

## ANNEX 11

### APPRAISAL, DUE DILIGENCE OR EVALUATION REPORT FOR PROPOSALS BASED ON UP-SCALING OR REPLICATING A PILOT PROJECT

Sustainable Communities for Climate Action in the Yucatán Peninsula  
(ACCIÓN)

## Appraisal, due diligence or evaluation report for proposals based on up-scaling or replicating a pilot project

### Index

#### Coastal Watershed Conservation in the Context of Climate Change (C6)

- Independent mid-term evaluation
  - Courtesy translation (English)
- Independent final evaluation
  - Courtesy translation (English)

#### Mesoamerican Reef System Leadership Program

- The 11-year External Evaluation of the Mesoamerican Reef System Leadership Program

#### KAANBAL SUUT

- Evaluation report
  - Courtesy translation (English)

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

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

**Co-financiamiento del Fondo Mundial para el Medio Ambiente  
a través del Banco Mundial**

**EVALUACION INDEPENDIENTE DE MEDIO TÉRMINO**

**Allen Putney  
Georgina Vidriales  
Humberto Cabrera**

**MÉXICO, D.F., ESTADOS UNIDOS DE MÉXICO  
Septiembre, 2016**

## **Agradecimientos**

Los Consultores quieren agradecer el apoyo de las muchas personas que hicieron posible esta evaluación de medio término del Proyecto C6. Dado el tiempo limitado disponible para la evaluación y la complejidad del Proyecto, ésta impuso demandas importantes en las personas con quien interactuamos. A todos, queremos darles nuestro más sincero agradecimiento por su excelente nivel de cooperación, paciencia, y amabilidad. En especial, queremos agradecer a la gente que nos apoyó en las visitas de campo por su paciencia frente a nuestro gran número de preguntas, las cuales seguramente han contestado en varias oportunidades.

Como evaluadores, los miembros del Equipo de Evaluación Independiente están en una posición privilegiada. Tenemos la oportunidad de aprender del esfuerzo de quienes se dedican al Proyecto C6 con entusiasmo y mística. Queremos reconocer en especial el personal del FMCN (Lorenzo Rosenzweig, Renée González, Ana Laura Barillas, Yarit León, Mariana Aguirre, Mireya Méndez, Karina Ugarte), FONNOR (Paola Bauche, Joanna Acosta, Guillermo Vargas), FGM (Leonel Zavaleta, Isauro Cortés, Sara Straffon, Montserrat García, Alma Rodríguez, Ivania Díaz, Daniel Jiménez), CONANP (Andrew Rhodes, Fernando Camacho, José Carlos Pizaña, Raúl Álvarez, Víctor Hugo Vásquez Moran), CONAFOR (Hilda González, Guillermo Muñoz), e INECC (Amparo Martínez, Cecilia Conde, Daniel González) quienes nos dieron generosamente su tiempo para compartir sus perspectivas sobre el Proyecto y contestar nuestras preguntas. Agradecemos también, los aportes de nuestros colegas del Banco Mundial (Marcelo Acerbi, Adriana Moreira), quienes nos atendieron con interés y entusiasmo. Quisiéramos dar gracias especiales por su apoyo a Renée González, Mireya Méndez de la Torre, Leonel Zavaleta, Oscar Sánchez, y Guillermo Vargas, quienes organizaron nuestras entrevistas y salidas a campo; y a Yarit León quien nos aclaró muchos temas sobre el sistema financiero del Proyecto.



## **Acrónimos y Abreviaciones**

ACP	Área de Conservación Privada
APFF	Área de Protección de Flora y Fauna
ANP	Área Natural Protegida
BM	Banco Mundial
C6	Proyecto de Conservación de Cuencas Costeras en el Contexto de Cambio Climático
CDI	Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
COBIJA	Coalición de Organizaciones de las Bio-cuencas Jamapa y Antigua
CONABIO	Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad
CONAFOR	Comisión Nacional Forestal
CONAGUA	Comisión Nacional del Agua
CONANP	Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas
CTP	Comité Técnico del Proyecto
CTR	Comité Técnico Regional del Proyecto
EIMT	Evaluación Independiente de Medio Término
FANP	Fondo para Áreas Naturales Protegidas
FAV	Fondo Ambiental Veracruzano
FCC	Fondo para Cuencas Costeras
FGM	Fondo Golfo de México
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF)
FMCN	Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza
FONNOR	Fondo Noroeste
FR	Fondo Regional
FPB	Fondo Patrimonial de Biodiversidad
GdC	Golfo de California
GdM	Golfo de México
GEF	<i>Global Environment Facility</i> (Fondo para el Medio Ambiente Mundial)
INECC	Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático
INECOL	Instituto de Ecología, A.C.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
KfW	<i>KfW Bankengruppe</i> (Banco de Desarrollo Alemán)
METT	<i>Management Effectiveness Tracking Tool</i> (Herramienta de Seguimiento de Efectividad de Manejo de Áreas Protegidas)
MCCA	Monitoreo Comunitario de Calidad y Cantidad de Agua
MGAS	Marco General Ambiental y Social
MPPI	Marco de Planificación de Pueblos Indígenas
MtCO <sub>2</sub> e	Millón de Toneladas de Dióxido de Carbono Equivalente
NAFIN	Nacional Financiera, S.N.C.
OSC	Organización de la Sociedad Civil
PAMIC	Plan de Acción de Manejo Integrado de Cuencas
PET	Programa de Empleo Temporal
PNCP	Parque Nacional Cofre de Perote
PNPO	Parque Nacional Pico de Orizaba

POA	Programa Operativo Anual
PPI	Plan de Pueblos Indígenas
PSA	Pago por Servicios Ambientales
RBPC	Reserva de la Biosfera Pantanos de Centla
PROCOCES	Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible
PROMAC	Programa de Maíz Criollo
PROVICOM	Programa de Vigilancia Comunitaria de Áreas Naturales Protegidas y Zonas de Influencia
RBIOTUX	Reserva de la Biosfera Los Tuxtlas
RBMNN	Reserva de la Biosfera Marismas Nacionales Nayarit
RBMNS	Reserva de la Biosfera Marismas Nacionales Sinaloa (sin decreto)
REDD	<i>Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation</i>
REDD+	<i>Enhanced Version of REDD</i>
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SAR-MOD	Sistema de Alta Resolución de Monitoreo de la Degradación
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SECTUR	Secretaría de Turismo
SEDEMA	Secretaría de Medio Ambiente del Estado de Veracruz
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SEPA	Sistema de Ejecución de Planes de Adquisiciones
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SNMB	Sistema Nacional de Monitoreo para la Biodiversidad
SFP	Secretaría de la Función Pública
SIIF	Sistema Integral de Información Financiera
SIMEC	Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación para la Conservación
SINAP	Sistema Nacional de Áreas Protegidas
SISEP	Sistema de Información y Seguimiento de Proyectos
UCP	Unidad de Coordinación del Proyecto
UCR	Unidad de Coordinación Regional
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
UV	Universidad Veracruzana

## **Tabla de Contenidos**

1.0	Resumen Ejecutivo	7
	<i>Summary</i>	8
2.0	Introducción	9
2.1	Antecedentes	9
2.2	Propósito de la evaluación	9
2.3	Metodología	10
2.4	Equipo de evaluación	10
2.5	Hallazgos	10
2.6	Progreso hacia el impacto a mayor escala	10
3.0	Marco de Resultados	11
3.1	Objetivo de desarrollo	11
3.2	Resultados intermedios	11
3.3	Indicadores	11
4.0	Diseño	12
5.0	Progreso en los diferentes componentes del proyecto	13
5.1	Creación y consolidación de áreas naturales protegidas (Componente 1)	13
5.2	Promoción de la sustentabilidad de las cuencas (Componente 2)	14
5.3	Habilitación del manejo adaptativo a través del fortalecimiento de las capacidades de monitoreo (Componente 3)	18
5.4	Mecanismos innovadores para la colaboración interinstitucional y la promoción de la participación social (Componente 4)	18
5.5	Administración del proyecto (Componente 5)	21
6.0	Plan de implementación y modalidades de gestión	21
6.1	Línea de base para la medición de impactos a final del proyecto	21
6.2	Relación de los gastos a los componentes y actividades	21
6.3	Observaciones sobre el presupuesto para el resto del Proyecto	22
6.4	Sustentabilidad y continuidad del personal del Proyecto	23
6.5	Relación entre los niveles federal y estatal	24
6.6	Instrumentos de las salvaguardas	24
6.7	Progreso hacia el apoyo a mayor escala	25
7.0	Cumplimiento fiduciario y de salvaguardas	25
7.1	Adquisiciones	25
7.2	Manejo financiero	25
7.3	Salvaguardas	25
8.0	Conclusiones mayores	28
8.1	Efectividad	28
8.2	Eficiencia	29
8.3	Relevancia	29
8.4	Sostenibilidad	30
8.5	Impacto	30
9.0	Lecciones mayores aprendidas	30
10.0	Consideraciones para el futuro	31
10.1	Impactos potenciales al continuar con el proyecto como ahora Planificado	31

10.2	Recomendaciones para la sostenibilidad financiera	31
10.3	Sugerencias para consideración	32
11.0	Conclusión Final	35
Anexo A:	Estructura del Proyecto	36
Anexo B:	Metodología	38
Anexo C:	Documentos revisados	42
Anexo D:	Listado de entrevistados	43
Anexo E:	Agenda	47
Anexo F:	CVs de los Consultores	60
Anexo G:	Análisis FODA	82
Anexo H:	Marco de resultados y monitoreo	96
Anexo I:	Ejecución del presupuesto al 30 de junio de 2016	98
Anexo J:	Lista del personal de la URP y fuentes de financiamiento	99
Anexo K:	Lista de capacitaciones, miembros de las Unidades Regionales	100
Anexo L	Desempeño de los Recursos Patrimoniales	101
Anexo M	Conclusiones mayores	102
Anexo N	Recomendaciones detalladas	109
Anexo O:	Esquema <i>Return to Nature</i>	113
Anexo P:	Fondos Climáticos	119
Anexo Q:	Esquemas de compensaciones ambientales	122

## PROYECTO C6

### EVALUACION INDEPENDIENTE DE MEDIO TÉRMINO

#### 1.0 Resumen Ejecutivo

Este informe presenta los resultados de la evaluación independiente de medio término del Proyecto “Conservación de Cuencas Costeras en el Contexto de Cambio Climático” (Proyecto C6). El Marco de Resultados es el instrumento utilizado para planear y evaluar el Proyecto y sus indicadores muestran que está en buen camino para lograr los Resultados del Proyecto, y por ende, su Objetivo de Desarrollo. Este es un Proyecto bastante complicado por el elevado número de actores que involucra y la amplitud geográfica de sus actividades. Aun así, sus procesos de gestión han sido eficaces y eficientes, y han permitido lograr la apropiación del Proyecto por sus socios, e incorporación de resultados adicionales, no contemplados originalmente, que constituyen el “plus” del Proyecto. El último reporte técnico de 2015 indica cumplimiento total de las metas de este año, y el reporte técnico semestral de 2016 indica atrasos en algunas actividades. Es un patrón común, y los atrasos suelen convertirse en adelantos para el final del año.

Más allá de los hallazgos inmediatos, el Proyecto está generando un modelo de gestión multinivel que, de fortalecerse en sus diferentes estratos, puede llegar a ser un referente a nivel nacional e internacional. Puede promover un cambio de paradigma en cómo se concibe la administración pública en materia ambiental. Podría mostrar que las relaciones adentro de cuencas van más allá de la alineación de políticas nacionales hacia la alineación de políticas ambientales con políticas del ámbito social, cultural y económico, en el contexto de cambio climático.

Una amenaza seria para el Proyecto es el cambio en el ámbito de financiamiento. El Gobierno Federal está recortando drásticamente sus presupuestos ambientales. Además, en varias instancias se están cambiando las prioridades de los donantes tradicionales, como fundaciones privadas y cooperación bi-lateral, disminuyendo su apoyo a proyectos de conservación de la biodiversidad. Este escenario dificulta enormemente la procuración de fondos de contrapartida para el Proyecto. Un problema colateral es el bajo rendimiento de los mercados financieros en los últimos años, lo cual limita el aporte de los intereses generados por los Fondos Patrimoniales para el Proyecto. La sostenibilidad de las medidas impulsadas por el proyecto no puede depender sólo de fondos patrimoniales y sería bueno diversificar. Por eso, luego de captar toda la cantidad posible de patrimoniales durante la primera mitad del proyecto, se podrían probar mecanismos complementarios y alternativos. Por lo tanto, para la siguiente etapa de implementación se recomienda ajustes alrededor de este tema tan importante para el futuro del Proyecto, que es su financiamiento sostenible. Las principales recomendaciones son:

1. Iniciar de inmediato la implementación de mecanismos financieros alternativos como *Finance for Permanence*, *Return to Nature*, *Green Climate Fund* y *Adaptation Fund*, nuevas fuentes de compensaciones ambientales, y mercados de carbono.
2. Extender el Proyecto por un periodo de 2 años (2019-2020).
3. Crear un Fondo de Innovación como parte integral del componente 4 del Proyecto
4. Pedir al Banco Mundial la conversión de una porción del saldo de fondos patrimoniales a

fondos extinguidos para cubrir el costo de extensión del Proyecto y capitalizar el Fondo de Innovación.

Además de estas recomendaciones, se presenta para consideración una serie de sugerencias de menor importancia alrededor de los temas siguientes: (1) consolidación de las áreas naturales protegidas (ANP), (2) comunicación, (3) los Planes de Manejo Integrado de Cuencas (PAMIC), (4) los sub-proyectos, (5) gobernanza, supervisión, y operación del Proyecto, (6) el monitoreo, y (7) los mecanismos innovadores de colaboración y promoción.

## **Summary**

*This report documents the results of an independent mid-term evaluation of the “Conservation of Coastal Watersheds in the Context of Climate Change” Project (C6 Project) carried out during August and September, 2016. The tool used to plan and evaluate the Project is the Results Framework, and Indicators associated with this Framework show that the Project is on track to achieve the desired results, and with that, the Project’s development objective. The Project is fairly complicated because of the large number of actors it involves and the geographic scope of activities. Even so, the Project’s management processes have been effective and efficient; the main partners have taken ownership of the Project, and have even been able to incorporate additional results, not originally contemplated, which make up the Project’s “plus” content. The most recent technical reports show full attainment of Project objectives in 2015, and in 2016 delays in some activities. However, delays during the beginning of the year is a common pattern, and by the end of the year these delays normally turn into advances.*

*Looking beyond the evaluation’s immediate findings, the Project is generating a multi-level management model which, if strengthened in its different components, could become a national and international reference. It could trigger a paradigm shift with regard to public administration of environmental programs. It could show that inter-institutional relations should go beyond simply aligning policies at the national level by aligning environmental activities at the watershed level with respect to social, cultural, and economic policies in the context of climate change.*

*The most serious threat to the project is the evolving financial setting. The Federal Government is cutting drastically its budgets for environmental programs, and the priorities of traditional donors, such as foundations and bi-lateral aid, are evolving away from biodiversity concerns. This outlook seriously threatens the effort to capture counterpart funds for the Project. A collateral problem is the relatively low rates of interest that are being generated by financial markets in recent years, which limits the financial support generated by endowment funds. Taken together, these three trends put into question the basic financial model currently in use by the Project. As a consequence, for the next half of the Project adjustments are recommended with respect to the most critical issue for the Project, financial sustainability. Key recommendations follow:*

- 1. Begin immediate implementation of alternative financial mechanisms such as Finance for Permanence, Return to Nature, the Green Climate Fund and the Adaptation Fund, new sources of environmental offsets, and carbon markets.*
- 2. Extend the Project 2 years (2019-2020).*
- 3. Create an Investment Fund for Innovation as an integral part of component 4 of the Project.*

*4. Request that the World Bank convert a portion of the their funding that was to go into endowments into sinking funds to cover the cost of extending the Project and to capitalize the Investment Fund for Innovation.*

*In addition to these major recommendations, it is further suggested that consideration be given to a series of lesser points with respect to (1) improvements in protected areas management; (2) communication; (3) Integrated Watershed Management Plans; (4) sub-projects; (5) Project governance, supervision, and operation; (6) monitoring; and (7) innovative mechanisms for collaboration and promotion.*

## **2.0 Introducción**

Este informe presenta una evaluación independiente del Proyecto “Conservación de Cuencas Costeras en el Contexto de Cambio Climático” (Proyecto C6). Es un esfuerzo común de cuatro instituciones mexicanas para fortalecer la capacidad social con el fin de conservar la biodiversidad en seis cuencas costeras del Golfo de México y diez cuencas costeras de la parte continental del Golfo de California, tomando en cuenta los procesos de cambio climático. Las principales instituciones con responsabilidad en el marco del Proyecto son la Comisión Nacional de Áreas Protegidas (CONANP), la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), el Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (INECC), y el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN). El Proyecto C6 cuenta con co-financiamiento del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) a través del Banco Mundial.

### **2.1 Antecedentes**

Los estudios sobre cambio climático en México indican que las cadenas de altas montañas que forman las cuencas costeras serán expuestas a huracanes y sequías de mayor intensidad y, en consecuencia, graves y más frecuentes incidencias de incendios, inundaciones, y deslaves. Los daños serán más severos en las cuencas con mayor deforestación, lo cual reduce en forma significativa la capacidad de retención de los suelos y aumenta su vulnerabilidad a los desastres naturales. Además, estos bosques se caracterizan por su alta biodiversidad, la cual está amenazada por el cambio de uso de suelo que tiene múltiples causas, como el avance de la frontera agrícola y ganadera y sistemas productivos no sustentables, entre otros.

Trabajando en forma coordinada, las cuatro instituciones (CONANP, CONAFOR, INECC y FMCN) esperan promover la gestión ambiental integrada de las 16 cuencas prioritarias. Si bien los esfuerzos son integrados, las diferentes instituciones lideran ejes de trabajo sustantivos: diseñando PAMIC's a cargo del INECC, fortaleciendo a las Áreas Naturales Protegidas (ANP) a cargo de la CONANP, ayudando a los dueños de tierras forestales que conectan estas ANP por medio del pago por servicios ambientales (PSA) a cargo de la CONAFOR, y apoyando a sub-proyectos en manejo forestal y sistemas agro-forestales sostenibles para disminuir la presión a los bosques en las cuencas a cargo del FMCN. De esta manera, en el largo plazo se espera contribuir a conservar la biodiversidad de los bosques, disminuir los daños ocasionados por los desastres naturales y, a la vez, asegurar un ingreso a largo plazo para los dueños. Las responsabilidades de las instituciones integrantes y la estructura del Proyecto se presentan en el Anexo A.

## **2.2 Propósito de la evaluación**

El fin de esta evaluación es determinar el avance en la implementación del Proyecto en cuanto a su progreso hacia el cumplimiento del objetivo de desarrollo, el rendimiento, los logros, la sustentabilidad, y las lecciones aprendidas. A la vez, busca la rendición de cuentas, la identificación de huecos en los planes de implementación, y la articulación de los ajustes que sean necesarios para incrementar su impacto durante el periodo de implementación y seguimiento.

## **2.3 Metodología**

Los detalles de la metodología utilizada por el equipo de evaluación han sido presentados en un Informe Preliminar que se adjunta como Anexo B de este documento. El informe no solo presenta los diferentes componentes de la evaluación, sino también desglosa las responsabilidades de cada consultor del equipo y el cronograma de trabajo. La metodología se basa en cuatro elementos mayores: (1) la revisión de gabinete de la documentación (ver lista de documentos en el Anexo C, (2) entrevistas presenciales con todos los actores claves (ver lista de los entrevistados en el Anexo D, (3) visitas a sub-proyectos en cinco cuencas del proyecto (ver la agenda de trabajo en el Anexo E), y (4) redacción del informe final de la evaluación.

## **2.4 Equipo de evaluación**

El equipo de evaluación está compuesto por Allen Putney (estadounidense), Consultor Líder; Georgina Vidriales (mexicana), Consultor en Aspectos Sociales; y Humberto Cabrera (peruano), Consultor en Sostenibilidad Financiera. Se presenta el CV de cada consultor en el Anexo F.

## **2.5 Hallazgos**

El Proyecto C6 es complejo y durante la evaluación se identificaron 8 grandes temas que requieren ser analizados. Además, se fijó que cada tema tiene 4 niveles de aplicación: el nivel nacional (CTP y Unidad Coordinadora del Proyecto), el nivel regional (CTR y Fondos Regionales - FR), el nivel de cuenca (Organizaciones de la Sociedad Civil - OSC), y el nivel local (comunidades y pobladores).

Los hallazgos de la evaluación se resumen en el Análisis FODA en el Anexo G bajo las 8 categorías grandes con 57 fortalezas, 44 oportunidades, 50 debilidades, y 22 amenazas. Estos puntos serán tratados en las secciones siguientes del informe. Es indicativo de la calidad del Proyecto que las fortalezas son más numerosas que las debilidades, y las oportunidades mucho más numerosas que las amenazas.

## **2.6 Progreso hacia el impacto a mayor escala**

Más allá de los hallazgos inmediatos, el Proyecto está generando un modelo de gestión multinivel que, de fortalecerse en sus diferentes estratos, puede llegar a ser un referente a nivel nacional e internacional. Puede promover un cambio de paradigma en cómo opera la administración pública en materia ambiental. Puede mostrar que las relaciones van más allá de la alineación de políticas a nivel nacional hacia la planeación de cuencas, articulando las



políticas ambientales en el contexto de cambio climático con las del ámbito social, cultural y económico.

Cada vez más, el país enfrenta fenómenos meteorológicos adversos, atípicos y extremos. La capacidad de coordinación entre el sector ambiental y los otros sectores es cada día más necesaria para orientar acciones estratégicas. Dichas acciones deben promover la conservación de los servicios ecosistémicos con un enfoque de cuenca. La provisión de agua para consumo humano y retención de suelo son imprescindibles para el desarrollo de las zonas bajas de las cuencas, donde se encuentra el mayor crecimiento económico y la mayor vulnerabilidad ante los eventos meteorológicos extremos. El Proyecto aporta a la construcción de esos nuevos modelos desde el nivel local con los sub-proyectos, los PSA que promueven la conservación de la biodiversidad, los servicios hidrológicos y alternativas productivas sustentables; y las ANP que promueven sistemas adaptativos de producción, manteniendo los servicios ecosistémicos y la cobertura forestal. Además, estas iniciativas inciden de manera real en la economía de las familias de zonas rurales. También, cambian los patrones de uso de suelo en las cuencas en forma positiva, y fomentan el diálogo con las ciudades y los polos de crecimiento.

La apertura de diálogo intersectorial, no sólo a nivel de los gobiernos federales y estatales, sino también incorporando a la academia, OSC (locales, regionales, nacionales e internacionales), y empresarios, fomenta la búsqueda permanente e innovadora de un diálogo que encamine acciones coordinadas y concertadas en función de los objetivos del Proyecto, y por ende, promueve su apropiación por los *stakeholders*. El Proyecto cuenta con una gran capacidad para aportar y crear sinergias entre los diferentes sectores, pues todos son impactados positiva o negativamente por los efectos del cambio climático.

### **3.0 Marco de Resultados**

El Marco de Resultados del Proyecto para el cumplimiento del objetivo de desarrollo, los resultados esperados, y sus respectivos indicadores se encuentran en el Anexo H. Los reportes semestrales de avance de 2014, 2015 y del primer semestre de 2016, así como las ayuda memoria de las misiones de supervisión, presentan los resultados del sistema de monitoreo y seguimiento del Proyecto hasta la fecha de la evaluación.

#### **3.1 Objetivo de Desarrollo**

El objetivo de desarrollo (ODP) del Proyecto es “promover la gestión ambiental integrada de las cuencas costeras seleccionadas a fin de conservar la biodiversidad, contribuir a la mitigación del cambio climático, y mejorar el uso sustentable de los recursos naturales”. La evaluación independiente de medio término (EIMT) ha encontrado que los indicadores de resultado del Proyecto muestran que este objetivo, difícil de lograr por su complejidad, está siendo alcanzado. Pero es más; la conservación es un proceso social, y el Proyecto ha sido implementado de manera que las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y los pobladores de las cuencas son figuras centrales en su implementación, participando activamente en los sub-proyectos en manejo forestal y sistemas agro-forestales sostenibles para disminuir la presión sobre, y promover la restauración de los bosques en las cuencas prioritarias. Estos son elementos centrales que contribuyen al éxito del Proyecto, junto con la consolidación del manejo de las ANP, el desarrollo y uso Planes de Manejo Integrado de Cuencas (PAMIC) para fijar prioridades temáticas y geográficas, el ensayo de nuevos mecanismos innovadores de

colaboración inter-institucional, y la procuración de financiamiento para sostener al largo plazo el manejo integrado de las cuencas prioritarias.

### **3.2 Resultados Intermedios**

A mediados del periodo del Proyecto (5 años), el promedio alcanzado para 2016 de los 7 Resultados Intermedios es 73%. Los procesos establecidos y el financiamiento disponible indican que es muy probable que este porcentaje llegue cerca de 100% para el fin del año.

### **3.3 Indicadores**

Los indicadores representan en números las características del Resultado Intermedio que son medibles. El indicador 2.2 sobre toneladas de CO<sub>2</sub> evitada y secuestrada tiene avances en sus parámetros. El cálculo depende de los cálculos de emisiones evitadas de CO<sub>2</sub> equivalente en la superficie de intervención dentro de las cuencas y ANP seleccionadas. La línea base para este Indicador tenía su origen en cálculos basados en parámetros internacionales. El mismo cálculo tomando valores de referencia por tipos de vegetación en México, más recientes, dan resultados diferentes. Por lo tanto, será necesario tomar estos nuevos datos en cuenta en la línea base de toneladas de CO<sub>2</sub> evitadas y secuestradas por el Proyecto.

La evaluación sugiere eliminar el Indicador Intermedio 2.3, que mide el número de sistemas de monitoreo por cuenca. Es casi lo mismo que el Resultado Intermedio 3.1 (número de cuencas/sub-cuencas con sitios prioritarios que se monitorean por teledetección y técnicas de colección local) que es más preciso y pudiera concentrarse en calidad de agua y biodiversidad.

Los hallazgos del Proyecto sugieren la conveniencia de considerar dos Indicadores nuevos que permitirían calificar mejor los Resultados Intermedios. Los textos sugeridos para estos nuevos indicadores son:

*3.2 Número de informes anuales de datos, análisis e interpretaciones provenientes del programa de monitoreo (cuando haya suficientes datos confiables).*

Su meta podría ser de 2 informes por año en el último año del Proyecto, con el fin de lograr reportes semestrales del sistema de monitoreo de biodiversidad y de calidad de agua.

*4.2 Número de nuevos mecanismos financieros alternativos ensayados.*

Su meta podría ser de 3 nuevos mecanismos financieros al final del Proyecto para explorar los que la EIMT propone.

## **4.0 Diseño**

La visión del proyecto, reflejado en su objetivo de desarrollo, resultados intermedios, e indicadores es a la vez genial, atrevido (en algunos aspectos), y conservador (en otros aspectos).

- Técnicamente es genial. Es una visión de un tejido social que involucra instituciones gubernamentales (a nivel municipal, estatal, y federal), organizaciones de la sociedad civil, comunidades, e individuos en un esfuerzo común para enfrentar algunos de los mayores desafíos de nuestros tiempos --- conservación de la biodiversidad, adaptación y mitigación al cambio climático, y preparación para desastres naturales.

- Es atrevida, porque enfoca estos esfuerzos en forma integrada a nivel de cuenca. Es un enfoque holístico necesario por las íntimas conexiones naturales y sociales en una cuenca, pero atrevido en el sentido de pretender involucrar a tantos actores dispersos, con intereses diferentes, en un solo proceso de estudio, análisis, reacción y acción. Además, es un proceso costoso que requiere una base financiera sólida para alimentar el proceso.
- Pero es, a la vez, conservador porque el Proyecto no reconoce en forma explícita que las soluciones actuales para el financiamiento sostenible no son suficientes para respaldar este proceso en el largo plazo, y por ende, evita la necesidad de ser mucho más creativo, flexible, y dispuesto a arriesgarse en cuanto a mecanismos de financiamiento sostenible. Es solo así que el Proyecto podría lograr una base financiera sólida que permitiría no solo el cumplimiento de sus Resultados Intermedios sino también la innovación (el “plus” del Proyecto), la expansión del modelo a las otras cuencas costeras críticas de México, y la colaboración con otros países para compartir los hallazgos y lecciones aprendidas.

Es importante notar que el diseño multi-focal de C6 manda un mensaje muy claro sobre la necesidad de la colaboración inter-institucional y los grandes beneficios que pueden resultar del enfoque de cuenca y la coordinación del gasto público. Por primera vez, a nivel nacional participan en el Proyecto 4 instituciones importantes del sector ambiental gubernamental que antes del Proyecto coordinaban poco, junto con OSC. Se repite el mismo modelo a nivel de Estado en Veracruz. Es un modelo de mucha importancia para el nivel de cuenca, el nivel estatal, el nivel regional, el nivel nacional, y el nivel internacional.

## **5.0 Progreso en los diferentes componentes del proyecto**

El Marco de Resultados del Proyecto provee la base para determinar el avance hacia los Resultados Intermedios, midiendo los Indicadores establecidos.

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

Los equipos técnicos de CONANP están altamente comprometidos con las ANP, lo cual es una fortaleza tremenda para el Proyecto. El Resultado para este componente es medido por el Indicador Intermedio 1.1, “Áreas protegidas que cumplen con su meta de efectividad de manejo”, y la meta para 2016 es de 3 ANP. Las evaluaciones de efectividad de manejo, utilizando el formato METT, tienen el potencial de identificar las fortalezas y debilidades en el manejo de las ANP, y los cambios requeridos para mejorar su efectividad. A la vez sirven de instrumento para la capacitación continua de su personal. Para tal efecto, es útil establecer un proceso que involucre personal experto en programas de manejo que vienen desde fuera del ANP, personal del ANP, y miembros de los Consejos de las ANP. Juntos, a través de un proceso colegiado, evalúan el estado actual del manejo del ANP y acuerdan las calificaciones para incorporar en las casillas de evaluación del formulario METT del ANP, proveyendo un record sobre el avance en el manejo del área y sus componentes respectivos. Este ejercicio debe convertirse en una parte del proceso regular de planificación anual de la ANP que se realiza de manera participativa con CONANP, las UCR, y las comunidades.

La preparación de los METT de las ANP incluidas en el Proyecto ha sido un proceso apurado para alcanzar las fechas críticas del reporte. Solo las ANP del Proyecto del Golfo de México (GdM) han sido evaluadas con el método METT en 2016 ya que las ANP del Golfo de California

(GdC) no tienen financiamiento de fondos patrimoniales del Proyecto. Los METT fueron preparados por el Director de cada ANP, lo cual aumenta la subjetividad del ejercicio. Este procedimiento elimina una oportunidad ideal para estimular un proceso colectivo de reflexión y calificación y obtener resultados menos subjetivos. Estas evaluaciones indican un mejoramiento significativo en el manejo entre 2012 y 2016 en el APFF Lobos Tuxpan; un mejoramiento ligero en los PN de Pico de Orizaba, Cofre de Perote, y Sistema Arrecifal Veracruzano; y el APFF Cañón de Usumacinta. El APFF Pantanos de Centla obtuvo un ligero retraso en su calificación, y el formulario completado para la RB Los Tuxtlas tenía varias casillas sin llenar, haciendo imposible la comparación con la calificación de 2012. Cabe señalar que el Indicador 1.2 reportado para el año 2016 es “3 ANP con avances en su efectividad de manejo”. No obstante, los METT indican que solo 2 ANP (Pico de Orizaba y Cofre de Perote) han tenido mejoras en su efectividad de manejo, mientras que una (Pantanos de Centla) ha tenido un retraso, mayormente por falta de presupuesto, personal, y capacitación. Es importante señalar que Pantanos de Centla comenzó a recibir recursos del Proyecto en enero de 2016. Se espera que en la evaluación METT del próximo año se observe una mejora significativa.

Las ANP están logrando cumplir con sus objetivos de gestión, a pesar de la dificultad financiera del momento. Una vez que se supere esta situación, se cuenta con las capacidades para lograr un impacto considerable en la conservación de la biodiversidad. El Marco de Resultados incluido en el Reporte del Primer Semestre de 2016 indica que la consolidación de áreas naturales protegidas tiene un avance acumulado de 144% de la meta en cuanto a la superficie (574,210 ha en comparación con una meta de 400,000 ha). Los Resultados Intermedios para las ANP indican un valor acumulado de 75%. Por ejemplo, para el indicador 1.1, 2 ANP cumplen con la meta de efectividad de manejo, contra 4 ANP previstas; y para el indicador 1.2, se ha procurado USD 14.4 m contra una meta de USD 20.5 m para el año entero. Aun así, el promedio de los Indicadores Intermedios para el componente 1 del Proyecto sobrepasa las metas propuestas. Desde la perspectiva de las metas para las ANP propuestas en los POA de las ANP del GdM, el reporte técnico presentado por FGM en 2015 indica un avance de 100% de los resultados para este año, y el informe para el 1er semestre de 2016 indica un avance de las actividades financiadas con intereses del Fondo Cuencas Costeras para las ANP de esta región alcanzan un promedio de 36% de avance en el primer semestre, considerando una planeación que deberá permitir alcanzar el 100% de avance al finalizar el año, ya que hay muchas actividades planeadas para el segundo semestre principalmente en los POA de Pantanos de Centla y Pico de Orizaba.

Un aspecto clave de este componente del Proyecto es la capitalización de fuentes de financiamiento permanentes (Indicador Intermedio 1.2). Para dinamizar este proceso, el FMCN ha lanzado con CONANP una iniciativa de Financiamiento para la Permanencia para el Sistema Nacional de Áreas Protegidas. Dicha iniciativa explorará la factibilidad de un acuerdo de financiamiento que asocie incrementos regulares del presupuesto Federal al corto y mediano plazo para el manejo de las ANP, con aportes en el corto plazo de fundaciones y la ayuda multi- y bi-lateral. Es un modelo de financiamiento que ha sido aplicado con éxito en Brasil y Costa Rica y que está en sus inicios en Colombia y Perú.

Es importante notar que una amenaza constante a las ANP son los incendios forestales. Es una fortaleza del Proyecto que cada ANP cuenta con su propio programa de manejo del fuego que complementa la estrategia nacional de manejo del fuego, que se implementa a través de los centros regionales y brigadas comunitarias de la CONAFOR.

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

El diseño, la cuidadosa selección e implementación de los sub-proyectos ha sido una fortaleza central para el Proyecto. Son estos sub-proyectos que promueven las actividades de conservación de las poblaciones residentes en las cuencas prioritarias. La inclusión en el Proyecto de las OSC como agentes de diseño, organización, y supervisión de los sub-proyectos ha generado buena voluntad hacia el Proyecto, lo cual ha sido fundamental para su aceptación. Las UCR han invertido mucho esfuerzo en seleccionar, capacitar, y acompañar a las OSC que implementan los sub-proyectos con los pobladores locales, y el esfuerzo ha tenido sus consecuencias positivas generando resultados exitosos. En el GdM, el grado de éxito de cada sub-proyecto fue determinado por evaluaciones independientes coordinados por el FR después del primer año de implementación.

Muchas de los OSC tienen una capacidad alta para la operación, supervisión, apoyo, y monitoreo de los sub-proyectos. En el GdM ha habido 71 talleres para el fortalecimiento de capacidades locales, y se implementa una estrategia de género. Los sub-proyectos del GdM han sido evaluados por técnicos independientes que les han dado un puntaje promedio de 76.4%. Conforme a los resultados de esta evaluación, 28 de los 29 sub-proyectos han sido apoyados por un segundo año de financiamiento. El sub-proyecto no continuado con la OSC original fue adoptado con éxito por otra OSC de la misma región. En el Golfo de California (GdC), hay menos OSC en las cuencas del Proyecto, pero las que existen son organizaciones capaces y sólidas. El programa “Pescadero” de fortalecimiento de las capacidades de las OSC, pagado con fondos de otro proyecto, ha sido todo un éxito. Entrevistas con participantes del Programa subrayaron que este programa les había permitido tener un gran salto en su capacidad y efectividad institucional. El compromiso contractual de 3 años para los sub-proyectos en el GdC es una muestra de la confianza en las habilidades de las OSC como gestores.

En el indicador 2.1 del marco de resultados, para el año 2 se espera que el Proyecto C6 cumpla con 13,866 ha<sup>1</sup> (Banco Mundial, 2013, pág. 17). A la fecha, los resultados reportados alcanzan el 70.4%<sup>2</sup> de la meta intermedia proyectada en 2013, teniendo en cuenta que la operación de sub-proyectos en el GdM comenzó en el año 2014, y 2015 para el caso del GdC. En cuanto a la contribución de PSA por el FPB, el 30 de septiembre se publicaron los resultados de la asignación de recursos para 12,213 hectáreas, cumpliendo satisfactoriamente el 145% del compromiso que era de 8.442 hectáreas. Cabe señalar también el importante avance de CONAFOR, definiendo las áreas elegibles con una estrategia innovadora, basada en metodologías y herramientas científicas para la focalización con visión de corredor biológico en el GdC para el Fondo Patrimonial de la Biodiversidad (FPB), combinando por primera vez la parte hídrica con la de biodiversidad, y utilizando una especie carismática para capturar la imaginación pública a través de la “Ruta del Jaguar”. Hay que reconocer también la contribución de los sub-proyectos en el monitoreo del agua. Queda pendiente cuantificar la contribución de los sub-proyectos en emisiones evitadas.

---

<sup>1</sup> La meta total esperada del proyecto es de 18,696 ha divididas en: 8,442 ha en PSA, 2,971 ha (agroecosistemas) y 7,283 ha (manejo forestal sostenible) (Banco Mundial, 2013, pág. 17)

<sup>2</sup> De acuerdo con la información proporcionada por el Coordinador de FGM a la fecha de la EIMT se tienen en agroecosistemas un total de 5632.6 ha (523 ha de cafetal bajo manejo sostenible; 9.6 ha de agricultura con buenas prácticas; 5100 ha de ganadería sostenible) y en la categoría de Manejo Forestal Sostenible 4,139 ha (1502 ha en conservación, 863 ha en restauración, 118 ha en mantenimiento de restauración y 1656 ha de plantaciones forestales). Se prevé que para el año 2017 se cubra parte de la meta en PSA con el Fondo Patrimonial de Biodiversidad para las cuencas que drenan a Bahía de Banderas-Cabo Corrientes en el Golfo de California.

Los Planes de Manejo Integral de Cuenca (PAMIC), en proceso de elaboración, son instrumentos que contienen una alta calidad de información, integran variables y procesos sofisticados de análisis; y representan una fortaleza importante para el Proyecto. Los PAMIC pueden orientar los recursos disponibles en las agencias participantes del Proyecto para que tengan mayor impacto en las cuencas involucradas. Entre estos recursos se encuentran los que maneja CONAFOR con sus diversos programas, principalmente el programa de PSA nacional y PSA financiados por el FPB y de Compensaciones Ambientales; y CONANP con sus programas de subsidio como PROCODES, PET, PROVICOM, y PROMAC, entre otros. Los PAMIC también pueden contribuir a que coaliciones regionales de OSC como la alianza de la COBIJA, en el centro de Veracruz, establezcan propuestas metodológicas para el bienestar de las cuencas. Es interesante notar, también, que los PAMIC han generado mucho interés en el sector público para dirigir compensaciones ambientales.

La sustentabilidad social, ambiental, cultural y económica, no debe basarse sólo en una planeación territorial, sino también en reconocer las estrategias locales. Este trabajo lo realizan las OSC socias del proyecto desarrollando acciones encaminadas hacia la conservación y buen manejo de los recursos naturales de las cuencas de su ámbito de incidencia. A su vez, contribuyen al desarrollo de micro economías a través de la inversión en sub-proyectos y operan como agentes catalizadores para la búsqueda de recursos de contrapartida para el Proyecto, y para financiar la continuación de los sub-proyectos al largo plazo.

El indicador 2.2 se refiere a las *“emisiones de CO<sub>2</sub> evitadas y secuestradas en las cuencas/sub-cuencas elegidas, donde la Meta: 4,015 MtCO<sub>2</sub> en 5 años, un estimado que se confirmará entre el primer y segundo año del proyecto”*. En las estimaciones realizadas para este indicador se utilizaron parámetros internacionales del monto de carbono por tipo de vegetación. Con el apoyo técnico de la CONAFOR, se estimaron parámetros posteriores que fueron calculados para los tipos de vegetación en México, obteniéndose una cifra de 2.95 MtCO<sub>2</sub> considerando la cobertura vegetal de las cuencas y el “carbono azul” de los manglares en el Proyecto C6. Esta es la línea base actualizada para el Proyecto considerando cifras oficiales de tasas de deforestación a 2011. Si los avances deben considerar tasas de deforestación a 2016 deberán ser calculados con datos disponibles, que sean resultado de consultorías a principios del 2017, y al final del Proyecto.

El indicador 2.3 del marco de resultados hace referencia a la adopción de un sistema de monitoreo con *“Al menos un sistema de monitoreo en funcionamiento en cada cuenca”*. El Proyecto C6 decidió aportar datos al Sistema Nacional de Monitoreo para la Biodiversidad (SNMB), coordinado por CONABIO. Para cumplir con dicho objetivo se ha adoptado la metodología de monitoreo SAR-MOD<sup>3</sup>. Esta herramienta es un trabajo colaborativo entre FMCN, CONABIO, CONAFOR y CONANP, quienes definieron conjuntamente la metodología e insumos para el desarrollo del modelo. Es un esfuerzo nacional único, que ningún otro país tiene, donde la contrapartida de recursos que facilitó el desarrollo de la metodología abona al Proyecto de manera estratégica.

El Proyecto ha financiado la adquisición del equipo de monitoreo y la capacitación de personal de las OSC y las ANP para lograr la implementación del SAR-MOD. Durante la EIMT, se constató que las ANP y los socios del proyecto están llevando a cabo la colecta de datos que

---

<sup>3</sup> El monitoreo SAR-MOD, es una metodología desarrollada y adoptada por FMCN, CONAFOR, CONANP y CONABIO, lo cuál ha sido desarrollado con financiamiento de la Fundación Gordon y Betty Moore.

nutre a este sistema. Debido a la gran cantidad de información que arroja cada sitio, la interpretación de la información integrada no regresa al Proyecto de una manera rápida, y no aporta para la toma de decisiones. Hay un proceso nacional en marcha que comenzará a dar resultados. El primer año de datos sirvió para capacitar personal clave en la aplicación de la metodología y afinarla antes de iniciar el análisis. El desarrollo de la metodología, la capacitación en su uso, y su implementación en campo ya tiene lugar, lo que es un gran avance. En el caso de las ANP, la información colectada por las cámaras trampa les permite tener un registro de especies animales en su territorio y elaborar materiales de apoyo sobre la fauna y los atractivos de las ANP.

El segundo método de monitoreo promovido por el C6, es el Monitoreo Comunitario de Calidad y Cantidad del Agua (MCCCA) desarrollado por Global Water Watch<sup>4</sup> (GWW). La característica de este método es que colecta información sobre aspectos físico-químicos y bacteriológicos, así como de caudal, sólidos totales en suspensión y macro-invertebrados. Esta gama de parámetros permite generar conocimiento, de primera alerta, sobre los cuerpos de agua superficiales, con protocolos bien establecidos y certificaciones periódicas que permiten garantizar la calidad de los datos. El MCCCA está siendo implementado por 10 grupos comunitarios que se incorporan a la red de GWW (GWW-México, 2015), todos en el GdM.

La CONANP<sup>5</sup> sugiere que se dedique un poco de recursos para que este esfuerzo sea adoptado por las ANP participantes en el proyecto y que el personal operativo (técnicos de campo y guarda parques) se encarguen de la colección de datos. Así, pueden contribuir a la generación del conocimiento sobre el estado de los cuerpos de agua superficial en dichas áreas. Esto implicará que CONANP y las ANP busquen recursos adicionales para mantener el abasto de los reactivos, más allá del periodo del Proyecto.

El costo del MCCCA es elevado, debido a la capacitación, certificación e insumos que requiere, razón por la que el Proyecto ha dedicado un presupuesto especial para su implementación. A largo plazo, será necesario que, de manera conjunta entre las URP, OSC, grupos participantes y GWW-México, las organizaciones y grupos comunitarios adopten el monitoreo. Esto implica también la necesidad de buscar recursos adicionales a los del Proyecto para financiar esta actividad a mediano y largo plazo, ya que los principales promotores han sido las URP en conjunto con GWW como parte de los sub-proyectos. De no tener mecanismos de financiamiento sostenible, esta actividad corre el riesgo de perderse una vez que termine el Proyecto.

Los datos que se levantan en campo se suben a la base de datos de GWW, hospedada en un servidor de la Universidad de Auburn que resguarda y valida la información. Esta información no es usada, hasta el momento, como una fuente para la toma de decisiones en el marco del Proyecto por tener pocos datos. Desde la perspectiva de las comunidades, el programa es útil para estimular el mantenimiento y cercado de manantiales y detección de contaminación fecal en cuerpos de agua de uso comunitario. En octubre está programado el primer taller de interpretación, lo cual marca el comienzo de actividades de interpretación y análisis de los datos.

Los recursos que se asignan al monitoreo del agua deben revisarse en función de que incluyan estrategias claras para la apropiación institucional del monitoreo que garantice que este

---

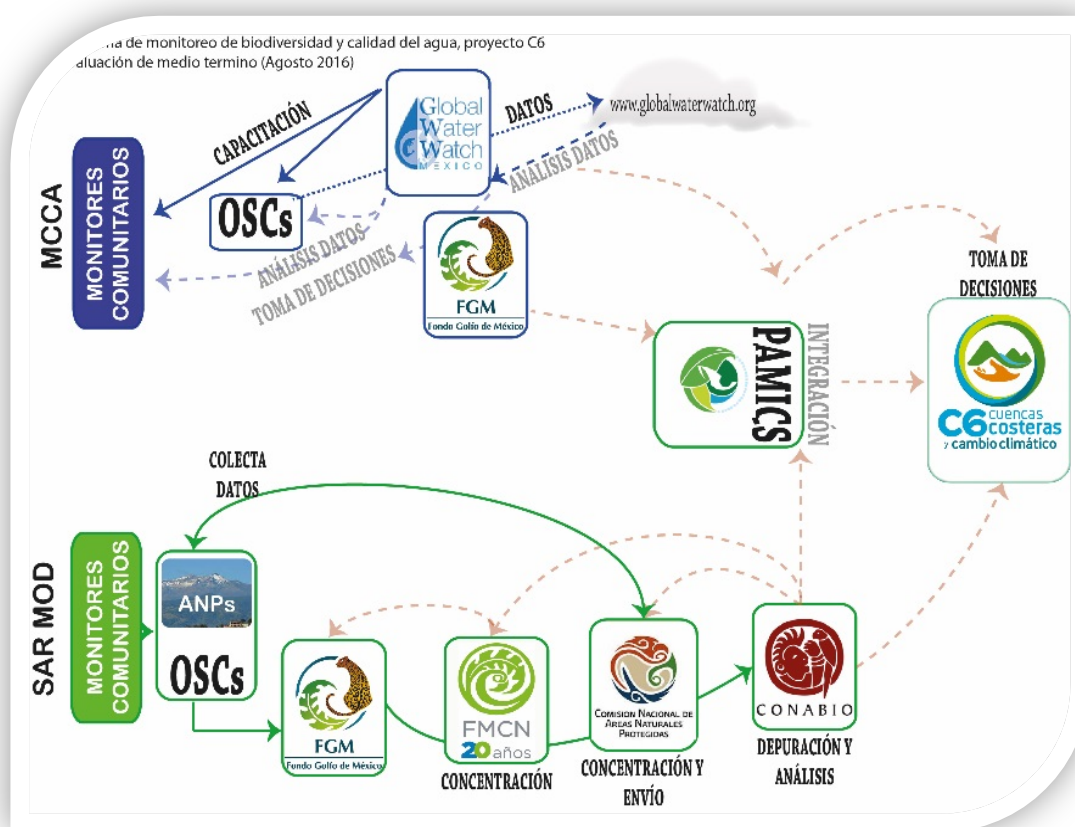
<sup>4</sup> <http://www.globalwaterwatch.org/>

<sup>5</sup> Entrevista con Andrew Rhodes, 10/08/2016

esfuerzo no se abandonará cuando termine el Proyecto. Actualmente GWW-México solicita mayor presupuesto para realizar sus actividades. Se recomienda que se evalúe tal solicitud en función de la pertinencia de sus costos y de la formación de capacidades locales para el uso de la información a nivel local y a nivel del Proyecto C6 (análisis e interpretación de datos), más allá de cumplir metas de personas capacitadas, elaboración de manuales y equipamiento. El arraigo del MCCA es primordial en este segundo periodo del Proyecto C6 más que su expansión.

El siguiente diagrama ilustra la ruta de los datos recogidos como parte de los dos procesos de monitoreo que actualmente se realizan en el marco del Proyecto C6. Las líneas continuas reflejan los flujos existentes de información y las punteadas los que aún no se usan por ser demasiado temprano para analizar datos que tienen un año de colección, y solo recientemente son confiables.

Figura 1 - Esquema monitoreo de biodiversidad y calidad del agua C6 los proceso iniciados



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

El indicador general para este componente son los PAMIC, incluyendo el nivel municipal, estatal, y federal (6 cuencas)". INECC estableció la metodología para la evaluación de los servicios ecosistémicos, la cual es la base para la zonificación de la oferta y demanda de los



misimos. Para 2015, hay un avance de 50% en 3 cuencas en el GdM (Tuxpan, Antigua, y Jamapa), y en el GdC 80% para el Rio Baluarte, 60% para el Rio San Pedro, y 20% para los Ríos Ameca-Vallejo. El Resultado Intermedio es “número de cuencas/sub-cuencas con sitios prioritarios que se monitorean a través de la teledetección y técnicas de recolección local de datos en el ámbito local”. El resultado buscado para 2015 era 6 cuencas, y fue alcanzado. Pronto se iniciara el análisis de los datos recogidos a través del programa de monitoreo para sacar conclusiones que contribuyan a la toma de decisiones para el manejo. En octubre, el INECC organizará el primer taller para analizar los resultados y recomendar ajustes en los PAMIC.

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

Una fortaleza del Proyecto es el éxito del CTP, y de los CTR, como los instrumentos principales para la colaboración inter-institucional a nivel nacional, y a nivel regional. Aunque el grado de participación ha bajado en el CTP recientemente, es todavía un mecanismo clave para el éxito del Proyecto, sobre todo porque crea lazos personales entre los principales técnicos asociados al Proyecto. De hecho, varios de los técnicos entrevistados observaron que, en términos prácticos, son estos lazos personales los que facilitan la colaboración inter-institucional. También es notable la percepción de varios técnicos de instituciones federales no asociadas directamente con el Proyecto, de ser muy exitoso debido al grado de colaboración inter-institucional.

Los socios locales del Proyecto son las OSC que gestionan la participación social en el Proyecto a través de la implementación de los sub-proyectos con las comunidades locales. En el sentido más amplio, son la bisagra entre los objetivos de conservación, los productores locales, el apoyo técnico para mejor uso del suelo y la producción sustentable, y el abanico de instituciones y oportunidades que puedan presentarse en la región. No solo estimulan, planifican, proveen apoyo técnico, monitorean, y evalúan los sub-proyectos, sino también canalizan el apoyo financiero del Proyecto C6, sus instituciones participantes, y de otras fuentes como el Fondo Ambiental Veracruzano, y en algunos casos, las compensaciones ambientales del sector privado. También algunas OSC juegan un papel crítico en la producción de especies forestales nativas para plantaciones forestales y agroecosistemas, el mercadeo de los productos de los agroecosistemas, y el programa de monitoreo. Por lo tanto, son socios multi-dimensionales verdaderamente claves para el proceso de manejo integrado de cuencas.

El indicador establecido para el resultado intermedio 4.1. es “Cantidad de asociados locales que han incorporado prácticas de mejor uso del suelo”, donde la unidad de medición establecida en el PAD está referida al número/cantidad de “asociados locales que han incorporado prácticas de mejor uso del suelo”. La meta global del proyecto son seis asociados, y esta meta se ha cumplido.

La complejidad del Proyecto se dimensiona en torno a las relaciones que se establecen en los diferentes niveles. En el diagrama siguiente se deja ver el nivel de relaciones y temas que trata el Proyecto C6 (representadas en diagonales). Se refleja el trabajo en diferentes dimensiones (representadas con círculos), desde el nivel comunitario hasta el nivel de coordinación entre instituciones federales. El Proyecto busca alinear objetivos que permitan la incidencia en políticas públicas con un enfoque de cuenca, así como la complementariedad de recursos. De esta manera, a nivel local se construyen modelos de intervención en vía hacia una operación coordinada del gasto público que priorice la planeación con enfoque de cuenca y

mantenimiento de los servicios ecosistémicos.

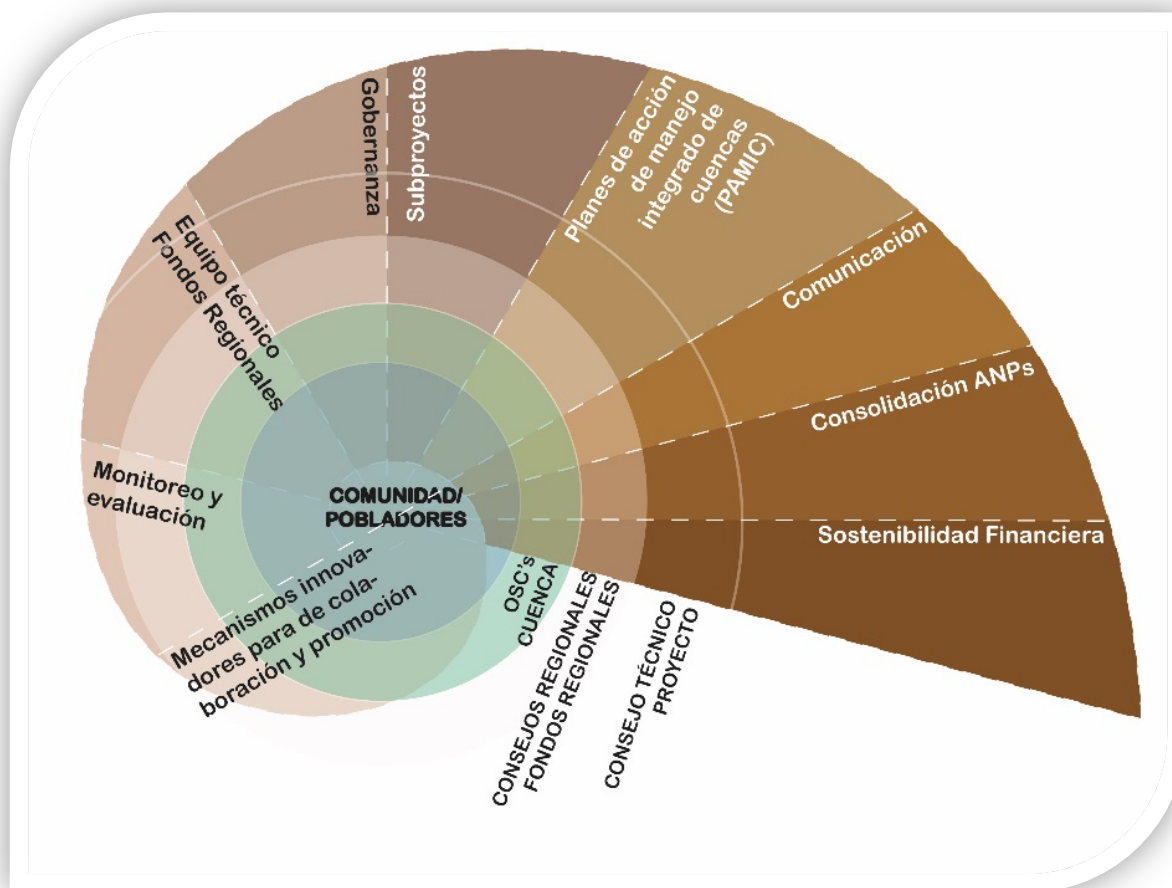


Figura 2 Niveles de trabajo del proyecto C6 y temas /acciones transversales.

El Proyecto innova permanentemente en los esquemas de colaboración institucional, desde el seguimiento a los acuerdos del CTP, hasta buscar vínculos con otras instituciones federales. Tratan de sumar al Proyecto actores que puedan tener incidencia política y económica para coordinar la planeación. A nivel de los estados, el Proyecto ha iniciado procesos para alinear inversiones. En el estado de Veracruz, se tiene como socio al Fondo Ambiental Veracruzano (FAV). Para el estado de Jalisco, se ha comenzado bien. El Proyecto se coordinó con la CONAFOR para realizar una promoción focalizada y con acompañamiento estratégico que generó mayores beneficios y lecciones aprendidas para atraer el interés y establecer compromisos con productores. Para tal efecto, se ha realizado la asignación de recursos para los beneficiarios del PSA del FPB<sup>6</sup> en el marco de la convocatoria 2016 aplicada en una región identificada como corredor biológico por diversos actores (CONAFOR, 2016).

Los diferentes socios del Proyecto ven al C6 como un esfuerzo único en el país. Lo mismo fue expresado por instituciones no socias como el caso de NAFINSA y SEMARNAT, así como diversos socios a nivel estatal y local. El construir procesos participativos reales, implica trascender el discurso abriendo procesos participativos efectivos. El Proyecto debe seguir

<sup>6</sup> <http://www.conafor.gob.mx/web/apoyos/apoyos-2016/>

construyendo un proceso pleno y abierto con mecanismos de consulta desde el nivel local hacia arriba para trazar agendas conjuntas. Requiere mucho trabajo, pero genera transversalidad en la toma de decisiones y, por ende, en la responsabilidad y la apropiación del Proyecto.

## **5.5 Manejo del proyecto (Componente 5)**

El quinto componente del proyecto está destinado a cubrir los gastos de operación del FMCN, la supervisión del FGM y FONNOR, incluyendo salarios, alquileres, viajes, gastos *per diem*, mantenimiento de locales, materiales consumibles, suministros, seguros, útiles, y los costos incrementales del personal de CONANP y FMCN (costos que no hubieran ocurrido en ausencia del proyecto).

Este componente se está desarrollando sin mayores problemas ya que las entidades de implementación (FMCN y CONAFOR) cuentan con una considerable y comprobada experiencia implementando proyectos financiados por el Banco Mundial, así como una historia de desempeño satisfactorio en la gestión financiera. Durante el diseño del proyecto se identificó un alto riesgo de que las entidades regionales co-implementadoras (FGM y FONNOR) pudieran tener limitadas capacidades administrativas, ya que recién iniciarían sus operaciones durante el Proyecto. Estos FR son responsables principalmente de la implementación técnica y del pago de los costos operativos del Proyecto, bajo la directa supervisión del FMCN. Por esta razón, se estableció la necesidad de que sus informes financieros sean revisados previamente por el FMCN. Al principio, esta tarea le costó trabajo a ambos equipos, por lo cual, durante el primer año de operaciones se invirtió en una fuerte capacitación. Hoy, los FR cuentan con un equipo más completo, todas las operaciones se procesan a tiempo y se cuenta con un buen manejo de la información. El equipo administrativo del FMCN aún hace un seguimiento cercano y está otorgándoles mayor independencia de manera progresiva, aunque aún recibe y revisa todas las notificaciones de transferencia que ambos fondos llevan a cabo. Durante la siguiente etapa de implementación del Proyecto, las capacidades de los FR seguirán fortaleciéndose y no se debe perder de vista la importancia de trabajar en busca de su autonomía administrativa.

El EIMT observó que los equipos técnicos del UCP y los UCR tienen muy alta calidad, están bien capacitados, y muestran un alto grado de motivación.

## **6.0 Plan de implementación y modalidades de gestión**

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

La línea de base está definida en el Marco de Resultados y Monitoreo, por el *Tracking Tool* del GEF, que incluye herramientas para la medición de la efectividad de manejo (METT) de cada una de las ANP del Proyecto, y para la medición de manejo forestal sostenible (SFM) y cambio climático (CC). También proveen líneas de base las propuestas originales de los sub-proyectos en las cuencas del Proyecto, y por el primer estudio de la tasa de cambio de suelo en cada cuenca.

### **6.2 Relación de los gastos a los componentes y actividades**

Al 30 de junio de 2016, el presupuesto ejecutado asciende a USD 18,570,456 (47%) del total de recursos GEF asignados al proyecto, incluyendo los recursos patrimoniales (ver Anexo I). Una revisión más detallada revela algunos detalles:

*Componente 1:*

La ejecución presupuestal en este componente ha alcanzado USD 5,634,725.57, (27.69% del presupuesto total del componente). De este monto, USD 338,419.15 corresponden a gastos de recursos extinguidos (40.72% del presupuesto del componente) mientras que USD 5,296,306 han sido desembolsados por el BM con el fin de capitalizar el Fondo de Conservación de Cuencas. El esfuerzo presupuestal en este componente se ha concentrado en cubrir los gastos operativos (88.74% del presupuesto de costos operativos de este componente), lo cual coincide con el gran esfuerzo desplegado para la procuración de fondos patrimoniales.

#### *Componente 2:*

En este caso, se han utilizado USD 11,740,490.54 (68.67% del presupuesto total del componente). USD 9,091,000.00 han sido destinados a capitalizar el FPB, una vez que fueron desembolsados los recursos de contrapartida por parte de CONAFOR. Este es una indicación notable de su apropiación del Proyecto, aún durante un periodo de fuertes recortes en su presupuesto anual. En lo que se refiere a los recursos extinguidos, el gasto asciende a USD 2,649,490.54 (33.10% del presupuesto del componente), de los cuales 93.54% del gasto del componente han sido orientados a financiar los sub-proyectos. Este nivel de ejecución está de acuerdo con lo que se podría esperar, teniendo en cuenta que la implementación de sub-proyectos recién dio inicio durante el segundo año de implementación del Proyecto (2015) y se ha detectado un límite en la capacidad de gasto de las OSC (MXN 1 millón por sub-proyecto).

#### *Componente 3:*

El monto ejecutado en este componente alcanza los USD 273,163.18 (62.19% del presupuesto total del componente) y ha sido orientado principalmente a los estudios necesarios para el diseño de los PAMIC, así como al diseño e implementación de los sistemas de monitoreo. Es bastante natural que el gasto en este Componente se haya concentrado de manera prioritaria en la primera mitad del tiempo de operación del proyecto, ya que los PAMIC son necesarios para orientar las acciones y se requiere una fuerte inversión inicial para poner en marcha los sistemas de monitoreo.

#### *Componente 4:*

La ejecución presupuestal en este componente asciende a USD 674,029.58 (68.85% del presupuesto del componente). El 92.61% del gasto del componente ha sido destinado a cubrir costos operativos, lo cual está bastante en línea con la naturaleza de las acciones de coordinación institucional. Durante las visitas de campo el equipo evaluador ha notado que se requiere aumentar los mecanismos de coordinación de tal manera que el CTP se acerque más a las regiones. Esto último podría incrementar ese tipo de gastos.

#### *Componente 5:*

El financiamiento destinado a cubrir los Gastos de Manejo y Administración del Proyecto ha alcanzado la cifra de USD 248,049 (37.87% del presupuesto del componente). Esto incluye los gastos de la UCP, cuyo equipo ha dedicado más tiempo del que fue considerado inicialmente por la gestión constante que requiere el Proyecto para dar seguimiento a las 30 consultorías, la coordinación entre instituciones y para asegurar el cumplimiento de los procedimientos del BM. Esto significa que se dispone aún de USD 406,951 para lo que queda de vida del Proyecto. Estos recursos deberían ser suficientes para asegurar su operación.

### **6.3 Observaciones sobre el presupuesto para el resto del Proyecto**

El FMCN proporcionó al equipo de evaluadores el nuevo IFR no auditado al 30 de junio de 2016, que fue presentado al BM el 15 de agosto de 2016. De acuerdo con la última versión de

este documento, se habrían desembolsado USD 18,570,457, que sumados a los recursos de la cuenta designada suman USD 20,555,827. Esto representa el 52% de recursos GEF aprobados para el Proyecto. El saldo de recursos disponibles para el tiempo restante de implementación asciende a USD 20,947,543, lo cual debería ser suficiente para cumplir con los objetivos tal y como están trazados actualmente en el PAD.

Las OSC que implementan los sub-proyectos tienen un límite en su capacidad de gasto anual. Las razones que definen ese límite no están relacionadas únicamente con sus capacidades administrativas y el FMCN ha invertido recursos y tiempo considerables para evitar este potencial problema. Con el ritmo de gasto actual, se está logrando cumplir con los objetivos de los sub-proyectos. Además, se están conformando proyectos regionales en torno a los PAMIC que a su vez atraerán recursos de otras fuentes que eventualmente ayudarán a los sub-proyectos a tener un financiamiento sostenible.

Hay que considerar que los beneficiarios de los sub-proyectos son comunidades locales (en algunos casos indígenas) y esto constituye un reto para su adecuada implementación. Problemas de gobernanza, coordinación interinstitucional o la debida apropiación del proyecto por las poblaciones locales son algunos aspectos identificados por el equipo técnico del proyecto como trabas para el arranque de las actividades. Es importante señalar que luego de más de un año de implementación, algunas OSC han demostrado su capacidad para resolver muchos de los retos de trabajar con comunidades, muchas veces pobres y aisladas, para lograr efectos duraderos en la producción sustentable, la conservación, la innovación, y el apoyo positivo a la economía local. Los éxitos alcanzados también sirven para atraer financiamiento adicional de otros programas de las instituciones de los gobiernos estatales y federal, y las compensaciones ambientales del sector privado; y también para estimular la innovación.

Cabe resaltar que el FMCN ha proyectado el nivel de ejecución presupuestal hasta el término del Proyecto, programado para fines de 2018. Esto ha permitido detectar un excedente en el Componente 2, específicamente en la Categoría de desembolsos 3 (correspondiente a sub-proyectos). Como se verá en la sección de recomendaciones (punto I.A.1.), se sugiere utilizar estos excedentes para cubrir los gastos operativos de la UCP y URP, así como cubrir el presupuesto para gastos operativos de cuatro ANP más del GdM y subir el presupuesto de las tres actuales durante 2017 y 2018, incrementando el financiamiento destinado a la Categoría de desembolso 4. De igual manera, los excedentes se podrían utilizar para estudiar los mecanismos financieros alternativos propuestos por la EMT, incrementando la Categoría de desembolso 2 (correspondiente a consultorías).

#### **6.4 Sostenibilidad y continuidad del personal del Proyecto**

Durante el diseño del proyecto, se previó que los rendimientos provenientes de los recursos patrimoniales del Fondo de Conservación de Cuencas servirían para cubrir tres puestos en cada uno de los FR (coordinador, administrador, especialista en monitoreo) al final del Proyecto. En la situación financiera actual, solo se podrá financiar actividades en las ANP al terminar el proyecto. Actualmente las UCR cuentan con personal suficiente para cumplir sus funciones. El FGM tiene 8 personas (5 técnicos y 3 administrativos) financiadas con recursos extinguidos del C6, lo cual pone en evidencia una debilidad en cuanto a su sostenibilidad post-proyecto. Por otro lado, FONNOR cuenta con 7 profesionales (4 técnicos y 3 administrativos). De estos, solo 2 son financiados con recursos del C6 y el resto es financiado con recursos de otras fuentes (ver Anexo J - lista del personal de las UCR y fuentes de financiamiento).

El personal contratado ha pasado por un riguroso proceso de selección y el FMCN ha invertido en su capacitación para, en primer lugar, implementar el manual de operaciones. Luego, la capacitación en aspectos administrativos y operativos se ha llevado a cabo en el día a día. El equipo también ha recibido capacitación externa, apoyo en el desarrollo de sus recursos humanos, capacitación por la Universidad de Stanford en desarrollo de modelos de cuencas, capacitación en asuntos fiscales e inclusive el BM apoyó la capacitación de miembros del equipo (Anexo K: lista de capacitaciones a los miembros de las Unidades Regionales).

Con respecto al financiamiento, preocupa la disponibilidad de recursos para la continuidad del personal de las URP. Ahora, las responsabilidades como equipo de implementación del Proyecto, con un presupuesto y actividades muy bien definidas, demandan su atención prioritaria. Además, su éxito en esta tarea será tarjeta de presentación para futuros donantes. Para el final del Proyecto, el FGM necesitará mayor capacitación y experiencia en la procuración de fondos, pero mientras tanto, el trabajo del FMCN con empresas dará lugar a donaciones posteriores. Por otro lado, FONNOR, debido a la falta de recursos del Proyecto, se ha visto obligado a ser muy activo y operar más como un fondo ambiental. Eso ha permitido que, con el apoyo activo del FMCN, consigan otros recursos (p.e.: Fundación Hemsley: USD 938,000) que han sido alineados directamente con el Proyecto C6. Cabe resaltar la operación del FGM bajo los procedimientos del BM como una capitalización de un *expertise* que facilitará su reconocimiento institucional a fin de procurarse nuevos recursos. Esta es la estrategia que ha decidido adoptar y, con el apoyo del FMCN, se iniciará una nueva etapa en este aspecto.

## **6.5 Relación entre los niveles federal y estatal**

La EIMT constató un fuerte compromiso por parte de los socios del Proyecto en todos los niveles. Es tema que fue comentado por muchos entrevistados, tanto de las instituciones socias, como las instituciones no socias. Es una fortaleza de suma importancia para el funcionamiento eficaz del Proyecto, y para el seguimiento del modelo de manejo integrado de las cuencas después del Proyecto. El flujo de comunicación sobre las decisiones tomadas en el seno del CTP todavía debe pasar por diversos filtros antes de llegar a las regiones y a los Estados. Este hecho dificulta la alineación del gasto público en torno a las decisiones del Proyecto. A esto hay que sumar los cambios que se han dado al interior de las instituciones, sobre todo en los puestos directivos, que conlleva a dedicar más tiempo en explicar nuevamente el Proyecto, y en ocasiones puede significar un retraso en la toma de decisiones y en la comunicación con los brazos operativos a niveles de regiones y estados. Esta modificación afecta la toma de decisiones por falta de conocimiento del proyecto. Además, retrasa la comunicación al interior de la institución con los brazos operativos a nivel de regiones.

## **6.6 Instrumentos de las salvaguardas**

En términos generales, el Proyecto cumple cabalmente con todas las salvaguardas ambientales y sociales del BM dentro del marco de los diferentes instrumentos realizados para el control de las mismas como son el Manual de Operaciones, el Marco de Procedimientos, el Marco General Ambiental y Social (MGAS), Marco de Planificación de Pueblos Indígenas (MPPI) y PPIs. Los sub-proyectos que trabajan con pueblos indígenas cumplen con todo lo estipulado para el cuidado de su cultura, toma de decisiones y respeto del territorio que, a su vez, promueven esquemas de construcción participativa.

El FGM da seguimiento a 9 sub-proyectos con población indígena, que funcionan como PPI, y vigila el cumplimiento de las salvaguardas. Por su lado, FONNOR tiene un sub-proyecto con PPI. En las dos, la UCR da seguimiento al cumplimiento del Marco de Operaciones (para el caso de las ANP), así como al Marco de Planificación de Pueblos Indígenas (MPPI-donde apliquen PPI) y en general al MGAS en todos los procesos del proyecto (consultorías, sub-proyectos y relaciones institucionales). CONAFOR cuenta con su MGAS y MPPI para la aplicación de los recursos del FPB.

Se encontró sólo un caso donde se cuestiona un PPI, el de la asociación civil Desarrollo Sustentable de los Tuxtlas, AC (DESTUX AC). Es un caso que requiere análisis más profundo en torno a la decisión de mantener el proyecto, ya que se dio mucho peso a la condición de indígenas de la población. La solución de que otra organización de la zona de seguimiento al proceso iniciado es positiva. Aunque la política del BM es de dar un trato especial a Pueblos Indígenas, para fines prácticos de campo, es procedente utilizar una base común para la evaluación. De otra manera, la decisión de seguir con el apoyo por ser pueblos indígenas, independientemente de las evaluaciones negativas, puede generar condiciones de desigualdad en proyectos de población mestiza y en vez de construir procesos de empoderamiento promueve esquemas paternalistas. La tensión entre la política del BM y las realidades prácticas de campo exigen creatividad para minimizar las consecuencias negativas, y así fue el caso en términos del sub-proyecto de DESTUX AC.

## **7.0 Cumplimiento fiduciario y de salvaguardas**

En esta sección se presenta un resumen de los hallazgos sobre el cumplimiento fiduciario y de salvaguardas. Es importante señalar que el FMCN cuenta con una sólida reputación financiera, ganada durante 20 años de experiencia en el manejo fiduciario de proyectos de gran envergadura. También es notable que el FMCN ha asegurado que las fechas del ciclo de proyecto hayan sido cumplidas fielmente para pagos, adquisiciones y reportes.

Mucha de la información en esta sección viene de las Misiones de Supervisión del BM. Vale notar que estas misiones han sido positivas en varios sentidos. Tienen un formato estándar que es observado por cada misión lo cual genera resultados que no varían entre misiones. El espíritu de las misiones es positivo, buscando como mejorar el Proyecto. Las Ayudas Memorias sobre cada misión son precisas y dejan un record de las conclusiones y recomendaciones. También las misiones tienen un efecto indirecto de crear una imagen positiva del Proyecto entre instituciones del Gobierno que son consultadas, pero que no son miembros del CTP.

### **7.1 Adquisiciones**

El FMCN es responsable de las adquisiciones, consultorías, servicios, y los sub-proyectos, lo cual consume mucho tiempo de la UCP. Los FR sólo pueden ejercer gastos operativos. Para facilitar el proceso, el FMCN acordó con el BM procedimientos para adquisiciones, consultorías y servicios dentro de los sub-proyectos detallados en el Manual de Operaciones del Proyecto. Estos procedimientos permiten que el FMCN pueda otorgar autorizaciones hasta montos muy razonables sin necesidad de consultar al BM de manera previa. Antes del cierre del Proyecto sería interesante que el BM revisara la posibilidad de que los FR pudieran hacer los desembolsos a los sub-proyectos, lo cual desarrollaría sus capacidades y probaría el modelo financiero de los FR.

El BM realiza supervisiones semestrales de las adquisiciones y su especialista lleva a cabo revisiones *ex post* a las contrataciones y adquisiciones de acuerdo al Plan de Adquisiciones y el Sistema de Seguimiento de Proyectos (SISEP). Las medidas adoptadas son traducidas en una lista de "próximos pasos" y una nueva versión del Plan de Adquisiciones que serán revisadas en la siguiente misión. Las minutas específicas para adquisiciones reflejan que no se han detectado asuntos significativos, dejándose constancia de que las principales acciones acordadas han sido atendidas. Los recursos a cargo de CONAFOR serán canalizados únicamente a pagos por servicios ambientales (PSA) del FPB y la operación de estos recursos se iniciará en el segundo semestre de 2016

## **7.2 Manejo financiero**

Las supervisiones del BM incluyen la revisión de los arreglos de manejo financiero y su desempeño, el monitoreo de los riesgos fiduciarios, y la gestión financiera. Como resultado, se prepara una ayuda memoria que cuenta con un plan de acción con fechas límite y responsabilidades claramente definidas. Las conclusiones de dichas misiones resaltan constantemente que *"el desempeño y arreglos de gestión financiera del proyecto en términos de presupuesto, contabilidad, control interno, desembolsos y flujos de fondos, reportes financieros, auditoría externa, personal y sistemas utilizados continúan siendo satisfactorios"*.

### **7.2.1 Sub-proyectos**

El riesgo financiero de los sub-proyectos es gestionado con una cuidadosa revisión de los reportes de las OSC y supervisión técnica en el campo. Durante el primer año de operación las OSC reportaron de manera trimestral. Luego de una evaluación positiva del primer año, y aprobación de continuar con un segundo año, se permitió a algunas OSC reportar semestralmente. Si se identifica un problema con los reportes administrativos o técnicos, las OSC pueden verse obligadas a nuevamente a presentar reportes trimestrales. Cabe resaltar que las OSC con experiencia previa implementando proyectos del FMCN y que han presentado un desempeño favorable en su ejecución, pudieron presentar reportes semestrales desde el inicio de los subproyectos, sin embargo, aún se cuenta con OSC en evaluación de su desempeño que por lo tanto siguen reportando trimestralmente. Todas tienen que mantener una cuenta exclusiva para manejar los sub-proyectos, y los estados de cuenta trimestrales son reportados al FMCN.

El SISEP facilita el seguimiento de las instituciones co-implementadoras (OSC y ANP) y permite uniformizar los reportes, así como contar con información en línea. Es útil para el seguimiento de los sub-proyectos, y de hecho, es un sistema que ha sido citado a nivel internacional como ejemplo de una herramienta para facilitar el seguimiento de proyectos. Fue necesario agregar una persona administrativa adicional en preparación a que en 2017 se planea que entren 4 ANPs adicionales al Proyecto. Se ha logrado que de 29 sub-proyectos aprobados para el primer año, se rechace solo una solicitud para el segundo año por incumplimientos técnicos y administrativos durante el Año 1, y presentación de una propuesta para el Año 2 de baja calidad. Este sub-proyecto está en vías de ser administrado por una organización alternativa para no perder sus avances. Esta OSC cuenta con alta experiencia de trabajo en la región y con el FMCN.

El cierre de año de los sub-proyectos está previsto para el 31/12 y los informes finales se reciben a más tardar el 15/1. El FGM revisa y aprueba los informes durante los 20 días siguientes. Si bien el FMCN desembolsa un 10% adicional a lo previsto en el período en cuestión, se puede generar un atraso y resultar en la necesidad de que las OSC tengan que



poner recursos propios para cumplir sus compromisos con las comunidades. Esta situación se complicó con los primeros desembolsos para 2016 debido a la necesidad de suscribir un adendum entre las OSC y el FGM. Si bien para el 9/12 se contó con la no objeción al modelo de adendum y el FGM inició las gestiones con las OSC, su efectiva suscripción, agregada a los retrasos en revisar a los reportes, ocasionó que la liberación de recursos se extendiera en algunos casos hasta marzo de 2016. Esta situación ha sido bien analizada con el fin de evitar demoras en las actividades a inicios de año, ya que pueden disminuir la credibilidad en los beneficiarios de los sub-proyectos. Esta es la perspectiva desde el campo. Desde la perspectiva del FMCN, con 20 años experiencia con proyectos de esta índole, el hecho de haber desembolsado en marzo tras un primer año de operación inicial es un logro mayor. Contrario a bajar la credibilidad, establece que las reglas se siguen y no hay duda que esto es un buen paso para que en 2017 las OSC planeen para que en el tiempo de revisión tengan suficientes recursos y cumplan con los informes antes. Todo indica que el equipo de FGM ha realizado los ajustes necesarios para contar con todos los elementos para firmar adenda en enero de 2017, siempre y cuando las OSC cumplan en tiempo y forma con su entrega de reportes anuales.

Por otro lado, en enero de 2016 se acordó aplicar el Índice de Efectividad Institucional (IEI), desarrollado por el FMCN, a las OSC administradoras de sub-proyectos. Se contratará una consultoría para aplicar el índice y capacitar al personal de FGM. Esta capacitación debería incluir al equipo de FONNOR y será importante evaluar las posibilidades reales de aplicar en forma permanente una herramienta de esta naturaleza. Paralelamente, también es necesario analizar las posibilidades de seguir aplicando y ampliar al GdM el programa de capacitación “Pescadero”, implementado por FONNOR con las OSC del GdC.

En cuanto a los reportes administrativos de las ANP, estos son preparados por el FGM. En noviembre se recibe la solicitud de presupuesto que es contrastada con las necesidades planificadas a 4 años. Esta solicitud es evaluada técnica y administrativamente. Los pagos se hacen mediante planes semanales y los gastos son facturados a nombre del FGM. Los pagos se realizan de forma semanal y directamente a los proveedores. En casos muy excepcionales, el ANP adelanta el gasto y es reembolsado. Todos los meses se hace una conciliación bancaria, y los reportes son cargados en el SISEP por los administradores del ANP.

Los aportes de CONAFOR al FPB se han hecho de acuerdo con las fechas acordadas para el Proyecto, y CONAFOR tiene la responsabilidad fiduciaria para los recursos patrimoniales depositados en el FPB. Los rendimientos del FPB son destinados en parte a su programa PSA (actualmente cuenta con MXN 10 millones para financiar estos PSAs). La convocatoria fue publicada el 15/07/16, y al momento del desarrollo de la presente evaluación, se encontraba en pleno proceso de selección por un Comité Técnico. El 30 de septiembre se publicaron los resultados de asignación de recursos. Los beneficiarios tendrán que suscribir un “convenio de concertación” de 5 años con CONAFOR donde se comprometerán a entregar informes de actividades, aceptar la realización de auditorías y supervisiones, así como evaluaciones externas. .

## **7.2.2 Auditorías**

Se tomó la decisión con el BM de utilizar un formato simplificado para los reportes de auditoría. Incluyen una auditoría financiera tradicional (recursos extinguidos) y revisión del fondo patrimonial (FCC). Esta auditoría debe comprender la selección aleatoria de tres a cuatro sub-proyectos a ser visitados y verificar la elegibilidad de sus gastos. Hasta ahora han sido revisados cinco de estos durante 2016. Esto no impide que los FR hagan su propia auditoría en

caso detecten algún aspecto que no quede claro en los reportes administrativos. Durante 2015 se hicieron vistas a todos los sub-proyectos. Las auditorías al FMCN son realizadas por la empresa Deloitte, y se han hecho dentro de los tiempos previstos, incluyendo visitas de campo, y concluyendo en reportes sin salvedades. La auditoría de los recursos del FPB se llevará a cabo por auditores independientes asignados por la Secretaría de la Función Pública, de acuerdo a los Términos Generales de Referencia para Auditoría de proyectos financiados por el BM.

### **7.2.3 Manual de operaciones**

El Proyecto cuenta con un Manual de Operaciones muy detallado que es revisado anualmente por el FMCN con el Banco Mundial. Se ha actualizado el manual en dos ocasiones con el fin de ajustar los topes de los lineamientos de adquisiciones modificados por el BM. La última versión del manual, luego de obtener la no objeción respectiva, se encuentra disponible en la página Web del proyecto.

### **7.2.4 Gestión de portafolios de inversiones**

Las inversiones del FMCN son realizadas conforme a la política establecida por su Comité de Inversiones, asesorado por un Asesor de Inversiones Independiente. El objetivo es obtener un flujo de recursos tan elevado como sea posible, visto en términos reales, sin incurrir en riesgos excesivos. Esto se traduce en una estructura de inversiones medianamente conservadora, orientada hacia el largo plazo. Para la supervisión de los fondos patrimoniales por parte del BM, los puntos más importantes son la revisión de los reportes anuales de inversión, el reporte de cambios en la política de inversiones y, de ser necesario, la revisión de los reportes mensuales de inversión y las actas de las reuniones trimestrales del Comité de Inversiones del FMCN. Estos puntos han sido revisados por el BM sin haber requerido ninguna mención particular.

Se están viviendo momentos de gran incertidumbre, volatilidad y nerviosismo a nivel mundial frente al reto de mantener un flujo de recursos no interrumpido para la conservación. Un aspecto a resaltar es la enorme volatilidad en materia cambiaria que está sufriendo México. El valor del peso mexicano ha pasado de MXN 13.02 por USD (en abril de 2013) a MXN 18.46 por USD en junio de 2016 (devaluación de 34%). Esto ha tenido un efecto interesante para el proyecto ya que por más que los rendimientos se han mantenido bastante moderados y por debajo del promedio histórico del FMCN (7.84%), alcanzando un pico de 4.11% para el período comprendido entre enero y junio de 2016, hoy se tiene una cartera en pesos mexicanos que asciende a MXN 72,191,586.00 (USD 3,909,729.21) que es mayor al aporte inicial de recursos MXN 68,851,983.46 (USD 5,296,306.42)<sup>7</sup>. Los fondos patrimoniales del BM entraron a MXN 13.04/USD por lo que el tipo de cambio no ha favorecido al capital todavía. Desde agosto de 2015 se ha podido destinar MXN 3,632,928.10 para financiar actividades del proyecto, principalmente en las ANP.

Las inversiones del FPB son administradas por BANORTE como una sub-cuenta del Fondo Forestal Mexicano de CONAFOR, siguiendo los criterios establecidos por su Comité Mixto de inversiones. La política de inversiones utilizada para el FPB también es considerada como moderada y CONAFOR debe presentar reportes semestrales conforme a los lineamientos acordados con el BM tal y como consta en el Manual Operativo del FPB. Con estos arreglos en

---

<sup>7</sup> Información proporcionada por el FMCN, de acuerdo a cuadro elaborado por el Asesor Financiero, Javier Mtanous (ANEXO L).

marcha, de acuerdo al último reporte que se tiene registrado por parte de CONAFOR a diciembre de 2015, el portafolio de inversiones asciende a MXN 270,801,492.58, de los cuales MXN 7,221,584.08 corresponden a los intereses generados (Ver Anexo L).

## **8.0 Conclusiones mayores**

Las conclusiones mayores del Proyecto se pueden ver en términos de fortalezas, debilidades, amenazas, y oportunidades como presentadas en el FODA del Anexo G, pero también en términos de efectividad, eficacia, relevancia, sostenibilidad, e impacto. A continuación, se presenta estas conclusiones en forma resumida, y en el Anexo M en términos de una serie de preguntas claves que son parte de los Términos de Referencia para la evaluación.

### **8.1 Efectividad**

El Reporte del Primer Semestre de 2016 indica que los grandes resultados están siendo alcanzados y contribuyen al logro del objetivo de desarrollo del Proyecto. El arreglo de los FR regionales bajo la supervisión de FMCN ha sido un éxito y la gestión financiera eficaz bajo este modelo. La inversión en la capacitación del personal de los FR, ANP, y las OSC socias ha tenido el efecto deseado, y trabajan con dedicación y efectividad en apoyo a los sub-proyectos y la consolidación de las ANP. En general las actividades del Proyecto se llevan a cabo de acuerdo con los planes originales. Hay ligeros atrasos en la consolidación del manejo de la RBPC; establecimiento de un ANP en el GdC; y avance de los sub-proyectos en 2016. No obstante, el avance durante el año no es lineal, y es probable que estos atrasos serán recuperados para el fin del año. Los enfoques y estructuras del Proyecto más efectivos han sido la gestión financiera y cumplimiento de las salvaguardas, mientras que el modelo único para la procuración de fondos podría abrirse a ensayar e implementar otros modelos. Las opiniones sobre la efectividad de la colaboración entre las organizaciones asociadas varían. Algunos observadores indican que es el único Proyecto donde han visto una colaboración inter-institucional efectiva, pero otros notan que el nivel de participación en el CTP ha bajado, y hay demoras y lapsos en la comunicación sobre el Proyecto entre y dentro de las instituciones socias. Aunque el modelo del Proyecto ha sido un éxito en general, cinco años es corto para la consolidación del modelo sobre todo cuando la fecha de cierre coincide con el cambio en administraciones del Gobierno Federal, más aun considerando la importancia de su seguimiento y expansión a otras cuencas críticas en el futuro.

### **8.2 Eficiencia**

Los recursos técnicos y financieros disponibles son adecuados para cumplir con los planes del Proyecto, salvo la necesidad de reforzar los equipos técnicos a fin de explorar e implementar nuevos mecanismos de financiamiento alternativos. Los fondos del Proyecto se gastan de acuerdo con los planes del Proyecto y con los procedimientos establecidos. En cuanto a los términos de asignación de recursos y su utilización, las OSC que implementan los sub-proyectos han mostrado un límite en sus capacidades de gasto anual, y por lo tanto hay un excedente que se sugiere utilizar para financiar los POA de las siete ANP en el GdM y los estudios de mecanismos financieros alternativos. En general, las capacidades de los socios son las adecuadas, y cuando ha sido necesario, se han utilizado consultores especializados para llenar huecos en capacidades técnicas identificadas. Las funciones y los roles de los socios y el personal del Proyecto establecidos en el PAD y el Convenio de Concertación han

sido respetados. Varios entrevistados mencionaron la necesidad de reclutar a CONAGUA como un quinto socio del Proyecto. Los procesos dentro de la estructura de gestión para presentación de informes siguen de acuerdo con lo estipulado en el Manual del Proyecto y los contratos con las OSC. Hay procesos de auto-monitoreo y evaluación como los talleres anuales del FMCN, los FR regionales, y las OSC; el *coaching* de los recursos humanos de los fondos; y las evaluaciones de los sub-proyectos por los FRs y evaluadores independientes.

### **8.3 Relevancia**

Es quizás un poco temprano para saber si el diseño y enfoque del Proyecto son relevantes para atender las necesidades identificadas en cuanto a la degradación del suelo, la erosión, y el manejo de cuencas. Al no tener los PAMIC, el INECC llevó a cabo la identificación de áreas prioritarias por medio de modelos, para guiar la ubicación geográfica de ellos en zonas de más alta prioridad. En el futuro, será importante estimular la aplicación de programas de apoyo administrados por CONAFOR y CONANP, y las compensaciones ambientales del sector privado a las zonas de más alta prioridad identificadas por los PAMIC. También es cierto que el manejo integrado de cuencas es un proceso que requiere inversión constante y tiempo. Es por eso que en la siguiente sección del Informe, se recomienda considerar la extensión del Proyecto para hacer puente entre administraciones del Gobierno Federal y desarrollar mecanismos alternativos de financiamiento. El Proyecto contribuye a las políticas y programas estratégicos del Gobierno enfocando y coordinando el gasto público a través del manejo integrado de las cuencas críticas. En la práctica se ha encontrado que es imprescindible el rol de coordinación del FMCN y los FR, y por eso, la importancia de encontrar mecanismos alternativos de financiamiento para poder continuar con estos procesos después del cierre del Proyecto.

### **8.4 Sostenibilidad**

Dada la dificultad en encontrar financiamiento de contrapartida para el Proyecto, los actuales bajos rendimientos de los Fondos Patrimoniales, el recorte de los presupuesto ambientales del Gobierno, y la coincidencia de la fecha de terminación del Proyecto con los cambios en la administración Federal, es poco probable que hoy se pueda garantizar su sostenibilidad y por eso la evaluación propone extender su período de implementación y buscar otros mecanismos de financiamiento.

### **8.5 Impacto**

En general el Proyecto ha alcanzado los objetivos establecidos con respecto a la gestión de las ANP, el manejo forestal, la degradación del suelo, y las cuencas hidrográficas. Aunque se ha identificado algunos atrasos menores, el avance durante el año no es lineal, y el Proyecto cuenta con todas las herramientas para alcanzar las metas de 2016 antes del fin del año. Los procesos de manejo forestal y restauración de ecosistemas son procesos lentos, y actualmente hay poca evidencia visual en la mejora de la cubierta vegetal y la calidad del medio ambiente. Habrá que esperar 4 o 5 años más para que sea visualmente evidente. El Proyecto ha cambiado en cierto grado el comportamiento de las personas y las instituciones. Las comunicaciones entre y dentro de las instituciones con respecto al Proyecto han mejorado, aunque no siempre. Es interesante notar que muchos de los entrevistados han observado que el FMCN juega un papel clave para este funcionamiento, y habría que ver si las prácticas positivas de ahora continuarían sin ellos, como una costumbre adquirida. Ha habido unos impactos positivos no intencionados como la coalición que han formado algunas de las OSC

del Proyecto, y la inclusión del concepto de mosaicos de conservación, compuestos de AVCs y tierras bajo producción sostenible en zonas identificadas de alta prioridad a través de los PAMIC, y que pueden servir para enfocar el gasto público y las compensaciones ambientales.

## **9.0 Lecciones Mayores Aprendidas**

1. Financiamiento Sostenible: El modelo para el financiamiento de proyectos de biodiversidad a nivel internacional, basándose solo en un mecanismo como los fondos patrimoniales, es cada vez más cuestionado. El gobierno está recortando sus presupuestos para programas ambientales. Las fundaciones grandes, las ONG internacionales, y la cooperación bi-lateral están cambiando su enfoque y prioridades desde la biodiversidad hacia el cambio climático y a los grandes sistemas de producción de alimentos. A su vez, en estos últimos años los Fondos Patrimoniales están generando pocos rendimientos para financiar operaciones en áreas protegidas. En el futuro, sería aconsejable incluir en los proyectos de biodiversidad y cambio climático un financiamiento para buscar, probar e implementar nuevas fuentes de sustentabilidad financiera.
2. Enfoque de Cuenca: Mientras que el uso de la cuenca como enfoque del Proyecto es audaz por lo que implica en cuanto al gran número de actores que involucra, es realista porque es una unidad funcional real. El Proyecto C6 ha probado que, con un buen diseño y financiamiento adecuado, el modelo puede funcionar., y que la coordinación inter-institucional es esencial para racionar el gasto público y asegurar la sostenibilidad financiera del enfoque.
3. Integración de las OSC: La integración de las OSC al Proyecto ha sido un elemento muy favorable del diseño. Han mostrado su gran dedicación y capacidad para los trabajos de campo con los productores, y su voluntad de colaboración en muchos sentidos, no solo los contractuales. El Proyecto les ha permitido tener actividades a mayor escala, ambos en lo geográfico y lo temporal, planificar a mediano plazo y buscar elementos comunes que puedan implementarse mejor de forma asociada. Otro beneficio es que utilizan su energía para encontrar soluciones en vez de solo criticar las acciones de otros y para complementar el brazo ejecutor de los gobiernos y fondos ambientales con los productores en el campo.
4. Fondo Ambiental como Coordinador: El FMCN ha mostrado claramente su gran capacidad de coordinación. Es poco común ver a una ONG coordinando un Proyecto que involucra grandes instituciones del Gobierno. Es un modelo interesante ya que una ONG puede cumplir papeles, como manejo fiduciario, transparencia en sus acciones y comunicación desinteresada, lo cual es más difícil para instituciones del Gobierno.
5. Fondo Nacional con Fondos Regionales: Otro mecanismo del diseño original del Proyecto que ha funcionado muy bien es la figura del fondo ambiental de nivel nacional apoyando y trabajando de cerca con los FR. Es un modelo donde el fondo nacional sirve de garante, entrenador, y supervisor de los FR, mientras que éstos últimos sirven de enlace con las actividades de campo (de los cuales están físicamente mucho más cerca), Gobiernos Estales, las OSC, y las empresas locales. Es una colaboración que tiene muchos beneficios para ambos socios.

## **10.0 Consideraciones para el futuro**

Como se ha notado en secciones anteriores del informe, la conclusión general de la evaluación es que va en buen camino para cumplir los resultados del Proyecto, y por ende, su objetivo para el desarrollo. Mirando hacia el futuro, se sugiere unos ajustes para obtener beneficios aún

más allá de los grandes resultados (el “plus” del Proyecto), mantener el manejo integrado en las 16 cuencas del Proyecto después de su cierre, y sentar las bases para su réplica en otras cuencas costeras prioritarias. Para lograr estas metas ambiciosas, se hace recomendaciones específicas en torno al tema de mayor importancia, la sostenibilidad financiera, y luego unas sugerencias menores para considerar en torno a siete otros temas (ver el Anexo N para mayores detalles sobre estas recomendaciones y sugerencias).

### **10.1 Impactos potenciales al continuar con el proyecto como ahora planificado**

Como parte de la revisión de cada componente del Proyecto se ha detectado muchas fortalezas y oportunidades. A la vez, se ha notado algunas debilidades y aún amenazas que podrían limitar el impacto del Proyecto si es que mantienen su forma actual. Quizás el impacto negativo potencial más preocupante es el recorte de recursos financieros federales, la dificultad encontrada en la procuración de fondos para el Proyecto, y los bajos rendimientos de los fondos patrimoniales. Estas realidades ponen en cuestión la continuidad de los procesos esenciales del Proyecto después de su cierre y su expansión a otras cuencas costeras prioritarias.

### **10.2 Recomendaciones para la sostenibilidad financiera**

En la sección 3.2 del informe, se recomendó la expansión del Resultado Intermedio 4 para incluir la sostenibilidad financiera. Para contribuir al logro de este parte nueva del Resultado Intermedio 4, se recomienda lo siguiente:

1. Iniciar de inmediato la implementación de mecanismos financieros alternativos como *Finance for Permanence*, *Return to Nature* (ver el Anexo O), *Green Climate Fund* y *Adaptation Fund* (vea el Anexo P), nuevas fuentes de compensaciones ambientales (ver el Anexo Q), y los mercados de carbono.
2. Extender el Proyecto por un periodo de 2 años (2019 -2020) para implementar en su totalidad los mecanismos financieros alternativos, consolidar el enfoque de cuenca y el manejo de las ANP, hacer puente entre administraciones del Gobierno Federal, y asegurar la sostenibilidad y réplica de las acciones impulsadas por el Proyecto.
3. Crear un Fondo de Innovación para invertir en mecanismos financieros alternativos, apoyar el establecimiento de empresas comunitarias para el mercadeo de productos fomentados por sub-proyectos, proveer financiamiento de contrapartida para atraer otros fondos del Gobierno, y estimular procesos nuevos de apoyo al Proyecto.
4. Si para fin del año no se han logrado asegurar los recursos de contrapartida pendientes para liberar el saldo de fondos patrimoniales del GEF asignados al Componente 1 (USD 12 millones hasta la fecha), solicitar al Banco Mundial la conversión de una porción de los fondos patrimoniales (más o menos USD 4 millones) en recursos extinguidos para cubrir los costos de la extensión del Proyecto y para capitalizar al Fondo de Innovación.

### **10.3 Sugerencias para consideración**

En esta sección se presenta algunas sugerencias en torno a siete temas adicionales que son de menor importancia, pero que quizás merecen consideración:

## CONSOLIDACION DE LAS AREAS NATURALES PROTEGIDAS

1. Utilizar la evaluación de efectividad de manejo (tipo METT) como instrumento para seguir de manera sistemática la identificación de ajustes requeridos para consolidar el manejo de las ANP, y la capacitación continua al personal.
2. Buscar diferentes oportunidades para la consolidación de las ANP, sobre todo para las del Pacífico.

## COMUNICACIONES

3. Propiciar seminarios de reflexión (retiros, reuniones vinculados con eventos especiales, etc.) entre los miembros del CTP y CRP para potenciar el impacto del Proyecto, buscando la adicionalidad y la innovación (el “plus”).
4. Contratar a una firma especializada en la comunicación para analizar y apoyar los procesos de comunicación entre los *stakeholders* del Proyecto.
5. Elaborar una serie de “cuadernos técnicos” para detallar las experiencias de los sub-proyectos impulsados por el Proyecto, y contribuir a la réplica de experiencias exitosas.

## PLANES DE ACCION DE MANEJO INTEGRADO DE CUENCAS (PAMIC)

6. Terminar el proceso de construcción de los PAMIC para proceder a la brevedad posible a su publicación y socialización.
7. En una segunda etapa, buscar cómo integrar las dimensiones socio-económicas y de riesgos. En lo posible, reconocer las herramientas de planificación de las OSC, incluir cuando esté disponible la información del *Atlas Nacional de Vulnerabilidad al Cambio Climático*, y hacer énfasis en la gran diferencia entre los costos para evitar los desastres naturales comparados con los costos de remediación. Esta tarea puede construirse con las asociaciones de OSC que se formen.
8. Una vez terminados, facilitar procesos que estimulan el uso inmediato de los PAMIC como herramienta para identificar prioridades y articular los esfuerzos de las instituciones del CTP, los CRP, los FR, y las OSC participantes en el Proyecto. Así mismo, promover su utilización para ubicar actividades de restauración a través de las compensaciones ambientales del sector privado, y para identificar zonas prioritarias para el establecimiento de mosaicos de conservación constituidas por Áreas Destinadas Voluntariamente a la Conservación (esquema federal), Áreas Privadas de Conservación (esquema estatal) y tierras aledañas de uso sostenible.
9. Promover el establecimiento de los mosaicos de conservación prioritarios con financiamiento concurrente del Fondo de Innovación; los apoyos disponibles a través de instancias gubernamentales, FRs y estatales, y OSC; y las compensaciones ambientales.
10. Promover alianzas entre OSC para contribuir al reconocimiento social e implementación de los PAMIC y a la sostenibilidad de las acciones que se implementen en el campo.

11. Construir una plataforma virtual que permita el uso de los PAMIC por los *stakeholders* del Proyecto.

12. Facilitar un vínculo efectivo con CONAGUA que permita integrar sus instrumentos de trabajo con los PAMIC. El reconocimiento de los PAMIC por los Consejos de Cuenca, así como la integración de las Reservas de Agua, podría ser una puerta de entrada.

## SUB-PROYECTOS

13. Orientar las potenciales nuevas acciones de los sub-proyectos en el marco de los PAMIC.

14. Medir la contribución de los sub-proyectos a las emisiones evitadas.

15. Replicar en el GdM el programa “Pescadero” implementado por FONNOR en el GdC para fortalecer las capacidades de las OSC.

16. Estimular procesos nuevos tales como las coaliciones de OSC, la creación de fondos ambientales estatales; capacitación para personal de los FR, ANP, y OSC; y la identificación de mosaicos de Áreas Privadas de Conservación y tierras aledañas de producción sostenible en sub-cuencas prioritarias identificadas por los PAMIC.

## GOBERNANZA

17. Facilitar la toma de decisiones del CTP con la circulación de “pre-acuerdos” antes de las sesiones a fin de que los representantes de las instituciones que participan lleguen con una posición institucional definida.

18. Organizar reuniones anuales conjuntas entre el CTP y los CRP para acercar posiciones, reconocer los avances del Proyecto en el campo, y adoptar decisiones que tengan en cuenta las dinámicas regionales.

19. Organizar una reunión de alto nivel del CTP a fin de analizar las recomendaciones de la presente evaluación y adoptar una hoja de ruta para implementarlas. Sería ideal que la reunión se realice durante la Revisión de Medio Término.

20. Promover la adición a los CR de un representante de las OSC asociadas al Proyecto, siempre pidiendo que este representante se ausente durante discusiones de los sub-proyectos que sean manejados por su OSC. Tales representantes pueden ser elegidos durante las reuniones anuales de intercambio de las OSC.

## SISTEMA DE MONITOREO

21. Una vez que haya datos confiables suficientes, realizar talleres anuales para socializar el análisis e interpretación de los datos de monitoreo y su uso para informar el proceso de manejo adaptativo del Proyecto.



22. Encargar a las Unidades Regionales, con asesoramiento del INECC, la modificación de los PAMIC para incorporar el análisis e interpretación de la información resultante del monitoreo hecho por consultores, GWW, y CONABIO, a fin de ponerlo a disposición del CTP, los CRP, los sub-proyectos, y las comunidades.

## **11. Conclusión Final**

El Proyecto C6 ha sido pionero en el manejo de cuencas costeras prioritarias en el contexto de cambio climático. Ha ensayado las estructuras, técnicas y formas de organización que hacen posible un esfuerzo tan complejo y, con pequeños ajustes, se puede concluir que el Modelo C6 es técnicamente factible y es una respuesta efectiva para la conservación de cuencas costeras prioritarias. Además, a través de una extensión del Proyecto y procesos de seguimiento después de su cierre, no solo se puede expandir el concepto C6 a otras cuencas costeras prioritarias, sino también sentar las bases de su sostenibilidad financiera para poder replicar el Proyecto en forma permanente en todas las cuencas costeras prioritarias de México.

## **Anexo A: Estructura del Proyecto**

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

Este importante esfuerzo integrado es supervisado y dirigido por un Comité Técnico del Proyecto (CTP) compuesto por representantes de las cuatro instituciones principales del Proyecto (CONANP, CONAFOR, FMCN, e INECC), más los Coordinadores Regionales del Proyecto. Comités Estatales en las dos regiones del Proyecto coordinan las inversiones de los actores principales en las cuencas de enfoque del Proyecto. Unidades Regionales del Proyecto (URP) ubicados en dos FRs (Fondo Golfo de México y FONNOR) están supervisados por el FMCN.

En las cuencas seleccionadas para el Proyecto, CONANP propone fortalecer las Áreas Naturales Protegidas (ANP) federales. A su vez, CONAFOR apoya a los dueños de los bosques que conectan estas ANP por medio del pago por servicios ambientales (PSA). Estos esfuerzos se complementan por sub-proyectos en manejo forestal sustentable para disminuir la presión a los bosques en las cuencas. De esta manera los pobladores aprovechan sus recursos naturales mientras que conserven la biodiversidad de los bosques y aseguren un ingreso a sus dueños en el largo plazo. La elaboración de planes de manejo integral de las cuencas (PAMIC) es coordinada por INECC y pretende sumar esfuerzos con otras instituciones gubernamentales nacionales, estatales, y municipales; organizaciones de la sociedad civil; pobladores. Los cuatro socios del Proyecto apoyan el monitoreo de biodiversidad, cambio de uso de suelo, carbono y calidad de agua; y también el intercambio de experiencias entre las instituciones y pobladores de las cuencas elegidas.

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

El Convenio de Donación, Convenio de Concertación, Documento de Proyecto y Manual de Operaciones comprometen a las instituciones participantes a cumplir las salvaguardas ambientales y sociales del Banco Mundial que establece el Marco de Gestión Ambiental y Social (MGAS) del proyecto. El MGAS incluye un Marco de Planificación de Pueblos Indígenas (MPPI) para las actividades bajo la responsabilidad del FMCN y otro para las actividades bajo la responsabilidad de CONAFOR, así como un Marco de Procedimiento (MP) para las áreas naturales protegidas cuyos recursos administra el FMCN. Poblaciones indígenas que habitan en áreas naturales protegidas son apoyadas por los MP. Su uso de los recursos naturales puede ser limitado por restricciones impuestas por los Programas de Manejo enfocados en la conservación de la biodiversidad y los servicios ambientales.

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

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

## **Anexo B – Metodología**

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

### **Revisión de Gabinete**

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

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

Se presenta la lista de documentación codificada por colores para señalar las responsabilidades de cada consultor.

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

- Cada Consultor hizo una tabla por cada documento que analice, llenando columnas para el tema, puntos principales, y observaciones.
- Los consultores compartieron cada tabla elaborada sobre los documentos analizados con los otros miembros del equipo.
- Algunos documentos fueron analizados por todos los consultores, y la tabla será preparada por el Consultor Líder.
- Utilizando el conjunto de tablas como insumo, se elaboró una FODA Preliminar (análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) del Proyecto que orientó la elaboración del informe de evaluación.

### **Entrevistas presenciales con todos los actores claves**

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

- ¿En su opinión, es correcto el análisis FODA del proyecto que hemos circulado anteriormente? ¿Qué debemos cambiar?
- ¿Cuáles son las lecciones aprendidas en los 2,5 años del Proyecto? ¿Los recursos asignados al proyecto y sus actividades son adecuados para lograr los resultados esperados? ¿Considera que las actividades impulsadas con el financiamiento del proyecto continuarán luego de su cierre?
- ¿Qué tan efectivos son los comités estatales y regionales y el CTP?

- ¿Considera que los recursos humanos y financieros del proyecto han sido utilizados eficientemente? ¿por qué? ¿Qué podría mejorar?
- ¿Qué resultados obtenidos hasta ahora considera de mayor relevancia y por qué?
- ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su nivel de participación y desempeño en el proyecto?
- ¿Cómo se articula este proyecto con otras iniciativas?
- *¿Las capacidades de los socios son las adecuadas?*
- *¿Existe un proceso eficaz dentro de la estructura de gestión para el auto-monitoreo, evaluación, presentación de informes y reflexión? ¿Cómo podría mejorarse?*
- *¿En qué medida el proyecto contribuye a las políticas y programas estratégicos del Gobierno de México y de los socios? ¿Cómo podría mejorarse esta relevancia del proyecto en el futuro?*
- *¿Los actores clave están suficientemente y eficazmente involucrados? ¿Se cumplen sus expectativas y están satisfechos con su nivel de participación?*
- ¿El proyecto está provocando los cambios deseados en el comportamiento de las personas y las instituciones?
- ¿Ha habido impactos positivos o negativos no intencionados derivados de los resultados del proyecto?

El equipo de evaluación pidió al FMCN asignar personas para acompañar a los consultores en todas las entrevistas para la toma de notas y firma de la lista de asistentes. Las notas fueron transcritas y entregadas a cada consultor, junto con la lista de asistentes. La lista de las principales personas a entrevistar indicado en los TdR fue la base para las entrevistas. Además se hizo entrevistas durante las visitas de campo al personal de campo de las instituciones socias, a integrantes de los comités estatales, y a las comunidades involucradas en los sub-proyectos.

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

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

### **Visita a sub-proyectos en 5 cuencas incluidas en el Proyecto**

El equipo de evaluación hizo visitas a sub-proyectos y ANPs en 5 cuencas incluidas en el Proyecto para tener reuniones con los Comités Estatales, y conocer de cerca las actividades de campo. Se enfocó en los avances de desempeño, revisando Planes Operativos Anuales, Reportes Semestrales, y *Tracking Tools*, y los resultados específicos de sub-proyectos, monitoreo, efectividad de manejo de áreas protegidas, gobernanza, participación social y las salvaguardas del Banco Mundial.

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

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

La programación de las visitas a 5 cuencas del Proyecto sobre un periodo de 22 días, se hizo en coordinación con el FMCN respaldado por integrantes del CTP (ver Agenda en el Anexo E.)

### **Elaboración del informe de la evaluación**

La elaboración del informe de la evaluación se hizo en etapas. Primero, los integrantes del equipo se pusieron de acuerdo en la estructura básica del informe. Cada consultor era responsable de escribir las secciones del informe de acuerdo a su especialidad.

Se hizo las entrevistas y actividades de campo del equipo de evaluación entre el 8 y el 29 de agosto, y el 30 de agosto el equipo de evaluación presentó sus hallazgos al CTP. El consultor líder se quedó unos días después para resolver puntos pendientes. Regresando a sus oficinas, los consultores escribieron un primer borrador de las secciones bajo su responsabilidad basadas en la revisión documental, las entrevistas, las salidas al campo, y las discusiones entabladas a raíz de la presentación de los hallazgos de la evaluación. El consultor líder integró las contribuciones de los otros Consultores en un primer borrador del informe que se entregó al FMCN el 12 de septiembre para circulación entre los integrantes del CTP. Los integrantes del CTP tuvieron hasta el 21 de septiembre para revisar el documento y mandar sus comentarios al Consultor Líder. Estos comentarios se integraron en un informe final de la evaluación para entrega al FMCN y los otros integrantes del CTP el 30 de septiembre. A continuación se presenta un resumen del cronograma de trabajo:

<b>Cronograma Propuesta, Equipo de Evaluación</b>	
<b>Actividad</b>	<b>Fechas</b>
Revisión de gabinete de la documentación por los consultores	Julio a 6 de Agosto
Vuelos de los consultores a México, D.F.	7 de agosto
Entrevistas y salidas de campo	8-29 de agosto
Presentación de hallazgos al CTP	30 de agosto
Vuelos de los consultores sobre financiamiento sostenible y aspectos sociales de regreso a sus oficinas.	31 de agosto
Resolución de cualquier punto pendiente por el Consultor Líder	1-2 de septiembre
Vuelo del Consultor Líder de regreso a su país.	3 de septiembre
Entrega a los integrantes del CTP del borrador del informe final para revisión	12 de septiembre
Revisión del borrador por los integrantes del CTP	12 – 21 de septiembre
Integración de los comentarios de los integrantes del CTP en el informe final de la evaluación.	22 – 29 de septiembre
Entrega del informe final a los integrantes del CTP	30 de septiembre

## **Anexo C – Documentos Revisados**

- 1) El Convenio de Donación TF015475 (11 de diciembre de 2013).
- 2) El Convenio de Concertación entre CONANP, la CONAFOR, el INECC y el FMCN (4 de febrero de 2014).
- 3) La Carta de Desembolsos (11 de diciembre de 2013).
- 4) El Manual de Operaciones del Proyecto (versiones 2014, 2015 y 2016).
- 5) El Marco de Gestión Ambiental y Social, los Marcos de Planificación de Pueblos Indígenas, el Marco de Procedimiento, así como sus respectivos planes e informes. Los primeros tres son apéndices al Manual de Operaciones, mientras que los planes se encuentran en los Planes Anuales de Gasto y Presupuesto Consolidado, así como en los Reportes Semestrales y Anuales.
- 6) Los Planes Anuales de Gasto y Presupuesto Consolidado 2014, 2015 y 2016.
- 7) Los Reportes Semestrales y Anuales de 2014, 2015, y el primer semestre de 2016.
- 8) Las propuestas y reportes de los sub-proyectos en el Sistema de Seguimiento a Proyectos (SISEP) en línea del FMCN.
- 9) Las ayudas memoria de las cinco misiones de supervisión del Banco Mundial en 2014 y 2015, y el primer semestre de 2016.
- 10) Las minutas de las sesiones de CTP (14 a marzo de 2015 y probablemente un par más al tiempo de la evaluación).
- 11) Las minutas de los comités estatales.
- 12) Las memorias de los talleres para la convocatoria de sub-proyectos, para capacitación en diferentes temas (administrativo, monitoreo), para reuniones con grupos de socios y para consultorías en temas de interés de varios socios.
- 13) Los resultados de las auditorías del Proyecto para los ejercicios 2014 a 2015 a cargo de FMCN. Los resultados de la auditoría 2015 estarán disponibles a partir de junio de 2016.
- 14) Los productos de las consultorías a cargo del Proyecto.
- 15) Los Instrumentos de Seguimiento en la Efectividad de Manejo o METT (*Management Effectiveness Tracking Tools*) del Proyecto en las cuatro áreas focales del GEF: biodiversidad, cambio climático (mitigación), degradación de suelos y manejo forestal sustentable.



## Anexo D - Listado de Entrevistas

Nombre	Puesto	Institución	Fecha
Equipo integrante de la UCP y URP Renée González Montagut Yarit León	Directora Conservación Directora Administrativa de la dirección de conservación.	FMCN FMCN	8/8/2016
Personal de la UCR FGM Alma Rodríguez Leonel Zavaleta Personal de la UCR FONNOR Guillermo Vargas	Administradora Coordinador  Oficial de proyecto	FGM FGM  FONNOR	
Equipo UCP y URP Renée González Montagut Leonel Zavaleta Guillermo Vargas	Directora Conservación Coordinador Oficial de proyecto	FMCN FGM FONNOR	9/8/2016
Marcelo Acerbi		BM/BIRF	9/8/2016
Lorenzo Rosenzweig Alberto Saavedra  Ximena Yañez  Javier Mtanous Karina Ugarte	Director Ejecutivo Comité Inversiones y Consejo Directivo Directora de finanzas y soporte operativo Asesor inversiones Apoyo dirección ejecutiva	FMCN	10/8/2016
CTP Cecilia Conde  Daniel Iura  José Machorro  Renée González Montagut Ana Laura Barillas Hilda González Guillermo Muñoz Fernando Camacho Guillermo Vargas Leonel Zavaleta	Coordinación General de Adaptación al Cambio Climático. Dirección de Manejo de Cuencas y Adaptación. Subdirección de dinámica ecohidrológica de cuencas. Directora Conservación Directora de Programa FANP Gerencia Servicios Ambientales Subgerencia Servicios Ambientales Director de área. Oficial de Proyecto Coordinador	INECC INECC INECC  FMCN FMCN CONAFOR CONAFOR CONANP FONNOR FGM	10/8/2016
María Amparo Martínez Arroyo	Directora General	INECC	10/8/2016
Andrew Rhodes  Fernando Camacho Rico.	Director General de Desarrollo Institucional y Promoción Director de área	CONANP	10/8/2016
Subproyectos Cuenca Temoloapa (RBIOTUX) José Antonio González Azuara José Carlos Pizaña  Víctor Alvarado Ana Allen Doriel Tepach	Delegado Estatal Dirección Regional Planicie Costera y Golfo de México Secretario Secretaría técnica Técnico Compensaciones	SEMARNAT CONANP  SEDEMA FAV CONAFOR	11/8/2016

Nombre	Puesto	Institución	Fecha
Daniel Fonseca  Isauro Cortés Montserrat García Sara Straffon Paulina Demeneghi Reneé González Leonel Zavaleta	Ambientales Responsable proyectos especiales en los Tuxtlas Técnico RBIOTUX Especialista Salvaguardas Técnico Coordinadora proyectos ambientales Directora Conservación Coordinador	CONAFOR  CONANP FGM FGM Braskem-IDESA FMCN FGM	
Visita de campo a inversión del subproyecto con DECOTUX, Mecayapan e Ixhuapan. Coordinación Carlos Robles Guadarrama	Director	Decotux	12/8/16
Visita de campo a inversión del subproyecto con ENDESU Soteapan Coordinación visita Herminio	Técnico de Campo	Endesu	13/8/16
<b>Consejo Técnico FAV</b> Víctor Alvarado Ana Allen José Antonio González Azuara Sergio Guevara Lázaro Sánchez Daniel Iura  Reneé González Leonel Zavaleta	Secretario Secretaría técnica Delegado, miembro consejo técnico Investigador, miembro consejo técnico Investigador, miembro consejo técnico Dirección de Manejo de Cuencas y Adaptación. Directora Conservación Coordinador	SEDEMA FAV SEMARNAT INECOL, AC Cosustenta-UV INECC  FMCN FGM	15/8/16
<b>Consejo Estatal del Proyecto C6</b> José Carlos Pizaña  Víctor Alvarado José Antonio González Azuara Luis Raúl Álvarez Oseguera Daniel Iura  Doriel Tepach Moisés Candanen  Renée González Leonel Zavaleta	Dirección Regional Planicie Costera y Golfo de México Secretario Delegado, miembro consejo técnico Director PNCP y PNPO Dirección de Manejo de Cuencas y Adaptación. Técnico Compensaciones Ambientales Área de infraestructura, Delegación estatal Directora Conservación Coordinador	CONANP  SEDEMA SEMARNAT CONANP INECC  CONAFOR CDI  FMCN FGM	15/8/16
<b>REUNION COBIJA</b> Gabriela Guzmán  Elfego Platas Miriam Ramos Tajín Fuentes  Raquel Zepeda	Responsable proyecto ERA Cuenca Antigua. Coordinador Directora Coordinador proyecto Coordinadora proyecto Meliponicultura para la	ERA, AC  Corecafec GWW-México SENDAS AC INANA, AC	15/8/16

Nombre	Puesto	Institución	Fecha
Gisella Illescas Gabriela Esqueda	conservación Coordinadora Responsable proyecto	FEMCAFE Conecta Tierra AC	
<b>Visita campo</b> <b>PNCP-</b> Luis Raúl Álvarez Oseguera y Guardaparques Subproyectos intermediaciones PNCP Enrique Trujillo Juan de Dios Jerónimo	Director PNCP y PNPO  Responsable de Proyecto Técnico Forestal Responsable de Proyecto	CONANP  CCMSS PRONATURA	16/8/16
<b>Visita campo Subproyectos</b> <b>CARA</b> INANA Raquel Zepeda SENDAS AC			17/8/16
<b>Entrevista</b> Miriam Ramos Escobedo	Directora	GWW-Mexico	17/8/16
<b>Visita de campo subproyectos</b> <b>CARA</b> ERA AC: Gabriela Guzmán y Mayarí Chúa CORECAFECO Elfego Platas PRONATURA			18/8/16
<b>Entrevista equipo FGM</b> Leonel Zavaleta Sara Straffon Montserrat García Isauro Cortés Flores	Coordinador Técnico Especialista Salvaguardas Técnico	FGM FGM FGM FGM	19/8/16
Liliana Velázquez  Lourdes Diego Gómez Álvaro Yañez	Subdirectora Coordinación de medio ambiente y Cambio Climático Subdirector Asuntos Internacionales Jefe de Departamento Energía y Cambio Climático	NAFINSA  SHCP SHCP	23/8/16
José Antonio Moreno  Sergio Garzón  Alma Castrejón	Director General de Esquemas de Financiamiento Estratégico Representante de la SEMARNAT en misiones de supervisión proyectos GEF	SEMARNAT  SEMARNAT  SEMARNAT	23/8/16
Víctor Hugo Vázquez Morán Hugo Valádez Anahí García  Danielle Varelle Johanna Acosta Guillermo Vargas  Oscar Sánchez	Director Guardaparque Técnico en Educación Ambiental  Monitoreo y Programa de Manejo Oficial Proyecto C6 Oficial Proyecto C6  Técnico POA y otras actividades	RBMNN RBMNN FONNOR asignada a RBMNN RBMNN FONNOR FONNOR FONNOR- asignado a CONANP Mazatlán.	24/8/16

Nombre	Puesto	Institución	Fecha
Visita a campo esteros RBMNN en Boca de Camichín			
Paola Bauche	Coordinadora	FONNOR	25/8/16
Hilda González Guillermo Muñoz	Gerencia de Servicios Ambientales	CONAFOR	25/8/16
Marisol Amador García	Directora Área de Protección de Flora y Fauna Meseta de Cacaxtla; gestora local en Mazatlán por parte de la CONANP para el decreto de la RBMNS y Monte Mojino	CONANP	26/8/16
Aimeé Cervantes Juan Carlos Leyva Martínez	Técnico SIG Reservas de Agua Responsable APCs y tierras silvestres	PRONATURA Noroeste	26/8/16
Sandra Guido	Directora Y equipo.	CONSELVA	26/8/16
CTP Presentación FODA EIMT Andrew Rhodes Hilda González Guillermo Muñoz Daniel Iura Renée González Leonel Zavaleta Guillermo Vargas	Gerencia Servicios Ambientales Subgerencia Servicios Ambientales  Directora Conservación Coordinador Oficial proyecto	CONANP CONAFOR CONAFOR INECC FMCN FGM FONNOR	29/8/16
Adriana Moreira Lorenzo Rosenzweig Reneé González	Director Ejecutivo Directora de Conservación	BM/BIRF FMCN FMCN	30/8/16
Manuel Barclay Galindo	Director General	SECTUR Subsecretaria de Planeación y Política Turística, Dirección General de Ordenamiento Turístico Sustentable	30/8/16

## ANEXO E – AGENDA

### EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO DEL PROYECTO “CONSERVACIÓN DE CUENCAS COSTERAS EN EL CONTEXTO DE CAMBIO CLIMÁTICO” (C6)

8 al 30 de agosto de 2016

#### Instituciones e integrantes participantes

<b>CONANP</b> Alejandro del Mazo Andrew Rhodes Fernando Camacho José Carlos Pizaña Raúl Álvarez Enrique Haro	<b>CONAFOR</b> Jorge Rescala Arturo García Tenorio Hilda González Guillermo Muñoz Martín Castillo Calipa	<b>INECC</b> Amparo Martínez Cecilia Conde Daniel González José Machorro	<b>FMCN</b> Lorenzo Rosenzweig Renée González Ana Laura Barillas Yarit León Mariana Aguirre Mireya Méndez Karina Ugarte
<b>Fondo Golfo de México, A.C.</b> Leonel Zavaleta Jordi Vera Isauro Cortés Sara Straffon Monserrat García Sámano Alma Rodríguez Ivania Díaz Daniel Jiménez	<b>FONNOR</b> Paola Bauche Joanna Acosta Guillermo Vargas	<b>SEMARNAT</b> Javier Warman José Antonio Moreno Sergio Garzón  <b>NAFIN</b> Liliana Velázquez Lourdes González Carmina Aceves	<b>SHCP</b> Ana Daniela Torres

Puntos focales para preguntas al Banco Mundial: Marcelo Acerbi y Adriana Moreira.

**OBJETIVO:** Evaluar los avances del proyecto C6 para proveer de información al Comité Técnico del Proyecto (CTP) y al Banco Mundial para mantener, corregir y reforzar acciones que aseguren el cumplimiento del objetivo de C6.

DÍA	ACTIVIDAD	LUGAR, HORARIO Y TRASLADOS	PARTICIPANTES (en todas las sesiones participan los evaluadores)	OBSERVACIONES
Lunes 8 de agosto	Sesión de trabajo con Unidad Coordinadora	Oficinas del FMCN Ciudad de México	FMCN: Renée González Yarit León Mariana Aguirre	9-12 h Revisión administrativa del proyecto  12-14 h

	del Proyecto y Unidades Regionales del Proyecto para revisión del último reporte semestral	9-18 h  Hospedaje Hotel Fiesta Inn	FGM: Leonel Zavaleta Alma Rodríguez  FONNOR: Guillermo Vargas	ANP y capitalización  14-16 h Comida  16-18 h Sub-proyectos y FPB
Martes 9 de agosto	Sesión de trabajo con Unidad Coordinadora del Proyecto y Unidades Regionales del Proyecto para revisión del último reporte semestral	Oficinas del FMCN Ciudad de México  9-18 h  Hospedaje Hotel Fiesta Inn	FMCN: Renée González  FGM: Leonel Zavaleta Alma Rodríguez  FONNOR: Guillermo Vargas	9-12 h PAMIC  12-14 h MGAS  14-16 h Comida  16-18 h Monitoreo/Coordinación/ Tracking tools
Miércoles 10 de agosto	Entrevistas  16va. Sesión CTP del Proyecto	Oficinas del FMCN 8:30 a 10:30 h  Oficinas del INECC Ciudad de México  10-16 h	FMCN: Lorenzo Rosenzweig Karina Ugarte Ximena Yáñez Apuntador por definir  CONANP: Andrew Rhodes CONAFOR: Hilda González INECC: Daniel González FMCN: Renée González FGM: Leonel Zavaleta FONNOR: Guillermo Vargas Evaluadores a partir de las 11 h	1. Sesión de acuerdos previos socios C6 10-11 h 2. Presentación de evaluadores de medio término 11-11:30 h 3. Presentación de metodología de evaluación 11:30-12:30 h 4. Presentación de avances resultados e indicadores proyecto C6 12:30-14:30 h (incluye comida) 5. Revisión de TT 14:30-15:30 h

	Entrevista con INECC  Entrevista con CONANP	Oficinas del INECC Ciudad de México 16 a 17 h  Oficinas de CONANP Ciudad de México 18 a 19 h  Hospedaje Ciudad de México Fiesta Inn	INECC: Apuntador: Guillermo Vargas (FONNOR)  CONANP: Apuntador: Guillermo Vargas (FONNOR)	6. Revisión de acuerdos 15:30-16:00 h
Jueves 11 de agosto	Sesión de trabajo con el Director Regional de CONANP y director del Área Natural Protegida.	Vuelo México- Minatitlán Aerolitoral 2520, 12:05 a 13:25 h  Traslado en camionetas a Oteapan, región de los Tuxtlas  Comida, punto de reunión y hospedaje Oteapan Centro Ecoturístico Jomxuc	CONANP: José Carlos Pizaña, Enrique Haro  FMCN: Renée González FGM: Leonel Zavaleta Montserrat García Sara Straffon	CONANP y FGM estarán esperando en el aeropuerto para trasladar al grupo con camionetas
Viernes 12 de agosto	Revisión de Plan de Pueblos Indígenas en	Cuenca Huazuntlán  Traslado en	DECOTUX: Carlos Robles CONANP: José Carlos Pizaña, Enrique Haro	Proyecto: Incorporación de nuevas extensiones al Programa de Restauración y Conservación de las

	Los Tuxtlas	camionetas  Comida en la región  Hospedaje Oteapan Centro Ecoturístico Jomxuc	CONAFOR: Participantes por definir  Braskem: Ana Paulina Deméneghi  FMCN: Renée González FGM: Leonel Zavaleta Montserrat García Sara Straffon	cuenca de la Sierra de Santa Marta
Sábado 13 de agosto	Revisión de Plan de Pueblos Indígenas en Los Tuxtlas	Cuenca Huazuntlán  Traslado en camionetas  Comida en la región  Hospedaje en Acayucan Hotel Kinaku	ENDESU: Herminio Ramírez CONANP: José Carlos Pizaña, Enrique Haro  CONAFOR: Participantes por definir  FMCN: Renée González FGM: Leonel Zavaleta Montserrat García Sara Straffon	Proyecto: Manejo del bosque y restauración forestal en la comunidad de Ocotal Grande, como un mecanismo de adaptación al cambio climático en la cuenca alta del Huazuntlán
Domingo 14 de agosto	Sesión de revisión de observaciones	Desayuno en Acayucan  Traslado a Xalapa, Veracruz en camionetas 14-18 h  Hospedaje en Xalapa Hotel Bello	FMCN: Renée González FGM: Leonel Zavaleta Montserrat García Sara Straffon	
Lunes 15	Desayuno con	Restaurante	SEMARNAT:	Impresiones de C6 y FAV



de agosto	<p>Delegación de SEMARNAT, SEDEMA, INECOL y UV</p> <p>Sesión del Comité Regional del Proyecto (CRP Veracruz)</p> <p>Comida en Xalapa con el Dr. Halffter</p> <p>Reunión con organizaciones que conforman el grupo La Cobija</p>	<p>La Pérgola 9-11:45 h</p> <p>Oficinas CONANP Xalapa 12-14:30 h</p> <p>Posada Coatepec 15-17 h</p> <p>Oficinas SENDAS 17:30 a 19 h</p> <p>Hospedaje en Xalapa Hotel Bello</p>	<p>Antonio González SEDEMA: Víctor Alvarado Ana Allen INECOL: Martín Aluja Robert Manson UV: Lázaro Sánchez</p> <p>CONANP, CONAFOR, INECC, FMCN, SEMARNAT, CONAGUA, CDI, SEDEMA, FGM</p> <p>Evaluadores</p> <p>SENDAS, GWW, CORECAFECO, VIDA, CONECTA TIERRA, INANA, ERA, FGM y FMCN</p>	<p>a nivel estatal en la perspectiva de autoridades federales y estatales, así como academia</p> <p>Presentación de CRP a consultores, dinámica de evaluación</p> <p>Reunión con red de organizaciones vinculadas a través del proyecto C6</p>
Martes 16 de agosto	<p>Visita Parque Nacional Cofre de Perote y sub-proyectos vinculados al ANP</p>	<p>Cuenca La Antigua</p> <p>Comida en el Parque</p> <p>Traslado en camionetas 8-18 h</p> <p>Hospedaje en Xalapa Hotel Bello</p>	<p>CONANP: José Carlos Pizaña, Raúl Álvarez, brigadistas</p> <p>CONAFOR: Participantes por definir</p> <p>FGM: Leonel Zavaleta Isauro Cortés Sara Straffon</p>	<p>Actividades en ANP por la CONANP</p> <p>Proyectos vinculados con el ANP Cofre de Perote: Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible y PRONATURA Veracruz</p>
Miércoles 17 de agosto	<p>Visita sub-proyectos en la región de Xico y Teocelo</p>	<p>Cuenca La Antigua</p> <p>Comida en Xico</p>	<p>CONANP: José Carlos Pizaña, Raúl Álvarez, brigadistas</p>	<p>Sub-proyectos a visitar: SENDAS: Gestión integral y compartida de las subcuencas que abastecen de agua a la comunidad de Xico</p>

		<p>Traslado en camionetas 8-18 h</p> <p>Hospedaje en Xalapa Hotel Bello</p>	<p>CONAFOR: Participantes por definir</p> <p>FGM: Leonel Zavaleta Isauro Cortés Sara Straffon</p>	<p>INANA: Meliponicultura para la conservación. Difusión de la importancia de las abejas sin aguijón en las sub cuencas Antigua y Jamapa</p>
Jueves 18 de agosto	<p>Visita sub-proyectos en la zona de Cosautlán y visita a monitoreo GWW y SAR-MOD</p>	<p>Cuenca Jamapa</p> <p>Comida en la región</p> <p>Traslado en camionetas 8-18 h</p> <p>Hospedaje en Xalapa Hotel Bello</p>	<p>CONANP: José Carlos Pizaña, Raúl Álvarez, brigadistas</p> <p>CONAFOR: Participantes por definir</p> <p>FGM: Leonel Zavaleta Isauro Cortés Sara Straffon</p>	<p>Sub-proyectos a visitar: CORECAFE: Cafeticultura Sustentable para la conservación medioambiental ante el cambio climático en la Región de Coatepec, Veracruz</p> <p>ERA: Conservación de Suelos y Aguas para el Desarrollo Comunitario en el Corredor Limones Tlapéxcatl</p>
Viernes 19 de agosto	<p>Visita a las acciones del Plan Operativo Anual del Parque Nacional Pico de Orizaba y sub-proyecto</p>	<p>Cuenca Jamapa</p> <p>Comida en la región</p> <p>Traslado en camionetas 7-18 h</p> <p>Hospedaje en Coscomatepec Hotel Plaza Real</p>	<p>CONANP: José Carlos Pizaña, Raúl Álvarez, brigadistas</p> <p>CONAFOR: Participantes por definir</p> <p>FGM: Leonel Zavaleta Isauro Cortés Sara Straffon</p>	<p>Actividades en el Parque</p> <p>Sub-proyecto vinculados con el ANP Pico de Orizaba:</p> <p>CEDRO: Articulación social para la conservación de la cuenca alta del río Jamapa</p>
Sábado 20 de agosto	<p>Visita a sub-proyectos en la zona de Ixhuatlán del Café y</p>	<p>Cuenca Jamapa</p> <p>Desayuno en Coscomatepec</p>	<p>CONANP: José Carlos Pizaña, Raúl Álvarez.</p> <p>CONAFOR:</p>	<p>Sub-proyectos a visitar:</p> <p>Conecta Tierra: Manejo del sistema agroecológico forestal de</p>

	Huatusco	<p>Comida en Huatusco</p> <p>Traslado en camionetas 8-18 h</p> <p>Hospedaje en Xalapa Hotel Bello</p>	<p>Participantes por definir</p> <p>FGM: Leonel Zavaleta Isauro Cortés Sara Straffon</p>	<p>cafetal en 18 localidades de las sub-cuencas de los ríos La Antigua y Jamapa</p> <p>Gruta del río Jamapa: Módulos agroecológicos en solares y cafetales de Capulapa, Huatusco, Veracruz</p>
Domingo 21 de agosto	Traslado de Xalapa a la Ciudad de México en autobús	<p>Traslado en autobús</p> <p>ADO Platino Allen Putney y Humberto Cabrera: 13:45-17:45 h</p> <p>ADO Platino Gina Vidriales 2:30-6:30 h del 22 de agosto</p> <p>Hospedaje en Ciudad de México Fiesta Inn</p>		
Lunes 22 de agosto	<p>Entrevista con NAFIN</p> <p>Entrevista con SHCP</p> <p>Entrevista con</p>	<p>Oficinas de NAFIN Ciudad de México 10-11:30 h</p> <p>Oficinas de SHCP Ciudad de México 12-13 h</p> <p>Traslado a zona Polanco y comida</p>	<p>NAFIN: Liliana Velázquez Lourdes González Carmina Aceves FMCN: apuntador por definir</p> <p>SHCP: Ana Daniela Torres FMCN: apuntador por definir</p>	

	SEMARNAT	<p>Oficinas de SEMARNAT Ciudad de México 16-17 h</p> <p>Hospedaje Ciudad de México Fiesta Inn</p>	SEMARNAT: José Antonio Moreno Sergio Garzón FMCN: apuntador por definir	
Martes 23 de agosto	Sesión de consultores	Hospedaje Ciudad de México Fiesta Inn		
Miércoles 24 de agosto	Visita a las actividades del Plan Operativo Anual del Área Protegida Marismas Nacionales, Nayarit	<p>Vuelo México-Tepic Aeromar VW 140 6:40 a 7:55 h</p> <p>Traslado en camionetas a cuenca San Pedro</p> <p>Oficinas CONANP en Santiago Ixcuintla</p> <p>Salida a campo: Boca de Camichin</p> <p>Hospedaje Tepic Hotel Junípero Serra</p>	<p>CONANP: Víctor Hugo Vázquez FONNOR: Joanna Acosta</p> <p>Guillermo Vargas FONNOR- CONANP: Óscar Sánchez</p>	<p>CONANP (Víctor Hugo Vázquez) recibe a los evaluadores en el aeropuerto de Tepic</p> <p>Presentación y visita a actividades del Plan Operativo Anual de Marismas Nacionales Nayarit</p> <p>Visita a Boca de Camichin para mostrar buenas prácticas del cultivo de ostión en la Reserva.</p>
Jueves 25 de agosto		Traslado en autobús de Tepic a Guadalajara:	Evaluadores FONNOR: Guillermo Vargas	FONNOR (Paola Bauche) recibe a los evaluadores en la central de autobuses de

	<p>Entrevista con CONAFOR</p> <p>Entrevista con FONNOR</p>	<p>Ómnibus 7:35-12:15 h (son 3 h pero hay cambio de horario)</p> <p>Comida en Guadalajara</p> <p>Oficinas de CONAFOR Guadalajara</p> <p>Hotel Ejecutivo Express</p> <p>Hospedaje Guadalajara Hotel Ejecutivo Express</p>	<p>FONNOR: Paola Bauche</p> <p>Guillermo Vargas</p> <p>CONAFOR: Hilda González</p> <p>Apuntador: Guillermo Vargas</p> <p>FONNOR: Paola Bauche</p> <p>Guillermo Vargas</p>	Guadalajara
Viernes 26 de agosto	<p>Reunión con CONANP para revisión de los decretos de Marismas Nacionales, Sinaloa y Monte Mojino, Sinaloa</p> <p>Sesión de consultores</p>	<p>Vuelo Guadalajara-Mazatlán Aeromar VW 106 8:30 a 8:55 h</p> <p>CONANP Oficinas Mazatlán</p> <p>Comida en Mazatlán</p> <p>Hotel Posada Freeman</p> <p>Hospedaje Mazatlán</p>	<p>CONANP: Marisol Amador</p> <p>FONNOR: Joanna Acosta</p> <p>Guillermo Vargas</p>	<p>Evaluable toman taxi del aeropuerto a las oficinas de CONANP</p>

		Hotel Posada Freeman		
Sábado 27 de agosto	Visita a sub-proyecto	<p>Cuenca Baluarte</p> <p>Traslado en camionetas 8:30-17 h</p> <p>Comida en el recorrido</p> <p>Hospedaje Mazatlán Hotel Freeman</p>	<p>CONSELVA: Sandra Guido</p> <p>FONNOR: Joanna Acosta</p> <p>FONNOR-CONANP: Oscar Sánchez</p>	Sub-proyecto: Manejo y restauración de cuencas para un clima cambiante: Monte Mojino
Domingo 28 de agosto	Sesión de consultores	Hospedaje Mazatlán Hotel Freeman		
Lunes 29 de agosto	Visita a sub-proyecto	<p>Cuenca Acaponeta</p> <p>Traslado en camionetas 8-14:30</p> <p>Comida en el recorrido</p> <p>Vuelo Mazatlán-Ciudad de México Aeroméxico 245 17:44 a 20:30 h</p> <p>Hospedaje Ciudad de México Hotel City Express del</p>	<p>PRONATURA Noroeste: Aimee Cervantes</p> <p>FONNOR: Joanna Acosta</p> <p>FONNOR-CONANP: Oscar Sánchez</p>	Sub-proyecto: Restauración de selva baja caducifolia en Marismas Nacionales Sinaloa con especies nativas producidas en vivero comunitario

		Ángel		
Martes 30 de agosto	Presentación de Hallazgos al Comité Técnico del Proyecto	Oficinas CONANP Ciudad de México 10-14 h  Hospedaje Ciudad de México Hotel City Express del Ángel	CONANP: Andrew Rhodes CONAFOR: Hilda González INECC: Daniel González FMCN: Renée González FGM: Leonel Zavaleta FONNOR: Guillermo Vargas	

### **HOTELES (en orden de ocupación)**

#### **Hotel Fiesta Inn**

Dirección: Calle Mercaderes 20, Benito Juárez, Col. San José Insurgentes, 03900  
Ciudad de México, D.F.  
Teléfono: 55 5482 9130

#### **Centro Ecoturístico Jomxuk**

Oteapan Sotepan s/n 95900  
Tel: 924-596-1501 / 045 924-110-7937  
<http://www.ecoturismocertificado.mx/empresa.php?id=50>

#### **Hotel Kinaku**

Dirección: Calle Melchor Ocampo #7, Centro, 96000 Acayucan, Ver.  
Tel. 924-245-0410  
<http://www.hotelkinaku.com.mx/>

#### **Hotel Bello Xalapa**

Dirección: Carr. Xalapa Veracruz 4107, Xalapa Enríquez, Veracruz  
Tel: 228-141-1200  
<http://hotelbello.com/xalapa/>

#### **Hotel Plaza Real**

Dirección: Av. 1 Nicolás Bravo 20, Centro, 94140 Coscomatepec de Bravo, Ver.

Tel: 273-737-0096

<http://www.hotelplazarealcosco.com/>

### **Hotel Fray Junípero Serra**

Dirección: Sebastián Lerdo de Tejada Pte. 23, Centro, 63000 Tepic, Nayarit

Tel. 311 212 2525

<http://www.hotelfrayjunipero.com>

### **Hotel Ejecutivo Express**

Dirección: Av México 2920, Terranova, 44689 Guadalajara, Jalisco

Tel. 33 3648 1515

<http://ejecutivoexpress.com.mx/index.html>

### **Hotel Posada Freeman**

Dirección: Paseo Olas Altas 79, Centro, 82000 Mazatlán, Sin.

Tel. 669 985 6060

<http://www.bestwestern.com.mx/hoteles/mexico/sinaloa/mazatlan/posada-freeman/>

### **City Express Plus El Ángel**

Dirección: Paseo de la Reforma 334, Juárez, Cuauhtémoc, 06600 Ciudad de México, México

Tel. 55-5228-7800

<https://www.cityexpress.com/es/hoteles-Mexico/MX/Distrito-Federal-14/Ciudad-de-Mexico-27/City-Express-Plus-Reforma-El-Angel-36/>

## **OFICINAS**

**Oficinas de la CONANP en Ciudad de México:** Ejército Nacional 223, Miguel Hidalgo, Anáhuac I Sección, 11320 Ciudad De México, D.F. Contacto: Andrew Rhodes, tel. (55) 5449-6300 ext. 17128

Oficinas de la CONANP en Xalapa:

Oficinas de la CONANP en Tepic:

Oficinas de la CONANP en Mazatlán:

**Oficinas del INECC:** Periférico 5000, Col. Insurgentes Cuicuilco, Delegación Coyoacán, C.P. 04530, Ciudad de México. Contacto: Daniel Iura González, tel: (55) 5424-6400 ext 3138

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



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

**Oficinas del FMCN en Xalapa:** Jericó 26 Col. Badillo, C.P. 91190 Contacto: Renée González, tel. (228) 8136060 ext.108

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

## Anexo F – CVs de los Consultores

Rancho El Erizo, S/N  
Mesa de Gómez, Tlalnelhuayocan,  
Veracruz. CP 91230  
Apdo. Postal 780  
CP 91000, Xalapa, Veracruz  
Teléfono y fax: (228) 890 53 15 Celular: 2281545413 Correo electrónico:  
[mix\\_maak@yahoo.com.mx](mailto:mix_maak@yahoo.com.mx)

### Curriculum Vitae

Georgina Vidriales Chan

<b>Fecha y lugar de nacimiento</b>	9 de marzo de 1975, México, D.F.
<b>Experiencia Laboral</b>	
<b>Marzo 2005 a la fecha</b>	<b>Proyecto: “Gestión compartida de la cuenca del río Pixquiac”</b> Co-coordinadora del proyecto, investigadora, apoyo para la construcción del SIG de la cuenca, monitoreo comunitario del agua y coordinadora área de comunicación del proyecto.
<b>2015 a la fecha</b>	<b>SENDAS AC</b> Coordinación y diseño de la campaña “Nuestra Agua viene de las Cuencas”
<b>Abril 2013- Septiembre 2015</b>	<b>SENDAS AC</b> Directora General SENDAS AC y representante Legal
<b>Abril 2008- 2013</b>	<b>SENDAS AC</b> Presidenta del Consejo Directivo de SENDAS AC y representante Legal
<b>2013</b>	<b>CONAFOR Gerencia Servicios Ambientales</b> Identificación de áreas críticas para la provisión de servicios ambientales hidrológicos en las cinco hidroeléctricas más importantes del país, para la creación de mecanismos locales de pago por servicios ambientales a través de fondos concurrentes. Presa “Alfredo Elias Ayub” – La Yesca.

**Diciembre 2011-** **Estrategia de conservación y uso de la biodiversidad en el Estado de Veracruz, PLAHEYRA SC**

**Agosto 2012** Elaboración de documentos de línea base para la estrategia, cartografía y facilitación de talleres.

**Septiembre 2010-** **CONAFOR Gerencia Servicios Ambientales**

**Junio 2011** Identificación de áreas críticas para la provisión de servicios ambientales hidrológicos en Seis APROMSAS de interés. “Cofre de Perote, Xalapa y Coatepec”, caso de la subcuenca alta del río Huitzilapan.

**Octubre 2008 – 2010.** **PLAHEYRA, SC, Ordenamiento ecológico de la Cuenca del río Blanco, Veracruz**

Delimitación de la cuenca, elaboración de zonas funcionales, integración del Sistema de Información Geográfica

**Septiembre 2007- Proyecto de Investigación: “Efectos del uso del suelo sobre la provisión de 2010 servicios ambientales hidrológicos: monitoreo del impacto de PSAH.**

**Coord. Robert Manson.**

Capacitación de comunidades en monitoreo comunitario de la calidad del agua. **Enero 2005 a Programa de Manejo Integrado de Ecosistemas – RBIOTUX- Pladeyra SC (GEF-**

**mayo 2006** **PNUD)**

Co-coordinadora del proyecto “Diagnóstico, planeación y ordenamiento territorial participativo en tres comunidades ubicadas en la subcuenca de la Laguna del Ostión”

**2004-2007** Colaboración en la investigación, SIG del proyecto “**La diversidad biocultural de los pueblos indígenas de México. Hacia la conservación in situ de la**

**biodiversidad y agrobiodiversidad en los territorios de los pueblos indígenas**”, dirigido por el Dr. Eckart Boege. Investigador INAH

**2003-2005 UNAM-DECOTUX Proyecto investigación sectorial INE-SEMARNAT-CONACYT**

**Elaboración teórico metodológica para la integración de instrumentos de política y planeación regional y comunitaria en Áreas naturales protegidas. Estudio de caso: la Reserva de la Biosfera de los Tuxtlas** Coordinador técnico ordenamientos ecológicos-comunitarios de cuatro comunidades del Sur de la Reserva de los Tuxtlas. Manejo SIG para la región de estudio.

**2004** Edición de la versión en Internet de Protegiendo lo nuestro: un manual para la gestión ambiental comunitaria, uso y conservación de la biodiversidad de los campesinos indígenas de América Latina” del Dr. Eckart Boege

**Nov 2003 – Mayo Red para el desarrollo sostenible de México, AC**

- 2004** Manejo del SIG para el Proyecto “Fortalecimiento de Capacidades para la Planeación Participativa del Desarrollo Sustentable en Cinco Comunidades Indígenas de la Reserva de la Biosfera de Los Tuxtlas, Ver”
- 2003** Investigación y cuidado de la segunda edición del libro “Protegiendo lo nuestro: un manual para la gestión ambiental comunitaria, uso y conservación de la biodiversidad de los campesinos indígenas de América Latina” del Dr. Eckart Boege.
- 2003** **INECOL-GEF Biodiversidad debajo del Suelo (BDBS.)**  
Actualización de diagnósticos participativos comunitarios de la región de los Tuxtlas. (López Mateos y Venustiano Carranza, Veracruz)
- 2001-2005** **Universidad Autónoma de Chapingo–Red de Grupos de de Agricultura de Cobertura**  
Coordinación de talleres participativos y edición del proyecto de elaboración de los cuadernillos de experiencias campesinas titulados “Cuadernillos de orientación para el uso de la agricultura de cobertura en México”.
- 2002** **Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible, AC**  
Participación en evaluaciones de operaciones forestales candidatas a obtener certificación de manejo forestal sostenible, aspectos socioeconómicos.
- 2001** **Red de Estudios para el Desarrollo Rural, A.C.**  
Facilitador en la primera concentración para Formación de Promotores Comunitarios en Innovaciones Tecnológicas para la Agricultura Campesina, realizada en Coatepec, Veracruz.
- 2000** **Estudios Rurales y Asesoría Campesina, A.C. y Falls Brook Centre**  
Realización del directorio y base de datos de organizaciones de productores orgánicos de los estados de Veracruz, Oaxaca, Puebla y Chiapas para el proyecto “Comercialización y certificación de productos orgánicos”.
- 1998-1999** **Secretaría de Desarrollo Urbano de Veracruz, Programa de Desarrollo Sustentable en Zonas Rurales Marginadas del Estado de Veracruz, Xalapa, Ver.**  
**Analista de Sistemas:** Asistente en el área de organización y responsable del procesamiento de la información generada por los diagnósticos comunitarios.
- 1995–1998** **Instituto Nacional Indigenista, Delegación Estatal, Xalapa, Ver.**  
Seguimiento y evaluación de proyectos de Fondos para la Cultura Indígena
- Formación 2010- 2012 Colegio de Veracruz profesional** Candidata al título de Maestría en Desarrollo Regional Sustentable (programa 2010-2012)  
Tesis: Análisis de la gestión del agua de la ciudad de Xalapa: aportaciones para la construcción de nuevos modelos de gestión del recurso hídrico.

**1994-1998 Universidad Veracruzana, Xalapa, Ver.**

Licenciatura en Antropología, con especialidad en Arqueología

**1990–1993 Universidad Autónoma de Guadalajara, Zapopan, Jal.**

Bachillerato Tecnológico en Ciencias de la Comunicación.

**Prácticas en · 1998** Proyecto arqueológico de San Lorenzo Tenochtitlán, municipio de **campo** Minatitlán, Veracruz, dirigido por la Dra. Ann Cyphers Guillén, práctica de prospección y excavación

- **1997** Proyecto de prospección arqueológica de Corralillos, municipio de Coatzintla, Ver, dirigido por el Mtro. Omar Ruiz Gordillo, práctica de prospección y levantamiento topográfico

**Colaboraciones · 2009.** Diagnóstico para el rescate de la herbolaria tradicional en el municipio de Tlalnelhuayocan, Veracruz, apoyado por la convocatoria PACMYC 2008 de la Dirección General de Culturas Populares.

- **2007.** Patrimonio biocultural de los pueblos indígenas de México, Dr. Eckart Boege
- **2004- 2005.** Protegiendo lo nuestro: un manual para la gestión ambiental comunitaria, uso y conservación de la biodiversidad de los campesinos indígenas de América Latina. Segunda Edición, Versión electrónica para Internet y en formato PDF. Dr. Eckart Boege
- **1997-1998** Asistente de investigación del proyecto multimedia “Museo de Antropología de Xalapa, Culturas del Golfo”.

**Cursos  
Independientes**

- **2016,** Manejo de Datos para Parcelas Permanentes de Monitoreo (PPM) Forestal y Agroforestal con la Tecnología Field Map, GIZ-Gitec, UV-Inbioteca, IFER.
- **2008,** curso Cogestión integral de Cuencas, CATIE, en línea.
- **2007,** curso de Ordenamiento territorial impartido por el CEBEM – Bolivia.
- **2006, junio** Curso básico de Arc View, impartido por la Lic. Martha Patricia Lozada.
- **2006, Mayo** Curso internacional de capacitación para el monitoreo comunitario agua impartido por Global Water Watch y la Universidad de Auburn. Recertificación en monitoreo físico-químico, bacteriológico y biomonitoreo. Certificación como instructor en biomonitoreo. Auburn, Alabama
- **2006, Marzo.** Curso de capacitación para el monitoreo comunitario de la calidad de agua. Certificación como monitor en biomonitoreo (macroinvertebrados) y certificación como instructor para aspectos de monitoreo físico-químico y bacteriológico, impartido por Global Water Watch y la Universidad de Auburn, Alabama. INECOL, AC, Xalapa, Ver.

- **2005** Curso de capacitación como monitor comunitario de la calidad de agua. Certificación para realizar el monitoreo físico químico, bacteriológico, caudal y sólidos en suspensión impartido por Global Water Watch y la Universidad de Auburn, Alabama. Impartido en INECOL, AC, Xalapa, Ver.
- **2003** Curso de Actualización en el Diagnóstico Rural Participativo y sistemas complejos, impartido por la Red de Estudios para el Desarrollo Rural, A.C.
- **1999** Curso de Introducción al idioma Maya I
- **1998** Curso de Actualización en el Diagnóstico Rural Participativo, impartido por el MVZ Sergio Madrigal.

## Publicaciones

- **2012.**

Vidriales C., G., I. García C, A. Martínez O., P. Gerez F. 2012. Características del medio natural. En: Paré, L. y P. Gerez (coords.). 2012. Al Filo del Agua: cogestión de la subcuenca del río Pixquiac, Veracruz. UNAM, SENDAS, A.C., Universidad Veracruzana, SEMARNAT, INE, U. Iberoamericana-Puebla, Juan Pablos Editores.

Pp 75-134. ISBN 978-607-7908-89-0

- **2009.**

Cuadernillo de Plantas Medicinales de Otilpan. El conocimiento tradicional y la experiencia de uso del grupo de mujeres Matlali, en la comunidad de Otilpan, municipio de Tlalnelhuayocan, Veracruz. ISBN 978-607-00-2458-0

Deutsch, W. and B. Duncan, editors. En prensa. Community-based water monitoring: A practical model for global watershed stewardship. Appendix I: An Overview of Country Experiences. Mexico R. H. Manson, M. G. Ramos-Escobedo, G. Vidriales Chan, H. Asbjornsen, S. Ruiz-Córdova and W. Deutsch

- **2008**

Pare, L., Fuentes Pangtay, T., Vidriales Chan, G., Garcia, I., Gerez, P., Muñiz, M. 2008. Gestión de la cuenca del río Pixquiac y su interacción con la zona conurbada de Xalapa: esfuerzos desde la sociedad civil en "La gestión de los recursos hídricos: realidades y perspectivas". Tomo I / editado, por Denise Soares, Sergio Vargas y María Rosa Nuño. -- Jiutepec, Morelos: Instituto

Mexicano de Tecnología del Agua; Guadalajara, Jalisco: Universidad de Guadalajara. ISBN 978-607-7563-05-1

Boege Schmidt, Eckart, 2008. El patrimonio biocultural de los pueblos indígenas de México; colaboradores Georgina Vidriales Chan. (*et. al*). México. Instituto Nacional de Antropología e Historia: Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas. ISBN: 978-968-03-0385-4

- **2005**

Fuentes P, T., Vidriales Chan, G., 2005. Cuadernillos de Orientación para el uso de la agricultura de cobertura en México. RED, AC – Fundación Rockefeller - RED/gac. México.

- **2004**

Cuadernillo de Propuesta para el Ordenamiento ecológico comunitario del ejido de Tatahuicapan, mpio. de Tatahuicapan de Juárez, Veracruz.

## **Humberto CABRERA NIERI**

**Fecha y lugar de nacimiento:** 28 de marzo de 1972, Paris, Francia  
**Nacionalidad:** Peruana, italiana  
**Dirección:** Parque Melitón Porras 379, Dpto. 501, Lima 18, Perú.  
**Teléfono:** (51) 1 447 59 37  
**Celular:** (51) 1 985 647 912  
**Dirección electrónica:** titocabrera@icloud.com

### **CAPACIDADES**

Biólogo y ecólogo de formación, con más de 13 años de experiencia en diseño, planificación, supervisión y evaluación de proyectos de conservación de la diversidad biológica y cambio climático. Capacidades demostradas para negociación con organismos multilaterales y bilaterales, liderazgo, resolución de conflictos y gerencia de proyectos. Facilidad de trabajo con equipos multidisciplinarios nacionales e internacionales, así como con entidades públicas. Excelentes habilidades de comunicación y de relaciones laborales y personales. Experiencia y facilidad para el trabajo de campo y el uso de sistemas informáticos.

### **IDIOMAS**

- Español: materno
- Francés: segundo idioma
- Inglés: fluido

### **EXPERIENCIA LABORAL**

**PROFONANPE - Fondo de Promoción para las Áreas Naturales Protegidas del Perú**  
(Lima, Perú) - **Director de Desarrollo y Supervisión** (Mayo 2011– Diciembre 2015)

Principales responsabilidades: Planificación estratégica, operativa y de comunicación. Liderar procesos especiales (ej. acreditación a fondos climáticos) y de negociación, diseño y supervisión de proyectos. Representación institucional en redes y eventos nacionales e internacionales.



**PROFONANPE - Fondo de Promoción para las Áreas Naturales Protegidas del Perú**

(Lima, Perú) - **Coordinador Ejecutivo** (Octubre 2005 – Abril 2011)

Principales responsabilidades: Mantener el enlace entre la Dirección Ejecutiva y las Direcciones de Desarrollo & Supervisión y de Administración & Finanzas. Participar en los procesos de planificación estratégica y operativa y de negociación, diseño y supervisión de proyectos. Operar como punto focal de grupos de trabajo y redes nacionales e internacionales.

**PROFONANPE - Fondo de Promoción para las Áreas Naturales Protegidas del Perú**

(Lima, Perú) - **Especialista en Supervisión y Monitoreo de Proyectos** (Agosto 2002-Setiembre 2005) Principales responsabilidades: Participar en los procesos de planificación estratégica y operativa y de negociación, diseño y supervisión de proyectos.

**Departamento de Zoología de la Universidad de Otago - Proyecto de Ecología de la reproducción de aves migratorias** (Punakaiki, Nueva Zelanda) - **Coordinador de campo** (Mayo – Agosto 2001)

Principales responsabilidades: Coordinar el equipo de campo en el Parque Nacional Paparoa en la Costa Oeste de la Isla del Sur.

**Universidad Pierre & Marie Curie (Paris VI) / Escuela Normal Superior - Laboratorio de Ecología (CNRS-UMR 7625)** (Paris, Francia) - **Técnico de laboratorio** (Noviembre 2000 – Marzo 2001)

Principales responsabilidades: Tomar muestras y desarrollar marcadores moleculares.

**Tambopata Research Center** (Madre de Dios, Perú) - **Asesor científico** (Abril 1995 – Enero 1998) Principales responsabilidades: Dictar cursos de introducción a la Biología Tropical, Herpetología (anfibios y reptiles) e Ictiología (peces).

**EDUCACIÓN**

**Universidad Pierre & Marie Curie (Paris VI)**

**Paris, Francia**

**Universidad de Orsay (Paris XI)** 1999 – 2000  
**Instituto National de Agronomía Paris-Grignon**  
Master en Ecología (*DEA d'Ecologie*)

**Universidad La Rochelle** **La Rochelle, Francia**  
  
Post grado en Biología de poblaciones y ecosistemas 1998 - 1999  
(*Maîtrise de biologie des populations et des écosystèmes*)

**Universidad Peruana Cayetano Heredia** **Lima, Perú**  
Bachillerato en Ciencias con Mención en Biología 1992 - 1996

**Colegio Franco- Peruano** **Lima, Perú**  
Bachillerato serie D: Ciencias Naturales y Matemáticas 1988 - 1990

## REFERENCIAS – Humberto Cabrera

**Alberto Paniagua**  
Director Ejecutivo  
Ex-Presidente de RedLAC 2004-2007 **PROFONANPE - Fondo para la promoción de las Áreas Naturales Protegidas del Perú**  
Av. Javier Prado Oeste 2378  
Lima 27, Perú TEL: (51-1) 218 10 97 e-mail: [apaniagua@profonanpe.org.pe](mailto:apaniagua@profonanpe.org.pe) **José Luis Gómez**  
Secretario Ejecutivo  
Ex-Presidente de RedLAC 2012-2015  
**Fondo para la Acción Ambiental de Colombia**  
Carrera 7 N° 32 – 33, Piso 27  
Bogotá, Colombia TEL: (57-1) 285 38 62  
e-mail: [joselgomez@fondoaccion.org](mailto:joselgomez@fondoaccion.org)

**Jaime Fernández Baca**  
División de Cambio Climático y Sostenibilidad  
Sector de Infraestructura y Medio Ambiente  
**Banco Interamericano de Desarrollo**  
Calle Dean Valdivia 148, Piso 10  
Lima 27, Perú TEL: (511) 215 18 50 e-mail: [JAIMEFER@iadb.org](mailto:JAIMEFER@iadb.org)

## **ALLEN D. PUTNEY**

P.O. Box 4046, Incline Village, NV 89450, USA

Tel./Fax 001-775-833-3626; e-mail: [putney.allen@gmail.com](mailto:putney.allen@gmail.com)

**RESUMEN DE CALIFICACIONES:** Cuatro décadas de experiencia en el manejo de recursos naturales en América Latina y el Caribe trabajando con agencias gubernamentales, organismos internacionales, universidades, y organizaciones no gubernamentales, con énfasis especial en la planificación y manejo de áreas protegidas, fondos ambientales, conservación de la biodiversidad a través de programas socio ambientales, manejo de la zona costanera, y la participación pública en proyectos.

### **DATOS PERSONALES:**

- Idiomas: Inglés (lengua materna); Español (muy bueno); Portugués (básico)
- Estado civil: casado

### **CAPACIDADES ESPECIALES:**

- Evaluación y monitoreo de proyectos socio ambientales
- Financiamiento de áreas protegidas
- Planificación estratégica
- Administración de programas y proyectos
- Organización y facilitación de reuniones y talleres
- Redacción de documentos técnicos
- Coordinación de equipos de trabajo

### **EXPERTICIA GEOGRÁFICA:**

- América Latina
- Caribe Insular
- Programas mundiales

### **ACREDITACIONES Y PREMIOS:**

- Miembro, Comisión Mundial de Áreas Protegidas de la UICN
  - Vicepresidente para Patrimonio de la Humanidad (2006 a 2012)
  - Miembro , Panel de la UICN sobre Patrimonio Mundial (2006 – 2012)
  - Líder, Grupo de Trabajo sobre los Valores Culturales y Espirituales de las Áreas Protegidas (2001 – 2006)
  - Vicepresidente para la Región Caribeña (1988-1992)
- Ganador, Premio Internacional Fred M. Packard de Mérito para Parques, 2004.

- Certificación como buzo recreacional por NAUI
- Licencia de piloto para avionetas unimotor.

## FORMACION

1970-1972: **University of Washington**, Seattle, Washington, M. Sc. in Forestry.

1962-1966: **Oregon State University**, Corvallis, Oregon, B. Sc. in Forest Management.

## EXPERIENCIA PROFESIONAL:

### **1998 – Presente: Consultor Independiente**

- ◆ Consultor para **Chemomics** con financiamiento de **USAID**, para apoyar al **Gobierno de Jordania** en la revisión del Plan de Manejo del Sitio de Patrimonio Mundial Wadi Rum, desarrollar un Plan de Implementación para el Manejo de Wadi Rum para 2013, y presentar un taller sobre los lineamientos técnicos de la UICN y UNESCO para el manejo de sitios de Patrimonio Mundial. 5 meses.
- ◆ Co-consultor para la **Red de Fondos Ambientales de América Latina y el Caribe (RedLAC)** para la preparación y presentación de un Taller sobre el monitoreo de la biodiversidad en áreas protegidas financiadas por fondos ambientales; revisión del manual sobre el tema, aprovechando los insumos recibidos durante el taller. 2 meses.
- ◆ Consultor para la **Red de Fondos Ambientales de América Latina y el Caribe (RedLAC)** para escribir un manual sobre el monitoreo de la biodiversidad en áreas protegidas apoyados con financiamiento de los fondos ambientales, apoyando el Grupo de Trabajo de RedLAC sobre el tema a través de talleres participativos para Meso-América y Sur América. 4 meses.
- ◆ **Vicepresidente para Patrimonio Mundial, Comisión Mundial de Áreas Protegidas (CMAP), UICN.** Representación de la CMAP en reuniones sobre Patrimonio Mundial, y coordinación de la CMAP con actividades del Secretariado de la UICN para apoyar la Convención de Patrimonio Mundial; actividad voluntaria con financiamiento parcial de **UNESCO**; 3 meses o más cada año, 2006-2012.
- ◆ Consultor para la **UICN** para evaluar, a través de documentos oficiales y las perspectivas personales de miembros de la Comisión Mundial de Áreas Protegidas, el estado de

conservación de los 16 sitios naturales de Patrimonio Mundial como insumos para el Informe sobre las Perspectivas de Sitios Naturales de Patrimonio Mundial. Actividad voluntaria con financiamiento parcial de la **Fundación MAVA**. 4 meses.

- ◆ Miembro, designado por la UICN, del Equipo de Monitoreo **UNESCO / UICN / ICOMOS** para el Sitio de Patrimonio de la Humanidad de Machu Picchu, **Perú**. 2 semanas.
- ◆ Consultor para la **UICN** con financiamiento del **Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza** para participar en un equipo, junto a personal de los secretariados de Ramsar y Patrimonio Mundial, para evaluar las amenazas potenciales a los valores naturales del Parque Nacional Cabo Pulmo, México, por un proyecto turístico inmobiliario de gran envergadura en el área de Cabo Cortes, Municipalidad de los Cabos. 3 semanas.
- ◆ Consultor para el **Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza** para evaluar el Segundo Proyecto GEF, administrado por el **Banco Mundial**, para el manejo de 25 áreas protegidas prioritarias gestionados por la **Comisión Nacional de Áreas Protegidas de México (CONANP)**. 2 meses.
- ◆ Consultor para la **UICN** con financiamiento de la **Fundación MAVA** para desarrollar los conceptos para un fondo independiente para catalizar apoyo a 100 de las áreas protegidas más importantes, y más amenazadas, del mundo. 1 mes
- ◆ Consultor para la **UICN** con financiamiento de la **Oficina Federal para el Ambiente de Suiza** para diseñar y coordinar un Taller sobre la Capacitación de Expertos en Patrimonio Mundial para las Instancias Asesores para la región de América Latina y el Caribe para la **Convención de Patrimonio Mundial**. 1 mes..
- ◆ Consultor para la **UICN**, financiado por la **Oficia Federal para el Ambiente de Suiza** para diseñar y coordinar un Taller sobre el Desarrollo de un Programa Mundial para Capacitación sobre la **Convención de Patrimonio Mundial**. 1 mes.
- ◆ Consultor a la **Organización de Estados del Caribe Oriental (OECS)** para desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación para el proyecto “Áreas Protegidas y Modos de Vida Asociados” con apoyo financiero del **Banco Mundial/GEF**. 5 semanas.
- ◆ Consultor contratado por el **Servicio Forestal de los Estados Unidos** para liderar un equipo de 3 personas para evaluar las oportunidades para el desarrollo de un programa de conservación de la biodiversidad de las tierras bajas de **Bolivia** para **USAID**. 6 semanas.
- ◆ Consultor contratado por **Chemonics International** para trabajar como Especialista en el Manejo de Áreas Protegidas para **USAID** financiado por el Programa de Apoyo al Comercio Abierto para **Antigua y Barbuda** para apoyar el desarrollo de un plan de manejo para el Parque Nacional Codrington Lagoon. 8 semanas.
- ◆ Consultor contratado por la **División Ambiental de Antigua y Barbuda** con financiamiento de la **OEA** y el **GEF** para desarrollar un Plan de Financiamiento Sostenible para el Parque Nacional Codrington Lagoon. 6 semanas.

- ◆ Consultor contratado por **Chemomics International** para trabajar como Especialista en el Manejo de Áreas Protegidas financiado de la **USAID** para apoyar el **Gobierno de Dominica** en el desarrollo de un nuevo Plan de Manejo de Parque Nacional Morne Diablotin. 2 meses.
- ◆ Consultor internacional para **WWF-US** para desarrollar un Estudio de Factibilidad para el Establecimiento de un Fondo Fiduciario para la Conservación en **Mozambique** en colaboración con el Gobierno y donantes internacionales. 4 semanas.
- ◆ Consultor para la **UICN** con financiamiento de **UNESCO** para evaluar la nominación de la Reserva de la Biosfera Mariposa Monarca, **México**, como sitio de Patrimonio Mundial, 2 semanas.
- ◆ Jefe de Equipo para la Evaluación de Medio Término del Proyecto, "Áreas Protegidas y Modos de Vida Asociadas" de la **Organización de Estados del Caribe Oriental (OECS)** financiado por el **Banco Mundial/GEF**. 1 mes.
- ◆ Jefe de Equipo para la evaluación del Fondo del Acuerdo de Conservación del Bosque Tropical (**ACBT**), **Perú** financiado por **U.S. AID**. 5 semanas.
- ◆ Consultor para la **UICN – Unión Mundial para la Naturaleza** para desarrollar un Plan de Acción para financiar el Programa Matriz Mundial para la Capacitación para Patrimonio Natural de la Humanidad con el apoyo financiero del **Centro de Patrimonio de UNESCO**. 2 semanas.
- ◆ Jefe de Equipo para la evaluación del Proyecto, "Programa para la Consolidación del Corredor Biológico Mesoamericano" del **Consejo Centroamericano para el Ambiente y Desarrollo (CCAD)** con apoyo financiero de **PNUD/GEF**. 3 semanas.
- ◆ Consultor para **WWF** para recomendar un programa para el financiamiento sostenible de las Áreas Protegidas de la Amazonia, con énfasis en **Brasil, Bolivia, y Perú**. 2 meses.
- ◆ Jefe de Equipo para la evaluación del Proyecto, "Reserva de la Biosfera Sierra Gorda", Gobierno de **México**, con el apoyo financiero de **PNUD/GEF**. 3 semanas.
- ◆ Consultor para **WWF-US** para el diseño de un fondo ambiental nacional para **Paraguay** con financiamiento del **Banco Interamericano de Desarrollo**. 3 meses.
- ◆ Jefe de Equipo para la evaluación del Proyecto "Consolidación e Implementación del Programa de Manejo de la Zona Costera para la Conservación de la Biodiversidad" del **Gobierno de Argentina** con el apoyo financiero de **PNUD/GEF**. 3 semanas.
- ◆ Expositor principal para el arranque del proyecto "La Dimensión Sagrada de los Parques Nacionales Lanín y Nahuel Huapi" de la **Administración de Parques Nacionales, Argentina**. 1 semana.
- ◆ Director del Proyecto, "Apoyo a la UICN para Participación en el Simposio Internacional sobre la Conservación de la Diversidad Biológica y Cultural: el Rol de los Sitios Sagrados Naturales y Paisajes Culturales" organizado por **UNESCO** y la **Universidad de las**

**Naciones Unidas**, en colaboración con la **UICN**, El Secretariado de la Convención sobre la Diversidad Biológica, el Secretariado del Foro Permanente de las Naciones Unidas para Asuntos Indígenas, y la **FAO**. 3 meses.

- ◆ Consultor para la **UICN**, financiado por **UNESCO**, para evaluar el estado de conservación del Sitio de Patrimonio Mundial, Parque Nacional Sangay, **Ecuador**. 2 semanas.
- ◆ Consultor para **PNUD/GEF** para la evaluación final del proyecto, “Conservación y Uso Sustentable del Complejo del Arrecife de Barrera de **Belice**”. 3 semanas.
- ◆ Consultor para **PNUD/GEF** para colaborar en el desarrollo de un proyecto de seguimiento para el Proyecto PNUD/GEF, Capacidad 21, y GEF “Acciones Prioritarias para Consolidar la Protección de la Biodiversidad en el Ecosistema Sabana-Camagüey” del **Gobierno de Cuba**. 1 semana.
- ◆ Jefe de Equipo para la evaluación del Proyecto “Acciones Prioritarias para Consolidar la Protección de la Biodiversidad en el Ecosistema Sabana-Camagüey” del **Gobierno de Cuba**, con el apoyo financiero de **PNUD/GEF, Capacidad 21, y Canadá**. 3 semanas.
- ◆ Consultor para la **UICN**, con financiamiento de **UNESCO**, para evaluar la nominación del Parque Nacional Corcovado y Reserva Biológica Isla del Caño, **Costa Rica**, como Sitio de Patrimonio Mundial. 2 semanas.
- ◆ Participante invitado al Simposio V, “*El Mar Báltico – Un Herencia Común; una Responsabilidad Compartida*”, de la Serie de **Simposios sobre Religión, Ciencia, y el Ambiente**, auspiciado por Su Santidad, el Patriarca Ecuménico Bartolomé, y Su Excelencia, Sr. Romano Prodi, Presidente de la Comisión Europea. Simposio realizado en un crucero visitando Polonia, Rusia, Estonia, Finlandia, y Suecia. 1 semana.
- ◆ Consultor para una evaluación institucional de la **Fundación para el Desarrollo del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (FUNDESNAPE)**, **Bolivia**, con financiamiento de **GTZ, Alemania**, y la **Embajada de los Países Bajos**. 3 semanas.
- ◆ Consultor para la firma consultora alemana GFA – Terra Systems para apoyar al **Fondo Nacional para Áreas Naturales Protegidas por el Estado (PROFONANPE)**, **Perú**, y la **Dirección General de Áreas Protegidas Naturales y Vida Silvestre, Perú**, en la planificación de la expansión del Proyecto de Áreas Protegidas financiado por el Banco Alemán de Desarrollo (KfW). 3 semanas.
- ◆ Líder de un equipo del **World Wildlife Fund (WWF)** para la evaluación del **Fondo para la Acción Ambiental de Colombia**, financiado por **U.S. AID**. 6 semanas.
- ◆ Presentación de un curso corto sobre la “Evaluación de la Efectividad de Manejo de Áreas Protegidas” para el **Instituto Olrog de Argentina** en colaboración con la **Asociación de Guardaparques de Argentina**; curso presentado en Bariloche, Argentina, con participantes de Argentina, Bolivia, y Uruguay. 4 días.
- ◆ Consultor para **UNESCO** y el **Instituto Olrog de Argentina** (patrocinado por la Administración de Parques Nacionales y la Universidad de Tucumán) para desarrollar y

presentar un curso sobre la “Evaluación de la Efectividad de Manejo” para gerentes de Sitios de Patrimonio Mundial en Argentina, con participantes adicionales del sur de Brasil y Paraguay; curso dictado en el Sitio de Patrimonio Mundial Iguazú. 2 semanas.

- ◆ Director, Proyecto sobre Sitios Sagrados Naturales financiado por la **Ford Foundation** e implementado a través del Grupo de Trabajo sobre los Valores No-Materiales, **Comisión Mundial de Áreas Protegidas**, UICN. 9 meses durante un periodo de 2 años.
- ◆ Consultor para **The Nature Conservancy (TNC)**, para apoyar la identificación de los productos, lecciones aprendidas, y experiencias de su programa “Parques en Peligro” en América Latina y el Caribe que podrían mejor contribuir al Congreso Mundial de Parques; apoyar la identificación del personal de TNC y organizaciones socios que mejor podrían presentar estos materiales al Congreso. 1 mes.
- ◆ Participante invitado para el Simposio IV, “*El Mar Adriático – Un Mar Bajo Riesgo; Uniendo Esfuerzos*”, de la Serie de **Simposios sobre Religión, Ciencia, y el Ambiente**, auspiciado por Su Santidad, el Patriarca Ecuménico Bartolomé, y Su Excelencia, Sr. Romano Prodi, Presidente de la Comisión Europea; Simposio realizado a bordo de un crucero, visitando Grecia, Albania, Montenegro, Croacia, Eslovenia, e Italia. 1 semana.
- ◆ Consultor para la **UICN**, con financiamiento de **UNESCO**, para evaluar la nominación del Parque Nacional Del Este, **República Dominicana**, como Sitio de Patrimonio Mundial. 2 semanas.
- ◆ Miembro, designado por la UICN, del Equipo de Monitoreo **UNESCO / UICN / ICOMOS** para el Sitio de Patrimonio de la Humanidad de Machu Picchu, **Perú**. 2 semanas.
- ◆ Consultor en Desarrollo Institucional, Monitoreo y Evaluación para el **St. Lucia National Trust** para apoyar el diseño de un proyecto sobre la Conservación de Ecosistemas Costeras / Humedales y Desarrollo Sustentable a ser financiado por el **Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM)**, a través del **Banco Mundial**. 4 semanas.
- ◆ Consultor para la **Fundación DesdelChaco, Paraguay**, para evaluar planes de manejo, financiero, y operacional del Parque Nacional Defensores del Chaco.
- ◆ Consultor para el **Fondo Nacional para Áreas Naturales Protegidas por el Estado (PROFONANPE)**, **Perú**, para revisar el diseño de un proyecto para apoyar la conservación de 5 área protegidas en Perú a ser financiado por el **Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM)**, a través del **Banco Mundial**. 2 semanas.
- ◆ Consultor para **The Nature Conservancy**, con financiamiento de la **U.S. AID**, para colaborar en el desarrollo de un proyecto para conservar la biodiversidad de los Parques Nacionales Amboró y Carrasco de **Bolivia**. 4 semanas.
- ◆ Consultor de la **UICN**, financiado por **UNESCO**, para evaluar un área protegida en **Brasil** propuesta para inclusión en la lista de Sitios de Patrimonio de la Humanidad. 2 semanas.



- ◆ Consultor contratado por la **Firma Consultora Alemana, GFA-Terra Systems**, para proveer experticia en planificación y manejo para el Proyecto de Áreas Protegidas, **Perú**, financiado por **KfW, el Banco Alemán de Desarrollo**. 2 meses.
- ◆ Consultor internacional a la **Secretaría de Planejamento, Tocantins, Brasil**, para liderar la elaboración del Plan de Manejo y Plan Financiero para el Parque Estadual do Cantão con financiamiento del **Banco Interamericano de Desarrollo**. 8 meses.
- ◆ Líder de un Equipo de Evaluación para el **Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza**, establecido con una donación del **Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) / Banco Mundial**. El Fondo apoya el manejo de 10 áreas protegidas prioritarias del **Instituto Nacional de Ecología**. 2 meses.
- ◆ Jefe de Misión, contratado por el **Fondo Nacional para Áreas Naturales Protegidas por el Estado (PROFONANPE), Perú**, para liderar un equipo para la evaluación independiente del Fondo, institución que cuenta con recursos patrimoniales provenientes de una donación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) - Banco Mundial, y administra recursos financieros provenientes de diversas fuentes de cooperación internacional, orientados al apoyo para el manejo de las áreas protegidas y sus zonas de influencia. Es la primera evaluación independiente de un fondo ambiental que cuenta con una donación del FMAM. 3 semanas.
- ◆ Consultor contratado por la **Firma Consultora Alemana, GFA**, para apoyar al **Proyecto de Biodiversidad y Áreas Protegidas - Bolivia**, financiado por el Banco de Desarrollo Alemana (**KfW**), en la identificación de prioridades para inversiones en la protección y manejo de seis áreas protegidas (**incluyendo el Parque Nacional Madidi**), la revisión de sus planes de manejo, y el diseño de un programa integrada para la ejecución del proyecto. 2 meses.
- ◆ Consultor para el **Banco Mundial / PROFONANPE** (el fondo de las áreas protegidas de **Perú**) para colaborar en el diseño de un sistema de monitoreo y evaluación de los proyectos financiados por PROFONANPE. 4 días.
- ◆ Consultor para el **Programa para Machu Picchu, Perú** financiado por el **Gobierno de Finlandia**, para desarrollar un sistema de monitoreo y evaluación para el programa, y hacer recomendaciones para su gestión. 2 meses.
- ◆ Consultor para **PNUD / Gobierno de Guatemala**, financiado por el Fondo Ambiental Mundial (**GEF**), para asesorar a la Comisión Nacional del Medio Ambiente en el desarrollo de una Estrategia Nacional de Biodiversidad y su Plan de Acción. 2 semanas.
- ◆ Experto internacional contratado por **PNUD / Gobierno de las Islas Maldivas**, financiado por el Fondo Ambiental Mundial (**GEF**) para apoyar la conceptualización y formulación de una Estrategia Nacional de Biodiversidad y su Plan de Acción. 1 mes.
- ◆ Experto en parques nacionales contratado por el Proyecto Bosques Nativos y Parques Nacionales del **Banco Mundial / Gobierno de Argentina** para asesorar en la modernización de la Administración de Parques Nacionales. 2 meses.

- ◆ Experto internacional en áreas protegidas, contratado por la **FAO / Gobierno de Turquía** para la evaluación del programa nacional de áreas protegidas y la formulación de un plan de manejo, en colaboración con un equipo nacional, para un Parque Nacional nuevo de las Montañas de Kure. Una misión de 2 meses y otra de 2 semanas.
- ◆ Especialista en áreas protegidas para un equipo formado por **Tropical Research and Development, Inc.**, con el fin de evaluar el programa “Parques en Peligro” de The Nature Conservancy (financiado por **U.S. AID**). Visitas a 8 áreas protegidas en 5 países (México, Ecuador, Perú, Costa Rica, Guatemala). 3 meses.
- ◆ Consultor para **PNUD / Gobierno de la República Dominicana** para delinear los conceptos básicos para un Proyecto del Fondo Ambiental Mundial (**GEF**) para fortalecer a la conservación y manejo de áreas protegidas de la República Dominicana. 2 semanas.

### **1992 – 1997: UICN – Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza**

- **Oficial de Programa, Cono Sur, Oficina Regional para América del Sur**, residente en Bariloche, Argentina (6.95 – 6.97):
  - representación del Secretariado de la UICN en la región
  - asistencia a los Comités Nacionales de la UICN en el desarrollo, financiamiento, y puesta en marcha de planes de acción para la conservación
  - integración de los programas de la UICN con programas de otros programas internacionales en el Cono Sur
  - asistencia técnica en la planificación de área protegidas para la Administración de Parques Nacionales de Argentina
  - organización de los contenidos técnicos de, e actuación como Secretario Técnico para, el Primer Congreso Latinoamericano de Parques Nacionales y Otras Áreas Protegidas, Santa Marta, Colombia.
- **Director de Relaciones Hemisféricas**, Oficina de la UICN en los Estados Unidos, Washington, D.C. (1-6.95):
  - coordinación de las actividades cooperativas de las oficinas de la UICN en el hemisferio occidental;
  - integración de los programas de la UICN en el hemisferio occidental con los programas de la UICN a nivel mundial.
  - coordinación con programas de organismos internacionales de relevancia particular para las actividades de la UICN en el hemisferio
  - punto de contacto para comunicación entre miembros de la UICN en el hemisferio occidental y programas internacionales con base en Washington
  - encargado de temas relacionadas con el financiamiento de la biodiversidad
- **Director Ejecutivo Interino, UICN–US, y Representante del Director General de la UICN en los Estados Unidos.** (4-12.94)
  - provisión de liderazgo en el desarrollo y puesta en marcha de los programas de UICN /US como parte integral del programa mundial de la UICN
  - formación de un Comité de los miembros de la UICN en los Estados Unidos
  - supervisión del personal y presupuesto de UICN-US
  - colaboración con otras organizaciones de conservación a nivel nacional e internacional

- desarrollo de relaciones con miembros de la UICN en los EE.UU. y organizaciones afines; levantamiento de fondos; lobby ante el gobierno de los EE.UU. y otras organizaciones con base en los EE.UU.
- **Director, Programas de Conservación, U.S. Office, IUCN (1.92-3.94)**
  - responsable para el desarrollo, la supervisión, y la evaluación de los programas de conservación, y el personal
  - liaison con donantes y organizaciones de asistencia técnica con base en los EE.UU. para involucrarlos en programas de la Unión, levantar fondos, y desarrollar programas cooperativas.
  - apoyo técnico a la Comisión de Áreas Protegidas de la UICN
  - organización y coordinación técnica del Primer Foro Mundial sobre Fondos Ambiental Nacionales en Santa Cruz, Bolivia
  - redacción del Plan de Acción de Caracas, un producto del IV Congreso Mundial de Parques Nacionales y Áreas Protegidas

**1986-1992: Instituto Caribeño de Recursos Naturales, (CANARI por sus siglas en inglés, originalmente llamado el Programa para el Manejo de Áreas Naturales del Caribe Oriental, Inc.), residente en las Islas Vírgenes de los EE.UU.**

- **Fundador, Presidente, y Director**
  - establecimiento y desarrollo del Instituto hasta que pasó ser la organización no-gubernamental ambiental mayor en el Caribe
  - responsable para todo los aspectos del desarrollo, financiación, y operación del Instituto, lo cual tenía 15 empleados tiempo completo, numerosos empleados de tiempo parcial, y un presupuesto anual de más o menos US\$500,000 derivado de donaciones de fundaciones, universidades y programas de asistencia bi- y multi-laterales
  - ubicación de oficinas en St. Croix (U.S. Virgin Islands), St. Lucia, y Dominica
  - la meta del Instituto era el fortalecimiento de la capacidad local para manejar los recursos naturales críticos para el desarrollo sostenible
  - el enfoque del programa era la conservación in-situ de la biodiversidad y el manejo de los recursos naturales por las comunidades locales con proyectos en Jamaica, la República Dominicana, Puerto Rico, U.S. Virgin Islands, British Virgin Islands, Anguilla, Barbuda, Dominica, Barbados, y St. Lucia;
  - CANARI funcionó como ancla para redes regionales vinculadas a sus programas mayores
  - organización y presentación de talleres regionales y cursos cortos sobre temas relacionados con el programa
  - enseñanza de cursos, a nivel de postgrado, sobre el manejo de recursos naturales en la Universidad de las Antillas (University of the West Indies), Campus de Cave Hill (Barbados);
  - establecimiento y desarrollo del Consorcio Caribeño para el Manejo de Recursos Naturales

**1977-1985: Universidad de Michigan, Escuela de Recursos Naturales**

- **Científico Adjunto, e Investigador Principal, Programa para el Manejo de Áreas Naturales del Caribe Oriental (ECNAMP por sus siglas en inglés), residente en las U.S. Virgin Islands ('78-'85):**

- ECNAMP fue un programa cooperativo de la Asociación de Conservación del Caribe (con sus oficinas en Barbados) y la Universidad de Michigan
- el enfoque del programa era el estudio de los problemas relacionados al manejo de ecosistemas insulares del Caribe Oriental, y el diseño, financiamiento, puesta en marcha, y evaluación de proyectos pilotos para el manejo de la pesca, los bosques, la zona costanera, las cuencas, y la biodiversidad.
- preparación y presentación de numerosas charlas sobre el manejo de ecosistemas insulares para estudiantes de la Universidad de Michigan y para profesionales y estudiantes en el Caribe
- **Consultor**, residente en Dominica, Antillas Menores ('77)
  - responsable para el desarrollo, financiamiento, puesta en marcha, y evaluación de un programa de manejo de áreas silvestres para la isla de Dominica
  - elaboración y presentación de cursos de entrenamiento para la Antillas menores sobre el manejo de áreas silvestres
  - preparación de una propuesta para expandir el programa a todas las islas de las Antillas Menores

### **1972-1976: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)**

- **Oficial Forestal Asignado a Ecuador ('74-'76)**
  - Jefe de un Equipo formado para identificar las áreas silvestres que deberían formar parte del Sistema Nacional de Parques Nacionales y Áreas Protegidas
  - estimación de los requerimientos financieros y de personal para el manejo adecuado del Sistema Nacional
  - las recomendaciones del Equipo para el Sistema Nacional fueron aceptadas por el Gobierno del Ecuador y 7 áreas protegidas nuevas fueron legalmente declaradas
- **Oficial Forestal Asignado a Costa Rica ('72-'74)**
  - desarrollo de un programa nacional de educación ambiental y de interpretación de los rasgos naturales y culturales de los parques nacionales para el público visitante
  - integración de los elementos de educación e interpretación en los planes de manejo de los parques nacionales
  - participación en el equipo de trabajo para el desarrollo del primer Plan de Manejo del Parque Nacional Galápagos por invitación especial del Gobierno de Ecuador

### **1966-1970: Cuerpo de Paz de los Estados Unidos.**

- **Voluntario Asignado a Chile**
  - desarrollo de un plan maestro para el Parque Nacional Puyehue, Provincia de Osorno ('68-'70);
  - asistencia técnica al Ministerio de Agricultura en reforestación y control de incendios en las Provincias de Cautín y Malleco (66-'68);

## CONSULTORIAS CORTAS, 1978-1997

Consultor para el **Banco Mundial / Gobierno de Perú** para proveer asistencia técnica en la puesta en marcha de PROFONANPE, el fondo de áreas protegidas de Perú, un proyecto del Fondo Ambiental Mundial (**GEF**); '95 (1 semana).

Consultor para la Oficina Regional de la **FAO** para América Latina y el Caribe participando en un taller para el diseño de una propuesta para un proyecto regional de biodiversidad y áreas protegidas para someter al Fondo Ambiental Mundial (**GEF**); '95 (4 días).

Consultor a la **Administración de Parques Nacionales de Argentina** para evaluar el impacto ambiental de proyectos de infraestructura para el Parque Nacional y Sitio de Patrimonio de la Humanidad Iguazú, y la evaluación de la propuesta para formación de un Parque Nacional San Guillermo en la Provincia de San Juan; '94-'95 (5 semanas).

**UICN – Unión Mundial para la Naturaleza:** facilitación de un taller en Perú para armar una estrategia para el desarrollo del Fondo Nacional de Áreas Protegidas; '93 (1 semana).

Consultor al Programa Ambiental del Caribe de **PNUMA** para desarrollar un proyecto regional integrado para áreas protegidas y vida silvestre; '91 (1 semana); '90 (2 semanas); '89 (2 semanas).

Consultor a la **Organización de Estados del Caribe Oriental** para desarrollar un proyecto para el establecimiento de un sistema de áreas protegidas para la isla de San Vicente y las Grenadinas, y la redacción de legislación sobre el tema; '89 (4 días).

Jefe, Equipo de Planeación para **U.S. AID / Gobierno de Jamaica** para desarrollar un proyecto para apoyar al Gobierno en el desarrollo de un sistema nacional de áreas protegidas; '88 (3 semanas).

Consultor al **Gobierno de Venezuela** sobre las prioridades para el desarrollo de parques nacionales; '88 (3 semanas).

Miembro de paneles asesores para la **Oficina de Evaluación de la Tecnología, Congreso de los Estados Unidos** sobre los temas de (1) deforestación de bosques tropicales y (2) el manejo de territorios insulares de los EE.UU.; '85 (2 semanas), y '82-'83 (2 semanas).

Consultor sobre el manejo del Parque Nacional Galápagos para el **Gobierno de Ecuador**, '82 (1 mes); '80 (2 semanas); la **Estación Darwin para la Investigación**, '80 (2 semanas); y **Unesco**, '80 (2 semanas).

Consultor a **Unesco / Gobierno de Guayana** para identificar el potencial para Reservas de la Biosfera y Sitios Mundiales para la Humanidad; '80 (6 semanas).

Consultor al **Fondo Mundial para la Vida Silvestre (WWF)** sobre los requerimientos en el Caribe para la capacitación en el manejo de áreas silvestres; '80 (6 semanas).

Consultor a la **UICN – Unión Mundial para la Naturaleza**, Comisión Mundial de Áreas Protegidas para inventariar las áreas protegidas del Caribe insular; '79-'80 (6 semanas).

Consultor al **Gobierno de la República Dominicana** sobre las prioridades para el desarrollo de los parques nacionales; '78 (1 semana).

Consultor a la **FAO** sobre programas educacionales en áreas protegidas asignado al Primer Taller Latino Americano sobre Planificación de Parques Nacionales; '72 (3 meses).

## PUBLICACIONES:

**Medición del Impacto de Fondos Ambientales en la Conservación de las Áreas Protegidas.** Co-Autor con Paquita Bath. Proyecto de Capacitación RedLAC para Fondos Ambientales. [www.redlac.org](http://www.redlac.org). 2013.

**Building Cultural Support for Protected Areas through Sacred Natural Sites.** In Friends for Life: New Partners in Support of Protected Areas. Jeffrey A. McNeely, Editor. IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, U.K. 2005.

Co-Editor, **The Full Value of Parks and Protected Areas: From Economics to the Intangible.** Rowman and Littlefield Publishers. Lanham, Maryland. 2003.

Editor, número sobre **Los Valores No-Materiales de las Áreas Protegidas.** PARKS. Vol. 10, No. 2. June 2000.

**Caribbean.** In Protecting Nature: Regional Reviews of Protected Areas. IUCN, Gland, Switzerland y Cambridge, UK. 1994. p. 323-346.

Editor, número sobre el **Financiamiento de las Áreas Protegidas.** PARKS. Vol. 4, No. 2. June 1994.

**A workbook of practical exercises in coastal zone management for tropical islands.** (Co-auteur). Commonwealth Science Council. London. 1988. 300 p.

**A conceptual framework for the management of the Virgin Islands Biosphere Reserve.** VIRMC I research series, subtask 1, U.S. Department of the Interior, National Park Service y Virgin Islands Natural Resource Management Cooperative. Atlanta. 1988. 44 p.

**Data synthesis and development of a basis for zoning of the Virgin Islands Biosphere Reserve.** VIRMC I research series, sub 2.7 and 2.9. U.S. Department of the Interior, National Park Service, y Virgin Island Resource Management Cooperative. Atlanta. 1986. 44 p.

**Environmental guidelines for development in the Lesser Antilles** (Co-autor). Technical Report No. 3, Caribbean Environment, Caribbean Conservation Association. St. Croix, U.S. Virgin Islands, 1984. 44 p.

Survey of conservation priorities in the Lesser Antilles. **Technical Report No. 1, Caribbean Environment, Caribbean Conservation Association. St. Croix, U.S. Virgin Islands. Octubre, 1982. 44 p.**

**Overview of Conservation in the Caribbean region.** In transactions of the 45th North American Wildlife and Natural Resources Conference, Wildlife Management Institute. Washington, D.C., 1980.

**Towards a strategy for the management of living natural resources critical to development in the Lesser Antilles.** In Proceedings of the Conference on Environment Management and Economic Growth in the Smaller Caribbean Islands, Septiembre 17-21, 1979. Department of State Publication 8996, International Organization and Conference Series 143. Washington, D.C., 1979.

**Estudio de las alternativas de manejo del área circundante a Machalilla - Pto. López.** Documento de Trabajo No. 20, Proyecto PNUD/FAO ECU/71/527. Quito, Ecuador. Agosto, 1976, 44 p.

**Informe final sobre una estrategia para la conservación de las áreas silvestres sobresalientes del Ecuador.** Documento de Trabajo No. 17, Proyecto PNUD/FAO ECU/71/527. Quito, Ecuador, Febrero, 1976. 61 p.

**Informe sobre sesiones de trabajo para la planificación de áreas silvestres.** Documento de Trabajo No. 15, PNUD/FAO, Proyecto ECU/71/527. Quito, Ecuador. Junio 1975. 18 p.

**Una estrategia preliminar para la conservación de las áreas naturales y culturales del Ecuador.** Documento de Trabajo No. 12, Proyecto PNUD/FAO ECU/71/527. Quito, Ecuador. Octubre 1974. 15 p.

**Plan maestro para la protección y uso del Parque Nacional Galápagos** (Co-autor). Documento de Trabajo No. 1, Proyecto PNUD/FAO Project ECU/71/022. Santiago, Chile. 1974. 91 p.

**Planificación de programas interpretativos, guía para la preparación de programas interpretativos para parques nacionales.** (Co-autor). Documento de Trabajo No. 18, Proyecto FAO/RLAT TF 199. Santiago, Chile. 1974. 21 p.

**Plan de interpretación, Parque Nacional Volcán Poás.** Documento de Trabajo No. 12, Proyecto FAO/RLAT, TF 199. Santiago, Chile. 1974. 83 p.

**Objectives and evaluation in interpretive planning.** (Co-autor). Journal of Environmental Education, Vol. 5, No. 1, Otoño, 1973. p. 444-445.

**Cost per visitor contact; a step towards cost-effectiveness in interpretive methods.** (Co-autor). Marzo, 1972.

## Anexo G - Análisis FODA, Proyecto C6

TEMA	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<b>I. Sostenibilidad financiera</b>	<p>1. El FMCN cuenta con una sólida reputación fiduciaria.</p> <p>2. El Proyecto tiene socios locales con capacidades de gestión para la búsqueda de co-financiamiento a los sub-proyectos en el largo plazo.</p> <p>3. Iniciativa de Financiamiento para la Permanencia explorará posibles financiamientos a través de incrementos regulares del presupuesto Federal junto con aportes de corto y mediano plazo por fundaciones y ayuda bi-lateral, para asegurar financiamiento del Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas.</p> <p>4. Aportes de CONAFOR al FPB se han hecho de acuerdo con las fechas acordadas para el Proyecto.</p> <p>5. C6 tiene un vínculo directo con la agenda climática nacional (e internacional) lo cual puede permitir el acceso a recursos de fondos climáticos multilaterales (p.e: <i>Green Climate Fund</i>, <i>Adaptation Fund</i>)</p>	<p>1. Catalizar innovación financiera para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. asegurar financiamiento sostenible para actividades del Proyecto después de su cierre</li> <li>b. generar recursos financieros para réplica del Proyecto en otras cuencas críticas</li> <li>c. asegurar financiamiento continuado para ANPs de los Proyectos SINAP I y II.</li> </ul> <p>2. Ensayar mecanismos de financiamiento nuevos para C6 en el corto y mediano plazo como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Compensaciones ambientales</li> <li>b. Esquema de devolución de impuestos VAT para viajeros internacionales (Return to Nature)</li> <li>d. <i>Green Climate Fund</i></li> <li>e. <i>Adaptation Fund</i></li> <li>f. mercado de carbono</li> </ul> <p>3. Crear un fondo para la innovación adentro del Proyecto para fomentar e incubar ideas para empresas comunitarias, de cuenca, o de</p>	<p>1. Sólo un modelo de financiamiento incorporado en diseño del Proyecto</p> <p>2. Modelo de Financiamiento para la Permanencia tiene supuestos cuestionables como alzas continuas en presupuestos de conservación del gobierno sobre largo periodos.</p> <p>3. Actualmente rendimientos de fondos patrimoniales son inadecuados para mantener o incrementar gasto anual C6 en consolidación ANP.</p> <p>4. Dificultad en capitalizar fondos patrimoniales para el FCC.</p> <p>5. No se ha logrado alinear los recursos de algunos programas públicos de instituciones que no son socios C6, y aun en algunos casos ni de los socios mismos.</p> <p>6. No se están aprovechando suficientemente</p>	<p>1. Volatilidad del mercado de valores</p> <p>2. Reducción de presupuestos federales para las ANPs ("crisis del sector ambiental")</p> <p>3. Modelo actual de financiamiento del Proyecto no genera los recursos necesarios para una implementación cabal de C6, y no es un modelo que se podría replicar en otras cuencas.</p>



TEMA	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	<p><i>Fund)</i></p> <p>6. Fondo Ambiental Veracruzano ya alineó US\$2 millones en inversiones para el C6, y creó un esquema que puede incrementar estos aportes a futuro.</p>	sectores para el mercadeo de productos desarrollados a través del C6.	las lecciones aprendidas o el vínculo con otros proyectos de la cooperación internacional, por ejemplo, el Programa de Cuencas y Ciudades.	
<p><b>II.</b> <b>Consolidación ANPs</b></p>	<p>1. Reportes semestrales indican avance en el cumplimiento de resultados y actividades, sobre todo en meses recientes.</p> <p>2. La planificación anual de las ANP se realiza de manera participativa con el equipo de CONANP, UCP, URP, y comunidades.</p> <p>3. Los tres POA que se han elaborado están en tiempo y forma de acuerdo al rendimiento de los patrimoniales del proyecto, el resto de los POA se llevarán a cabo cuando se incorporen las ANP restantes</p> <p>4. Los equipos técnicos de CONANP están altamente comprometidos con las ANPs.</p> <p>5. Las ANPs tienen sus propios programas de manejo de fuego que complementan</p>		<p>1. El 100% de las actividades de 2015 y el 36% de las actividades de 2016 (primer semestre) en los POA en el GdM han sido cumplidas.</p> <p>2. Los METT no se aplican de forma que se maximice su valor para provocar la reflexión y buen manejo.</p> <p>3. ANP no cuentan con programas de búsqueda y rescate de visitantes lo cual es esencial dada su característica normal de aislamiento.</p> <p>4. El manejo del PNCP sería más efectivo si las acciones que se realizan en la misma no fueran tan limitantes debido al carácter de su decreto, principalmente el área que tiene población dentro</p>	<p>1. Por la dinámica social en el PNCP la extracción de madera es una amenaza constante.</p> <p>2. Actividades extractivas y productivas en las ANP y sus zonas de influencia (extracción de leña, agricultura, pastoreo, minería, represas, etc.) amenazan los valores naturales de esta áreas.</p>

TEMA	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	<p>los programas de CONAFOR.</p> <p>6. Con ayuda de programas de subsidio y con C6 se han iniciado y reforzado programas de monitoreo de fauna que ayudarán a diseñar estrategias para la conservación de estas especies en listas en la NOM-059.</p>		de ellos.	
III. Comunicación	<p>1. Las reuniones del CTP son un buen mecanismo de comunicación entre los socios del Proyecto</p> <p>2. A nivel de instituciones federales el proyecto es visto positivamente por sus logros, comunicados a través de las misiones de BM y otros espacios de coordinación</p> <p>3. Se ha aprovechado (en el GdM) la infraestructura de la UV y CDI para la promoción de las convocatorias de los sub-proyectos.</p>	<p>1. Propiciar seminarios de reflexión (retiros, etc.) entre los miembros del CTP u otros miembros interesados en el desarrollo de C6 para potenciar el impacto del Proyecto.</p> <p>2. Contratar empresa especializada en comunicación para analizar y facilitar la organización de procesos efectivos para la comunicación entre todos los "stakeholders" del Proyecto.</p> <p>3. Socializar el modelo de gestión integrado de cuencas para dinamizar los procesos para implementar los PAMIC.</p> <p>4. Publicar modelos de sub-proyectos, con el enfoque de manejo integrado de cuencas para facilitar</p>	<p>1. No fluyen fácilmente comunicaciones entre niveles (federal, región, estado, local) o entre regiones.</p> <p>2. Algunas Comunidades no entienden el proceso de selección, seguimiento, y evaluación de proyectos, y hay incertidumbre en cuanto a la continuidad de los sub-proyectos de un año a otro.</p> <p>-</p>	<p>1. Bloques en las líneas de comunicación, debidas a las estructuras internas de algunos socios del Proyecto, obstaculizan la coordinación entre niveles de instituciones, y disminuye la efectividad y eficiencia del Proyecto.</p>

TEMA	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
		<p>su réplica, y socializar los logros del Proyecto C6.</p> <p>5. OSC asegurar que todos los clientes de sus sub-proyectos estén al día en cuanto a los procesos de evaluación, seguimiento, y continuidad de los sub-proyectos.</p>		
<b>IV. PAMIC</b>	<p>1. Generan mucho interés en sectores público y privado para dirigir compensaciones ambientales.</p> <p>2. Alta calidad de información, integración de variables y análisis.</p> <p>3. Potencial para guiar decisiones de manejo con mucha efectividad</p> <p>4. Instrumento ideal para alinear gasto público, OSC, y comunidades para la conservación a nivel de cuenca.</p>	<p>1. Utilizar los PAMICs como un instrumento rector para facilitar integración de prioridades ecosistémicas, cambio climático, y socio-económicas a nivel de cuenca; y para reforzar ordenamientos de cuencas existentes.</p> <p>2. Pueden servir como un instrumento técnico para guiar y coordinar decisiones sobre prioridades a nivel de cuenca de las instituciones federales y estatales, OSC, y comunidades.</p> <p>3. Acordar entre socios C6 una ruta crítica para el proceso PAMIC. que proceda de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>elaboración diagnóstico</li> <li>confección de plan de acción con prioridades geográficas y temáticas específicas</li> </ol>	<p>1. No contempla medidas para promover la creación de grupos de seguimiento ni metodología para hacerlo.</p> <p>2. Confusión entre socios del Proyecto en cuanto a la ruta crítica para desarrollo, implementación, seguimiento, y evaluación del instrumento.</p> <p>3. El modelo actual no incluye información socio-económica ni de riesgo.</p>	<p>1. Algunos miembros del CTP interpretan los PAMIC como un programa que debería ser adoptado formalmente por una institución en vez de verlo como un instrumento de análisis y priorización para el uso de todos.</p>

TEMA	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
		<p>c. negociación de contribuciones de cada institución para las áreas y temas prioritarios, y</p> <p>d. alinear inversiones en cuanto a proyectos de las diferentes fuentes ya establecidas (PROCOCODES, PET, PSA, compensaciones, etc., etc.)</p> <p>4. Terminar y publicar la primera versión del PAMIC de acuerdo al modelo utilizado.</p> <p>5. Establecer una plataforma en internet para facilitar el acceso para los tomadores de decisiones.</p> <p>6. En una segunda versión del PAMIC:</p> <p>a. integrar capas de información sobre vulnerabilidades frente a desastres naturales, y un atlas de combustibles para los incendios (cuando la información sea disponible), y</p> <p>b. integrar información comparando costos de conservación y costos de recuperación de desastres.</p> <p>7. Facilitar el mejoramiento y uso de los PAMIC a todo nivel a través de FGM y FONNOR, y</p>		

TEMA	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
		<p>en casos pertinentes, a través de los Consejos de Cuenca.</p> <p>8. El FAV, como fondo público, puede tener un papel dinamizador en la creación de otros fondos ambientales estatales que podrían tener como foco de acción los PAMIC.</p> <p>9. El IV Congreso Nacional de Cuencas Hidrográficas (Octubre 2016), se perfila como el espacio ideal para lograr consensos y alianzas que permitan el reconocimiento de los PAMIC y alineamiento de esfuerzos para su implementación.</p> <p>10. El uso de los PAMIC donde sea apropiado en cuencas que cuenten con Reservas de Agua, podría ser un instrumento útil para los Consejos de Cuenca, y una oportunidad para coordinar trabajos con CONAGUA</p>		
V. Sub-proyectos	<p>1. Cumplen con las salvaguardas ambientales y sociales, así como lo dispuesto para los Planes de Pueblos Indígenas.</p> <p>2. Supervisión efectiva de los 10 PPI</p>	<p>1. Fortalecimiento de las OSCs del Proyecto a partir de la experiencia del FMCN con la aplicación en 2017 del índice de efectividad para identificar fortalezas y debilidades, y así diseñar medidas de</p>	<p>1. Todavía son iniciativas muy puntuales que requieren un apoyo específico para la generación de valor agregado e inserción en mercados locales/regionales</p>	<p>1. Tratar sub-proyectos con PPI como un caso especial y no aplicar la misma norma que con un proyecto carente de población indígena.</p> <p>2. No hay</p>

TEMA	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	<p>3. Esfuerzo mayor por FMCN y FGM para asesorar y capacitar.</p> <p>4. 66% de cumplimiento de indicadores después de 2,5 años de actividades.</p> <p>5.. Talleres para compartir lecciones aprendidas entre GdM y GdC</p> <p>6.. Colaboración de sub-proyectos en actividades productivas comunes es un resultado autogenerado no esperado que permite ahorro de gasto al contratar servicios comunes</p> <p><b>Golfo de México</b></p> <p>7. Alto número de sub-proyectos, OSCs y actividades muy diversas.</p> <p>8. Fortalecimiento constante de capacidades locales a través de 71 talleres de capacitación</p> <p>9.. Estrategia de género para sub-proyectos del FGM</p> <p>10. Continuación de 28 de 29 sub-proyectos el segundo año después de una</p>	<p>capacitación</p> <p>2. Producir publicaciones sobre los modelos de sub-proyectos más exitosos para su replicación en el marco de los PAMIC</p> <p>3. Poner un límite para la narrativa de los informes técnicos para que los informes sean más sintéticos y efectivos y capacitar a las OSCs encargadas de los sub-proyectos en cómo sintetizar los resultados obtenidos a fin de incluirlos en los informes técnicos y solo se enfoquen en los aspectos más importantes.</p> <p>4. Reducir el conflicto potencial entre la política del BM de tratar a los pueblos indígenas en forma especial, y la necesidad practica de Proyecto de evaluar todos los sub-proyectos de la misma manera, utilizando procedimientos innovadores, como el reemplazo de una OSC menos efectivo.</p>	<p>2. Los informes técnicos de lo sub-proyectos son demasiados extensos</p> <p>3. Estrategia de género aún no se implementa transversalmente en los sub-proyectos; no hay claridad sobre en quién recae la responsabilidad de dar seguimiento una vez terminada la consultoría.</p> <p>4. PPI deben tener los mismos niveles de supervisión de todos los sub-proyectos.</p> <p>5. En caso de evaluaciones negativas no es aconsejable mantener sub-proyectos que no funcionan, aunque sean PPI porque serian un mal precedente para otros sub-proyectos.</p>	<p>seguimiento después de terminación del Proyecto.</p>

TEMA	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	<p>evaluación independiente indica alto grado de éxito.</p> <p>11. Un sub-proyecto tuvo cambio de OSC de apoyo para mejorar su gestión.</p> <p>12. Evaluación relativamente positiva con puntaje promedio para 29 sub-proyectos de 76.4.</p> <p>13. Área bajo manejo forestal sustentable supera la meta.</p> <p><b>Golfo de California</b></p> <p>13. Número limitado de OSCs, pero los que existen son sólidos.</p> <p>14. El Programa PESCADORES de fortalecimiento de capacidades de OSCs, pagado con fondos de otro Proyecto, está aumentando sus capacidades.</p> <p>15. Compromiso de 3 años de apoyo a sub-proyectos en sub-cuencas en el GdC muestra confianza en ellos y da posibilidad a los implementadores para mejorar la planificación</p>	<p>con uno más efectivo, u otros mecanismos</p> <p>5. COBIJA podría ser el mecanismo para facilitar a nivel de la Cuenca Alta del río Antigua y Jamapa, en el GdM, procesos de reflexión e innovación, además de tener un gran potencial de réplica en otras regiones.</p>		
<b>VI. Gobernanza, supervisión, y</b>	1. El CTP es un mecanismo efectivo para la gobernanza	1. Cambio de comités regionales a comités estatales	1. El nivel jerárquico de representantes	1. Arreglos institucionales complejos hacen

TEMA	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
operación del proyecto	<p>del Proyecto.</p> <p>2. Evaluaciones por el BM positivas año tras año sobre administración financiera y salvaguardas.</p> <p>3. Misiones de supervisión del BM:</p> <p>a. formato estándar observado para cada misión.</p> <p>b. Espíritu positivo para mejorar proyecto.</p> <p>c. Ayudas Memorias precisas</p> <p>d. Misiones tienen el efecto de crear una imagen positiva para el Proyecto en las instituciones del Gobierno que participan en las misiones, pero que no son participantes del CTP.</p> <p>4. Existencia de una página Web del proyecto y material de difusión sobre fondos regionales.</p> <p>5. Fechas del ciclo del proyecto cumplidas fielmente para pagos, adquisiciones, reportes</p> <p>6. El Manual de Operaciones del proyecto es muy detallado y claro en lo que corresponde a lo administrativo y es actualizado</p> <p>7. La última versión</p>	<p>puede detonar mayor impacto local en las sinergias y coordinación de acciones.</p> <p>2. Se propicia la creación de coaliciones locales que pueden detonar procesos de reflexión y acompañamiento hacia la madurez del proyecto.</p> <p>3. Mejorar la construcción de decisiones consensuadas entre los diferentes participantes del proyecto C6 incentivando la participación, reflexión y toma de decisiones en forma colegiada.</p> <p>4. Priorizar los temas de las consultorías para tener intervenciones más acertadas e interlocutores más dispuestos a apoyar a nivel regional.</p> <p>5. Determinar cómo el Proyecto puede apoyar mejor la preparación para desastres naturales y el manejo del fuego.</p>	<p>institucionales en el CTP ha bajado haciendo más difícil y más lenta la toma de decisiones.</p> <p>2. Aunque hay provisión para un Fondo de Emergencias (ver Manual de Operaciones) para enfrentar problemas causados por desastres naturales, no hay actividades del proyecto explícitas para apoyar la preparación para desastres naturales o manejo del fuego fuera de las ANPs</p> <p>3. Manual de operaciones contiene procedimientos administrativos, pero no contiene protocolos ante situaciones de índole social y/o protocolos de seguridad.</p> <p>4. Actualmente FGM es mayormente una unidad de implementación del Proyecto C6, y solo tendrá futuro después del Proyecto si logra identificar una fuente alternativa de financiamiento.</p>	<p>más difícil el compromiso y la coordinación.</p> <p>2. La tendencia a una toma de decisiones centrales por las instancias del gobierno puede afectar negativamente la implementación de las acciones en el campo.</p> <p>3. Cambio de Comités Regionales a Comités Estatales requiere mayor inversión para actividades de apoyo, y presupuestar mayores recursos.</p> <p>4. Clima de inseguridad en cuencas del GdC y GdM frena actividades de campo; y pone en duda la estabilidad y sostenibilidad de las actividades.</p> <p>5. Rotación de personal en entidades gubernamentales dificulta implementación consistente del Proyecto</p>



TEMA	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	<p>del Manual de Operaciones se encuentra en línea (completa o por capítulos).</p> <p>8. El SISEP es una herramienta útil para la programación y seguimiento de los sub-proyectos.</p> <p>9. Auditorías del proyecto han sido calificadas "sin salvedades" y han sido aceptadas por el Banco Mundial todos los años.</p> <p>10. El proceso de evaluación de los sub-proyectos que involucra al personal de los fondos regionales y evaluadores independientes, es transparente y sólido.</p> <p>11. FONNOR tiene varios donantes y proyectos y está en buena posición para continuar después del Proyecto C6.</p>			
<b>VII. Equipos técnicos de los Fondos Regionales</b>	<p>1. FMCN es ampliamente reconocido por su alta capacidad y efectividad, y por su liderazgo.</p> <p>2. El equipo Técnico del proyecto es muy profesional; tiene grandes capacidades y motivación.</p>	<p>1. Generar espacios de reflexión para la URP es esencial para detonar procesos innovadores y mejorar el impacto del proceso.</p> <p>2. Buscar incentivos para fomentar la permanencia de los miembros de los equipos del FGM y de FONNOR, ya que</p>	<p>1. A veces la información del proyecto no es bajada a los técnicos de las URP impidiendo un apoyo efectivo</p> <p>2. El equipo técnico del FGM pasa demasiado tiempo en tareas administrativas, lo que disminuye su</p>	<p>1. La falta de entendimiento de funciones de algunos de los técnicos de los fondos regionales requiere refuerzo a partir de la consultoría en marcha en recursos humanos.</p>

TEMA	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	<p>3. Las capacidades del equipo del FGM se están evaluando para mejorar efectividad y eficiencia</p> <p>4. La capacitación y acompañamiento constante a los sub-proyectos por parte del FGM y FONNOR</p>	<p>son elementos bien capacitados y muy valiosos para el Proyecto.</p>	<p>acompañamiento a los sub-proyectos en el campo.</p> <p>3. Fondos regionales no tienen proceso sistemático para estimular y facilitar la reflexión</p> <p>4. Faltan estrategias por parte de los fondos regionales para retener a personal altamente capacitado dándole incentivos, y estimulando su compromiso.</p>	
VIII. Monitoreo	<p>1. Los procesos de monitoreo participativo permiten la apropiación y legitimización de los resultados obtenidos.</p> <p>2. Algunas OSCs tienen una capacidad alta para la supervisión, operación, apoyo y monitoreo de los sub-proyectos</p> <p>3. Proceso actual de monitoreo de biodiversidad es una contribución al Sistema Nacional de Monitoreo de Biodiversidad (SAR MOD); provee datos para la construcción de índices de integridad</p>	<p>1. Mejoramiento del monitoreo del Proyecto C6 a través del uso regular de <i>Global Forest Watch</i> el cual permite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. análisis anual de imágenes de satélite para cuantificar cambio de uso de suelo e incendios.</li> <li>b. comparación con cuencas aledañas que no son del Proyecto.</li> <li>c. notificación en tiempo real de incendios forestales.</li> </ul> <p>2. Aprovechar datos de monitoreo de biodiversidad (SAR MOD) y agua para mejorar decisiones a nivel de cuenca de instituciones gubernamentales,</p>	<p>1. FMCN e INECC son ambos responsables del Componente 3 del Proyecto como entidad ejecutora, lo cual se presta para confusión.</p> <p>2. Diseño actual del sistema de monitoreo del C6 sirve para alimentar programas nacionales e internacionales, pero no para el uso del Proyecto.</p> <p>3. Se invierte mucho esfuerzo en recolectar datos que no se usan para tomar decisiones.</p>	<p>1. Condiciones de sequía aumentan considerablemente el peligro de un incendio forestal de magnitud y la consecuente deforestación de secciones grandes de las cuencas del Proyecto.</p> <p>2. Riesgo de abandono de la actividad de monitoreo SAR-Mod y/o Agua por parte de las OSCs por falta de retroalimentación del análisis e interpretación.</p> <p>3. Monitoreo de calidad del agua de costo elevado por el alza del dólar, puede</p>

TEMA	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	<p>ecosistémica.</p> <p>4. Proceso de monitoreo del agua provee datos para <i>Global Water Watch</i>.</p> <p>5. Inclusión en Proyecto de las OSC como agentes de diseño, organización, y supervisión de los sub-proyectos ha generado buena voluntad hacia el FMCN; es un apoyo fundamental para el éxito del Proyecto.</p>	<p>OSCs, y comunidades.</p> <p>3. FR podrían propiciar un análisis primario de los datos para uso regional y CONABIO, GWW, e INECC podrían hacer un análisis más fino</p> <p>4. INECC y CONABIO podrían publicar informes anuales sobre resultados del monitoreo.</p> <p>5. La contabilización de las emisiones evitadas en el subsuelo, y en los humedales, podrían aportar a la medición de la contribución del Proyecto en la mitigación del cambio climático.</p> <p>6. Usar <i>tracking tools</i> en forma sistemática para informes anuales, evaluaciones de sub-proyectos, y POAs.</p> <p>7. Articular diferentes responsabilidades de INECC y FMCN como entes ejecutores del Componente</p> <p>8. Detección temprana de incendios, utilizando <i>Global Forest Watch</i>, podría ser un factor importante para disminuir la tasa de deforestación en las cuencas C6.</p>	<p>4. Sistemas actuales de monitoreo (SAR MOD y WWW) no serán sostenibles una vez terminado el Proyecto</p> <p>5. No se facilita el regreso de información de monitoreo de agua a ningún nivel del proyecto (CTP, CRP, sub-proyectos, comunidades)</p> <p>6. No queda claro en quién recae la responsabilidad de organizar e implementar el proceso de revisión y análisis de datos, así como el uso de ellos para la toma de decisiones en el Proyecto.</p> <p>7. Estudio que actualiza la meta de 4.015 Mt. CO<sub>2</sub>, estuvo calculado con base en parámetros internacionales. Utilizando parámetros nacionales, la cifra correcta debe ser solo 2.95 Mt. CO<sub>2</sub>.</p> <p>8. No hay un seguimiento anual de las emisiones evitadas de CO<sub>2</sub></p> <p>9. “<i>Tracking Tools</i>” se cumplen para atender los</p>	<p>resultar no prioritario para las OSCs y grupos comunitarios.</p>

TEMA	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
			requerimientos del Banco Mundial, pero no se usan en el Proyecto como una oportunidad para reflexión y evaluación.	
<b>IX. Mecanismos innovadores de colaboración y promoción</b>	<p>1. El diseño multifocal de C6 manda un mensaje muy claro sobre la necesidad de colaboración inter-institucional</p> <p>2. Acciones e inversiones del C6 planeadas y manejadas por cuenca.</p> <p>3. A nivel nacional participan 4 instituciones importantes del sector ambiental y sociedad civil que antes del Proyecto coordinaban poco.</p> <p>4. El mismo esquema funciona en el estado de Veracruz y se potencia con la participación de delegados estatales representantes del sector ambiental federal y de la Secretaría de Medio Ambiente Estatal.</p> <p>5. El Proyecto incluye Instituciones gubernamentales y de la Sociedad Civil.</p> <p>6. C6 es reconocido por contar con un proceso único que ha logrado la</p>	<p>1. Integrar otras instancias, especialmente CONAGUA, SAGARPA, CENAPRED, y SEDESOL; y otros programas de CONAFOR para hacer más eficiente el gasto público y el de las OSCs.</p> <p>2. Hay mecanismos innovadores, como el trabajo conjunto de varios OSC sobre un mismo tema, pero requiere más esfuerzo para identificarlos y reportarlos.</p> <p>3. Debe ser tarea de todos los socios y tema de discusión en cada reunión del CTP y los CRP.</p> <p>4. FR podrían tener la responsabilidad de identificar y reportar mecanismos innovadores encontrados como resultado de los sub-proyectos.</p> <p>5. Crear un Fondo de Innovación dentro de C6 para estimular mecanismos innovadores y facilitar oportunidades para la incubación y apoyo</p>	<p>1. Al ser un proyecto de cuenca, sería deseable la participación de CONAGUA en planeación de las acciones del proyecto.</p>	<p>1. La falta de articulación del Proyecto con CONAGUA hace difícil seguimiento de los procesos del modelo C6 después del proyecto.</p>

TEMA	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
	<p>coordinación inter-institucional.</p> <p>7. La reflexión es tema permanente de los FR y juegan un papel importante en aterrizarla en acuerdos.</p>	<p>de ideas y empresas que detonen procesos locales, regionales y nacionales.</p> <p>6. FGM y FONNOR podrían estimular y facilitar procesos de reflexión entre instituciones en los niveles técnicos más pertinentes para el Proyecto</p>		

## Anexo H – Marco de Resultados y Monitoreo

<b>ANEXO 1. Marco de Resultados y Monitoreo</b> <b>México</b> <b>Conservación de las Cuencas Costeras en el Contexto de Cambio Climático (P131709)</b> <b>Marco de Resultados</b>										
<b>Objetivo de Desarrollo del Proyecto.</b> El objetivo de desarrollo del proyecto es promover la gestión ambiental integrada de las cuencas costeras seleccionadas a modo de conservar la biodiversidad, contribuir a la mitigación del cambio climático, y mejorar el uso sustentable del suelo.										
Indicadores de Resultado del Objetivo de Desarrollo del Proyecto	Central	Unidad de Medición	Línea de Base	Valores objetivo acumulados					Frecuencia	Fuente de información
				2014	2015	2016	2017	2018		
<b>Indicador 1</b> Contribución de las cuencas 1.1. millones de hectáreas de áreas protegidas, lo que incluye al menos dos áreas protegidas nuevas con un estimado de 500,000 hectáreas.	X	Hectáreas de áreas protegidas que mejoran su manejo a través del proyecto	0 ha		270,000 Avance 2015 31,450 ha	400,000 Avance junio 2016 <b>574,210 ha</b>	700,000	1,100,000	Anual	Se reportan para el Golfo de México el número de hectáreas de Parque Nacionales de Pico de Orizaba, Cofre de Perote y Pantanos de Centla (334,157 ha).  Para el Golfo de California actualmente se reportan los decretos de Monte Mojino y Marismas Nacionales. Sin embargo, en proceso (240,053 ha). La cifra de 1,100,000 hectáreas pasará como línea base en el indicador 2 derivó de contemplar el PSA vigente en las cuencas amplias. Debido al diseño y establecimiento de compromisos en el proyecto (contrapartida CONAFOR y meta en el indicador 2.2) CONAFOR considera pertinente continuar contemplando la intervención en dichas "cuencas amplias". El PSA vigente en estas cuencas amplias en 2014 fue de 1,062,847 hectáreas (contempla los beneficiarios 2010-2014) y para 2015 fue de 983,006 hectáreas (contempla los beneficiarios 2011-2015). A estas 983,006 ha reportadas por CONAFOR se suman 8,120 ha reportadas por los sub-proyectos en el Golfo de México al final de 2015.
<b>Indicador 2</b>  Mejor manejo de suelos y bosques con emisiones reducidas de carbono en sitios seleccionados en seis cuencas		Área (ha) en la que se han implementado proyectos de uso sustentable	1,088,858 ha (fondos de contraparte PSA) (véase Indicador 2.2 sobre monitoreo del carbono)	1,021,536	1,022,130	1,022,724 Avance junio 2016 <b>991,126 ha</b>	1,026,960	1,027,554	Anual	
<b>Indicador 3</b>  Planes de Acción para el manejo Integrado de las Cuencas (PAMIC), incluyendo los niveles municipal, regional y federal (6 cuencas)		Cantidad de cuencas/subcuencas en las que hay colaboración	0 cuencas	2	3	4	5	6	Anual	Cinco PAMIC están en proceso de elaboración y en diferentes estados de desarrollo, por lo que se considera que 4 estarán listo a fines de 2016.
					Avance del 50% para las cuencas de Tuxpan, Antigua y Jamapa	Avance junio 2016 <b>4</b>				

Resultados Intermedios										
Indicador de Resultado Intermedio	Central	Unidad de Medición	Línea de Base	Valores objetivo acumulados					Frecuencia	Fuente de información
				2014	2015	2016	2017	2018		
Parques Nacionales de Cofre de Perote y Pico de Orizaba										
<b>Indicador 1.1</b> Éreas protegidas que cumplen con su meta de efectividad en el manejo Meta: nueve áreas protegidas en el Golfo de México Meta: tres áreas protegidas en el Golfo de California		Cantidad de Éreas Protegidas	0	0	2 Avance 2 ANP	4 Avance 3 ANP	8	12	Informes semestrales al Banco Mundial	Parques Nacionales de Cofre de Perote, Pico de Orizaba y Reserva de la Biosfera de Pantanos de Centla.
<b>Indicador 1.2</b> Capitalización de fuentes de financiamiento permanentes		Millones de US\$ procurados	5.2	5.2 Avance 5.3	16.4 Avance 14.4	20.5 Avance 14.4	24.5	28.6	Anual	La aportación de KfW por US\$2.11 millones está en proceso y hay un plan detallado para US\$12.09 millones.
Resultado Intermedio (Parte 2). Promoción de la sustentabilidad de las cuencas										
<b>Indicador 2.1</b> PSA, Subproyectos de agroecosistemas y de manejo forestal sustentable implementados de conformidad con los PAMIC  Meta: 8,442 ha en PSA, 2,971 ha (agroecosistemas) y 7,283 ha (manejo forestal sustentable)		Superficie (ha) con subproyectos en las cuencas	0	12,678	13,272 Avance  7,128 ha Golfo de México  105,023 ha Golfo de California	13,866 Avance  8,120 ha Golfo de México	18,102	18,696	Anual	Reporte 2015 de 29 sub-proyectos en manejo forestal sustentable del Golfo de México.  3 subproyectos en Golfo de California financiados por contrapartida de fondos extingibles Helmsley y ejecutados por 3 OSC agregarán 100,069 ha en el Golfo de California para fines de 2016; en manejo ganadero (100,000 ha) y restauración (69 ha) se va a ser anexo en 2016 a través de un Programa Especial del FPB para cubrir 10,000 ha (meta en el PAD fue de 8,442 ha).
<b>Indicador 2.2</b> Emisiones de CO <sub>2</sub> evitadas y secuestradas en las cuencas/subcuencas elegidas  Meta: 4,015 MtCO <sub>2</sub> en 5 años, un estimado que se confirmará entre el primer y segundo año del proyecto		% de MtCO <sub>2</sub> e meta	0	0		50%		100%	Después del primer, tercer y quinto año	El Proyecto ha revisado la línea base, que ha sido corregida a 2,095 MtCO <sub>2</sub> en 5 años.
<b>Indicador 2.3</b> Al menos un sistema de monitoreo en funcionamiento en cada cuenca Meta: seis sistemas de monitoreo		Cantidad de sistemas de monitoreo por cuenca	0	0	6 Avance 6 cuencas con 2 sistemas cada una		6	6	Trascurridos el primer, tercer y quinto año	CONAFOR informó que no habrá sitios de monitoreo de carbono en campo debido a avances en tecnología remota y protocolos nacionales de MRV. Seis cuencas cuentan con sistemas de monitoreo de agua y biodiversidad.
Resultado Intermedio (Parte 3). Habilitar el manejo adaptativo a través del fortalecimiento de las capacidades de monitoreo										
<b>Indicador 3.1</b> Número de cuencas/subcuencas con sitios prioritarios que se monitorean a través de la teledetección y técnicas de recolección local de datos en el ámbito local  Meta: seis cuencas/subcuencas		Cantidad de Cuencas/subcuencas	2	4	6 Avance 6 cuencas	6 Avance 6 cuencas	6	6		Monitoreo de biodiversidad y monitoreo comunitario del agua operando en las cuencas de Tuxpan, Antigua, Jamapa, Huautlán, Temolapaa y Usamacinta 18 puntos de monitoreo de biodiversidad y 9 puntos de monitoreo de calidad del agua.
Resultado Intermedio (Parte 4). Mecanismos innovadores para la colaboración interinstitucional y la promoción de la participación social										
<b>Indicador 4.1</b> Cantidad de asociados locales que han incorporado prácticas de mejor uso del suelo. Meta: seis asociados		Cantidad de asociados locales (gobiernos estatales y municipales, instituciones académicas, ONG)	0	1 Avance 1 socio Fondo Ambiental Veracruzano (FAV)	2 Avance 2 socios FAV Instituto de Ecología	3 Avance 2 socios FAV Instituto de Ecología	4	6	Anual	

## Anexo I - Ejecución del presupuesto al 30 de junio de 2016

Por categoría de gasto (en USD)

Categoría de gasto	Recursos aprobados	Recursos utilizados (IFR 2016-I)	Recursos disponibles (IFR 2016-I)
1. Capitalización de fondos patrimoniales	28,609,000	14,387,306	14,221,694
(a) Depósitos al FCC	19,518,000	5,296,306	14,221,694
(b) Depósito al FB	9,091,000	9,091,000	0
2. Bienes, servicios de consultoría, etc. (secciones 1.3, 3, 4, 5 del proyecto)	863,000	457,255	405,745
3. Bienes, servicios de consultoría, etc. (secciones 2.3 del proyecto)	7,494,000	2,478,135	5,015,865
4. Costos operativos de las secciones 1,2,4 y 5 del proyecto	2,552,000	1,247,760	1,304,240
<b>Total</b>	39,518,000	18,570,456	20,947,544



## Anexo J – Lista del Personal de las URP y Fuentes de Financiamiento

PERSONAL FGM		
	Empleado	Puesto
		Fuente de financiamiento
1	Leonel Zavaleta Lizárraga	Coordinador del proyecto C6 en el Golfo de México
2	Jordi Vera Cartas	Especialista de monitoreo
3	Alma Elizabeth Rodríguez Zamora	Contadora general
4	Montserrat García Sámano	Especialista en salvaguardas
5	Isauro Salvador Cortés Flores	Técnico de subproyectos
6	Sara Straffon Díaz	Técnico POA
7	Ivania Cristel Díaz Montero	Asistente contable para subproyectos, POA y reportes a donante
8	Daniel Eduardo Jiménez Coria	Asistente contable para subproyectos, POA y reportes a donante
		100% GEF-BM-proyecto C6

PERSONAL FONNOR		
	Empleado	Puesto
		Fuente de financiamiento
1	Paola Bauche Petersen	Coordinador del proyecto C6 en el Golfo de California
2	José Guillermo Vargas Lomelín	Asistente Técnico para el Golfo de California
3	Joanna Acosta Velázquez	Oficial de proyecto de Cuencas Costeras
4	María José Mesén Arias	Coordinadora Programa Pescadero
5	Carolina Salinas García	Administradora
6	Velna Lizbeth Mayoral Benoit	Asistente contable
7	Laura Feliciano Gutiérrez	Asistente contable
		GEF-BM-proyecto C6
		GEF-BM-proyecto C6
		Cuencas Costeras Helmsley
		Pescadero
		*40% Aves playeras
		*46% Pescadero
		14% Cuencas Costeras Helmsley
		*Cuencas Costeras Helmsley
		*Cuencas Costeras Helmsley

## Anexo K: Lista de Capacitaciones, Miembros de las Unidades Regionales

FECHA	PARTICIPANTE	CURSO	IMPARTIDO POR
20-ene-14	JORDI VERA CARTAS	"METODOLOGÍAS PARA ESTIMACIONES DE CARBONO EN ÁREAS NATURALES PROTEGIDAS".	USAID (AGENCIA DEL GOBIERNO DE ESTADOS UNIDOS) Y USFS (SERVICIO FORESTAL DE LOS ESTADOS UNIDOS)
27-ene-14	JORDI VERA CARTAS	"HIDROLOGÍA AMBIENTAL"	INSTITUTO DE ECOLOGÍA, A.C.
29-ene-14	JORDI VERA CARTAS	"NATURAL CAPITAL PROJECT ANNUAL MEETING AND INVEST TRAINING, MARCH 2014".	STANFORD UNIVERSITY
2-abr-14	LEONEL ZAVALA	"ENTRENAMIENTO DE SOFTWARE RIOS E INVEST" EN LA UNIVERSIDAD DE STANFORD PALO ALTO CALIFORNIA	STANFORD UNIVERSITY
29-may-14	ALMA RODRÍGUEZ	CAPACITACIÓN PARA MANEJO DE PROGRAMAS ASPEL (COI, NOI, BANCOS Y SAE)	GRUPO CONSULTOR IDATA, S.A. DE C.V.
12-ago-14	JORDI VERA CARTAS	"TALLER DE CAPACITACIÓN SOBRE EL SISTEMA DE ALTA RESOLUCIÓN PARA EL MONITOREO DE DIVERSIDAD"	
19-dic-14	ALMA RODRÍGUEZ	REFORMAS FISCALES 2015	RODRIGUEZ HERNANDEZ ASESORES, A.C.
6-mar-15	IVANIA DIAZ Y ALMA RODRIGUEZ	TALLER DE RESOLUCION MISCELANEA FISCAL 2015	RODRIGUEZ HERNANDEZ ASESORES, A.C.
8-abr-15	JORDI VERA	TALLER DE MONITOREO	GLOBAL WATER WATCH
10-abr-15	IVANIA DIAZ Y ALMA RODRIGUEZ	TALLER DE CAPACITACION SISTEMA ASPEL	GRUPO CONSULTOR IDATA, S.A. DE C.V.
25-abr-15	SARA STRAFFON	TALLER DE MONITOREO	GLOBAL WATER WATCH
11-may-15	LEONEL ZAVALA	TALLER SALVAGUARDAS	BANCO MUNDIAL
8-jun-15	MARIANA AGUIRRE E IVANIA DIAZ	CAPACITACION EN ADQUISICIONES Y GESTION FINANCIERA	BANCO MUNDIAL
20-jul-15	SARA STRAFFON	TALLER DE SEGURIDAD	SECRETARIA DE LA MARINA
25-ago-15	JORDI VERA	TALLER USO DE INVEST	UNIVERSIDAD STANFORD
9-oct-15	JORDI VERA	TALLER GEO FOR GOOD	GOOGLE
7-oct-15	KARLA PEREZ	TALLER GENERO Y AGUA	GLOBAL WATER WATCH
6-dic-15	KARLA PEREZ	TALLER SALVAGUARDAS	BANCO MUNDIAL
11-dic-15	ALMA RODRIGUEZ E IVANIA DIAZ	REFORMAS FISCALES 2016	RODRIGUEZ HERNANDEZ ASESORES, A.C.
12-feb-16	ALMA RODRIGUEZ E IVANIA DIAZ	TALLER DE CAPACITACION ASPEL COI	GRUPO CONSULTOR IDATA, S.A. DE C.V.
18-mar-16	ALMA RODRIGUEZ E IVANIA DIAZ	TALLER DE RESOLUCION MISCELANEA FISCAL 2016	RODRIGUEZ HERNANDEZ ASESORES, A.C.
20-mar-16	JORDI VERA	"NATURAL CAPITAL SYMPOSIUM 2016"	
15-mar-16	LEONEL ZAVALA	"DERECHOS Y OBLIGACIONES DE RELACIONES LABORALES"	
12-abr-16	KARLA PEREZ	TALLER SALVAGUARDAS	BANCO MUNDIAL
6-jun-16	MARIANA AGUIRRE, IVANIA DIAZ Y DANIEL JIMENEZ	"TALLER DE CAPACITACION EN ADQUISICIONES Y GESTION FINANCIERA PARA LA IMPLEMENTACION DE LOS PROYECTOS FINANCIADOS POR EL BANCO MUNDIAL"	BANCO MUNDIAL
10-jun-16	ALMA RODRIGUEZ	"LEGALIDAD DE LA SEGURIDAD SOCIAL ANTE EL NUEVO MARCO FISCAL"	ASOCIACIÓN DE MASTERS EN FISCAL DEL ESTADO DE VERACRUZ, AC

## Anexo L: Desempeño de los Recursos Patrimoniales

		Valor del portafolio								
Fecha	Concepto	USD	MXN	Retiros mxn	FX	Flujo generado MXN	Rendimiento nominal	Rendimiento real	Inception	Inception-real
21/04/2013	Aportación inicial	5,296,306.00	69,070,715.44		13.04		NA			
31/12/2014	Valor al cierre de ejercicio	4,689,006.01	69,122,513.24		14.74	1,503,372.00	0.39%	-0.42%	2.25%	1.42%
01/08/2015	Retiro para la operación	<b>98,470.88</b>		<b>1,583,136.00</b>	16.08					
31/12/2015	Valor al cierre de ejercicio	4,225,882.34	72,890,976.68		17.25	2,404,986.00	2.12%	-0.01%	2.54%	-0.26%
Enero a marzo 2016	Valor al cierre del periodo	4,218,701.22	72,717,753.00		17.24		3.34%	2.25%	3.99%	0.88%
16/05/2016	Retiro para la operación	<b>112,752.94</b>		<b>2,049,792.10</b>	18.18					
Enero a junio 2016	Valor al cierre del periodo	3,909,729.21	72,191,586.00		18.46	1,480,440.54	4.11%	3.78%	3.87%	1.41%
				<b>3,632,928.10</b>						

\* En términos de dólares el valor del portafolio ha disminuido principalmente por la devaluación del peso mexicano frente al dólar americano (34%). Si el día de hoy la cartera fuera medida al tipo de cambio histórico (13.77) tendría un valor de \$5,242,520.43 dólares americanos.

Fecha de elaboración: agosto de 2016

## Anexo M – Conclusiones Mayores

### 1. Efectividad

***¿Las actividades se llevan a cabo de acuerdo con los planes del proyecto? Si no es así, ¿por qué?***

En general, las actividades se llevan a cabo de acuerdo con los planes del Proyecto, con algunos atrasos en cuanto a:

- la consolidación del manejo de la RBPC
  - los apoyos a las comunidades adentro de la Reserva de instancias del gobierno federal que no son parte del Proyecto C6 a veces promueven modelos de producción que no son sustentables y, por lo tanto, no acordes con el uso de recursos en una ANP.
  - los recortes en el presupuesto y personal insuficiente
  - aunque la evaluación tipo METT ha sido aplicada a la Reserva, el Programa de Manejo oficial de la Reserva, dictado por Decreto del Gobierno Federal, no se ha actualizado desde 2000
  - muchos de los investigadores no manden los resultados de actividades de monitoreo, investigación, y evaluación de vuelta a la Administración de la Reserva y, por lo tanto, no pueden ser utilizados para mejorar el manejo
  - la información sobre flora y fauna, acuicultura, actividades de turismo, y especies invasoras está desactualizada
  - la infraestructura es deficiente;
  - el Comité Asesor es poco activo, salvo los representantes de comunidades indígenas
- establecimiento del AFPP Monte Mojino,
  - las concesiones mineras se encuentran en 80% del área por ser declarada
  - algunas comunidades están opuestas a la creación del AFPP y han promovido mociones de amparo que han frenado su declaratoria; los procedimientos normales para la declaratoria no pueden ser utilizados hasta que las mociones de amparo estén resueltas.
- falta de uso de los datos de monitoreo para el manejo adaptativo,
  - toda la atención ha sido enfocada en la capacitación de monitores a nivel de las comunidades; adquisición, colocación y mantenimiento de equipos; y *comunicación de los datos a GWW y CONANP*
  - INECC no ha organizado el taller para determinar los procedimientos para el análisis, interpretación y comunicación de los datos como estipulado en el Documento del Proyecto
- el ciclo de proyecto para los sub-proyectos, a mediados de 2016, solo tiene un avance de 25% para el año
  - atraso en la distribución de fondos a los OSC en el Golfo de México para las actividades de los sub-proyectos

- se requiere más tiempo del personal del FGM dedicado a las actividades de campo

***¿Qué resultados se han obtenido? ¿En qué medida contribuyen a los objetivos de desarrollo del proyecto?***

En el Reporte del Primer Semestre de 2016, el indicador para el Resultado 1 (creación y consolidación de las ANP) es reportado en 144% (meta es 400,000 hectáreas de áreas protegidas que mejoran su manejo a través del Proyecto y el avance para 2016 es 574,210 hectáreas). Para el Resultado 2 (promoción de la sustentabilidad en las cuencas), es reportado en 97%, y para el Resultado 3 (habilitar el manejo adaptativo a través del fortalecimiento de las capacidades para el monitoreo) es reportado en 100%. Son indicios de que los grandes resultados están siendo alcanzados y contribuyen al logro del objetivo de desarrollo del proyecto.

***¿Qué tan efectivos son los enfoques y estructuras para la obtención de los resultados deseados? ¿Cómo pueden mejorarse?***

Los hallazgos de la evaluación en cuanto a enfoques y estructuras son diversos. Lo más fuerte del Proyecto ha sido la gestión financiera, y el cumplimiento de las salvaguardas. Con unas pocas excepciones, el desarrollo de los sub-proyectos ha sido también una fortaleza del Proyecto. Sin embargo, la gobernanza del Proyecto presenta un cuadro más diverso, y será discutida en más detalle en el siguiente punto.

El modelo único para la procuración de fondos de contrapartida para el Proyecto está probando ser insuficiente. Es llamativo como las ONGs internacionales, las fundaciones, y la ayuda bilateral están dejando de financiar la creación y manejo de áreas protegidas. A la vez, el Gobierno Federal está recortando los presupuestos para las ANP. Otro factor importante es que el modelo de fondos patrimoniales generando utilidades suficientes para el manejo de las ANP no funciona bien cuando las tasas de interés son bajas durante periodos largos. Frente a estos tres serios problemas, es imprescindible emprender la búsqueda de fuentes financieras alternativas, especialmente aquellas que puedan generar flujos anuales de financiamiento. Es por eso que se sugiere la exploración e implementación de mecanismos alternativos como el esquema *Funding for Permanance*, el esquema *Return to Nature* (ver Anexo N), el *Green Climate Fund* y *Adaptation Fund* (ver Anexo O), y fuentes nuevas de compensaciones ambientales (ver Anexo P)

Como indicado en la Sección 4.0 sobre el diseño del Proyecto, el diseño actual es tímido en el sentido que no promueve la exploración e implementación de mecanismos alternativos de financiamiento, lo cual resulta ser crítico frente a la situación actual de dificultades en la recaudación. Es una gran debilidad no solo para la financiación del Proyecto a corto plazo, sino también para el mantenimiento de los procesos de manejo integrado de cuencas prioritarias promovidos, y su réplica y expansión en el futuro.

***¿Las organizaciones asociadas trabajan juntas de manera efectiva? ¿Los arreglos institucionales y el enfoque geográfico son eficaces para lograr los resultados deseados? ¿Cómo se pueden mejorar?***

El nivel de colaboración entre organizaciones asociadas al Proyecto varía según el tema y el periodo. Se nota que el nivel de participación en el CTP ha bajado y, aunque el estatuto del

CTP indica que “todas las partes que participan toman decisiones”, en la práctica no es siempre el caso. A veces representantes institucionales tienen que consultar con sus superiores antes de tomar decisiones. Esta situación podría ser mejorada si antes de cada reunión del CTP se circulan borradores de acuerdos para aprobarse durante la reunión. Además, ha habido varias instancias en que las comunicaciones dentro y entre instituciones no fluyen en forma adecuada. Sin embargo, hay que mantener la perspectiva ya que, en varias ocasiones los evaluadores escucharon, tanto del personal de las instituciones socias del Proyecto como de instituciones no-socias del Proyecto C6, que éste es el único que conocen donde hay un trabajo inter-institucional efectivo, e indican que el enfoque de cuenca es la estrategia correcta.

A nivel de las actividades de los fondos regionales y las OSCs socias, las indicaciones son que la fuerte capacitación y acompañamiento emprendido durante los primeros años del Proyecto han tenido el efecto deseado. Las OSCs están logrando los resultados deseados con los sub-proyectos que implementan, y están colaborando entre ellas en temas de interés mutuo. El nacimiento de la coalición COBIJA es un indicador claro de esta colaboración ya que están convencidas del valor del enfoque de cuenca y de los PAMIC como herramienta orientadora de sus intervenciones.

Otro arreglo que está probando su utilidad es la estructura de los fondos regionales bajo la supervisión del FMCN. La gestión financiera ha sido eficaz bajo este modelo. Además, FONNOR ha mostrado su competitividad a nivel regional para la procuración de fondos, y el FGM ha tenido éxito en el fomento de fondos ambientales estatales. Ambos casos sirven para mejorar el financiamiento de las actividades del Proyecto.

En general, el modelo organizacional del Proyecto está probando su valor y ha generado muchas lecciones que serán de gran valor para la expansión de las acciones promovidas por el Proyecto a otras cuencas costeras críticas. Sin embargo, el periodo de 5 años es corto para la consolidación del modelo, sobre todo si la fecha de cierre coincide con el cambio de administraciones a nivel Federal.

## **2. Eficiencia**

### ***¿Los recursos técnicos y financieros disponibles son adecuados para cumplir con los planes del proyecto?***

Efectivamente, basado en lo expuesto en la Sección 6.3 (Observaciones sobre el presupuesto para el resto del Proyecto), los fondos remanentes deberían ser suficientes para cumplir con los planes del Proyecto de acuerdo a su diseño original. A su vez, la evaluación ha encontrado que los recursos técnicos son adecuados para cumplir con los planes del Proyecto, con una sola excepción. Como indicado en la sección 4.0 (Diseño) hacen falta datos regulares sobre los cambios de uso del suelo en las cuencas del Proyecto. Utilizando el sistema MadMex de CONABIO, en 2017 será posible tomar datos de 2016 y en 2019 datos de 2018 para comparar el uso del suelo en las cuencas prioritarias con la situación de 2014 cuando el estudio de la Agencia Espacial Europea tomó datos sobre la vegetación de México que luego fue verificado a través del Inventario Forestal Nacional. También, para lograr los cambios propuestos, en la sección 10 del informe se resalta la necesidad de reforzar los recursos técnicos a fin de explorar e implementar nuevos mecanismos de financiamiento alternativos.

### ***¿Los fondos se gastan de acuerdo con los planes del proyecto y con los procedimientos establecidos?***

De acuerdo con lo expuesto en la Sección 6.2 (Relación de los gastos a los componente y actividades), los gastos se han mantenido adentro del marco creado para el Proyecto. También se ha confirmado en la Sección 7.2 (Manejo Financiero) que los gastos se han hecho de acuerdo con los procedimientos del Proyecto.

***¿Ha habido algún problema imprevisto en términos de asignación de recursos (técnicos y financieros) y su utilización? ¿Cómo se resolvieron estos problemas?***

En la Sección 6.3 se ha notado un problema imprevisto ya que las OSC que implementan los sub-proyectos han mostrado un límite en su capacidad de gasto anual. Por lo tanto, habrá un excedente de USD 273,064 que se sugiere utilizar para un estudio de mecanismos financieros alternativos y para la consolidación de ANPs.

***¿Las capacidades de los socios son las adecuadas?***

En general, las capacidades de los socios son las adecuadas. Sin embargo, se han presentado temas específicos que requirieron insumos de consultores especializados y, a través de este mecanismo, se ha podido llenar los baches en capacidades técnicas identificados.

***¿Cuáles han sido las funciones y los roles de los socios y el personal del proyecto? ¿Han sido las apropiadas?***

Los roles están bien establecidos en el PAD y el Convenio de Concertación, y en general los socios del Proyecto siguen respetando lo acordado. Varios representantes de estas instituciones han mencionado que para los fines del Proyecto sería útil que CONAGUA se incorpore como un quinto socio y, de hecho, hay esfuerzos de iniciar un diálogo y colaborar con CONAGUA en diferentes aspectos.

***¿Existe un proceso eficaz dentro de la estructura de gestión para el auto-monitoreo, evaluación, presentación de informes y reflexión? ¿Cómo podría mejorarse?***

El Marco de Resultados es el instrumento macro de monitoreo sobre el avance del Proyecto y en general ha probado ser eficaz. Sin embargo, en la sección 3.0 del informe se ha sugerido algunos ajustes para precisar 3 Indicadores Intermedios. La presentación de informes sigue de acuerdo con lo estipulado en el Convenio de Concertación y los contratos con los OSC. Hay procesos de auto-monitoreo y evaluación como los talleres anuales, entre las OSC que administran los sub-proyectos, organizados por los fondos regionales. Hay evaluaciones de los sub-proyectos por los fondos regionales y evaluadores independientes, y hay las discusiones en el seno del CTP y los CRP que estimulan la auto-crítica y reflexión. Otro instrumento que será utilizado pronto es el Índice de Efectividad Institucional que el FGM estará aplicando a las OSC socias del Proyecto. Este Índice fue diseñado por el FMCN y ha sido muy útil como instrumento de evaluación y mecanismo para estimular la reflexión.

Sin embargo, el personal del FGM siente que, más allá de los encuentros anuales de las OSC del Proyecto, ellos no tienen un espacio propio para la reflexión. Para tal efecto, quizás sería procedente buscar una oportunidad para que, con el apoyo de un buen moderador, se provoque la auto-crítica y reflexión del personal técnico y administrativo del FGM y FONNOR durante una sesión especial, solo para los fondos, durante el Taller Anual de los OSC.

### 3. Relevancia

***Establecer si el diseño y enfoque del proyecto son relevantes para atender las necesidades identificadas, problemas y retos en cuanto a la degradación del suelo, la erosión y el manejo de cuencas.***

Es, quizás, un poco temprano para contestar esta pregunta con certeza. Una de las debilidades menores del Proyecto es que fue necesario elegir los sub-proyectos a principio del Proyecto cuando no había la información geográfica procedente de los PAMIC. Aun así, los estudios de INECC hicieron posible la identificación de las zonas prioritarias dentro de cada cuenca sin contar todavía con los PAMIC. Ahora con estas herramientas casi terminadas, es posible identificar con precisión zonas que podrían ser designadas para el establecimiento de mosaicos de conservación constituidas por Áreas Destinadas Voluntariamente a la Conservación (esquema federal), Áreas Privadas de Conservación (esquema estatal de Veracruz) y tierras aledañas de uso sostenible. Estos mosaicos de conservación podrían definirse como prioritarias para la aplicación de los programa de apoyo administrados por CONAFOR (como PSA) y por CONANP (como PROCODES y PET), así como para compensaciones ambientales del sector privado.

Lo cierto es que la promoción de la gestión integrada en las cuencas costeras seleccionadas (el objetivo de desarrollo del Proyecto), es un proceso que requiere inversión constante y tiempo. Es por eso que, en la sección siguiente del informe, se recomienda la extensión del Proyecto por un periodo de 2 años con el fin de consolidar un modelo de gestión integrada de cuenca, hacer un puente entre administraciones Federales, y dar tiempo suficiente para desarrollar mecanismos alternativos de financiamiento que generen los recursos requeridos para mantener el empuje del Proyecto después de su cierre oficial.

***¿En qué medida el proyecto contribuye a las políticas y programas estratégicos del Gobierno de México y de los socios? ¿Cómo podría mejorarse esta relevancia del proyecto en el futuro?***

En general, el Proyecto ayuda a enfocar las políticas y programas estratégicos del Gobierno en áreas prioritarias, a través de una visión de manejo integrado de cuenca. Pero el Proyecto es pasajero, y no hay políticas o programas que obliguen a las instituciones del Gobierno Federal aplicar sus programas con una lógica de cuenca. En un mundo ideal, tal disciplina podría ser fomentada por los Gobiernos Estatales, pero el interés y las capacidades difieren entre ellos y no es una solución práctica en todos los casos. Sin embargo, los fondos (FMCN, FGM, y FONNOR), trabajando con las OSCs socias (especialmente a través de coaliciones como COBIJA) sí pueden colaborar con las instituciones de los Gobiernos Federales y Estatales para promover la visión de cuenca y el establecimiento de prioridades con esta lógica. Este enfoque puede funcionar siempre y cuando se cuente con financiamiento suficiente para mantener el personal técnico de coordinación del FGM y FONNOR, los cuales son imprescindibles para mantener este enfoque, y por eso, la importancia de buscar mecanismos alternativos eficaces de financiamiento.



#### **4. Sostenibilidad**

***¿El enfoque utilizado en el proyecto asegurará un beneficio continuado una vez terminado el proyecto?***

Dada la dificultad en encontrar financiamiento de contrapartida para el Proyecto, los actuales bajos rendimientos de los Fondos Patrimoniales, y la coincidencia de la fecha de terminación del Proyecto con los cambios en la administración Federal, es poco probable que hoy se pueda garantizar la sostenibilidad de los procesos críticos del Proyecto. Esta situación se constituye en un argumento adicional para justificar la extensión del Proyecto por 2 años y reorientar algunos fondos para acelerar la exploración e implementación de mecanismos financieros alternativos.

***¿Los actores clave están suficientemente y eficazmente involucrados? ¿Se cumplen sus expectativas y están satisfechos con su nivel de participación?***

Como indicado en la sección 9.2 (Eficiencia), los actores clave están suficientemente y eficazmente involucrados con solo una excepción. Todos los socios del Proyecto concuerdan en que es imprescindible involucrar de alguna manera a CONAGUA y están explorando estrategias diversas para lograrlo.

***¿Son necesarias medidas alternativas o adicionales para garantizar la sostenibilidad del proyecto? Si es así, ¿qué es necesario para asegurar la sostenibilidad y el impacto positivo?***

Este tema fue abordado en la sección 9.1 (Efectividad, tercera pregunta) y como respuesta a la primera pregunta sobre sostenibilidad.

#### **5. Impacto**

***¿El proyecto ha alcanzado los objetivos establecidos con respecto a la gestión de las áreas naturales protegidas, el manejo forestal, la degradación del suelo y las cuencas hidrográficas?***

Como indicado en la sección 5.1 (Creación y consolidación de áreas naturales protegidas) los resultados del Proyecto en cuanto a las ANP indican que, a pesar de algunos problemas específicos, en general, este componente ha sobrepasado las metas propuestas en términos del número de hectáreas de ANPS que han mejorado su efectividad de manejo. En cuanto a los sub-proyectos que tienen que ver con el manejo forestal, la degradación de suelos, y las cuencas hidrográficas, en general, han obtenido sus metas. Cabe señalar, sin embargo, que para la presente fecha, están atrasados en el logro de las metas para este año. Sin embargo, tienen todas las herramientas necesarias para cerrar esta brecha antes del fin del año.

**¿Ha habido evidencia visible en la mejora de la cubierta vegetal y la calidad del medio ambiente en general en las áreas donde se está ejecutando el proyecto?**

En general, la respuesta es no. El proceso de restauración es lento, y mientras que se ve en el campo los viveros con plantas autóctonas, las plántulas nuevas plantadas en los campos, y estructuras erigidas como perchas para atraer a pájaros que dispersen las semillas del bosque, todavía no resulta en una cobertura vegetal muy visible u obvia. Se requiere de 4 o 5 años para observar las diferencias.

**¿El proyecto está provocando los cambios deseados en el comportamiento de las personas y las instituciones?**

Una vez más, éste es un proceso lento. Lo que sí se observa es que los socios del Proyecto están en comunicación continua y ahora están acostumbrados a hacerlo a nivel nacional y a nivel estatal. La coalición de OSCs COBIJA es un ejemplo de este fenómeno a nivel de cuenca. Adicionalmente, hay una percepción generalizada de instituciones no-socias que el trabajo inter-institucional si funciona en el Proyecto C6. De igual manera, muchos han observado que el FMCN juega un rol preponderante para este funcionamiento, ya que continuamente se asegura de que las comunicaciones importantes fluyen, que las fechas de entrega de productos sean respetados y que las metas se cumplen. Sin esta influencia del FMCN, es cuestionable si las prácticas positivas continuarán como una costumbre adquirida.

**¿Ha habido impactos positivos o negativos no intencionados derivados de los resultados del proyecto?**

El ejemplo de impactos positivos no intencionados citado por muchos de los entrevistados es la formación de COBIJA, la coalición de OSCs en el centro de Veracruz. Otro impacto de este tipo es la identificación del concepto de mosaicos de AVCs y tierras bajo producción sustentable que pueden ser promovidos en áreas prioritarias de las cuencas, identificadas a través de los PAMIC. De esