementación, monitoreo y/o evaluación de proyectos de conservación (deseable en materia de especies en riesgo) y/o manejo integral de áreas protegidas (deseable en México o Latinoamérica) (Comprobable en CV).</p> <p>A) No cumple con el requisito mínimo: 0 puntos</p> <p>B) 5 años de experiencia con contexto de conservación y áreas protegidas.: 70 puntos</p> <p>C) 6 años de experiencia o más, con contexto de especies en riesgo.: 100 puntos</p>	100
3	<p>Experiencia en al menos 1 proyecto sobre especies en riesgo (Comprobable en CV).</p> <p>A) No cumple con el requisito mínimo: 0 puntos</p> <p>B) Experiencia en 1 proyecto.: 70 puntos</p> <p>C) Experiencia en 2 o más proyectos.: 100 puntos</p>	100
4	<p>Experiencia participando en políticas o proyectos de conservación de biodiversidad el medio ambiente.</p> <p>A) No cumple con el requisito mínimo: 0 puntos</p> <p>C) Participación comprobada en políticas o proyectos de conservación y/o manejo de áreas protegidas: 50 puntos</p>	50
5	<p>Conocimiento general sobre el sector gubernamental, privado y organizaciones no gubernamentales relacionadas con Áreas Protegidas en México o países similares. Evaluable con el CV y la experiencia planteada.</p> <p>A) No cumple con el requisito mínimo: 0 puntos</p> <p>B) Conocimiento comprobado en sector gubernamental, privado y organizaciones no gubernamentales relacionadas con áreas protegidas en otros países.: 35 puntos</p> <p>C) Conocimiento comprobado en sector gubernamental, privado y organizaciones no gubernamentales relacionadas con áreas protegidas en México.: 50 puntos</p>	50
Competencias		
1	<p>Dominar la metodología del marco lógico, demostrable en el diseño o evaluación de al menos 4 proyectos con esta metodología.</p> <p>A) No cumple con el requisito mínimo: 0 puntos</p> <p>B) Experiencia en 4 proyectos bajo la metodología del marco lógico.: 35 puntos</p>	50

	C) Experiencia en 5 o más proyectos bajo la metodología del marco lógico.: 50 puntos	
2	Experiencia en evaluar aspectos gerenciales y administrativos de al menos 2 proyectos con un enfoque basado en resultados y de cumplimiento de normas y procedimientos administrativos, financieros y de reporte y /o conforme a las reglas y regulaciones del GEF (Comprobable con productos terminados y cartas de satisfacción del cliente a anexar a la propuesta). A) No cumple con el requisito mínimo: 0 puntos B) Experiencia en 2 o más proyectos similares, pero no implementados por el PNUD, conforme a reglas financieras y regulaciones del GEF.: 35 puntos C) Experiencia en 2 o más proyectos implementados por el PNUD conforme a reglas financieras y regulaciones del GEF: 50 puntos	50
3	Experiencia en la coordinación y manejo de equipos de trabajo para evaluaciones. Al menos 2 proyectos ejecutados (demostrable en CV). A) No cumple con el requisito mínimo: 0 puntos B) Experiencia en 2 evaluaciones.: 35 puntos C) Experiencia en 3 o más evaluaciones.: 50 puntos	50
4	Dominio del inglés y español hablado y escrito, comprobable en al menos 2 informes finales entregados sobre revisión, diseño o evaluación de otros proyectos. A) No cumple con el requisito mínimo: 0 puntos B) Presenta 2 informes en inglés.: 35 puntos C) Presenta 3 o más informes en inglés.: 50 puntos	50
Propuesta Técnica		
1	El oferente incluye en su propuesta técnica los objetivos, los procedimientos a seguir para su cumplimiento, definición del alcance de los trabajos, metodología y cronograma de actividades en donde se refleje la entrega de los productos en el plazo requerido y las necesidades de recursos. A) No cumple con el requisito mínimo: 0 puntos B) El oferente incluye en su propuesta técnica los objetivos, los procedimientos a seguir para su cumplimiento, definición del alcance de los trabajos, metodología y cronograma de actividades en donde se refleje la entrega de los productos en el plazo requerido y las necesidades de recursos. Incluye todos los anexos (metodología - Anexo K) que se están solicitando debidamente llenados con información no verificable o de media calidad: Cuando hay elementos faltantes en la secuencia de actividades y la planificación y la propuesta requiere ajustes para la implementación eficiente del proyecto: 210 puntos C) Es clara la presentación y es lógica y realista la secuencia de actividades y la planificación y promete una implementación eficiente del proyecto. Incluye todos los anexos (metodología - Anexo K) debidamente llenados con información verificable y de alta calidad.: 300 puntos	300

TOTAL PUNTAJE

1050

Anexo II de los TdR

Presentación de oferta económica

SDC-49-2018

Formato 1.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) México.

Atención Sr. Representante Residente

[Insertar nombre de la persona], quien suscribe la propuesta, declaro que:

- a) He examinado y no tengo reservas a los requisitos solicitados, incluyendo las adendas o modificaciones a la presente convocatoria.
- b) Me comprometo a brindar servicios profesionales de consultoría en el área de [indicar el área de especialidad en la que ofrece sus servicios].
- c) El precio total de mi propuesta es de [\$ número y letra en pesos mexicanos] **incluyendo impuestos.**
- d) Entiendo / entendemos que, PNUD no da anticipos para la ejecución de los servicios objeto de la presente licitación.
- e) Mi propuesta se mantendrá vigente por los días que se indican a continuación, contados a partir de la fecha límite fijada para la presentación de propuestas: **90 días calendario.**
- f) Esta propuesta me obliga y podrá ser aceptada en cualquier momento hasta antes del término de dicho período.
- g) Manifiesto no haber sido declarado/a inelegible por el PNUD para presentar propuestas.
- h) Entiendo que esta propuesta constituirá una obligación contractual, hasta la preparación y ejecución del Contrato formal.
- i) Entiendo que el PNUD no está obligado a aceptar mi propuesta evaluada como la más baja ni ninguna otra de las propuestas que reciba.

Nombre: [indicar nombre completo de la persona que firma la propuesta]

Firma:

El día [indicar día] del mes [indicar el mes] de [indicar el año]. [indicar fecha de firma de la propuesta]

Ejemplo de desglose de oferta económica.

Favor de utilizar el siguiente formato, para desglosar el precio de sus servicios o entregables.
Deberán incluirse los impuestos correspondientes.

Lista de Precios					
Validez de Oferta: 90 días a partir de la fecha de cierre de convocatoria.					
Descripción de la Actividad / Ítem		Precio unitario	Unidad de medida.	Cantidad	Descripción o justificación
1	Honorarios Consultor.				
2	Viáticos y pasajes		Viaje / día		
	Total incluyendo impuestos				

Nombre: [indicar nombre completo de la persona que firma la oferta]

Firma: [firma del participante]

El día [indicar día] del mes [indicar el mes] de [indicar el año]. [Indicar fecha de firma de la propuesta]

Anexo III de TdR

Condiciones Generales para la Contratación de Servicios Profesionales

1. CONDICIÓN JURÍDICA

Se considerará que el Contratista tiene la condición jurídica de un contratista independiente con respecto al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Ni el personal del Contratista ni los subcontratistas que emplee se considerarán bajo ningún concepto empleados o agentes del PNUD ni de las Naciones Unidas.

2. ORIGEN DE LAS INSTRUCCIONES

El Contratista no solicitará ni aceptará instrucciones de ninguna autoridad externa al PNUD en relación con la prestación de los servicios conforme a las disposiciones del presente Contrato. El Contratista evitará cualquier acción que pudiera afectar de manera adversa al PNUD o a las Naciones Unidas y llevará a cabo los servicios comprometidos bajo este contrato velando en todo momento por los intereses del PNUD.

3. RESPONSABILIDAD DEL CONTRATISTA HACIA SUS EMPLEADOS

El Contratista será responsable por la competencia profesional y técnica de su personal y seleccionará, para trabajar en virtud del presente Contrato, a individuos confiables que se desempeñen eficazmente en la ejecución del mismo, que respeten las costumbres locales y que ajusten su conducta a elevadas normas éticas y morales.

4. CESIÓN

El Contratista no podrá ceder, transferir, dar en prenda o enajenar el presente Contrato, en todo o en parte, ni sus derechos, títulos u obligaciones en virtud del mismo, salvo que contará con el consentimiento escrito previo del PNUD.

5. SUBCONTRATACIÓN

En el caso en que el Contratista requiriera los servicios de subcontratistas, el Contratista deberá obtener la aprobación escrita previa y la autorización del PNUD para todos los subcontratistas. La aprobación de un subcontratista por parte del PNUD no relevará al Contratista de ninguna de sus obligaciones en virtud del presente Contrato. Los términos y condiciones de todos los subcontratos estarán sujetos y deberán ajustarse a las disposiciones del presente Contrato.

6. LOS FUNCIONARIOS NO DEBERÁN OBTENER BENEFICIOS

El Contratista garantiza que ningún funcionario del PNUD o de las Naciones Unidas ha recibido o recibirá ningún beneficio directo o indirecto como consecuencia del presente Contrato o de su adjudicación por parte del Contratista. El Contratista acuerda que la violación de la presente disposición constituye un incumplimiento de una cláusula esencial del presente Contrato.

7. INDEMNIZACIÓN

El Contratista indemnizará, defenderá y mantendrá indemne a su costa al PNUD, a sus funcionarios, agentes y empleados contra todos los juicios, reclamos, demandas y responsabilidades de toda naturaleza o especie, incluidos los costos y gastos que se derivaren de actos u omisiones del Contratista o de sus empleados, funcionarios, agentes o subcontratistas en la ejecución del presente Contrato. Esta cláusula será aplicable también, entre otras cosas, a cualquier reclamo y responsabilidad que se vincule con indemnizaciones por accidentes de trabajo de los empleados del Contratista, así como responsabilidades por sus productos y por el uso de inventos o

artículos patentados, material protegido por derechos de autor o por otros derechos intelectuales que pudieren presentar el Contratista, sus empleados, funcionarios, agentes, personal a cargo o subcontratistas. Las obligaciones establecidas en el presente Artículo no caducarán al terminar el presente Contrato.

8. SEGUROS CONTRA TERCEROS Y DE RESPONSABILIDAD CIVIL

- 8.1 El Contratista obtendrá y mantendrá los seguros de indemnización y responsabilidad contra todo riesgo con relación a elementos de su propiedad y a todo el equipo que utilizare para la prestación de servicios en virtud del presente Contrato.
- 8.2 El Contratista proporcionará y mantendrá los seguros correspondientes para cubrir indemnizaciones por accidentes de trabajo o su equivalente para su personal por cualquier reclamo a causa de accidentes o fallecimiento que pudieran tener lugar con relación al presente Contrato.
- 8.3 El Contratista también proporcionará y mantendrá seguros de responsabilidad civil por un monto adecuado a fin de cubrir reclamos de terceros por muerte o accidente, o pérdida o daños a la propiedad, que pudieren tener vinculación con la prestación de servicios bajo este contrato o por la utilización de cualquier vehículo, embarcación, aeronave u otro equipo alquilado o de propiedad del Contratista o de sus agentes, empleados o subcontratistas para la ejecución del trabajo o la prestación de los servicios vinculados con el presente Contrato.
- 8.4 A excepción de la indemnización del personal por accidentes de trabajo, las pólizas de seguro contempladas en este Artículo deberán:

- (i) Designar al PNUD como asegurado adicional;
- (ii) Incluir una cláusula en la que la Compañía de Seguros renuncia a subrogarse de los derechos del Contratista en contra o respecto del PNUD;
- (iii) Incluir la indicación de que el PNUD será notificado por escrito con treinta (30) días de anticipación por parte de los aseguradores de cualquier cancelación o cambio en la cobertura.

- 8.4 El Contratista proporcionará, a solicitud del PNUD, prueba satisfactoria de los seguros exigidos bajo esta Cláusula.

9. EMBARGO PREVENTIVO/ DERECHO DE GARANTÍA REAL

El Contratista no provocará ni permitirá que un derecho de garantía real, embargo preventivo o gravamen constituido o trabado por alguna persona sea incluido o permanezca en el expediente de cualquier oficina pública o en un archivo del PNUD para cobrar cualquier deuda monetaria vencida o por vencerse y que se le deba en virtud del trabajo realizado o de los materiales suministrados conforme al presente Contrato o en razón de cualquier otra demanda o reclamo contra el Contratista.

10. PROPIEDAD DEL EQUIPAMIENTO

La propiedad de cualquier equipamiento y de suministros que pudiera proporcionar el PNUD quedará en manos del PNUD, debiéndose devolver al PNUD dicho equipamiento al finalizar el presente Contrato o cuando el mismo ya no sea necesario para el Contratista. El equipamiento deberá devolverse al PNUD en las mismas condiciones en que fuera recibido originalmente por el Contratista, a excepción del desgaste normal que el mismo pudiera haber sufrido por su utilización. El Contratista será responsable ante el PNUD por el equipamiento dañado o deteriorado más allá del desgaste normal causado por su utilización.

11. DERECHOS INTELECTUALES, PATENTES Y OTROS DERECHOS DE PROPIEDAD

11.1 A menos que se disponga expresamente por escrito de otro modo en el Contrato, el PNUD será el titular de todos los derechos intelectuales y demás derechos de propiedad, incluyendo patentes, derechos de propiedad intelectual y marcas comerciales con relación a los productos, procesos, inventos, ideas, conocimientos técnicos, o documentos y otros materiales que se vinculen directamente con o se produzcan o preparen o se armen como consecuencia de o en el transcurso de la vigencia del presente Contrato, no siendo esta enumeración taxativa. A su vez, el Contratista reconoce y acuerda que dichos productos, documentos y otros materiales constituyen trabajos llevados a cabo en virtud de la contratación del PNUD.

11.2 En caso de que dicha propiedad intelectual u otros derechos de propiedad consistan en cualquier propiedad intelectual o derecho de propiedad del Contratista: (i) que existían previamente al desempeño del Contratista de sus obligaciones en virtud del presente Contrato, o (ii) que el Contratista pudiera desarrollar o adquirir, o pudiera haber desarrollado o adquirido, independientemente del desempeño de sus obligaciones en virtud del presente, el PNUD no reclamará ni deberá reclamar interés de propiedad alguna sobre la misma, y el Contratista concederá al PNUD una licencia perpetua para utilizar dicha propiedad intelectual u otro derecho de propiedad únicamente para el propósito y para los requisitos del presente Contrato.

1. A solicitud del PNUD, el Contratista tomará todos los recaudos necesarios, ejecutará todos los documentos necesarios y asistirá en general para resguardar dichos derechos de propiedad y transferir los mismos al PNUD de acuerdo con los requerimientos de la legislación que fuera aplicable y del Contrato.
2. Sujeto a las disposiciones que anteceden, todo mapa, dibujo, fotografía, mosaico, plano, informe, cálculo, recomendación, documento y toda información compilada o recibida por el Contratista en virtud del presente Contrato será de propiedad del PNUD; y deberá encontrarse a disposición del PNUD para su uso o inspección en momentos y lugares razonables y deberá ser considerada como confidencial y entregada únicamente a funcionarios autorizados del PNUD al concluir los trabajos previstos en virtud del presente Contrato.

12. UTILIZACIÓN DEL NOMBRE, EMBLEMA O SELLO OFICIAL DEL PNUD O DE LAS NACIONES UNIDAS

El Contratista no publicitará o hará pública el hecho de que está prestando servicios para el PNUD, ni utilizará de modo alguno el nombre, emblema o sello oficial del PNUD o de las Naciones Unidas o abreviatura alguna del nombre del PNUD o de las Naciones Unidas con fines vinculados a su actividad comercial o con cualquier otro fin.

13. NATURALEZA CONFIDENCIAL DE LA DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN:

La información y los datos que son de propiedad de cualquiera de las Partes y que es entregada o revelada por una de las Partes (“Revelador”) a la otra Parte (“Receptor”) durante el cumplimiento del presente Contrato, y que es designada como confidencial (“Información”), deberá permanecer en confidencia de dicha Parte y ser manejada de la siguiente manera:

13.1 El receptor de dicha información deberá:

13.1.1 llevar a cabo la misma discreción y el mismo cuidado para evitar la revelación, publicación o divulgación de la Información del Revelador, como lo haría con información similar de su propiedad que no desea revelar, publicar o divulgar; y,

13.1.2 utilizar la Información del Revelador únicamente para el propósito para el cual le fue revelada la información.

13.2 En caso de que el Receptor tenga un acuerdo por escrito con las siguientes personas o entidades que requieren que mantenga su información como confidencial de acuerdo al presente Contrato y al Artículo 13, el Receptor podrá revelar la información a:

13.2.2 Los empleados, funcionarios, representantes y agentes del Receptor que tienen necesidad de conocer dicha Información para cumplir con las obligaciones del Contrato, y los empleados, funcionarios, representantes y agentes de cualquier entidad jurídica que el Receptor controla o que se encuentra bajo control compartido, que tienen la necesidad de conocer dicha Información para cumplir con las obligaciones del Contrato, tomando en cuenta que para dichos propósitos se entiende por entidad jurídica controlada como:

13.2.2.1 una entidad corporativa en la cual la Parte es propietaria o controla, ya sea en forma directa o indirecta, más del cincuenta por ciento (50%) de las acciones con derecho a voto; o,

13.2.2.2 cualquier entidad sobre la cual la Parte posee un control de gestión efectivo; o

13.2.2.3 para el PNUD, un Fondo afiliado como UNCDF, UNIFEM y UNV (por sus siglas en inglés).

13.3 El Contratista podrá revelar Información al grado requerido por ley, siempre que se encuentre sujeto y sin excepción alguna a los Privilegios e Inmunidades de las Naciones Unidas. El Contratista notificará al PNUD con suficiente antelación, cualquier solicitud para revelar Información de manera de permitirle al PNUD un tiempo razonable para tomar medidas de protección o cualquier otra acción adecuada previa a dicha revelación.

13.4 El PNUD podrá revelar la Información al grado requerido de conformidad a la Carta de las Naciones Unidas, a las resoluciones o reglamentos de la Asamblea General, o a las normas promulgadas por el Secretario General.

13.5 El Receptor no se encuentra impedido de revelar la Información: obtenida por un tercero sin restricciones; revelada por un Revelador a un tercero sin obligación de confidencialidad; que el Receptor conoce de antemano; o que ha sido desarrollada por el Receptor de manera completamente independiente a cualquier Información que le haya sido revelada.

13.6 Las obligaciones y restricciones de confidencialidad mencionadas se encontrarán vigentes durante la duración del Contrato, incluyendo cualquier extensión del mismo; y, a menos que se disponga de otro modo en el Contrato, permanecerán vigentes una vez rescindido el Contrato.

14. FUERZA MAYOR; OTRAS MODIFICACIONES EN LAS CONDICIONES

- 14.1 En el caso de cualquier evento de fuerza mayor y tan pronto como sea posible a partir de que el mismo haya tenido lugar, el Contratista comunicará este hecho por escrito con todos los detalles correspondientes al PNUD, así como de cualquier cambio que tuviera lugar si el Contratista no pudiera, por este motivo, en todo o en parte, llevar a cabo sus obligaciones ni cumplir con sus responsabilidades bajo el presente Contrato. El Contratista también notificará al PNUD sobre cualquier otra modificación en las condiciones o en la aparición de cualquier acontecimiento que interfiriera o amenazaría interferir con la ejecución del presente Contrato. Al recibir la notificación requerida bajo esta Cláusula, el PNUD tomará las acciones que, a su criterio, considere convenientes o necesarias bajo las circunstancias dadas, incluyendo la aprobación de una extensión de tiempo razonable a favor del Contratista para que el mismo pueda desarrollar sus obligaciones bajo el presente Contrato.
- 14.2 En caso de que el Contratista no pudiera cumplir con las obligaciones contraídas bajo el presente Contrato, ya sea parcialmente o en su totalidad, en razón del evento de fuerza mayor ocurrido, el PNUD tendrá el derecho de suspender o rescindir el presente Contrato en los mismos términos y condiciones previstos en el Artículo 15 "Rescisión", salvo que el período de preaviso será de siete (7) días en lugar de treinta (30) días.
- 14.3 Fuerza mayor, tal como se la entiende en esta Cláusula, significa actos fortuitos, de guerra (declarada o no) invasión, revolución, insurrección u otros actos de naturaleza o fuerza similar.
- 14.4 El Contratista reconoce y acuerda que, con respecto a cualquier obligación en virtud del presente Contrato que el mismo deberá desempeñar en o para cualquier área en la cual el PNUD se vea comprometido, o se prepare para comprometerse, o para romper el compromiso con cualquier operación de paz, humanitaria o similar, cualquier demora o incumplimiento de dichas obligaciones que surjan o que se relacionen con condiciones extremas dentro de dichas áreas o cualquier incidente de disturbio civil que ocurra en dichas áreas, no se considerarán como tal, casos de fuerza mayor, en virtud del presente Contrato.

15. RESCISIÓN

- 15.1 Cualquiera de las partes podrá rescindir el presente Contrato con causa justificada, en su totalidad o parcialmente, notificando a la otra parte por escrito con un preaviso de treinta días. La iniciación de un procedimiento arbitral según la Cláusula 16.2 ("Arbitraje") que se indica más abajo, no se considerará como rescisión del presente Contrato.
- 15.2 El PNUD se reserva el derecho de rescindir sin causa alguna el presente Contrato, en cualquier momento, notificando por escrito al Contratista con 15 días de anticipación, en cuyo caso el PNUD reembolsará al Contratista todos los gastos razonables en los que éste incurriera con anterioridad a la recepción del aviso de rescisión.
- 15.3 En caso de rescisión por parte del PNUD bajo el presente Artículo, no habrá pago alguno adeudado por el PNUD al Contratista a excepción del que corresponda por trabajos y servicios prestados satisfactoriamente de acuerdo con las cláusulas expresas en el presente Contrato.
- 15.4 En caso de que el Contratista fuera declarado en quiebra o sujeto a liquidación judicial o fuera declarado insolvente, o si el Contratista cediera sus derechos a sus acreedores, o si se nombrara a algún Beneficiario a causa de la insolvencia del Contratista, el PNUD podrá, sin perjuicio de ningún otro derecho o recurso al que pudiera tener lugar, rescindir el presente Contrato en el acto. El Contratista informará inmediatamente al PNUD en caso de que sucediera alguna de las situaciones arriba mencionadas.

16. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

16.1. Resolución Amigable

Las Partes realizarán todos los esfuerzos posibles para resolver en forma amigable cualquier disputa, controversia o reclamo que surgiese en relación con el presente Contrato o con alguna violación, rescisión o invalidez vinculada al mismo. En caso de que las partes desearan buscar una solución amigable a través de un proceso de conciliación, el mismo tendrá lugar de acuerdo con las Reglas de Conciliación de la CNUDMI (en inglés, UNCITRAL) vigentes en ese momento o conforme a cualquier otro procedimiento que puedan acordar las partes.

16.2. Arbitraje

A menos que las disputas, controversias o reclamos que surgieran entre las Partes con relación a este Contrato, o con el incumplimiento, rescisión o invalidez del mismo, se resolvieran amigablemente de acuerdo con lo estipulado en el párrafo precedente a este Artículo dentro de los sesenta (60) días a partir de la recepción por una de las Partes de la solicitud de la otra Parte de resolución amigable, dicha disputa, controversia o reclamo podrá ser presentada por cualquiera de las Partes para la iniciación de un proceso de arbitraje según el Reglamento de Arbitraje de la CNUDMI vigente en ese momento, incluidas sus disposiciones sobre las leyes aplicables. Las decisiones del tribunal arbitral estarán basadas en principios generales de Derecho Comercial Internacional. Para todo interrogatorio en busca de evidencia, el tribunal arbitral deberá guiarse por el Reglamento Suplementario que Governa la Presentación y Recepción de la Evidencia en Arbitraje Comercial Internacional de la Asociación Internacional de Abogados, edición 28 de mayo de 1983. El tribunal arbitral tendrá el derecho de ordenar la devolución o destrucción de los bienes o de cualquier propiedad, ya sea tangible o intangible, o de cualquier información confidencial brindada en virtud del presente Contrato, u ordenar la rescisión del Contrato, u ordenar que se tome cualquier otra medida preventiva con respecto a los bienes, servicios o cualquier otra propiedad, ya sea tangible o intangible, o de cualquier información confidencial brindada en virtud del presente Contrato, en forma adecuada, y de conformidad con la autoridad del tribunal arbitral según lo dispuesto en el Artículo 26 (“Medidas Provisionales de Protección”) y el Artículo 32 (“Forma y Efecto de la Adjudicación”) del Reglamento de Arbitraje de la CNUDMI. El tribunal arbitral no tendrá autoridad para determinar sanciones punitivas. Asimismo, a menos que se exprese de otro modo en el Contrato, el tribunal arbitral no tendrá autoridad alguna para adjudicar intereses que excedan la tasa LIBOR vigente al momento, y cualquier interés deberá ser interés simple únicamente. Las Partes estarán obligadas por el fallo arbitral resultante del citado proceso de arbitraje a modo de resolución final para toda controversia, reclamo o disputa.

17. PRIVILEGIOS E INMUNIDADES

Nada que estuviere estipulado en el presente Contrato o que con el mismo se relacionare, se considerará como renuncia, expresa o implícita, a los Privilegios e Inmunidades de las Naciones Unidas incluyendo a sus órganos subsidiarios.

18. EXENCIÓN IMPOSITIVA

18.1 El Artículo 7 de la Convención sobre Privilegios e Inmunidades de las Naciones Unidas dispone, entre otras cosas, que las Naciones Unidas, incluidos sus órganos

subsidiarios, quedarán exentos del pago de todos los impuestos directos, salvo las tasas por servicios públicos; además se exime a las Naciones Unidas de pagar los derechos aduaneros e impuestos similares en relación con los artículos importados o exportados para uso oficial. Si alguna autoridad de gobierno se negase a reconocer la exención impositiva de las Naciones Unidas en relación con dichos impuestos, derechos o cargos, el Contratista consultará de inmediato al PNUD a fin de determinar un procedimiento que resulte aceptable para ambas partes.

18.2 De igual modo, el Contratista autoriza al PNUD a deducir de la facturación del Contratista cualquier monto en concepto de dichos impuestos, derechos o gravámenes, salvo que el Contratista haya consultado al PNUD antes de abonarlos y que el PNUD, en cada instancia, haya autorizado específicamente al Contratista a pagar dichos impuestos, derechos o gravámenes bajo protesta. En ese caso, el Contratista le entregará al PNUD comprobantes escritos de que el pago de dichos impuestos, derechos o gravámenes se ha realizado con la debida autorización.

19. TRABAJO DE MENORES

19.1 El Contratista declara y garantiza que ni el mismo ni ninguno de sus proveedores se encuentra involucrado en prácticas que violen los derechos estipulados en la Convención de los Derechos del Niño, incluyendo el Artículo 32 de la misma que, entre otras cosas, requiere que se proteja a los menores de la realización de trabajos riesgosos o que interfieran con la educación del menor o sean dañinos para su salud o atenten contra su desarrollo físico, mental, espiritual, moral o social.

19.2 Cualquier violación de esta declaración y garantía permitirá al PNUD rescindir el presente Contrato en forma inmediata, notificando debidamente al Contratista, sin cargo alguno para el PNUD.

20. MINAS

20.1 El Contratista manifiesta y garantiza que ni el mismo ni sus proveedores se encuentran activa y directamente comprometidos en actividades de patentes, desarrollo, ensamblado, producción, comercialización o fabricación de minas o en actividades que se relacionen con los componentes primariamente utilizados para fabricar las Minas. El término "Minas" se refiere a aquellos dispositivos definidos en el Artículo 2, Párrafos 1, 4 y 5 del Protocolo II, adjunto a la Convención de 1980 sobre Prohibiciones y Restricciones del Empleo de Ciertas Armas Convencionales que Puedan Considerarse Excesivamente Nocivas o De Efectos Indiscriminados.

20.2 Ante cualquier violación de esta manifestación o garantía el PNUD tendrá derecho a rescindir el presente Contrato de inmediato mediante notificación enviada al Contratista, sin que esto implique responsabilidad alguna por los gastos de rescisión o cualquier otra responsabilidad por parte del PNUD.

21. CUMPLIMIENTO DE LA LEY

El Contratista cumplirá con todas las leyes, ordenanzas, reglas y reglamentaciones que se relacionen con sus obligaciones conforme al presente Contrato.

22.0 EXPLOTACIÓN SEXUAL:

22.1 El Contratista deberá tomar todas las medidas necesarias para impedir la explotación o abuso sexual de cualquier persona por parte del mismo o por parte de

cualquiera de sus empleados o por cualquier otra persona que pueda ser contratada por el Contratista para prestar cualquier servicio en virtud del Contrato. Para dicho propósito, toda actividad sexual con cualquier persona menor de dieciocho años, a pesar de cualesquiera leyes con relación a consentimiento, constituirá la explotación o el abuso sexual de dicha persona. Además, el Contratista se abstendrá de y deberá tomar todas las medidas adecuadas para prohibir a sus empleados u otras personas contratadas por él, el intercambio de dinero, bienes, servicios, ofertas de empleo u otros artículos de valor, por favores sexuales o actividades que sean de explotación o degradación a cualquier persona. El Contratista reconoce y acuerda que las disposiciones del presente constituyen una condición esencial del Contrato y que cualquier incumplimiento de la presente representación y garantía le cede el derecho al PNUD de rescindir el Contrato de inmediato mediante notificación al Contratista, sin obligación alguna de incurrir en gastos de rescisión ni obligaciones de ningún otro tipo.

22.2 El PNUD no aplicará la norma que antecede con relación a la edad en ningún caso en que el personal o cualquier otra persona contratada por el Contratista para prestar cualquier servicio en virtud del presente Contrato se encuentre casado con la persona menor de dieciocho años con quien ha mantenido dicha actividad sexual y cuyo matrimonio sea reconocido como válido ante la ley del país de ciudadanía de dichas personas involucradas.

23. FACULTAD PARA INTRODUCIR MODIFICACIONES

Conforme al Reglamento Financiero del PNUD, únicamente el Funcionario Autorizado del PNUD posee autoridad para acordar en nombre del PNUD cualquier modificación o cambio efectuado en el presente, a renunciar a cualquiera de sus disposiciones o a cualquier relación contractual adicional de cualquier tipo con el Contratista. Del mismo modo, ninguna modificación o cambio efectuado en el presente Contrato tendrá validez y será aplicable frente al PNUD salvo que se incluya en una enmienda al presente Contrato que esté debidamente firmada por el Funcionario Autorizado del PNUD y por el Contratista.

ANEXO IV DE LOS TDR

Formato P11

Anexo 2: Documentos Revisados

Título del documento
PIF-Formulario de información del proyecto
Documento del Proyecto (PRODOC).
Informe de arranque del proyecto
Marco de Resultados Estratégicos.
Matriz de indicadores por resultado (output)
Project Implementation Reports – PIR 2017, 2018
Informes trimestrales y de progreso.
Informes del Proyecto generados
Informes parciales / finales de consultorías concluidas.
Informes anuales de avance de 2016, 2017 y 2018.
Informes financieros (CDR), incluyendo datos sobre cofinanciación y presupuestos.
Informes de Auditoría (2016)
Management Effectiveness Tracking Tool (METT) del Proyecto y scorecard
Plataforma de monitoreo
Planes Operativos Anuales (POA), 2017, 2018 y 2019.
Minutas y decisiones de la Junta de Proyecto (Comité Directivo).
Minutas y decisiones del Comité Técnico del FONCER
Materiales de comunicación sobre el proyecto.
Material de interés y relevantes a la evaluación producidos por el proyecto.
Documento de Programa del País del PNUD para México 2014-2018.
Plan Nacional de Desarrollo.
Estrategia Nacional sobre Biodiversidad de México (EMBM).
Programa sectorial de medio ambiente y recursos naturales.
Plan Estratégico para la Diversidad Biológica 2011-2020 y las Metas de Aichi.
Guía de Evaluación del PNUD para Proyectos Financiados por el FMAM.
Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo del PNUD.
Guía para la Realización del Examen de Mitad de Periodo en proyectos apoyados por el PNUD y financiados por el GEF.
DFID (Department for International Development), Assessing the Strength of Evidence: How to Note, 2014.

Anexo 3: Agenda e itinerario de la Misión

HORA	ACTIVIDAD	PARTICIPANTES
Lunes 25 de marzo de 2019,		
09:00 - 10:00	Reunión de inducción	PNUD y UCP
10:00 - 12:00	Presentación Entrevista de la UCP	Ismael Cruz, Coordinador María Franco, SIG Rodrigo Guerrero, Administración Mariana Martínez, Asistente para la gestión y seguimiento del proyecto.
12:00 - 13:00	Entrevista a PNUD	Edgar González, Oficial de Programa – PNUD Alejandra Cerna, Gerente del Programa de Desarrollo Sustentable. PNUD
13:30 - 15:00	Comida y traslados	
16:00 - 17:00	Entrevista de la DEPC, CONANP	Angélica Narváez, DEPC Especies Transfronterizas
17:00 - 18:00	Entrevista de la DEPC, CONANP	Laura Sarti – DEPC Tortugas Marinas
Martes 26 de marzo de 2019		
10:00 - 12:00	Entrevista a ENDESU	José Warman. - Director Claudia Monroy Martha Caballero Felipe Ramírez
13:00 - 13:40	Entrevista a CONABIO. Dirección General de Proyectos Interinstitucionales	Julián Equihua, Asesor de la Dirección General de Proyectos Interinstitucionales
13:40 - 15:00	Comida y traslados	
15:00 - 16:00	Entrevista a Centro de Investigaciones Biológicas (CIB)	Oscar Ramírez, Exdirector DEPC, 2015 Ana Barragán, Coordinadora de proyecto 2015
17:00 - 18:00	Entrevista al FMCN	Ana Laura Barillas, Directora del Programa de Conservación de Áreas Protegidas, Mares y Costas
17:00 - 18:00	Entrevista en CONANP	Valeria Towns, Ex-directora de la DEPC, 2018
Miércoles, 27 de marzo –Sierra de San Pedro Mártir		
06:00-19:00	Traslados México- Ensenada- SSPM	
15:00-15:30	Entrevista	Elías Zavala Ortiz, Comité Comunitario
19:00 - 21:00	Presentación y Entrevista.	Gonzalo de León. Director de ANP. PN Sierra de San Pedro Mártir.
Jueves, 28 de marzo –Sierra de San Pedro Mártir		
08:00-16:00	Visita al campo y entrevistas	Juan Vargas, Encargado del Programa Mohamed Saad, Oficial de campo.
17:00- 21:00	Traslado a Ensenada y Pernocta en Ensenada	
Viernes, 29 de marzo – RB El Vizcaíno		
12:20-14:50	Traslado Ensenada –Guerrero Negro- RB El Vizcaíno	
15:00-18:00	Presentaciones y entrevistas	Fabiola Deciré Molina Carrasco, personal del AP Noé López Paz, personal del AP Celerino Montes, Subdirector de ANP
Sábado 30 de marzo – RB El Vizcaíno		
08:00-19:00	Traslado a San Francisco de la Sierra, Trabajo de campo. Entrevista con grupo	Fabiola Deciré Molina Carrasco, personal del AP Noé López Paz, personal del AP

	comunitario. Regreso a Guerrero Negro y Pernocta en Guerrero Negro	Celerino Montes, subdirector de ANP Comité Comunitario
Domingo, 31 de marzo – APFF Valle de los Cirios		
09:00-20:00	Presentación, entrevistas y visita de campo. Pernocta en Guerrero Negro	Víctor Gelasio Sánchez S., Director de ANP Martín Gutiérrez, Oficial de Campo Comité Participativo
Lunes, 01 de abril, -Traslado Hermosillo-CDMX-Chetumal		
Martes, 02 de abril – RB Calakmul		
8:00- 19:00	Presentación y entrevistas con ANP y salida a campo. Pernocta en Calakmul	José Zuñiga, Director de ANP Fernando Contreras, Oficial de campo David Sima P., Monitoreo
Miércoles, 03 de abril – Traslado Chetumal-CDMX-CONANP		
06:00 – 12:00	Traslado Calakmul-Chetumal-CDMX	
15:00 - 16:00	Entrevista. Vía Telefónica. CONANP	Verónica Gutiérrez, Subdirectora PN-Tulum Elena García, Subdirectora RB Caribe Mexicano Ana Talavera, Oficial de Campo
16:00 - 17:00	Entrevista. Vía Telefónica. CONANP	Rodrigo Chávez, Director RB Janos
16:00 – 17:00	Entrevista DEPC-CONANP	José Eduardo Ponce – Encargado de Despacho, DEPC-CONANP
17:00 - 18:00	Entrevista. Vía Telefónica. CONANP	Martha López, Directora de ST Playa Rancho Nuevo Hugo Acosta, Oficial de Campo
Jueves, 04 de abril		
10:-00 – 10:30	Entrevista Asesor Técnico Regional - PNUD	Lyes Ferroukhi (ATR) - Panamá Edgar González, Oficial de Programa – PNUD
Viernes, 05 de abril		
10:00 – 11:00	Entrevista	Sergio Garzón, Especialista en Gestión Senior del Proyecto 00087891 en la SEMARNAT
16:00-19:00	Presentación de primeros hallazgos	Edgar González, Oficial de Programa – PNUD Alejandra Cerna, Gerente del Programa de Desarrollo Sustentable. PNUD Alicia López, Oficial de Monitoreo y Evaluación. PNUD Ismael Cruz, Coordinador María Franco, SIG Rodrigo Guerrero, Administración Mariana Martínez, Asistente para la gestión y seguimiento del proyecto. Eduardo Ponce, Encargado de Despacho, DEPC-CONANP José Galindo, Consultor Internacional Margarita García, Consultora Nacional
19:15	Cierre de la misión	

Anexo 4: Preguntas Usadas en la Evaluación

- ¿El proyecto es relevante para que el Sistema de Áreas Naturales Protegidas haga frente a las amenazas que enfrentan actualmente las especies en riesgo derivados de las presiones antropogénicas? ¿Por qué?
- ¿En qué medida se ha logrado el objetivo general del Proyecto GEF-Especies en Riesgo de asegurar la conservación efectiva de las especies y sus hábitats en México?
- ¿En qué medida los componentes del proyecto, así como sus otras características (elección de socios, estructura de la unidad coordinadora, mecanismos de implementación, alcance, presupuesto, procesos administrativos, uso de recursos) permiten el alcance de los objetivos?
- ¿En qué medida el proyecto es relevante para las prioridades nacionales y las necesidades de los hombres y mujeres beneficiarios?
- Tal como está diseñado el proyecto ¿La lógica de intervención fue adecuada?
- ¿Los resultados del proyecto son claros y lógicos y se dirigen hacia necesidades claramente identificadas?
- ¿Responde la intervención a las prioridades de desarrollo del país o área de influencia?
- ¿El proyecto es relevante para los efectos de Programa de país? Por qué sí/no?
- ¿En qué medida se han logrado el efecto (outcome) o cuánto se ha progresado para alcanzarlo?
- ¿Qué factores han contribuido a lograr o no alcanzar los efectos buscados?
- ¿El enfoque y estrategias utilizadas fueron adecuadas para el logro o avance de los resultados esperados?
- ¿Cuáles procesos han requerido de la implementación de un enfoque participativo? ¿Fue adecuada la estrategia implementada? ¿Qué resultados se tuvieron?
- ¿Existen estrategias y experiencias desarrolladas por el proyecto que tengan potencial de replicación?
- ¿Qué prácticas de sistematización de experiencias se están llevando a cabo?
- ¿Existen diferencias en el avance a nivel de las ANP piloto para cada especie con intervención directa del proyecto?

- ¿Qué otros proyectos con financiamiento nacional y/o internacional se están ejecutando en los mismos territorios que el proyecto GEF-Especies en Riesgo y cómo se vinculan con éste?
- Con el fin de alimentar el Proyecto y aprovechar oportunidades existentes ¿Se tuvieron en cuenta otros proyectos a nivel nacional, regional y global y sus lecciones aprendidas?
- ¿Los arreglos administrativos consideran y son los adecuados para las características de dispersión geográfica y de heterogeneidad de condiciones que requiere el proyecto?
- ¿Hay una buena estructura que asegure la buena participación de todos los socios?
- ¿Las responsabilidades entre socios están bien diseñadas y distribuidas y se han cumplido? ¿son pertinentes dichos arreglos?
- ¿Cuáles han sido los cambios, positivos o negativos, generados por el trabajo de CONANP?
- ¿Ha habido efectos o algún tipo de cambio de política?
- ¿El público objetivo y las instituciones implicadas perciben que los objetivos se han conseguido?
- ¿Ha habido coordinación entre los diferentes actores implicados en la implementación del proyecto? ¿Se tiene una misma percepción del mismo, sus objetivos y la manera como se implementan los proyectos de este tipo (comprensión de costos incrementales, entre otros)?
- ¿Cómo han contribuido al logro de los efectos, los productos ejecutados por el proyecto y en qué manera no han sido efectivos?
- ¿Se consideraron apropiadamente los factores externos? ¿Qué tan flexibles fueron los distintos niveles de gestión para adaptarse al cambio?
- ¿Existe una estrategia de implementación?
- ¿Cuál es el papel de CONANP y de sus socios?
- ¿Cuál es el papel de PNUD en la implementación?
- ¿Hay un plan de monitoreo con indicadores y líneas de base para medir el avance y eventual impacto del Proyecto?
- ¿Qué lecciones se pueden identificar relativas a la eficiencia?
- ¿El proyecto ha podido contribuir al logro de los resultados a nivel de efectos? Si fue así ¿existen avances dirigidos a los resultados a nivel de efecto?
- ¿El marco lógico del proyecto: se comunica correctamente y se utiliza como instrumento de gestión durante la ejecución del proyecto a nivel de país?

- ¿Qué indicadores de implementación e impacto usa el Proyecto? ¿Son adecuados?
- ¿Han sido utilizados como herramientas de gestión durante la implementación del proyecto el marco lógico, los planes de trabajo o cualquier cambio realizado a estos?
- Describa las tecnologías de la información electrónica utilizadas para apoyar la aplicación, la participación y monitoreo, así como otras actividades de proyecto (incluido el intercambio con los actores del proyecto global). (por ejemplo, web-based formación, videoconferencias, correo electrónico, etc.)
- Describa las capacidades técnicas asociadas con el proyecto y su papel en el desarrollo de proyectos, gestión y logros.
- ¿En qué medida hay riesgos financieros, institucionales, socioeconómicos o ambientales para sostener los resultados del proyecto a largo plazo?
- Describa si y cómo se realiza la supervisión periódica de las actividades durante la ejecución.
- ¿La información generada por el proyecto, esta correctamente difundida a nivel país? ¿Cómo?
- ¿Cuáles son las organizaciones no gubernamentales que realmente participaron en el diseño e implementación del Proyecto? Por favor, especificar
- ¿Estas organizaciones no gubernamentales participaron en la toma de decisiones durante la ejecución?
- Desde su punto de vista, cómo se podría mejorar la participación de las ONG
- ¿Cuáles instituciones de Gobierno participaron en la ejecución del proyecto?
- ¿Cómo es la participación de las instituciones de Gobierno en la ejecución del proyecto?
- ¿En qué medida el Gobierno apoya (o no apoya) al Proyecto, comprende su responsabilidad y cumple con sus obligaciones?
- Describa las capacitaciones (individuales, institucionales y sistémicas) que pueden atribuirse al Proyecto
- ¿Cuáles han sido los principales logros del Proyecto?
- ¿Qué logros esperaría para la segunda mitad?
- ¿Qué impactos ha tenido el Proyecto?
- ¿Qué impactos debiera tener el proyecto a su fin?
- ¿Va el Proyecto en la dirección correcta para lograr esos impactos? ¿Qué cambiaría?

- ¿Hasta qué punto existen riesgos financieros, institucionales, socio-económicos y/o medioambientales para la sostenibilidad a largo plazo de los resultados del proyecto?
- ¿Cómo ha sido en la práctica el cofinanciamiento en especie y en dinero?
- Describa cómo se realiza la selección, contratación, asignación de expertos, consultores y personal de contraparte
- Describa cómo el PNUD y Gobierno colaboran juntos en la ejecución de las tareas anteriores
- Describa las tareas de los socios responsables determinados por la CONANP para el logro de sus resultados
- Respecto a factores socio culturales, ha habido cambios, tanto previstos como no previstos, ¿fueron estos cambios bien aceptados por la población beneficiaria y por otros?
- ¿Se han logrado otros resultados no previstos en el diseño del proyecto?
- ¿En qué medida ha sido implementada o desarrollada una estrategia de sostenibilidad?
- ¿Existe evidencia de que los socios del proyecto darán continuidad a las actividades durante el resto del tiempo del proyecto y más allá de su finalización?
- ¿Los beneficiarios están comprometidos a continuar trabajando sobre los objetivos del proyecto una vez que finalice?
- ¿Cuál ha sido el grado de participación y apropiación de los objetivos y de los resultados por la población beneficiaria en las distintas fases del proyecto?
- ¿Cuál ha sido el apoyo y la participación de las instituciones involucradas? ¿Ha existido fortalecimiento institucional?
- ¿Hay una estrategia de sostenibilidad aplicada / prevista? Descríbala brevemente
- ¿Qué indicaciones existen de que los efectos (outcomes) serán sostenibles; por ejemplo, ¿a través de capacidades requeridas (sistemas, estructuras, personal, etc.)?
- Enumere lo que a su juicio pueden ser lecciones aprendidas y que deban/puedan corregirse a futuro
- ¿Qué recomendaciones haría para mejorar la ejecución, resultados o impactos del Proyecto?

Anexo 5: Listado de Actores Entrevistados

NOMBRE	INSTITUCIÓN
Lunes 25 de marzo de 2019	
Ismael Cruz, coordinador UCP María Franco Rodrigo Guerrero Mariana Martínez	UCP - CONANP
Edgar González, Oficial de Programa - PNUD Alejandra Cerna, Gerente del Programa	PNUD
Angélica Narváez,	DEPC-CONANP
Laura Sarti	DEPC-CONANP
Martes 26 de marzo de 2019	
José Warman. - director Claudia Monroy Martha Caballero Felipe Ramírez	ENDESU
Julian Equihua	CONABIO
Oscar Ramírez Ex Director de la DEPC Ana Barragán	Centro de Investigaciones Biológicas (CIB)
Ana Laura Barillas	FMCN
Valeria Towns, Ex Directora de la DEPC	
Miércoles, 27 de marzo- Sierra de San Pedro Mártir	
Elías Zavala Ortiz	Comité comunitario PN SSPM-CONANP
Gonzálo de León, Director	PN SSPM-CONANP
Juan Vargas, Mohamed Saad	PN SSPM-CONANP
Viernes, 29 de marzo - RB El Vizcaíno	
Celerino Montes, Sub director Fabiola Deciré Molina Carrasco Noé López Paz	RB El Vizcaíno -CONANP
Sábado 30 de marzo - RB El Vizcaíno	
José Jesús Arce Zúñiga Ramón Francisco Arce Zúñiga Carlos Antonio Arce Zúñiga Oscar Fabián Arce Arce Epidio Arce Arce Yadira Magdalena Ojedo López Francisco Javier Arce Villa	Comité Participativo RB El Vizcaíno

Domingo, 31 de marzo – APFF Valle de los Cirios	
Víctor Gelasio Sánchez S., Director José Martín Gutiérrez P. Ana Isabel R. Zaragoza	APFF Valle de los Cirios-CONANP
Héctor Enrique Montaña Arce José Francisco Antonio Cota Raúl Ceseña Galván José Martín Gutiérrez Perea	Comité Participativo APFF Valle de los Cirios
Arquímedes Hernández Torres	Asesor Técnico –CONAFOR
Joaquín Villaseñor Navarro	MVZ. APFF Valle de los Cirios-CONANP
Martes, 02 de abril – RB Calakmul	
José Zuñiga, Director Fernando Contreras David Sima P.	RB Calakmul
Jacinto López Hernández Manuel Álvarez Salgado Jorge Díaz Alvaro. Comisionado Ejidal	Comité de Vigilancia Participativa
Miércoles, 03 de abril – CONANP. Entrevistas vía telefónica	
Verónica Gutiérrez Elena García, Subdirectora Ana Talavera	PN Tulum – CONANP RB Caribe Mexicano - CONANP
Rodrigo Chávez	RB Janos - CONANP
Eduardo Ponce	DEPC –CONANP (presencial)
Martha López Hugo Acosta	ST Playa Rancho Nuevo - CONANP
Jueves, 04 de abril – Vía Skype	
Lyes Ferroukhi (ATR) - Panamá Edgar González, Oficial de Programa – PNUD	PNUD
Viernes, 05 de abril- Vía Telefónica	
Sergio Garzón, Especialista en Gestión Senior del Proyecto 00087891 en la SEMARNAT	SEMARNAT

Anexo 6: Estrategias de Gestión Prioritaria ejecutadas por especie y AP.

Especie	Estrategias de gestión de prioridad														# de E.G.P implementadas	# AP donde se implementa	AP donde se implementa	AP donde no se reporta implementación
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N				
Berrendo Peninsular	1				2	3				4			5	6	5 de 6	1 de 2	Vcir, Eviz	
Águila real		1								2				3	3 de 3	3 de 6 AP	Ja, MdC, Eviz	SSPM, Tut, Vcir
Lobo mexicano			1								2		3	4	3 de 4	2 de 2	Ja y Tut	Ja y Tut de EG 3
Tortuga caguama							1	2	3		4	5			4 de 5	1 de 1	Tul/Caribe Mex	
Tortuga marina verde							1	2	3		4	5			5 de 5	3 de 3	Chen, Tul, RanN	
Tortuga laúd							1	2	3		4	5			5 de 5	4 de 4	Cha, Tcol, Cah, BC	
Tortuga carey							1	2	3		4	5			2 de 5	1 de 1	Chen	
Tortuga lora							1	2	3		4	5			5 de 5	1 de 1	RanN	
Tortuga golfina							1	2	3		4	5			5 de 5	6 de 6	Cha, TCol, Cah, Esc, BC y Vcam	
Cóndor californiano					1										1 de 1	1 de 1	SSPM	
Venado bura de Cedros	1			2						3					1 de 3	1 de 1	ICe	
Jaguar			1								2		3	4	4 de 4	5 de 6	Ckmul, SK, MonA, MarN, ATan	Cha
Vaquita marina								1	2		3	4	5		0 de 5	1 de 1	AGCyDRC	
Tapir centroamericano		1								2	3			4	4 de 4	3 de 4	Ckmul, SK, MonA,	Cha
47 de 60																		
	se ejecuta				no se ejecuta				se ejecuta, pero NO como parte del proyecto									

Estrategias de Gestión Prioritaria

- A. Control de depredadores (animales silvestres)
- B. Gestión de las condiciones hidrológicas (p. ej.: las que requieren conejos y perros de la pradera, que son presas del Águila real, así como abrevaderos (aguadas) para los tapires)
- C. Gestión de conflictos entre el ganado y los depredadores (p. ej.: la caza de lobos y jaguares debido a la depredación de ganado)
- D. Gestión de incendios, con el fin de mejorar las condiciones del hábitat
- E. Apoyo a individuos/poblaciones (p. ej.: monitoreo o suministros alimentarios complementarios) posterior a la liberación.
- F. Reducción/gestión del pastoreo de ganado para reducir la competencia con los herbívoros objetivo de este proyecto
- G. Protección de sitios de anidación de tortugas
- H. Promoción de la pesca sustentable en comunidades locales
- I. Modificación de artes de pesca
- J. Promoción de la regeneración natural de la vegetación necesaria para la conectividad biológica
- K. Promoción de los beneficios a las comunidades locales y los propietarios de las tierras, con base en la presencia de especies y su uso sustentable
- L. Determinación de áreas de refugio para las especies marinas
- M. Promoción de la protección de áreas bajo diversos modelos especificados en la legislación
- N. Promoción de la creación de corredores para mantener la conectividad biológica

Anexo 7: Matriz de análisis de logros en el Marco de Resultados Estratégicos Resultado 1

(Resultados obtenidos en comparación con las metas para el final del proyecto).

Resultado 1. Marcos consolidados a nivel de sistema para apoyar la conservación de especies en riesgo

Resultado 1.1. Marco de gestión adaptativa a nivel nacional para dirigir la implementación rentable de la conservación de especies en riesgo con una visión ecosistémica consolidada.

Resultado 1.2. Marco financiero establecido para proporcionar disponibilidad sustentable y oportuna de fondos para la conservación de especies en riesgo a través de la activación de un fondo patrimonial (Fondo para la Conservación de Especies en Riesgo, FONCER).

Indicadores del Marco de Resultados Estratégicos	Nivel inicial de referencia	Meta final del Proyecto	Nivel último reportado (marzo 2019)	Observaciones
<p>% de desarrollo de un sistema de monitoreo nacional para las especies en riesgo (E. en R.).</p>	<p>Se ha desarrollado 0% del sistema de monitoreo. No existe un sistema de monitoreo, sino que hay bases de datos individuales para poblaciones y referencias geográficas. Se ha actualizado 0% del SIG, incluyendo el conocimiento tradicional de las 14 ER. Se ha actualizado la información de 0 E. en R respecto a las prioridades, objetivos, corredores ecológicos y áreas de dispersión de las especies.</p>	<p>Se han desarrollado 100% de los sistemas nacionales para el monitoreo de poblaciones y el estado de conservación de las 14 E. en R., y se encuentran en funcionamiento para reflejar amenazas reales o potenciales, así como la efectividad de la gestión de las ANP en la reducción de amenazas. También con respecto a prioridades, objetivos, corredores ecológicos y áreas de dispersión de las especies. Se ha actualizado 100% del SIG, incluyendo el conocimiento tradicional de las 14 E. R</p>	<p>Mucha de la información de las especies y las ANP, aunque no fue generada en el proyecto, está sirviendo para alimentar la base de datos de las especies. El SIG reporta un 85.17% avance en el que se vincula la plataforma diseñada por la especialista en SIG con otras plataformas de especies (geoportal y enciclopedia de Naturalista de CONABIO). La información es de 2012 a 2017. Esto incluye aproximadamente 250 proyectos con bases de datos y archivos .shp y .kml. La información de las especies se está estandarizando y se genera anualmente. Se ha avanzado en un 74.5% en la actualización de la información de las especies.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● El logro del objetivo será satisfactorio no sólo al cumplir el 100 % de su desarrollo, sino en la medida que se institucionalice a nivel CONANP como sistema nacional para el monitoreo y manejo de especies y reducción de amenazas. ● Otros productos elaborados y reportados para este indicador no forman parte del MRE y no se vinculan al indicador volviendo confusa la interpretación real del progreso, entre ellos los modelos conceptuales. ● Falta la difusión e institucionalización de esta plataforma a nivel CONANP para ser utilizado como herramienta de gestión, lo cual apenas está en proceso.

Indicadores del Marco de Resultados Estratégicos	Nivel inicial de referencia	Meta final del Proyecto	Nivel último reportado (marzo 2019)	Observaciones
Marco regulatorio adaptado para asegurar que las opiniones de la CONANP sean vinculantes.	No se requiere solucionar las EIA de acuerdo con las opiniones de la CONANP.	Propuesta de enmiendas a las Reglas Internas de SEMARNAT para asegurar que las opiniones de la CONANP sean vinculantes para las resoluciones de las EIA.	Derivado de un análisis normativo, se determinó que, para que la opinión de la CONANP sea vinculante en las EIA, se requieren modificaciones directas a las leyes y regulaciones en materia ambiental, no solo a nivel de regulación interna. En 2016, la CONANP incluyó una propuesta en la nueva Ley de biodiversidad que estaba elaborando el Estado Mexicano; la propuesta en la que la opinión de CONANP fuera vinculante para los EIA. Esta ley fue detenida en la Cámara de diputados.	<ul style="list-style-type: none"> ● No hay evidencia de esta propuesta en la Ley. ● La Ley de Biodiversidad, no fue aprobada por el Congreso (2018). ● El resultado actual refleja un problema por la dificultad de negociar y cambiar la legislación a nivel nacional en el tiempo que resta del proyecto.
Capacidad de planeación, implementación y monitoreo de E.G conjunta en terrenos específicos para la conservación de E. en R. en las ANP.	Puntuaciones promedio para el Sistema de Puntuación del Desarrollo de Capacidades: (Resultado de la capacidad (CR): 27	Puntuaciones promedio para el Sistema de Puntuación del Desarrollo de Capacidades: (Resultado de la capacidad (CR): 35	<ul style="list-style-type: none"> ● 4 de 5 indicadores denotan avances para el conjunto de AP y en el caso de dos de ellos se ha cumplido la meta propuesta (CR2 y CR5, “generar, acceder y utilizar información y conocimiento” y en las “capacidades para monitoreo y evaluación” respectivamente. ● El MRE establece mejorar el CR1 Indicador 2, el CR 3 Indicador 9 y el CR4 Indicador 13, para los cuales se tiene un avance del 23 %, 32 % y 36 % respectivamente. 	Los indicadores en los que se debía mejorar, han tenido un nivel de avance muy bajo para la mitad de periodo de la implementación del proyecto, mostrando una baja efectividad en la gestión de las ANP
Disponibilidad de financiamiento de manera oportuna conforme a las características biológicas y las necesidades de las operaciones sobre el terreno.	50% del financiamiento se encuentra disponible de manera oportuna conforme a las características biológicas y las necesidades de las operaciones sobre el terreno. 0 instrumentos financieros exclusivos a las especies en riesgo.	70% del financiamiento para las acciones de conservación se reciben de manera oportuna. Se estableció un fondo patrimonial (Fondo para la Conservación de especies en Riesgo, FONCER). a) El CT FONCER comprende representantes del Gobierno y de la sociedad civil con una estructura operacional para garantizar un funcionamiento eficaz con	<ul style="list-style-type: none"> ● Se reporta que se ha realizado un análisis de las necesidades financieras, así como un calendario de requisitos y contribuciones para las especies del proyecto. ● Con respecto a los recursos federales, ha habido reducciones significativas en los programas públicos y solo pueden ejecutarse en la segunda mitad del año debido al proceso fiscal. ● El FONCER fue creado en 2016, sin embargo no ha operado. La contribución de un millón de dólares del gobierno mexicano aún está pendiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ● No se tiene información sobre el análisis de las necesidades financieras como se reporta. ● La contraparte de la CONANP tampoco fue oportuna conforme las características biológicas y las necesidades en campo por los recortes y la manera en que operan. ● No ha habido recursos alternativos que sustenten al FONCER, si para operar el proyecto con fondos fiscales

Indicadores del Marco de Resultados Estratégicos	Nivel inicial de referencia	Meta final del Proyecto	Nivel último reportado (marzo 2019)	Observaciones
		<p>criterios técnicos para la distribución de fondos.</p> <p>b) Las fuentes de ingresos de recursos alternativos sustentan al fondo mediante un mecanismo abierto que permite el aumento de capital a partir del financiamiento público, privado, nacional e internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> En nov de 2017 se constituyó el CT-FONCER con 4 miembros institucionales y 9 miembros representantes de OSCs, academia y gobierno. Sin embargo, solamente ha habido una reunión de conformación, y aún no se formaliza. 	<p>(programas de subsidios) pero ninguno para el fondo patrimonial.</p>

Anexo 8: Matriz de análisis de logros en el Marco de Resultados Estratégicos. Resultado 2

(Resultados obtenidos en comparación con las metas para el final del proyecto).

Resultado 2: Se gestionan ANP y áreas de conservación prioritarias adjuntas de manera efectiva a nivel de terreno para la conservación de especies en riesgo.
Resultado 2.1 El fortalecimiento de las capacidades de operación a nivel de ANP específicas para la conservación de especies en riesgo, garantiza la lucha efectiva contra amenazas y la aplicación de las estrategias de gestión correspondientes.
Resultado 2.2 Cobertura mejorada de las ANP y conectividad de los ecosistemas.
Resultado 2.3 Las comunidades locales participan en la gestión y conservación de especies en riesgo y su hábitat a través del establecimiento y puesta en práctica de comités locales para la conservación de las especies prioritarias en riesgo, junto con redes de participación.

Indicador es del Marco de Resultados Estratégicos	Nivel inicial de referencia	Meta final del proyecto	Nivel último reportado (marzo 2019)	Observaciones
% de implementación de las Estrategias de Gestión Prioritaria (E.G.P) para la disminución de amenazas a cada una de las 14 especies objetivo en riesgo.	El 0% de implementación de las E.G.P para la disminución de amenazas a c/u de las 14 especies objetivo en riesgo dio como resultado: ●Águila Real: 19 nidos sin intervenciones de conservación de hábitat. ●Berrendo: 350 individuos en 33,000 ha áreas libre de ganado. ●Cóndor: 31 individuos tienen acceso a alimento libre de plomo. ●Jaguar y Tapir: 2000 ha de hábitat en ANP cubiertas por comités comunitarios de vigilancia. ●Lobo mexicano: 0 actividades para involucrar a los terratenientes en la gestión del hábitat y la conservación del lobo. ●Venado Bura: 100 % de detección de perros y burros en Isla Cedros. ●Vaquita: 82 % de uso de redes en el Alto Golfo de California. ●T. Caguama: 75% de nidos protegidos y 65% de crías de nidos protegidos. ● T. Carey: 80% de nidos protegidos y	El 100% de implementación de las Estrategias de Gestión Prioritaria para la disminución de amenazas a cada una de las 14 especies objetivo en riesgo dio como resultado: ●Á.Real: 19 nidos con intervenciones de conservación de hábitat. ●Berrendo: 500 individuos en 53,000 ha áreas libre de ganado. ●Cóndor: 43 individuos tienen acceso a alimento libre de plomo. ●Jaguar y Tapir: 118,776 ha de hábitat en AP cubiertas por comités comunitarios de vigilancia. ●Lobo mexicano: 10 actividades para involucrar a los terratenientes en la gestión del hábitat y la conservación del lobo. ●V. Bura: 5 % de detección de perros y burros en I. ●Vaquita marina: 40 % de uso de redes en el AGC ●T. Caguama: 95% de nidos protegidos y 80% de crías de	En las 21 AP se han implementado acciones estratégicas de conservación para las 14 especies enfocadas en aumentar/ mantener las poblaciones de las especies y fortalecer la capacidad de operación de personal de las AP.	<ul style="list-style-type: none"> ● El porcentaje de ejecución es del 78.3 % (47 E.G.P de 60) para 14 especies en 21 AP. ● No se puede evaluar si estas actividades han influido en la reducción de amenazas. ● Para 12 de las especies se tiene más del 80 % de cumplimiento de acuerdo a meta; mientras que dos especies tienen el 10 % (águila real, 2 nidos con intervención) y 0% (vaquita marina).

Indicadores del Marco de Resultados Estratégicos	Nivel inicial de referencia	Meta final del proyecto	Nivel último reportado (marzo 2019)	Observaciones
	<p>55% de crías de nidos protegidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● T. Golfina: 80% de nidos protegidos y 55% de crías de nidos protegidos. ● T. Laúd: 80% de nidos protegidos y 55% de crías de nidos protegidos. ● T. Lora: 80% de nidos protegidos y 55% de crías de nidos protegidos. ● T. Verde: 80% de nidos protegidos y 55% de crías de nidos protegidos. 	<p>nidos proteg.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● T. Carey: 98% de nidos protegidos y 80% de crías de nidos proteg. ● T. Golfina: 98% de nidos protegidos y 80% de crías de nidos proteg. ● T. Laúd: 98% de nidos protegidos y 75% de crías de nidos proteg. ● T. Lora: 98% de nidos protegidos y 80% de crías de nidos proteg. ● T. Verde: 98% de nidos protegidos y 80% de crías de nidos proteg. 		
<p>Las poblaciones de especies objetivo se conservan y/o aumentaron como resultado de la gestión mejorada del hábitat principal.</p>	<p>Valores de referencia por determinar durante el año 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Berrendo Peninsular 2016: 340; ● Águila real: parejas reproductivas en 2016: 119 ● Lobo mexicano en 2016: 17 ● T. Caguama sin información sobre el estatus de la población; ● T. Verde en 2016: 586; ● T. Laúd para 2016: 685 ● T. Carey para 2016: 354; ● T. Lora para 2016: 13,552; ● T. golfina para 2016: 3818; ● Cóndor de California para 2016: 28; ● Venado Bura para 2016: 20; ● Jaguar: 2500 ind., según datos científicos publicados en 2015; ● Vaquita marina, se reportan 20 ind., pero no se conoce el año de este dato; ● Tapir 2605 según datos científicos. 		<ul style="list-style-type: none"> ● Berrendo Peninsular 2019: 535, ● Águila real: parejas reproductivas en 2018: 142; ● Lobo mexicano en 2018: 25; ● T. Caguama sin información sobre el estatus de la población; ● T. Verde en 2017: 5,494; ● T. Laúd para 2017: 626; ● T. Carey para 2017: 536 ● T. Lora para 2017: 15,940; ● T. golfina para 2017: 6153; ● Cóndor de California para 2019: 42; ● Venado Bura para 2019: 65; ● Jaguar: sin información actualizada; ● Vaquita marina, sin información actual; ● Tapir sin información actualizada. 	<ul style="list-style-type: none"> ● 9 de 14 especies (el 64%) han aumentado su población de 2016 a la fecha. ● De los informes se sabe que en 22 AP se llevan a cabo acciones de mejoramiento/ restauración del hábitat y creación de nuevos esquemas de conservación.

Indicadores del Marco de Resultados Estratégicos	Nivel inicial de referencia	Meta final del proyecto	Nivel último reportado (marzo 2019)	Observaciones
# de hectáreas gestionadas de conformidad con la conectividad y las necesidades de hábitat de las 14 especies en riesgo.	Se agregaron 0 ha a las ANP con base en el rango/hábitat de las especies en riesgo.	Se agregaron al menos 100,000 ha a las ANP y los corredores ecológicos en colaboración con las comunidades locales con base en el rango/hábitat de las especies en riesgo.	<ul style="list-style-type: none"> • Para este indicador se implementan 2 estrategias principales: i) esquemas de conservación in situ (UMAS, ADVC, etc.) ii) acciones de mejoramiento/restauración del hábitat. • 262,872.52 ha de ANP y corredores ecológicos son manejados para mejorar la conectividad y se ejecutan acciones de mejoramiento/restauración del hábitat, así como la creación de nuevos esquemas de conservación. 	<ul style="list-style-type: none"> • La meta ha sido cumplida y rebasada (262%) para los casi tres años de ejecución del proyecto. • Se reporta que en 22 AP se ejecutan acciones de mejoramiento/ restauración del hábitat y creación de nuevos esquemas de conservación, sin embargo la tabla de Excel con la sistematización de la información referente a estas acciones, muestran solamente 11 ANP. No se cuenta con los medios de verificación para parte de la superficie reportada.
El marco de dirección facilita la gestión que incluye la perspectiva de género y de comunidades indígenas sobre los hábitats críticos en el paisaje	<ul style="list-style-type: none"> • 0 marcos de dirección orientados hacia la participación social de manera consistente con la red de monitoreo de beneficios para la biodiversidad. • 0% de aumento en la participación y percepción de prestaciones de terratenientes y otros miembros de la comunidad local a partir de programas de dirección y otros incentivos económicos que mejoran el hábitat y el estado de conservación de las 14 especies objetivo en riesgo: PROCER: 252,648; PROCODES: 9,179; PET: 1,547; PROVICOM: 185; PSA: 1,720; Compensaciones a través del Fondo de Aseguramiento Ganadero por Depredación: 29; • 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 marcos de dirección orientados hacia la participación social de manera consistente con la red de monitoreo de beneficios para la biodiversidad. • 10% de aumento en la participación y percepción de prestaciones de terratenientes y otros miembros de la comunidad local a partir de programas de dirección y otros incentivos económicos que mejoran el hábitat y el estado de conservación de las 14 especies objetivo en riesgo: PROCER, PROCODES, PET, PROVICOM, PSA, Compensaciones a través del Fondo de Aseguramiento Ganadero por 	<ul style="list-style-type: none"> • Se reporta que el proyecto ha definido una estrategia para fortalecer los comités comunitarios, por medio de la capacitación y equipamiento. • Colaboración y trabajo conjunto con 133 comités comunitarios /grupos comunitarios y poseedores de la tierra en 20 ANP. • Se reporta un total de beneficios económicos percibidos por personas participando en actividades de conservación de MX \$1'438,857.24. Algunos de los programas mencionados 	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con el marco de dirección al que hace mención el indicador. • No se tiene una estrategia para fortalecer los comités comunitarios. • No se conoce cómo es la participación de las comunidades, cuantos comités están realmente operando, si se ha evaluado el impacto de su trabajo en las AP, y su apropiación del proyecto. • La información presentada no está suficientemente

Indicadores del Marco de Resultados Estratégicos	Nivel inicial de referencia	Meta final del proyecto	Nivel último reportado (marzo 2019)	Observaciones
como áreas de amortiguación.	Se han diseminado 0 estrategias, acciones y herramientas de comunicación, lo cual no resulta eficiente. ● 0 ANP implementan protocolos de emergencia. ● 12 POA con estrategias para la participación comunitaria en lo referente a la conservación de especies en riesgo.	Depredación ● 1 estrategias de comunicación para involucrar a las principales partes interesadas y al público en general y para mantenerlos informados sobre las acciones desarrolladas en ANP específicas. ● 21 ANP implementan planes de conservación/protocolos de emergencia. ● 21 POA con estrategias para la participación comunitaria en lo referente a la conservación de especies en riesgo.	que han ejecutado acciones son: PROCODES, PROMANP, PNUD, PROCER y PET. ● Implementación de 76 actividades de concientización / difusión en 19 ANP y una estrategia de comunicación en desarrollo.	sistematizada para conocer el aumento en la participación y percepción de ingresos. ● No se tiene una estrategia de comunicación ● No se tienen planes de emergencia para las 21 AP. Sólo se ha elaborado uno para el cóndor de California en el PNSSPM que cumple con el indicador.

Anexo 9: Indicadores de impacto global del Marco de Resultados Estratégicos

Objetivo: Las Áreas Naturales Protegidas (ANP) en México contribuyen de manera eficaz a la conservación de especies en riesgo

Indicadores del Marco de Resultados Estratégicos	Nivel inicial de referencia	Meta final del proyecto	Nivel último reportado (marzo 2019)	Nivel y Evaluación a MT y valoración de los logros	Justificación de la Valoración
<p>Cambio en la política y las condiciones institucionales y regulatorias para el apoyo de la conservación de especies en riesgo.</p>	<p>0 ANP cuentan con la capacidad operacional apropiada para implementar el Programa para la Conservación de Especies en Riesgo (PROCER). La opinión de la CONANP no es vinculante para los resultados de la Evaluación de Impacto Ambiental (EIA)</p>	<p>21 ANP cuentan con la capacidad operacional apropiada para implementar el PROCER. Enmiendas propuestas para las reglas internas de la SEMARNAT, de tal manera que las resoluciones de las Evaluaciones de Impacto Ambiental (EIA) reflejan la opinión de la CONANP.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Se reporta que en el segundo semestre de 2017 y primero de 2018, las 21 AP habrían fortalecido su capacidad operativa para la implementación de PROCER. Las AP han sido equipadas con recursos materiales, humanos y financieros para la operación e implementación del proyecto. Se tienen 19 oficiales de campo. ● En 2016, la CONANP incluyó una propuesta en la que la opinión de CONANP fuera vinculante para los EIA en la nueva Ley de Biodiversidad. Esta ley fue aprobada por el Senado, pero fue detenida en la Cámara de diputados. 	I	<ul style="list-style-type: none"> ● Se cuenta con mayores recursos materiales y humanos para mejorar la capacidad operacional pero no se especifica en los informes de que manera ha progresado y de cómo se proyecta hacia el largo plazo. ● No hay evidencia de esta propuesta en la Ley. ● El resultado actual refleja un problema por la dificultad de la tarea de negociar y cambiar la legislación a nivel nacional en el tiempo que resta del proyecto.
<p>Cambio en la capacidad financiera de la CONANP para tratar la conservación de especies en riesgo.</p>	<p>0 fondos rotatorio. Recursos financieros regidos por las normas de la Secretaría de Finanzas; su disponibilidad no se relaciona con la sincronización de necesidades operacionales sobre el terreno. Otros recursos no son predecibles y/o no están disponibles en el momento oportuno.</p>	<p>Establecimiento de un fondo patrimonial (Fondo para la Conservación de Especies en Riesgo, FONCER), permitiendo el acceso puntual de los recursos. 14 actividades/proyectos apoyados por el</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● El FONCER fue creado en 2016, sin embargo, no ha operado y falta la aportación de USD 1 millón por parte de México. ● 0 actividades apoyadas por el fondo. 	I	<ul style="list-style-type: none"> ● Aunque el FONCER ya fue creado, no está en operación ● No se han buscado otras fuentes de cofinanciamiento que permita el aumento del capital a partir de financiamiento público, privado, nacional e internacional que pueda apoyar las actividades

Indicadores del Marco de Resultados Estratégicos	Nivel inicial de referencia	Meta final del proyecto	Nivel último reportado (marzo 2019)	Nivel y Evaluación a MT y valoración de los logros	Justificación de la Valoración
		Fondo.			<p>del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> ●Durante el resto de tiempo de ejecución del proyecto, se ve poco factible que se alcance a cumplir la meta para las 14 actividades /proyectos apoyados por el Fondo
Número de hectáreas bajo la gestión mejorada a favor de la conservación de las especies en riesgo.	0 ha (ANP totales 25,394,779 ha en 176 ANP)	2,000,000 ha en 21 ANP	<ul style="list-style-type: none"> ●Aprox. 568,387 ha en 15 AP están bajo manejo mejorado en favor de especies en riesgo. / Promoción de la protección de áreas bajo diversos modelos especificados en la legislación. ●Promoción de ADCV en Ja, SK, SSPM y Calakmul. 	I	<ul style="list-style-type: none"> ●Un 28.4 % de cobertura en <i>ha</i> del total programado para el 71 % de las ANP apoyadas por el proyecto, (falta casi un tercio de la superficie meta). ●Se cuenta con un EPJ para la creación de una nueva AP que incluye "La selección de un área de 2,577,000 ha en el Edo. de Zacatecas) que incluye la creación de un corredor biológico; aún no se culmina la creación del AP, lo cual ayudaría en el cumplimiento de la meta.

Indicadores del Marco de Resultados Estratégicos	Nivel inicial de referencia	Meta final del proyecto	Nivel último reportado (marzo 2019)	Nivel y Evaluación a MT y valoración de los logros	Justificación de la Valoración
Puntuación promedio de la METT del Mecanismo de Seguimiento BD-1	62%	72%	El resultado del promedio de la METT actualizado a marzo de 2019 es del 67 %.	I	<ul style="list-style-type: none"> ● Podría establecerse un nivel satisfactorio pues ha cumplido con el 50 % a mitad de periodo. ● Sin embargo, aunque 16 AP reportan tener una mayor efectividad en la gestión, sólo 8 AP el (36 %) han mejorado al nivel deseado al medio término, o han rebasado la meta, 4 AP muestran haber bajado su puntuación del nivel base, por lo que debe poner especial atención.

Leyenda: valoración de los logros: AS – altamente satisfactorio; S – satisfactorio; MS – moderadamente satisfactorio; MI – moderadamente insatisfactorio; I – insatisfactorio; AI – altamente insatisfactorio. Colores: verde: logrado; amarillo: en camino de lograrse hasta el cierre del proyecto; rojo – hay riesgo de no lograrse hasta el cierre del proyecto.

Anexo 10: Herramientas de Gestión-Tracking Tools del GEF

(Resumen de Fichas METT y Capacidades Institucionales)

Indicadores de efectividad de la gestión (METT)

Un segundo análisis se ha realizado a través de la herramienta de seguimiento del Proyecto (Ficha METT) para Evaluaciones de la Efectividad de Gestión del GEF. La ficha fue complementada al inicio del Proyecto, como línea base. Posteriormente ha sido actualizada a marzo de 2019.

En términos generales podría considerarse que se tiene un nivel de avance adecuado (el 50% incremento de 5 puntos sobre 10) al período de esta EMT; sin embargo, tomando en cuenta que esta EMT está retrasada, podría considerarse por debajo de la media. Asimismo, para 21 AP, a partir de la línea de referencia establecida a la meta, existen 10 puntos (y 5 para Montes Azules); para esta EMT se deberían haber mejorado la efectividad de la gestión en al menos 5 puntos (la mitad) para cada AP (y de 2 a 3 en Montes Azules). De este modo, aunque 16 ANP incrementaron su puntuación, solo 8 AP (el 36 %) estuvieron por encima de la meta a mitad de periodo, incluidas 5 ANP que sobrepasaron la meta final. Otras 8 AP, también el 36 %, aunque mostraron un incremento en su nivel de efectividad en la gestión, las puntuaciones de cada AP estuvieron por debajo de la meta para la mitad de periodo. Dos AP, el 9 % se mantuvieron igual y 4 AP (el 18 %) tuvieron valores negativos. Estos últimos valores, se traducen en una deficiente efectividad en la gestión, o se pudo haber subestimado la puntuación (Gráfico 10).

Por otra parte se destaca el hecho que al ser una autoevaluación, en algunos casos, la puntuación podría estar sobrestimada para algunas ANP.

A su vez, es importante destacar que aunado a que la herramienta de gestión muestra un avance limitado para la mitad de periodo (36 %), es difícil asegurar que el incremento pueda deberse a la gestión del proyecto, debido a que sólo 19 preguntas (45 %) de 42 de la ficha METT, tienen relación directa con el proyecto; sin embargo, pudo darse en casos (ANP) muy puntuales como se muestra en el siguiente análisis. Se tomaron como referencia las cinco ANP que incrementaron su puntaje por encima de la meta (Sierra de San Pedro Mártir, Valle de los Cirios, Janos, Marismas Nacionales y Barra de la Cruz; estas ANP tuvieron variaciones en su puntaje, respecto a la línea base en 36 preguntas de las 42 que se incluyen en la ficha METT. No obstante, de estas sólo 19 de ellas se relacionan directamente con las actividades del

proyecto. No obstante, aunque incrementaron su puntuación, en algunos casos, la situación no es la ideal (p. j. “es aceptable, pero podría mejorarse”). Asimismo, se tuvieron casos en los que se observó un decremento en la puntuación al realizar la actualización de la ficha METT, aunque en la puntuación final sobrepasaron el valor meta. Los casos puntuales en los que el proyecto pudo tener un efecto positivo en la efectividad de la gestión se muestran en la siguiente tabla:

Preguntas relacionada con el proyecto	ANP que incrementaron su puntuación en la ficha METT	ANP en las que hubo un decremento en su puntuación en la ficha METT (en una pregunta en particular), pero en el resultado final sobrepasaron la puntuación meta.
¿Existe y se implementa un plan de manejo?	VCir, MarN,	BC
¿Existe un plan de trabajo y es puesto en práctica?	VCir	
¿Existe un programa de manejo orientado al monitoreo y la investigación?	VCir, SSPM, MarN, BC	
Los resultados del monitoreo, la investigación y la evaluación, son constantemente incluidos en la planeación	MarN	
Hay suficientes empleados para manejar el AP	VCir, SSPM, BC, Ja	MarN
¿Está el personal debidamente capacitado para cumplir con los objetivos de manejo del ANP?	VCir, SSPM	
¿El presupuesto actual es suficiente?	VCir, SSPM, Ja	
¿Se cuenta con un presupuesto seguro para cubrir las necesidades del manejo del área?	SSPM	MarN
¿El equipo es suficiente para cubrir las necesidades de manejo del ANP?	VCir, SSPM	MarN
¿Existe un programa de educación alineado a los objetivos y necesidades del ANP?	VCir, SSPM, MarN	

El manejo de los corredores que unen al área protegida, ofrece a la fauna áreas de paso hacia zonas clave fuera del área protegida	SSPM	
La planeación aborda necesidades específicas de los ecosistemas y/o de determinadas especies de interés a una escala ecosistémica	Ja, MarN	
El AP, ¿proporciona beneficios económicos a las comunidades locales? p. ej. Ingresos, empleo, pago por servicios ambientales	VCir, BC	SSPM
¿Existe cooperación con los usuarios de la tierra y del agua que habitan el área de influencia?	VCir, MarN	
Los pueblos o comunidades indígenas que habitan o hacen uso del área protegida, ¿participan en las decisiones de manejo?	VCir	
Las comunidades locales o adyacentes al área protegida, ¿contribuyen a la toma de decisiones de manejo?	VCir, MarN	
Se implementan programas para mejorar el bienestar de la comunidad, conservando los recursos del área protegida	BC	
La evaluación de la condición de los valores se basa en la investigación y/o monitoreo	MarN	
Los programas específicos de manejo se están implementando para enfrentar las amenazas a la biodiversidad, a los valores ecológicos y culturales	Mar Nac	

Siglas: SSPM (Sierra San Pedro Mártir), Ja (Janos), MarN (Marismas Nacionales), BC (Barra de la Cruz), VCir (Valle de los Cirios)

Es importante destacar que otras ANP pudieron haber incrementado su puntuación en la actualización de la ficha METT en lo referente a estas preguntas relacionadas con el proyecto, no obstante, sólo se consideraron para este ejemplo aquellas ANP que

sobrepasaron la meta establecida. En referencia a las 4 AP con valores negativos en su puntuación final a mitad de periodo se evidencia lo siguiente:

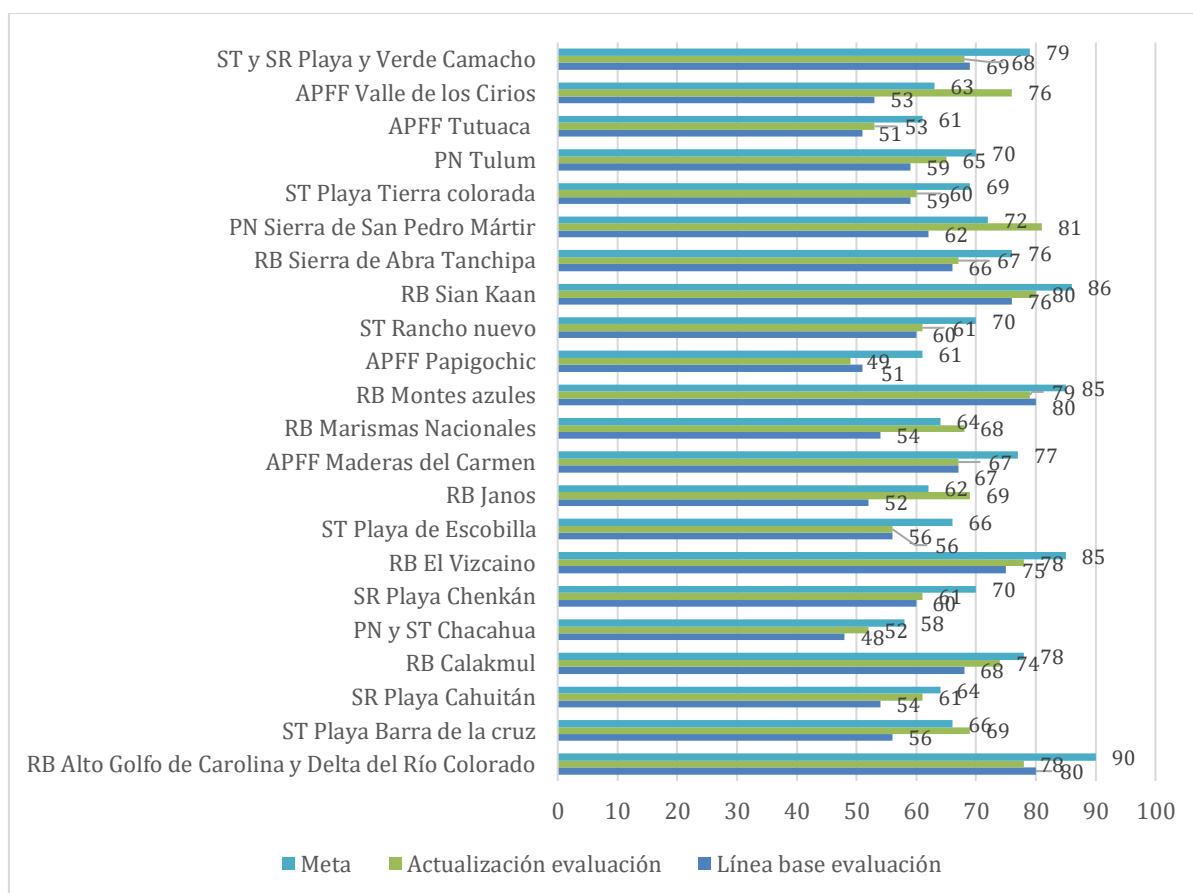
- ✓ RB Alto Golfo de Carolina y Delta del Río Colorado: la ficha METT reporta puntajes bajos en relación con una reducción notable del presupuesto fiscal, sobre todo en combustible. Asimismo, existe presencia de problemas asociados al aprovechamiento furtivo como es el caso de la totoaba que está afectando directamente a la vaquita marina.

- ✓ RB Montes azules: al momento, la infraestructura y los servicios son adecuados para los niveles actuales de visitación, pero pueden mejorarse, anteriormente, la infraestructura estaba acorde con la visión del AP. Asimismo, el cobro de derechos actualmente no es realizado. Y finalmente, el personal tiene la capacidad / recursos aceptables mas no excelentes (como se reportó antes), para hacer cumplir la legislación y los reglamentos del área protegida, pero siguen existiendo algunas deficiencias. Por otra parte, se observa un incremento que implica la implementación de un buen sistema de evaluación y seguimiento, el cual es utilizado para un manejo adaptativo, además ahora las comunidades locales y/o indígenas apoyan efectivamente el AP. Esto permite visualizar el grado de subjetividad que puede tener promediar y ver numéricamente los resultados. Pues para fines prácticos, los dos últimos resultados son más relevantes en términos de efectividad de la gestión del AP, aun así, el AP paso de 80 a 79 puntos.

- ✓ APFF Papigochic: actualmente, el diseño del área protegida no limita significativamente el logro de los objetivos, pero se podría mejorar. En relación con el Plan de Manejo, en 2019 el ANP no cuenta con un calendario y proceso de revisión establecidos para la actualización del plan de manejo. En relación con el mantenimiento del equipo e instalaciones, actualmente este es básico. Asimismo, a diferencia de la línea base, ahora las comunidades locales no tienen participación en las decisiones relativas al manejo del área protegida. En lo correspondiente a la evaluación y seguimiento, no se evalúan las acciones en su totalidad; sin embargo, se da seguimiento a ciertas acciones. Finalmente, la ficha hace referencia a que la condición de algunos de los valores de biodiversidad, ecológicos y culturales, presentan una degradación severa.

- ✓ ST y SR Playa y Verde Camacho: actualmente el presupuesto disponible es insuficiente y presenta limitaciones para cubrir las necesidades básicas de manejo. Asimismo, las comunidades locales no tienen participación en las decisiones relativas al manejo del área protegida (cuando antes lo hacían de manera directa). En esta AP, la efectividad de la gestión se ve limitada por la falta de recursos financieros.

Gráfico 1 Variación de los puntajes de la ficha METT para las ANP del Proyecto



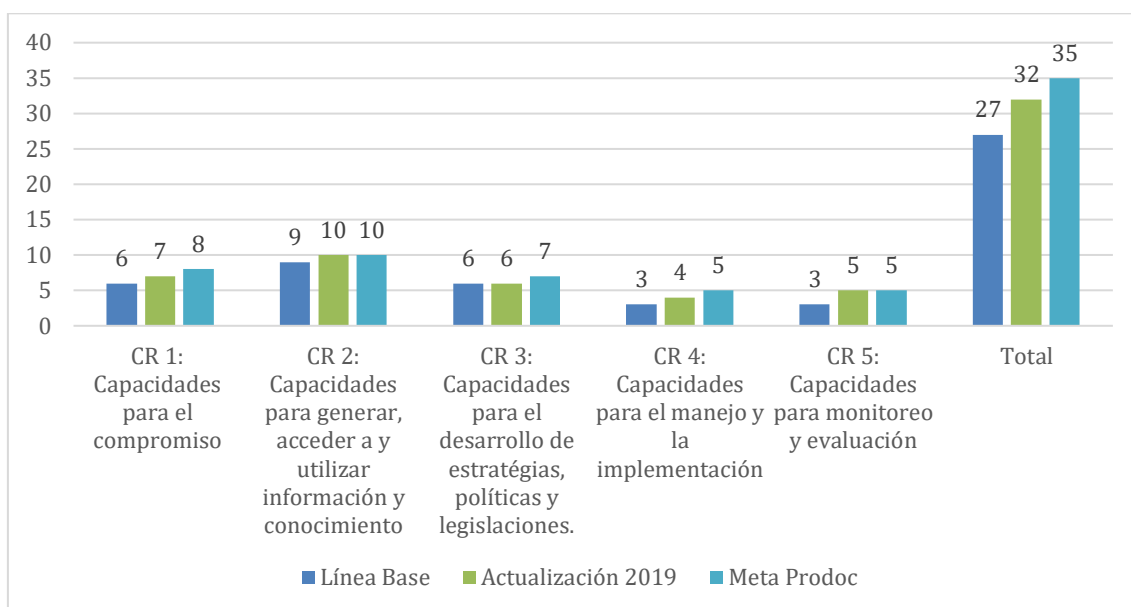
Fuente: Proyecto “Fortalecimiento del manejo del Sistema de Áreas Protegidas para mejorar la conservación de especies en riesgo y sus hábitats”, 2019.

A pesar que la herramienta Tracking Tool para Proyectos GEF ha sido actualizada a 2019, ha sido complementada únicamente en las secciones 1 y 2, quedando aún a la espera de la sección 3, misma que muestra el avance financiero de las AP. Será necesario complementar esta información a fin de contar con una herramienta completa que permita verificar los avances en cualquier momento.

Indicadores de fortalecimiento de capacidades institucionales

Los 5 indicadores CR denotan avances para el conjunto de AP. Actualmente, se tiene un avance promedio del 62.5 %, (un aumento de 5 puntos sobre 8), es decir pasó de 27 puntos a 32 sobre 35 que se tiene como meta; por lo cual se puede considerar conveniente para el nivel de cumplimiento para mitad de periodo. Sin embargo, al ser un promedio, tanto de los indicadores para cada CR, como para las 22 AP, el puntaje puede ser subjetivo. El incremento real observado, es el resultado de niveles de mejoría sólo en algunas AP y en la mayoría de ellas, el desarrollo de capacidades permanece sin cambios.

Gráfico 2 Variación de Indicadores de Resultado para todas las ANP



Fuente: Proyecto “Fortalecimiento del manejo del Sistema de Áreas Protegidas para mejorar la conservación de especies en riesgo y sus hábitats”, 2019.

Particularmente, el MRE establece mejorar el **CR1 Indicador 2**: “Se establecen mecanismos formales de gestión conjunta en las AP seleccionadas”, para el cual se tiene un avance del 23 %, es decir sólo 5 ANP parecen haber mejorado en establecer mecanismos formales de gestión conjunta, 1 ANP disminuyó esa capacidad y 16 permanecieron igual; **El CR 3 Indicador 9**: “Alcance de los procesos de planeación ambiental y desarrollo de estrategias”, en el que sólo 7 AP de 22 mejoran sus capacidades lo que representa el 32%. En las otras AP no ha habido cambio a casi 3 años de implementación y el **CR4 indicador 13**: “Se identifican las necesidades tecnológicas y de capacidad” en el que 8 AP de 22 (el 36.3 %) logran fortalecer sus

capacidades. En las demás AP no ha habido cambios, a casi 3 años de implementación.

Un tema relevante es que, al tratarse de autoevaluaciones, cada AP puede no reflejar el verdadero avance (de la misma manera que para METT). Un ejemplo de valores no objetivos es que el APFF Valle de los Cirios, pasó de 2 a 3 puntos en la actualización (*Existen mecanismos completos de co-manejo formalmente establecidos, funcionales y operando*), cuando en la realidad, se ve poca participación y disposición en la operación conjunta para la conservación del berrendo y águila real, con el ANP El Vizcaíno. Para el AP ST Playa Chenkán pasó de 3 a 1, lo cual pareciera un retroceso.

El grupo de indicadores que mide las capacidades para generar, acceder a y utilizar información y conocimiento (CR1) a pesar de haber alcanzado su meta, se evidencia que es necesario trabajar en temas de inclusión del conocimiento tradicional para la toma de decisiones ambientales.

Anexo 11: Tabla de calificaciones

Calificaciones de avance de resultados:	Calificaciones de sostenibilidad	Calificaciones de relevancia
6: Altamente satisfactorio (AS): Se espera lograr o exceder los objetivos / resultados establecidos para el final del Proyecto sin grandes carencias. El progreso hacia el logro de los objetivos/ resultados puede presentarse como una "buena práctica"	4. Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad.	2. Relevante (R).
5: Satisfactorio (S): deficiencias menores: Se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final del Proyecto sólo con mínimas carencias	3. Algo probable (AP): riesgos moderados.	1. No Relevante (NR).
4: Moderadamente satisfactorio (MS): Se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final del Proyecto, pero con carencias significativas.	2. Algo improbable (AI): Riesgos significativos.	
3. Moderadamente insatisfactorio (MI): Se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final del Proyecto con importantes carencias.	1. Improbable (I): Riesgos graves	Calificaciones de impacto: 3. Significativo (S) 2. Moderado (M) 1. Insignificante (I)
2. Insatisfactorio (I): No se espera lograr la mayor parte de los objetivos/resultados establecidos para el final del Proyecto.		
1. Altamente insatisfactorio (AI): No se han logrado los objetivos/resultados para la mitad del periodo y no se espera lograr ninguno de los establecidos para el final del Proyecto		

Escala del nivel de avance:

Verde = Logrado	Amarillo = Encaminado al logro	Rojo = No logrado
-----------------	--------------------------------	-------------------

Anexo 12: Tabla de hallazgos y fuentes de información

*Los hallazgos incluidos en el informe son basados en seis fuentes de información: 1) M – documentación 2) GF – Grupos focales; 3) ECDM – entrevista CDMX, EC –entrevista en campo, ET -entrevista telefónica; 4) OD – observación directa; 5) TT –herramientas de gestión (METT, scorecard); 6) CDR - informes financieros, auditorías, tablas de cofinanciamiento provistas.

Hallazgo	Fuente (Evidencia)	Conclusión	Recomendación
El proyecto atiende una gran aspiración de los actores relacionados a la gestión de la vida silvestre y en particular en aquellos relacionados a las especies en riesgo. Se trata del primer proyecto con fondos GEF que atiende exclusivamente las necesidades de consolidación y desarrollo de las políticas nacionales relacionadas con las especies en riesgo, en consecuencia, tiene un carácter pionero y emblemático para el país, en términos de su cobertura, alcance nacional, complejidad de implementación dado que cada especie involucra una situación de base y aproximación metodológica diferenciada.	ECDM, ET, GF, M	<p>El Proyecto tiene una alta pertinencia y relevancia en el contexto nacional; responde a prioridades institucionales y lineamientos de política. El proceso de diseño contó con una amplia participación de especialistas e instituciones nacionales, quienes lograron como un gran hito del proceso de diseño, la identificación de las 14 prioridades nacionales a nivel de especies amenazadas y su vinculación con las ANP.</p> <p>El Proyecto estuvo llamado a ser un referente para toda la región y abrir el camino hacia una renovada atención y prioridad en los portafolios GEF para trabajar con especies en riesgo, ya que se trata de uno de los pocos proyectos en América Latina exclusivamente enfocado en atender la conservación de este tipo de especies.</p>	Se ve la necesidad de elevar el perfil político del Proyecto al interior de CONANP y SEMARNAT, tomar contacto con las autoridades al más alto nivel para lograr un compromiso claro frente al cierre del Proyecto y a la implementación de las recomendaciones de la EMT. Este compromiso debería verse reflejado idealmente en la participación del Comisionado de CONANP en la Junta del Proyecto.
El proceso de diseño contó con una amplia participación de diferentes actores clave, incluido el sector gubernamental y la academia. Se menciona especialmente que la selección de especies y ANP fue el resultado de la intervención de los más reputados expertos del país, quienes finalmente acordaron una serie de prioridades que se reflejan en el documento del proyecto.	ECDM, EC,	El Proyecto se considera como una pieza clave dentro de las estrategias de conservación a nivel de especies, fue pensado como la oportunidad para dar un salto incremental que permita consolidar estos procesos y generar una capacidad de respuesta desde las ANP para asegurar ejecución eficiente y sostenibilidad. El Proyecto fue anidado y diseñado en un momento político distinto al actual, caracterizado por el fortalecimiento de la	Convocar a una reunión de todos los socios del Proyecto, con el fin de confirmar su interés de mantener su participación y compromiso de ejecución bajo los términos definidos por la Junta del Proyecto. A estas alturas del proyecto, no cabe replantear los arreglos de implementación que se encuentran vigentes. Sin embargo, el tiempo que queda es demasiado corto y el riesgo de incumplimiento es muy alto, como para mantener el nivel de

		<p>recientemente creada institucionalidad para especies en riesgo al interior de CONANP, la ampliación de la planta técnica a nivel central y regional, la disponibilidad de grupos de trabajo y herramientas de planificación a nivel de especie como los PACE, unido a la disponibilidad de vehículos financieros como PROCER y otros subsidios que permitían implementar estrategias de conservación a nivel de especie.</p>	<p>conflictividad registrado hasta el momento. En última instancia es CONANP quien debe asumir un liderazgo claro y firme que oriente y movilice a los socios frente al rescate del Proyecto.</p>
<p>El proyecto puede ser considerado ambicioso en relación al alcance y cobertura de especies y ANP, es cierto también que fue insuficiente, particularmente en cuanto al Componente 1 y en ciertas metas específicas del Componente 2.</p>	<p>ECDM, M</p>		<p>Construir un andamiaje interinstitucional con otros actores de gobierno, sociedad civil y sector privado; vinculados con nuevos Proyectos del portafolio GEF y ventanas de recursos nacionales para desarrollar en conjunto la estrategia de salida del Proyecto.</p>
<p>Los tiempos de formulación y negociación del proyecto fueron relativamente largos, como normalmente sucede en este tipo de proyectos. Las primeras gestiones empezaron a desarrollarse a mediados de 2012, con la elaboración del PIF, mismo que fue presentado y aprobado en enero de 2013. A su vez la fase preparatoria duró 18 meses desde junio de 2013 hasta diciembre de 2014 y finalmente el PRODOC por el Comisionado Nacional de Áreas Naturales Protegidas a principios del año 2016. En el transcurso de este tiempo existieron cambios en la administración federal, reflejado en personal de mandos altos de la CONANP y en el equipo de PNUD México, por lo que, quienes originalmente gestaron el proyecto ya no estuvieron presentes durante el arranque e implementación del mismo.</p>	<p>ECDM, M</p>	<p>El proyecto encontró dificultades importantes para arrancar y cayó en un estancamiento a lo largo de su ejecución. Si bien las condiciones iniciales auguraban una ejecución exitosa, en el camino surgieron inconvenientes caracterizado por una alta rotación a nivel de autoridades y equipo del Proyecto, baja prioridad política, así como problemas de gobernanza entre los socios. Todo esto estuvo amplificado por una contracción importante en el gasto público dedicado a la conservación de especies en riesgo; ante la falta de recursos fiscales, surgió la presión para que los recursos GEF sustituyeran y no complementaran el presupuesto federal.</p>	<p>Promover la formación de un Comité Asesor con participación ampliada de actores clave que aún no se encuentran comprometidos con el Proyecto, para que oxigene, acompañe y fortalezca la toma de decisiones de la Junta del Proyecto.</p>
<p>El proyecto sufrió el recorte presupuestal a todo el sector ambiental; el presupuesto de PROCER se redujo en un 40%, por lo que el proyecto enfrentó presiones para sustituir y no complementar el presupuesto fiscal,</p>			

<p>orientándose a fortalecer actividades en campo como la contratación de personal, la adquisición de equipo, la reactivación de comités de gestión y la definición de prioridades a corto plazo (2017 y 2018).</p>			
<p>El proyecto fue diseñado en un contexto político e institucional que ha cambiado. Por un lado, la disponibilidad de recursos federales para atender a las especies en riesgo era significativamente mayor, se contaba con un PROCER en plena operación que permitía pensar que los recursos del GEF efectivamente serían adicionales, permitirían agregar valor y asegurar saltos importantes en cuanto a la consolidación y fortalecimiento de los PACE.</p>	<p>ECDM, M</p>	<p>El proyecto presenta un riesgo razonable de no cumplir con su objetivo principal, que consiste en construir capacidades para que las ANP en México contribuyan de manera eficaz a la conservación de especies en riesgo. Esta evaluación identifica que aún existen vacíos en su ejecución, así como un retraso importante en la puesta en marcha de algunos productos. De acuerdo a los nuevos lineamientos del donante, se confirma que no existiría la posibilidad de una ampliación sin costo del plazo de implementación, por lo que será muy difícil recuperar el tiempo perdido durante la fase de arranque.</p>	<p>Construir un andamiaje interinstitucional con otros actores de gobierno, sociedad civil y sector privado; vinculados con nuevos Proyectos del portafolio GEF y ventanas de recursos nacionales para desarrollar en conjunto la estrategia de salida del Proyecto.</p>
<p>La ejecución del proyecto hasta la EMT se ha caracterizado por periodos relativamente largos, en los que no se ha evidenciado un liderazgo en cuanto a la orientación estratégica y movilización de los actores frente al cumplimiento de los objetivos del proyecto.</p>	<p>ECDM, M</p>		<p>Promover la formación de un Comité Asesor con participación ampliada de actores clave que aún no se encuentran comprometidos con el Proyecto, para que oxigene, acompañe y fortalezca la toma de decisiones de la Junta del Proyecto.</p>
<p>A partir de mayo de 2018, la UCP bajo el liderazgo de un nuevo coordinador ha jugado un rol de mediación y resolución de conflictos, misma que ha permitido rescatar el proyecto del estancamiento en el que se encontraba.</p>	<p>ECDM</p>	<p>Sin embargo y sin que esto contradiga la conclusión anterior, se reconoce que desde junio de 2018, el Proyecto ha logrado salir del estancamiento en el que se encontraba, recuperando su capacidad de ejecución y presencia, particularmente en el territorio. Los cambios a nivel de la dirección y coordinación del Proyecto, permitieron recuperar el liderazgo de la CONANP, le otorgaron un direccionamiento estratégico y generaron un rol catalítico que multiplicó la presencia y el nivel de actividad del Proyecto en las ANP. Esta nueva dinámica bajo la</p>	<p>El PRODOC plantea un equipo de dos personas, sin contar con el técnico en M&E que aún no se contrata, el equipo de la UCP registra al menos 4 personas. Se recomienda evaluar el desempeño y perfiles de todo el personal de la UCP y definir si los roles y capacidades existentes son los más adecuados para acompañar el cierre del Proyecto. Las áreas que merecen mayor atención están vinculadas a M&E, sistemas de monitoreo de</p>

		<p>orientación y acompañamiento del PNUD, permitieron superar al momento las dificultades que son normales en un período de transición y cambio de gobierno.</p>	<p>especies, formación de capacidades, sostenibilidad financiera, y participación comunitaria.</p>
<p>El diseño posiblemente sobrestimó la capacidad de una estructura institucional relativamente joven, considerando que la Dirección de Especies Prioritarias para la Conservación (DEPC) se consolidó en CONANP apenas un par de años antes del inicio del Proyecto. Frente a esto, la estructura de gobernanza del proyecto quedó corta, por ejemplo, debió considerar una representación en la Junta del Proyecto al más alto nivel de la CONANP e involucrar con mayor perfil a la SERMANAT.</p>	<p>M</p> <p>La posibilidad de que este Proyecto no se convierta en una oportunidad perdida para México, dependería al menos de los siguientes cinco factores críticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ratificar el compromiso político al más alto nivel en CONANP y SEMARNAT, promover que este compromiso se refleje en la Junta del Proyecto. • Conformar un Comité Técnico con participación ampliada, que apoye la estructuración de una estrategia de salida y sostenibilidad. • Confirmar el interés, roles y compromisos de los socios del Proyecto para continuar participando positivamente en la etapa final de ejecución. • Alinear el Resultado 1 hacia brindar apoyo y asistencia técnica al proceso de PNANP. • Garantizar la estabilidad del coordinador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ratificar el compromiso político al más alto nivel en CONANP y SEMARNAT, promover que este compromiso se refleje en la Junta del Proyecto. • Conformar un Comité Técnico con participación ampliada, que apoye la estructuración de una estrategia de salida y sostenibilidad. • Confirmar el interés, roles y compromisos de los socios del Proyecto para continuar participando positivamente en la etapa final de ejecución. • Alinear el Resultado 1 hacia brindar apoyo y asistencia técnica al proceso de PNANP. <p>Garantizar la estabilidad del coordinador.</p>	
<p>En cuanto a la ejecución, ésta se ha visto afectada por aspectos relacionados a la gobernanza del proyecto, lo cual se refleja aún en altos niveles de conflictividad, desconfianza y canales de comunicación que se encuentran severamente debilitados. El origen de la conflictividad se puede atribuir a la falta de acuerdos y una comprensión común frente a los mecanismos de ejecución</p>	<p>M, ECDM</p> <p>El proyecto encontró dificultades importantes para arrancar y cayó en un estancamiento a lo largo de su ejecución. Si bien las condiciones iniciales auguraban una ejecución exitosa, en el camino surgieron inconvenientes caracterizado por una alta rotación a nivel de autoridades y equipo del Proyecto, baja prioridad política, así como problemas de gobernanza entre los socios.</p>	<p>Convocar a una reunión de todos los socios del Proyecto, con el fin de confirmar su interés de mantener su participación y compromiso de ejecución bajo los términos definidos por la Junta del Proyecto. A estas alturas del proyecto, no cabe replantear los arreglos de implementación que se encuentran vigentes. Sin embargo, el tiempo que queda es demasiado corto y el</p>	

<p>del proyecto. ENDESU A.C. esperaba hacerse cargo de la totalidad de la ejecución tanto de los recursos extinguidos como de los patrimoniales, tal y como se señala en el PRODOC. Sin embargo, la modalidad de gestión compartida con PNUD fue asumida y aprobada por la Junta del Proyecto, de acuerdo a las atribuciones que le competen y se encuentran reconocidas en el mismo PRODOC.</p>		<p>Todo esto estuvo amplificado por una contracción importante en el gasto público dedicado a la conservación de especies en riesgo; ante la falta de recursos fiscales, surgió la presión para que los recursos GEF sustituyeran y no complementaran el presupuesto federal.</p>	<p>riesgo de incumplimiento es muy alto, como para mantener el nivel de conflictividad registrado hasta el momento. En última instancia es CONANP quien debe asumir un liderazgo claro y firme que oriente y movilice a los socios frente al rescate del Proyecto.</p>
<p>A partir de mayo de 2018, la UCP bajo el liderazgo de un nuevo coordinador ha jugado un rol de mediación y resolución de conflictos, misma que ha permitido rescatar el proyecto del estancamiento en el que se encontraba. Esto coincide con un contundente apoyo político de parte de una nueva Directora de Especies Prioritarias para la Conservación, quien asumió el liderazgo que requería el proyecto para tomar decisiones que comprometan y movilicen a las instituciones responsables. No obstante, en diciembre de 2018 nuevamente hubo un cambio en la DEPC en esta posición.</p>	<p>ECDM, GF</p>	<p>El proyecto presenta un riesgo razonable de no cumplir con su objetivo principal, que consiste en construir capacidades para que las ANP en México contribuyan de manera eficaz a la conservación de especies en riesgo. Esta evaluación identifica que aún existen vacíos en su ejecución, así como un retraso importante en la puesta en marcha de algunos productos. De acuerdo a los nuevos lineamientos del donante, se confirma que no existiría la posibilidad de una ampliación sin costo del plazo de implementación, por lo que será muy difícil recuperar el tiempo perdido durante la fase de arranque.</p>	<p>El PRODOC plantea un equipo de dos personas, sin contar con el técnico en M&E que aún no se contrata, el equipo de la UCP registra al menos 4 personas. Se recomienda evaluar el desempeño y perfiles de todo el personal de la UCP y definir si los roles y capacidades existentes son los más adecuados para acompañar el cierre del Proyecto. Las áreas que merecen mayor atención están vinculadas a M&E, sistemas de monitoreo de especies, formación de capacidades, sostenibilidad financiera, y participación comunitaria.</p>
<p>La ejecución del proyecto ha sido desbalanceada y en algunos casos, no sigue una secuencia lógica que atienda los retos planteados a nivel de la teoría del cambio que se propuso en el PRODOC; asimismo, ha venido arrastrando un serio retraso en su ejecución. La observación relacionada a la falta de una secuencia lógica, obedece al rezago en el Componente 1, un ejemplo de esto es el monitoreo que ha sido realizado</p>	<p>M, ECDM, GF</p>		<p>Contratar al técnico en M&E para que en coordinación con los socios del Proyecto, se replantee la modificación del MRE en base a los resultados e impacto que efectivamente se podrá lograr en el plazo de implementación. Se recomienda desarrollar un taller de planificación que desarrolle una herramienta que de sentido de propósito y oriente la gestión desde una perspectiva lógica hacia la consecución de</p>

<p>sin la plataforma de monitoreo, la cual ha sido culminada recientemente.</p>		<p>los objetivos del Proyecto.</p>
<p>La UCP ha tenido una rotación importante, con períodos relativamente largos sin coordinador y/o sin monitor, e incorporando personal que no estuvo originalmente previsto, como es el caso de los dos asistentes que actualmente integran el equipo (técnico y administrativo).</p>	<p>ECDM, M, GF</p>	<p>Se reconoce que desde junio de 2018, el Proyecto ha logrado salir del estancamiento en el que se encontraba, recuperando su capacidad de ejecución y presencia, particularmente en el territorio. Los cambios a nivel de la dirección y coordinación del Proyecto, permitieron recuperar el liderazgo de la CONANP, le otorgaron un direccionamiento estratégico y generaron un rol catalítico que multiplicó la presencia y el nivel de actividad del Proyecto en las ANP. Esta nueva dinámica bajo la orientación y acompañamiento del PNUD, permitieron superar al momento las dificultades que son normales en un período de transición y cambio de gobierno.</p> <p>La UCP debe vincularse formal y activamente con apoyo del DEPC, la DGOR y la DES en el PNANP, con el propósito de anidar el Proyecto dentro de los 5 ejes prioritarios de la nueva administración. Para esto, se recomienda que la CONANP considere integrar dentro de su equipo de planificación al Coordinador de la UCP.</p>
<p>Se considera que la formulación de los aspectos relacionados al fortalecimiento de capacidades es ambigua y no permite al ejecutor una claridad conceptual en cuanto al enfoque, estrategias, medios y sostenibilidad de los esquemas de fortalecimiento de capacidades.</p>	<p>M, ECDM, GF</p>	<p>Contratar un estudio que analice las necesidades de fortalecimiento de capacidades de CONANP para gestionar especies en riesgo (humanas, institucionales, financieras, legales tecnológicas, logísticas).</p>
<p>Una iniciativa que es importante y al momento se perfila como un potencial legado, es el sistema de información, el cual requiere un proceso de validación y apropiación primero a nivel político y posteriormente a nivel técnico de CONANP. Este sistema idealmente debería estar anidado en la Dirección de Evaluación y</p>	<p>M</p>	<p>El legado del Proyecto debe ser formular un marco conceptual que proponga objetivos estratégicos de corto, mediano y largo plazo y una teoría del cambio que se alinee con los objetivos de la nueva administración, el nuevo escenario económico del gobierno y las oportunidades para generar desarrollo a</p>

Seguimiento de la CONANP.		partir de la protección de especies en riesgo. Dentro de este marco se deben inscribir las propuestas para fortalecer el marco regulatorio e institucional, y una ruta crítica para orientar las propuestas de reforma del marco regulatorio e institucional.	
Asimismo, se considera que la formulación de los aspectos relacionados al fortalecimiento de capacidades es ambigua y no permite al ejecutor una claridad conceptual en cuanto al enfoque, estrategias, medios y sostenibilidad de los esquemas de fortalecimiento de capacidades. En la práctica se asume que equipar a las ANP y apoyarlas en la implementación de los PACE, por si solo implicaría un fortalecimiento del ANP. El diseño no propone lineamientos para anidar adecuadamente a los PACE dentro de la estructura de las ANP, incrementar la participación y empoderamiento del personal permanente del ANP.	M, GF ECDM,	El Componente 1 muestra un retraso considerable y una gestión desbalanceada. Por un lado, los productos enfocados en fortalecer la capacidad de CONANP desde una perspectiva sistémica y estratégica, se mantienen prácticamente paralizados. Destaca la creación del FONCER, incompleto porque no se logró concretar el compromiso de aporte por parte de Estado Mexicano, sobre el cuál prácticamente no se registra funcionamiento, más allá de los bajos rendimientos financieros que genera el aporte del GEF. Se registra también un avance en cuanto a generar una base de datos espacial y alfanumérica que constituye un esfuerzo importante de compilación de información relacionada a las 14 especies.	La UCP debe vincularse formal y activamente con apoyo del DEPC, la DGOR y la DES en el PNANP, con el propósito de anidar el Proyecto dentro de los 5 ejes prioritarios de la nueva administración. Para esto, se recomienda que la CONANP considere integrar dentro de su equipo de planificación al Coordinador de la UCP.
En la práctica se pudo constatar que las condiciones y supuestos iniciales han cambiado, por lo que en la actualidad se considera, a juicio de algunos entrevistados, que los recursos GEF son los que permitirán asegurar la supervivencia de ciertos PACE, pues los recursos federales no son suficientes ni tampoco hay certeza que éstos estarán disponibles.	M, OD ECDM,	En cuanto al Componente 2, es evidente que el Proyecto ha jugado un rol catalítico en ANP donde no existían capacidades, equipos y personal para atender especies en riesgo. En otros casos, en los que existían programas más consolidados, el Proyecto se ha convertido en la principal fuente de financiamiento, evidenciando desplazamiento y no complementariedad con los recursos públicos. El personal asignado a las ANP apenas ha asumido sus funciones a partir del tercer trimestre de 2018, por lo que, en todos	No se recomienda financiar actividades en especies que aún no han iniciado a nivel de ANP, o que no han tenido impacto positivo en su conservación y del ecosistema, por ejemplo, la Vaquita Marina en la RB Alto Golfo de California y Delta del Río Colorado, identificar los motivos y considerarlo dentro de las lecciones aprendidas, para casos de posible replicación en otras ANP.

			los casos, la principal preocupación consiste en la sostenibilidad de las inversiones realizadas y la posibilidad real de que los PACE se continúen implementando en las ANP una vez finalizado el Proyecto.	
En cuanto al Componente 2, su formulación es relativamente ambigua, alcanzando niveles de síntesis que simplifican la complejidad asociada a cada especie, a tal punto que resulta en una formulación muy general y vaga. Sin embargo, deja suficiente espacio para el manejo adaptativo durante la implementación, considerando las especificidades y necesidades de cada especie.	ECDM, GF, OD	M,	Preocupa que, para ambos componentes, la presión por obtener resultados y recuperar el tiempo perdido, resulte en una inadecuada orientación en el uso de los recursos, en la calidad de los productos y en la gestión en términos de sostenibilidad. El avance en los resultados debe estar orientado a tener un impacto no sólo a nivel de sitio, sino también a niveles regional y/o nacional y que dé frutos en el corto, mediano y largo plazos.	
A partir del año 2018 se muestra una mayor ejecución en el Componente 2, sin embargo, preocupa que la premura de tiempo y la presión por ejecutar rápidamente los recursos disponibles, repercuta en la calidad de la intervención.	CDR, ECDM, M			Desarrollar talleres de evaluación del avance específico de cada ANP y de cada especie, con el propósito de sincerar y focalizar los esfuerzos exclusivamente hacia las estrategias que presenten mayor viabilidad y perspectivas de sostenibilidad. Los talleres deben promover una revisión de las estrategias para que éstas sean más específicas y aterrizadas a la realidad de cada especie y ANP.
En términos de eficiencia, la cual es entendida como la capacidad de lograr los resultados esperados con el mínimo de recursos posibles y en el menor tiempo posible, y asumiendo una correspondencia lineal entre la ejecución presupuestal y la consecución de las metas, el Componente 1 muestra un bajo desempeño, es así como a pesar de haber ejecutado el 79% de los recursos planificados apenas ha logrado un desempeño del 44% en la consecución de	CDR, ECDM, OD	TT,		

sus indicadores. En el caso del Componente 2 se puede observar que a pesar de haber ejecutado el 31% de los valores presupuestados su desempeño ha alcanzado el 49% en el logro de sus indicadores

La debilidad encontrada en la formulación de los indicadores, fue percibida por la UCP, la CONANP y el PNUD, de tal manera que el M&E en 2017, propuso un MRE más congruente en la forma de medir, y en el que además exista una conexión más lógica entre resultados y metas; y que considere que los productos sean verificables y tangibles. Sin embargo, aunque está mejor estructurado, sigue siendo ambiguo para algunos resultados y sus respectivos indicadores, además que no se establecieron valores de referencia necesarios para determinar las metas.

M, ECDM, OD

Contratar al técnico en M&E para que en coordinación con los socios del Proyecto, se replantee la modificación del MRE en base a los resultados e impacto que efectivamente se podrá lograr en el plazo de implementación. Se recomienda desarrollar un taller de planificación que desarrolle una herramienta que de sentido de propósito y oriente la gestión desde una perspectiva lógica hacia la consecución de los objetivos del Proyecto.

Para ambos resultados, mucho de lo que se reporta no ha sido verificable, no se presenta información de respaldo en las carpetas compartidas, pero sobre todo no se vincula con el indicador y su respectiva meta, lo que hace casi imposible detectar el grado real de avance para el logro de los resultados.

M, TT, OD, ECDM,

Es necesario que la gestión documental del proyecto sea manejada de manera seria y profesional. Se recomienda generar un repositorio de información del proyecto, que compile la totalidad de documentos, estudios, consultorías y demás recursos de información que se han generado con recursos del proyecto. Se deberá atender con prioridad la ausencia de medios de verificación para algunas de las inversiones realizadas y en términos generales atender la calidad de los reportes e información

<p>En referencia al “Desarrollo de un Sistema de Monitoreo Nacional, de la información proporcionada se tiene que el desarrollo del SIG, se ha trabajado de manera conjunta con la CONANP (Direcciones Regionales, ANP involucradas, DEPC – y la UCP como parte anidada dentro de la misma DEPC- y la DES), siendo un proceso que está en marcha y validación constante; la información recabada ha sido sistematizada desde 2012 para las 21 ANP dentro del marco el proyecto.</p>	<p>M, TT, OD, ECDM,</p>	<p>El Componente 1 muestra un retraso considerable y una gestión desbalanceada. Por un lado, los productos enfocados en fortalecer la capacidad de CONANP desde una perspectiva sistémica y estratégica, se mantienen prácticamente paralizados. Destaca la creación del FONCER, incompleto porque no se logró concretar el compromiso de aporte por parte de Estado Mexicano, sobre el cuál prácticamente no se registra funcionamiento, más allá de los bajos rendimientos financieros que genera el aporte del GEF. Se registra también un avance en cuanto a generar una base de datos espacial y alfanumérica que constituye un esfuerzo importante de compilación de información relacionada a las 14 especies.</p>	<p>Formalizar la adopción y anidamiento del sistema de información y APP al interior de la CONANP y la CONABIO. Esto implicaría un proceso técnico/ político para validar o actualizar el diseño existente, para que sea desarrollado con pleno conocimiento y apropiación de CONANP.</p>
<p>Para el resultado 2.1, que abarca dos indicadores, se busca la puesta en marcha sobre el terreno de las estrategias de gestión establecidas en el PRODOC, a fin de lograr el mejoramiento en eficacia operativa básica y de la sustentabilidad que conlleve a un estado en el que las ANP sean capaces de responder eficazmente a los requerimientos específicos de gestión y conservación de las especies prioritarias en riesgo.</p>	<p>M, TT, OD, ECDM,</p>		<p>Sobre los indicadores para el resultado 2.1 se recomienda modificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● El primer indicador sobre las Estrategias de Gestión de tal forma que se desarrollen y establezcan Estrategias con metodologías estandarizadas, lineamientos, objetivos orientadas a la disminución de las amenazas y a la gestión mejorada del hábitat. ● Modificar la línea de referencia y meta actual (está muy vinculada al siguiente indicador), y/o se cubre en otros indicadores (p. ej. en términos de cobertura y participación de las comunidades) y/o no son viables (p. ej, nidos de águila con intervención). La línea de base y meta se recomienda sean acordes a las E.G. ● Sobre el indicador 2, en el tiempo que
<p>Aunque las E.G.P. están definidas en el PRODOC, no se describe con claridad el alcance, objetivo (s), actividades, metodologías de lo que debería contener cada E.G.P. y se reduce meramente a la descripción de actividades que se considera pueden aminorar dichas amenazas</p>	<p>M, ECDM, PIR</p>		

		<p>resta del proyecto, es poco factible conocer si el incremento de las poblaciones es resultado de la ejecución del proyecto. El incremento en el número de individuos, no significa que la población se esté recuperando. Sólo se tienen casos específicos de esfuerzos dirigidos a mejorar las poblaciones p. ej. Cóndor y berrendo. Por lo que se recomienda eliminar este indicador y fortalecer el anterior.</p>
<p>Con respecto al resultado 2.2, en términos de avance (indicador 3 del Anexo 8), para el logro de la meta, se implementan 2 estrategias principales: i) esquemas de protección del hábitat (UMAS, ADVC, ANP, Acuerdos de destino, etc.) ii) acciones de mejoramiento/restauración del hábitat y modelos de conservación del hábitat (PSA). En este sentido, a partir de esta EMT, con la información proporcionada se reporta que para el esquema "i" se tiene un progreso de 246,684.73 has de esquemas de protección de hábitat distribuidas en 10 ANP, mientras que para el esquema "ii" se tienen 16,187.79 has de superficie mejorada en seis ANP, lo que en total son 262,872.52 has, que representa el 52 %, 11 de 21 ANP, las que contribuyen con este resultado. Dentro de los medios de verificación se tiene solamente las certificaciones para siete ADVC cubriendo una superficie de aproximadamente 24,029 hectáreas, todas en el Estado de Campeche (de ellas 20,414 has en la RB Calakmul en 5 certificaciones de ADVC).</p>	<p>M, TT, OD, ECDM, productos revisados, resultados reportados, Informes anuales, trimestrales, PIRs, reunión de arranque, minutas de JP.</p>	<p>Sobre el indicador para el resultado 2.2 (Cobertura mejorada),</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Es medible y verificable y se considera ha sido lograda la meta. Por lo que la recomendación es elaborar un nuevo indicador que incluya un nuevo portafolio de áreas de conservación para las 21 ANP. Esto implica que cada ANP deberá reorientar sus esfuerzos en detectar zonas favorables para la conectividad y conservación de especies y hábitats. Tener definidos y mapeados nuevos polígonos o áreas para el final del proyecto. ● Como parte de estos trabajos se debe buscar la adicionalidad al incorporar temas transversales, principalmente la variable climática en la selección de sitios. ● Continuar, en segundo término, en la medida de lo posible, ampliando la cobertura de las ANP a través de certificaciones.

<p>En términos generales los indicadores no cumplen con los criterios SMART, lo incide en que sean relativamente ambiguos, difíciles de medir y no reflejen adecuadamente los objetivos planteados, es decir se presenta una debilidad en la conexión lógica entre resultados, indicadores, medios de verificación y metas; y tampoco son, para algunos casos verificables ni tangibles.</p>	<p>ECDM, EC, M (PRODOC), productos revisados, resultados reportados, Informes anuales, trimestrales, PIRs, reunión de arranque, minutas de JP.</p>	<p>El PRODOC plantea un equipo de dos personas, sin contar con el técnico en M&E que aún no se contrata, el equipo de la UCP registra al menos 4 personas. Se recomienda evaluar el desempeño y perfiles de todo el personal de la UCP y definir si los roles y capacidades existentes son los más adecuados para acompañar el cierre del Proyecto. . Las áreas que merecen mayor atención están vinculadas a M&E, sistemas de monitoreo de especies, formación de capacidades, sostenibilidad financiera, y participación comunitaria.</p> <p>Contratar al técnico en M&E para que en coordinación con los socios del Proyecto, se replantee la modificación del MRE en base a los resultados e impacto que efectivamente se podrá lograr en el plazo de implementación. Se recomienda desarrollar un taller de planificación que desarrolle una herramienta que de sentido de propósito y oriente la gestión desde una perspectiva lógica hacia la consecución de los objetivos del Proyecto.</p>
<p>En el indicador 4 del Resultado 2.3, se considera implementar una estrategia de comunicación que busca la participación en las AP seleccionadas no sólo de las partes interesadas que son clave, sino también del público en general y busca mantenerlos informados de las acciones y logros del proyecto.</p>	<p>ECDM, EC, M, OD</p>	<p>Contar con la estrategia de comunicación que incluya planes comunitarios que apoyen la gestión de conservación de las especies en riesgo. Y, por otra parte, desde una perspectiva política económica, resaltar que las especies en riesgo son un buen negocio para México, atrayendo con esto a otros cofinanciadores, así como donaciones, lo cual favorecería la sostenibilidad de las acciones de conservación de las especies en riesgo. No</p>

			<p>se recomienda invertir fondos en campañas costosas de difusión o comunicación que no generan impacto en las poblaciones.</p>
<p>Es posible que el desempeño reportado haya sobre estimado el verdadero nivel de ejecución, como se ha comentado a través de este informe, es aún muy difícil diferenciar el aporte incremental del proyecto. En consecuencia, existe una alta posibilidad de que algunos de los resultados, como son el incremento en los puntajes de la ficha METT o el crecimiento en las poblaciones y conservación de especies, se hubiesen alcanzado de todas formas, sin la inversión del GEF.</p>	<p>M, ECDM, TT, PIR, OD, GF</p>		<p>Organizar un taller para la siguiente actualización para el llenado de fichas METT para que sea objetiva y tenga el mínimo sesgo posible sobre los criterios a evaluar. Solicitar a cada AP reportar no sólo la ficha sino los cambios observados, explicar las posibles causas que han llevado a estos cambios (favorables o no) y las medidas específicas viables para cada ANP para seguir incrementando la efectividad de la gestión o el fortalecimiento de capacidades o reorientarlas si es que se ven disminuidas.</p>
<p>Asimismo, se considera que la formulación de los aspectos relacionados al fortalecimiento de capacidades es ambigua y no permite al ejecutor una claridad conceptual en cuanto al enfoque, estrategias, medios y sostenibilidad de los esquemas de fortalecimiento de capacidades. En la práctica se asume que equipar a las ANP y apoyarlas en la implementación de los PACE, por si solo implicaría un fortalecimiento del ANP, cuando en la práctica se observa que en algunos casos se ha fomentado una capacidad paralela a la gestión del ANP, con limitaciones para ser asimiladas por las ANP.</p>	<p>M, ECDM, GF</p>	<p>En cuanto al Componente 2, es evidente que el Proyecto ha jugado un rol catalítico en ANP donde no existían capacidades, equipos y personal para atender especies en riesgo. En otros casos, en los que existían programas más consolidados, el Proyecto se ha convertido en la principal fuente de financiamiento, evidenciando desplazamiento y no complementariedad con los recursos públicos. El personal asignado a las ANP apenas ha asumido sus funciones a partir del tercer trimestre de 2018, por lo que, en todos los casos, la principal preocupación consiste en la sostenibilidad de las inversiones realizadas y la posibilidad real de que los PACE se continúen implementando en las ANP una vez finalizado el Proyecto.</p>	<p>No es un buen precedente para México que los recursos del GEF se usen para sustituir gasto federal, cuando deben ser complementarios y buscar adicionalidad. Se recomienda que en el marco de la modificación del MRE, se establezca un grupo de trabajo con el apoyo de BIOFIN, para buscar alternativas innovadoras que apunten a que los recursos del GEF recuperen su naturaleza incremental y carácter estratégico en la consolidación y sostenibilidad de las inversiones realizadas, dentro del presupuesto del año 2020 de CONANP y del Proyecto.</p>

<p>Sobre el Resultado 2.3, se evidencia que no se cuenta con ningún documento como se plantea en la meta; en el PIR 2018 se reporta que el proyecto ha definido una estrategia para fortalecer los comités comunitarios, los grupos comunitarios y los propietarios de la tierra; no obstante, no se ha presentado dicha estrategia de fortalecimiento y los medios de verificación sólo hacen referencia a minutas de comités de vigilancia y a alianzas con organizaciones.</p>	<p>M, ECDM, TT, PIR, OD, GF</p>	<p>Sobre el resultado 2.3 (participación de las comunidades)</p>
<p>Los informes describen una alta participación de las comunidades a través de diversas actividades, así como la conformación/activación de comités y de la aplicación en los programas de subsidio antes mencionados.</p>	<p>M, ECDM, TT, PIR, OD, GF</p>	<p>Para el indicador que hace referencia a este resultado, no se tiene una aproximación técnica-conceptual, no existe una estrategia definida ni metas para la participación comunitaria. Se recomienda:</p>
<p>Aunque se reportan 133 comités comunitarios que están actualmente activos y operando, no se conoce en todos los casos que tan efectiva ha sido su colaboración en términos de apropiación del proyecto y de impacto en el trabajo de campo, tampoco sobre la conformación de redes de participación.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Eliminar el indicador de “Marco de Dirección” el cual no se tiene definido. • Elaborar un nuevo indicador orientado a llevar a cabo estudios en los que cada ANP defina marcos conceptuales de los tipos de participación comunitaria que se requiere por ANP (vigilancia, monitoreo, manejo de fuego, restauración, etc.) y el número de comités que serían oportunos para cubrir estas necesidades. Definir en estos estudios como se mejoraría la capacidad del área a fin de proyectarse estratégicamente y detectar puntualmente que se requiere de las comunidades. • Incluir otro indicador en el que se elaboren 21 planes de participación comunitaria que defina necesidades, metodologías, costos, impacto, e incluir en estos planes una proyección a futuro de lo que va a pasar con las comunidades (establecidas o no en comités), una vez que termine el proyecto. • Deberán seguirse implementando y mantener o aumentar, respecto el año
<p>Sobre los 21 protocolos de conservación/protocolos de emergencia, sólo se ha elaborado uno para el cóndor de California en el PNSSPM que cumple con el indicador. Cuatro de los documentos generados se refieren a acciones de monitoreo y vigilancia y uno es una actualización de un documento elaborado en 2009 para la Mejora en la Convivencia entre Ganaderos y Carnívoros Silvestres en</p>	<p>M, ECDM, TT, PIR, OD, GF</p>	

Riesgo, lo cual también evidencia un rezago para el indicador

En relación a los 21 POA que incluyan la participación comunitaria en lo referente a la conservación de especies en riesgo, para las cuales se tiene en al menos 20 de las AP.

M, ECDM,
TT, PIR, OD,
GF

anterior, los programas de subsidio para la participación de este tipo de público, pero deberá modificarse la línea base y meta de acuerdo a información actual verificable.

- Eliminar la referencia sobre los protocolos de emergencia, mismos que no han sido definidos y sobre los POA pues se considera en los programas de subsidio.

Anexo 13: Modelos Conceptuales

Como un adicional al proyecto, a fin de contar con un instrumento de gestión adaptativa vinculado a la Estrategia de Monitoreo, se han elaborado 25 modelos conceptuales, en los que la finalidad es apoyar de manera específica a cada ANP en la toma de decisiones y en el diseño de estrategia y actividades en los Planes de Trabajo. Sin embargo, estos modelos no aportan directamente al sistema de monitoreo, pues son para uso interno de cada ANP.

Por otra parte, al ser específico, no existe un protocolo de modelo conceptual unificado que se use para todas las AP y, por el contrario, cada ANP tiene uno diferente en el que no se establecen metodologías programáticas en el corto plazo para la conservación de las especies en riesgo basados en estos modelos conceptuales desarrollados. No obstante, en ellos, existen temas comunes como por ejemplo la identificación de amenazas, las estrategias de conservación y el mapeo vinculado de actores que pueden participar en la reducción de amenazas y en las acciones de conservación, por lo que debería contarse con una guía o formato base en el que se establezca el contenido general y particular por ANP, a fin de que pueda usarse como herramienta de replicación en todo el sistema de ANP.

Anexo 14: Alcance, Metodología y Limitaciones de la evaluación

ALCANCE

En relación con el alcance de la Evaluación de Medio Término, esta se realiza como parte de los acuerdos de Monitoreo y Evaluación establecidos en el documento de proyecto (Parte III – arreglos de gestión- página 56) y cumpliendo con las políticas y procedimientos del Manual GEF- PNUD. La evaluación implica la valoración rigurosa e independiente de las actividades realizadas hasta el momento a fin de determinar en qué medida se están logrando los objetivos establecidos y contribuyendo a la toma de decisiones y a la planificación estratégica.

La evaluación se llevará a cabo de conformidad con las directrices, normas y procedimientos establecidos por el PNUD y el GEF como se refleja en la Guía de Evaluación del PNUD para Proyectos Financiados por el GEF. La evaluación va a asegurar la participación estrecha con homólogos de gobierno, en particular de la Oficina en el país del PNUD, la Unidad Coordinadora del Proyecto, la CONANP e interesados clave que participan en el desarrollo de las actividades, en especial SEMARNAT, CONABIO, CONAFOR, OSC (ENDESU, A.C., FMCN A.C) y las personas vinculadas a las acciones desarrolladas en los sitios de intervención.

El enfoque de la EMT será mixto de manera que se abarque una evaluación del diseño del proyecto, así como de sus resultados. Asimismo, se analizará el grado en el cual los objetivos se han alcanzado o se espera que sean alcanzados, y si el proyecto ha generado alguna otra consecuencia, positiva o negativa. Serán identificados posibles resultados o efectos de corto y mediano plazo ya alcanzados por el proyecto, como por ejemplo capacidades institucionales fortalecidas, mayor conciencia pública y marcos de políticas modificados, entre otros. La evaluación de resultados será basada en los criterios de relevancia, desempeño y éxito del proyecto, destacando buenas prácticas y áreas de oportunidad, y malas prácticas, lecciones aprendidas y estrategias utilizadas durante el desarrollo de las actividades, así como resultados adicionales no esperados y respuestas de manejo adaptativo. Serán utilizados los criterios de relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto, además de asegurar que la información generada sea creíble, confiable y útil.

La evaluación valorará el grado en que el proyecto ha generado impactos o está progresando hacia el logro de impactos, así como sus perspectivas de sostenibilidad política, financiera, socio-económica y ambiental.

El grado en que el proyecto se integró con otras prioridades del PNUD: CDP (2014-2018): *"Estrategias que se promovieron en materia de desarrollo ambientalmente sustentable y de bajas emisiones resistente a desastres y riesgos, con un enfoque multicultural y de género para la equidad y la reducción de la pobreza"* y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030) y las Metas de Aichi será igualmente evaluado, en las que se considera la reducción de la pobreza (ODS 1. *Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo*, el enfoque de género (ODS 5. *Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas*); conservación de la biodiversidad y uso sostenible (ODS 14 y 15. *Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible. Y Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica*, respectivamente. Objetivo Estratégico "B" M5 de Aichi. *A más tardar en 2020 el ritmo de pérdida de todos los hábitats naturales, incluidos los bosques, se reduce, como mínimo, a la mitad, y cuando es factible se aproxima a cero y se reduce considerablemente la degradación y la fragmentación*); Objetivo Estratégico "C" M11 de Aichi. *A más tardar en 2020 no menos del 17% de las zonas terrestres y aguas continentales y el 10% de las zonas costeras y marinas, especialmente las áreas de particular importancia para la biodiversidad y los servicios de los ecosistemas, se conservan mediante sistemas de zonas protegidas, manejados de forma efectiva y equitativa, ecológicamente representativos y bien conectados, y otras medidas efectivas de conservación basadas en áreas, e integradas en los paisajes terrestres y marinos más amplios* y M12 de Aichi. *A más tardar en 2020 se ha prevenido la extinción de especies amenazadas conocidas y su estado de conservación, especialmente en el caso de las que más han disminuido, ha mejorado y es sostenido.*

Un tema de especial interés es analizar los mecanismos de gestión y participación de los socios responsables, y el cumplimiento de roles y responsabilidades de los mismos para asegurar el logro de los objetivos del proyecto, el principio de costos incrementales y la sostenibilidad de los resultados.

La evaluación incluirá una sección final con un conjunto de conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones a ser aplicadas durante los meses de implementación restantes hasta el término del proyecto.

METODOLOGÍA

La metodología propuesta tiene como objetivo lograr los objetivos definidos en los TdR. Durante el proceso, habrá una interacción activa entre el consultor, la oficina de país del PNUD, el equipo del proyecto y otras partes involucradas, a fin de acelerar el proceso de evaluación y permitir la retroalimentación oportuna de los hallazgos.



En todo momento de la consultoría se usará un enfoque participativo e incluyente, basado en datos derivados de documentos programáticos, financieros y de monitoreo, y un nivel razonable de participación directa de las partes involucradas. Como resultado del proceso de evaluación se llegará a conclusiones sobre las distintas aristas del proyecto, las actividades realizadas y su contribución al objetivo central y a los dos resultados del proyecto. El análisis se centrará en los Productos logrados y su contribución real a los dos resultados del proyecto.

Inicialmente, el 12 de marzo de 2019 se llevó a cabo una primera reunión vía Skype entre representantes del PNUD, la UCP y los consultores (Nacional e Internacional) (Anexo 1). El objetivo fue la presentación del equipo consultor, así como la definición de tiempos de entrega y de los mecanismos de coordinación entre consultores y las contrapartes designadas. En la reunión se definieron canales de comunicación, la supervisión directa de la consultoría y la coordinación de entrega de información, entrega de productos y organización de la misión.

Revisión de la Documentación

Como primera tarea clave de la evaluación, se revisará la documentación entregada por el contratante y los socios implementadores, misma que incluye, pero no se limita, al PRODOC, Marco de Resultados, informe del taller de arranque, informes trimestrales y anuales de avance 2016, 2017 y 2018, Project Implementation Reports (PIRs), informes trimestrales, informes parciales/finales de consultorías concluidas y en progreso, informes financieros (CDR), incluyendo datos sobre cofinanciamiento y presupuestos, minutas y decisiones de la junta de proyecto, planes operativos y de trabajo, informes de auditoría, materiales de comunicación sobre el proyecto, legislación nacional relevante al proyecto y reportes de país. Documentos marco para apoyar la evaluación: Indicadores de efectividad de la gestión (Tracking Tool y Scorecard), Manual de la Planificación, Seguimiento, y Evaluación de los Resultados de Desarrollo y la Guía para la Realización del Examen de Mitad de Periodo en Proyectos Apoyados por el PNUD y Financiados por el GEF.

Sobre la base de la revisión se realizará una descripción del proyecto a detalle que abarcará el problema identificado, los objetivos establecidos, componentes y sus respectivas actividades. Posteriormente, se establecerá un marco de evaluación que combina las preguntas de orientación para los cinco criterios claves de evaluación y las cuatro categorías de evaluación de rendimiento del proyecto (formulación y diseño del proyecto, ejecución del proyecto, resultados, seguimiento y evaluación).

Este ejercicio inicial definirá el alcance y los indicadores cualitativos y cuantitativos que son fundamentales para evaluar la relevancia, eficiencia, eficacia, e impacto de las intervenciones realizadas para la consecución de los objetivos propuestos en el marco lógico del proyecto y su sostenibilidad.

Misión y Visita a sitios de ejecución del Proyecto: recopilación de información, entrevistas y visitas a campo

La segunda etapa de la Revisión de Medio Término está relacionada con el levantamiento de información primaria a través de una misión de evaluación, la cual permitirá enriquecer la visión del contexto del Proyecto. Se ha previsto la misión desde el 25 de marzo hasta el 5 de abril de 2019. Durante la misión se aplicarán tres métodos de recopilación de información. i) entrevistas

semi estructuradas; ii) observación directa y, iii) grupos focales. Estos son descritos a continuación:

Entrevistas	Observación Directa	Grupos Focales
Permiten obtener información y percepciones de las personas que administran, implementan o son beneficiarios del proyecto.	La observación directa a través de la visita a sitios de implementación del proyecto, permite comprender de mejor forma el entorno en el que se implementan las diversas actividades del Proyecto, a nivel de las APs.	Es un proceso vivo y dinámico, que promueve la participación de diferentes actores.
Las preguntas son claras y específicas, lo que facilita la obtención de información útil.	Incrementa la transparencia de la evaluación y permite recopilar información de primera mano de los ejecutores, socios de implementación y beneficiarios. Ayuda a verificar si las expectativas se han cumplido de acuerdo a lo planificado y proponer ajustes específicos a las intervenciones.	Ofrece la oportunidad de interactuar directa y simultáneamente con diferentes actores involucrados del Proyecto.
La organización de la entrevista de acuerdo con los criterios de evaluación permite clasificar las respuestas para facilitar la elaboración de conclusiones.	Las visitas a sitios de intervención aportarán oportunidades para la evaluación técnica del trabajo ejecutado, así como de las capacidades desarrolladas y recursos existentes para cumplir los objetivos del proyecto.	Esta actividad es más incluyente con los diversos actores involucrados y aprovecha la diversidad de opiniones y criterios.
Permite tener información para comparar con los hallazgos de la revisión documental.		

Entrevistas:

El enfoque consultivo de la evaluación contempla la realización de entrevistas a representantes de diversos sectores (gubernamentales, no – gubernamentales, agencias de cooperación, otros actores clave¹) (Anexo 3), esto permitirá generar reflexiones, conclusiones y otros discernimientos en torno a las varias etapas del Proyecto de diversas fuentes, dando como resultado una visión integral al proceso de evaluación.

Se estima un número mínimo de 25 entrevistas a actores clave, socios implementadores, UCP, beneficiarios y otros. Se prevé que cada entrevista dure por lo general menos de una hora. Las reuniones y entrevistas conducidas con ese objetivo serán confidenciales y los participantes serán siempre informados de su confidencialidad al inicio de cada reunión. El equipo del

¹ Se entrevistará a personal del PNUD, Punto Focal GEF, Unidad Coordinadora del Proyecto, CONANP, SEMARNAT, CONABIO, entre otros que se consideren en la evaluación.

proyecto no podrá estar presente durante las entrevistas. Esas entrevistas serán conducidas individualmente o en grupos pequeños a partir de las preguntas de evaluación presentadas en el Anexo 4, con flexibilidad para que los entrevistados puedan proveer información que les parezca relevante. En el caso de los sitios de intervención, se consultará sobre su involucramiento en el proyecto, sus cambios de visión, capacidades y de actitud con relación a la conservación de especies en riesgo y sus hábitats, y sobre su percepción de logros, limitaciones, actuación de las otras partes involucradas y sostenibilidad de las acciones iniciadas por el proyecto.

Observación Directa:

Como parte de los instrumentos de recopilación de información se propone la observación directa, a través de la visita a los sitios donde el proyecto ha implementado sus actividades. Esto permite constatar de primera mano los resultados e impacto de las actividades planificadas en las APs, tanto en el PRODOC, como en los diferentes informes de implementación y avance del Proyecto. Esto brinda un panorama más amplio y contundente del trabajo realizado en los sitios de intervención en términos del manejo adaptativo para enfrentar las barreras y dificultades enfrentadas. El énfasis de la evaluación es observar y obtener información creíble sobre los avances realizados para lograr los resultados (productos y efectos), así como su calidad y perspectivas de sostenibilidad. Las visitas se realizarán desde el 27 de marzo hasta el 3 de abril de acuerdo a la agenda que se presenta en el capítulo 7 de este informe.

Muestreo

El equipo propone tomar sólo una muestra representativa de sitios de intervención debido a que el proyecto involucra 21 ANP distribuidas en todo el país, lo cual es imposible de cubrir en el tiempo de realización de la EMT. Esta muestra, incluye visitas a campo y llamadas telefónicas o teleconferencias vía *Skype* en ocho ANP. La selección se basó en tres criterios principales a nivel de implementación de proyecto, que las ANP deben cumplir en su mayoría, o al menos uno de ellos y en tres criterios del seguimiento a la logística de la EMT (de los cuales el 1 y 2 se pueden considerar como limitaciones a esta metodología en campo):

Criterios a nivel de implementación de proyecto	Criterios del seguimiento a la logística de la EMT
1) Avance en implementación: AP que actualmente están o implementaron diversas actividades y/o estrategias de gestión del o los dos Resultados del Proyecto.	1) Tiempo, logística para los traslados. (Misión a México de muy corta duración), considerando que los tiempos para llegar a diversas AP toma muchas horas (días) y no siempre hay vías de acceso.
2) Perspectiva de Paisaje y/o Diversidad de Especies: AP que permitan al equipo evaluador medir los retos del Proyecto a nivel de paisaje. / Diversidad de Especies: si bien bajo el primer criterio se logra abarcar un cierto número de especies, en este criterio se evaluarán aquellos que no fueron consideradas pero que resultan ser de alta importancia en el Proyecto.	2) Problemas de seguridad en las ANP, zonas de influencia, carreteras de acceso y caminos.
3) Especies con riesgo crítico y/o donde ha habido dificultades o retrasos para el seguimiento y la generación de resultados (Problemas de gestión en el ANP o con las comunidades).	3) Áreas relativamente cercanas que incluyen diferentes especies entre ellas es favorable para abarcar más AP y especies.

En total se seleccionaron ocho AP, mismas que representan el 38% del total de áreas consideradas por el Proyecto, y un 79% de las 14 especies en riesgo priorizadas por el proyecto. De este grupo, se espera visitar durante la misión un máximo de cuatro AP: PN Sierra de San Pedro Mártir, APFF Valle de los Cirios, RB El Vizcaíno y RB Calakmul y cuatro serán consideradas para entrevistas telefónicas: RB Alto Golfo de California y Delta del Río Colorado, RB Janos, ST Playa Rancho Nuevo y PN Tulum. Asimismo, para estas ocho ANP y 11 especies en conjunto, se implementan las 14 Estrategias de gestión de prioridad para las especies objetivo del Proyecto Especies en Riesgo lo cual permitirá ver en campo como se implementan.

No obstante, el muestreo y selección de estas ocho ANP puede mostrar dos limitaciones, la primera al momento de la representatividad de resultados, es decir, las ocho pueden no representar la situación de las 21 APs del Proyecto, lo cual se relaciona con la extrapolación de los resultados a las restantes APs, es decir, que los hallazgos que se obtengan no necesariamente se están dando en todas las APs. Sin embargo, esta técnica de investigación es cualitativa, siendo el principal objetivo conocer los avances del proyecto en conservación de especies, situación que es cubierta por la muestra pues abarcan al 79% de especies. La segunda limitante tiene que ver con la evaluación a nivel de paisaje, pues resulta complicado

ver todos los elementos juntos de un paisaje funcionando en sinergia como resultado de la ejecución de un proyecto en un tiempo determinado, generalmente los procesos ecológicos toman tiempo y es difícil una valoración en su conjunto. Una solución es que nos muestren con evidencia el “antes y el después”, que los mismos pobladores nos compartan su visión de los cambios observados y/o que sean muy evidentes los cambios en el hábitat (p. ej. acciones de restauración).

La limitación sobre el criterio tres a nivel de implementación del proyecto es que no se quiera compartir de manera fidedigna la realidad de la situación de la especie, el AP y la problemática existente.

Grupos Focales

Durante la visita de campo, el equipo consultor podrá tomar contacto directo con los actores más representativos de implementación del proyecto y recibir testimonios de primera mano sobre los avances y las barreras encontradas hasta el momento. Para esto se plantea la posibilidad de realizar reuniones grupales de un máximo de 90 minutos de duración, orientadas a tres grupos de actores clave: 1) Jefe de AP y su equipo; 2) Comunidades participantes y beneficiarias; 3) Socios de implementación, sector académico y ONG. La facilitación de estos espacios se hará sobre la base de batería de preguntas planteadas en el Anexo 4.

Durante el grupo focal, los consultores tendrán cuidado de observar las diferentes reacciones de los participantes, dudas, comentarios y preguntas generadas. En caso de ser necesario, se redireccionarán las preguntas y se realizará al final una retroalimentación de los principales comentarios surgidos en relación a la implementación del Proyecto.

Fin de Misión - Presentación de Hallazgos Preliminares

La información levantada en la misión será sistematizada y analizada comparando los primeros hallazgos tanto de las entrevistas, visitas a campo y grupos focales, así como de la información secundaria revisada. Esto permitirá generar los hallazgos más relevantes y representativos de todos los datos recopilados hasta el momento, esta información se convierte en un insumo importante en la formulación preliminar de la hipótesis y los hallazgos. Al final de la misión serán presentados los resultados preliminares de la EMT a CONANP, PNUD y UCP. Se ha planificado realizar esa presentación el día 5 de abril de 2019 por la mañana. Los comentarios y

aclaraciones recibidos durante esa presentación serán de gran utilidad para la elaboración del informe borrador, así la participación de los socios más importantes deberá ser planificada.

Borrador de Informe Final

Con la información recolectada, tanto en entrevistas y las visitas se procederá a transcribir y ordenar la información. Posteriormente, se realizará una codificación, este proceso consiste en la agrupación de la información primaria y secundaria obtenida en varias categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares encontrados en la evaluación. Esto permitirá identificar las tendencias emergentes y patrones (así como perspectivas divergentes si las hubiere) del Proyecto, visto por diferentes actores involucrados en su implementación.

Para la preparación del borrador del informe de evaluación y para reforzar la credibilidad y validez de los hallazgos, juicios y conclusiones que se obtendrán, los consultores utilizarán técnicas de triangulación para garantizar la calidad técnica. La triangulación implica una doble o triple comprobación de los resultados del análisis de datos mediante la comparación cruzada de la información obtenida a través de cada método de recopilación de datos (estudio de escritorio, entrevistas semi-estructuradas y visitas a los sitios de implementación del proyecto). Los respaldos y evidencia que justifican los hallazgos encontrados serán presentados en una tabla en los anexos.

Con toda la información procesada se procede a realizar el borrador de la evaluación, el cual abarca la revisión de todas las actividades realizadas en el marco del proyecto, se seguirá el siguiente esquema de análisis:



Estrategia del Proyecto: Se evaluará la medida en que los objetivos de la intervención del proyecto están aportando para salvaguardar la biodiversidad de México a nivel mundial mediante el establecimiento de instrumentos y capacidades que aseguren el funcionamiento eficaz y sostenible de las AP con respecto a la conservación de las especies prioritarias en peligro de extinción. Además, se analizará la capacidad del proyecto para abarcar los problemas y necesidades encontradas hasta el momento, así como la medida en la que se están tomando en cuenta los enfoques de sostenibilidad ambiental, derechos, género e interculturalidad, y la flexibilidad del diseño frente a cambios en el contexto político e institucional. El análisis considerará el grado de participación de los diferentes socios, autoridades y beneficiarios en la planificación e implementación, así como el liderazgo de las instituciones involucradas en las intervenciones del proyecto. Además, se revisará la pertinencia de los indicadores seleccionados para medir el avance del proyecto.

Avance y Logro de Resultados: Los indicadores del Marco de Resultados Estratégicos serán utilizados como base para la evaluación y para el análisis de progreso hacia los resultados esperados. La consistencia y la coherencia de los indicadores del Marco de Resultados Estratégicos serán igualmente analizadas. Es decir, como parte de la EMT se considera la evaluación de diseño del proyecto y el marco de resultados. Éste último refiere a un análisis crítico de los indicadores y metas del marco lógico del proyecto y evaluar, hasta qué punto las

metas de mitad de periodo del proyecto cumplen los criterios "SMART" y sugerir modificaciones/revisiones específicas de dichas metas e indicadores en la medida que sea necesario.

Tratándose de una Evaluación de Medio Término, el enfoque de utilización de los indicadores será verificar la factibilidad de alcance de los resultados esperados en el tiempo que resta para la ejecución del proyecto.

Se llevará a cabo una evaluación del rendimiento del proyecto, en comparación con las expectativas que se establecen en su marco estratégico de resultados, que proporciona indicadores de rendimiento e impacto para la ejecución del proyecto, junto con los medios de verificación correspondientes.

Ejecución del Proyecto y Gestión Adaptativa: Se evaluará la eficacia y eficiencia del proceso, es decir, la medida en que los recursos e insumos económicos, humanos y técnicos se han convertido en resultados. La evaluación tomará en cuenta la calidad de la gestión administrativa y financiera del proyecto, así como el cumplimiento de los compromisos de cofinanciamiento asumidos por las instituciones socias del proyecto. El cofinanciamiento será evaluado por la comparación entre los valores inicialmente planteados y los valores efectivamente aplicados en el proyecto, así como su contribución al alcance de resultados y a la generación de productos esperados. Desviaciones entre los gastos presupuestados y los ejercidos serán evaluados, analizados y debidamente explicados, tomando en cuenta las auditorías financieras realizadas.

Asimismo, se evaluará si el uso de estos recursos se está realizando de forma adecuada y transparente, incluyendo su contribución a temas transversales como la equidad de género y la inclusión social. Además, en esta sección se realizará la valoración del Seguimiento y Evaluación (SyE) del proyecto, es decir, se evaluarán la calidad, oportunidad y pertinencia de los instrumentos de gobernanza, acuerdos institucionales y el cumplimiento de roles y responsabilidades de las instancias participantes, entre otros.

Sostenibilidad: Se examinará la probabilidad de sostenibilidad de los resultados del proyecto, una vez que éste haya finalizado. Para este análisis se evaluarán los riesgos financieros,

socioeconómicos, de gobernabilidad y ambientales que pueden afectar la sostenibilidad del proyecto.

Finalmente, se evaluará el potencial rol catalítico del proyecto, la integración e institucionalización con otras prioridades nacionales y procesos que lidera la CONANP, así como otras iniciativas y proyectos para la conservación de la biodiversidad, cuyos objetivos o actividades están encaminados en la misma línea de acción de este Proyecto.

Informe Final

El informe final de la evaluación será elaborado en idioma español, este incorporará los comentarios, aclaraciones, sugerencias y recomendaciones recibidas del PNUD y la UCP sobre el informe borrador. Una vez entregada esa versión, el PNUD y la UCP deberán enviar comentarios complementarios o una nota de aprobación del informe de la EMT. La versión en inglés del informe será entregada posteriormente a recibir la aprobación del informe final en idioma español por parte del PNUD y CONANP.

LIMITACIONES

El muestreo de áreas protegidas y actividades clave a ser observadas en el campo deberá ser suficiente para que se pueda comprender la lógica de trabajo, los recursos y capacidades disponibles, así como evaluar el progreso del proyecto, sus perspectivas de sostenibilidad y contribuir con recomendaciones técnicas y generales para maximizar su potencial de alcance de los resultados esperados, por lo que no se considera una limitación grave; sin embargo hay limitaciones en cuanto a complejidad de los sitios para llegar a ellos, en referencia al tiempo que se requiere para visitarlos, así como temas de inseguridad principalmente. Los informes disponibles, los productos ya generados, así como la comunicación efectiva vía telefónica o por “skype” con personal de las áreas participantes, deberán ser suficientes para complementar la información necesaria a la evaluación.

Hasta el momento no se han identificado otros factores que puedan ser limitantes a la evaluación, especialmente dada la eficiencia de la Coordinación en consolidar los arreglos para asegurar que las entrevistas sean conducidas con todos los actores clave y en apoyar la elección de los sitios a visitar con base en la máxima diversidad de situaciones posible.

Anexo 15: Registro Fotográfico de la Misión de campo



Entrevista con el Biól. Elías Z. quien apoya la conformación del Comité de Vigilancia para el Cóndor de California. / Visita de campo, muestra de los aviarios para la conservación en cautiverio del Cóndor de California. PNSSPM. 27 y 28 de marzo de 2019.



Trabajo de Monitoreo del Cóndor por parte del Oficial de Campo/ Ejemplares de cóndor de California en cautiverio PNSSPM. 28 de marzo de 2019.



Ejemplares de C6ndor de California volando en vida libre en el PN SSPM. / Entrevista con Juan Vargas encargado del programa de C6ndor de California en el Parque.



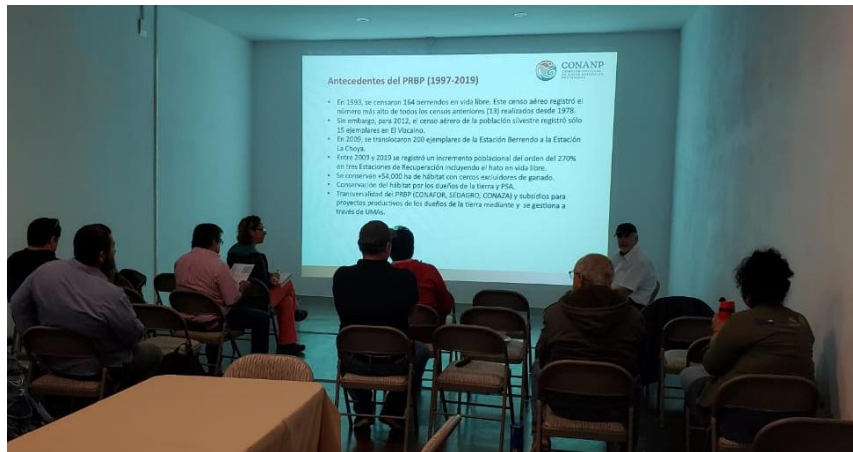
Presentaci6n de avances y entrevista con el personal de la RB El Vizca6no. / Trabajo en campo, muestra del punto en San Francisco de la Sierra donde se realizan los avistamientos de 6guila Real con Comit6 de Vigilancia Participativa, personal de la Reserva, personal de la UCP, 29 y 30 de marzo de 2019.



Visita de campo, muestra del punto en San Francisco de la Sierra donde se hacen los avistamientos con Comité de Vigilancia Participativa, personal de la Reserva, equipo evaluador, 30 de marzo de 2019.



Entrevistas con el Comité de Vigilancia Participativa en San Francisco de la Sierra.
30 de marzo de 2019.



Presentación de avances, Director del ANP. Asistencia de personas del Comité participativo, personal de CONAFOR, personal del AP y equipo evaluador APFF Valle de los Cirios. 31 de marzo de 2019.



Ejemplares de berrendo dentro de la estación llanos del berrendo. Diferentes tipos de encierros de exclusión para manejo de los berrendos. APFF Valle de los Cirios. 31 de marzo de 2019.



Tipo de cerco exclusivo, para manejo de berrendo peninsular en el AP. 31 de marzo de 2019.



Presentación de avances y entrevista con el Oficial de campo y el Director de la RB Calakmul. 02 de abril de 2019.



Visita de campo y plática con el Comité de Vigilancia Participativa, personal del AP y equipo de evaluación / Abrevaderos para gestión de las condiciones hidrológicas para tapires y otra fauna . 02 de abril de 2019.



Construcción de cercas para protección de ganado y evitar conflictos por depredación con apoyo del ANP. 02 de abril de 2019.



Entrevista con personal de la DEPC-CONANP 25 de marzo de 2019




Presentación de hallazgos de la misión con personal de la UCP, PNUD, DEPC y equipo evaluador en la Sala Revillagigedo de la CONANP. 05 de abril de 2019



Presentación de hallazgos de la misión con personal de la UCP, PNUD, DEPC y equipo evaluador en la Sala Revillagigedo de la CONANP. 05 de abril de 2019.

Anexo 16: Declaración de confidencialidad del evaluador y evaluadora

Acuerdo para acatar el Código de conducta para la evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas
Nombre de la organización consultiva: Programa de Naciones Unidas Para el Desarrollo (PNUD-Mex.)
Confirmo que he recibido y entendido y que acataré el Código de Conducta para la Evaluación de las Naciones Unidas.
 _____ José Galindo.
Fecha:

Acuerdo para a Naciones Unidas
Nombre de la Para el Des
Confirmo que la Evaluación
Fecha: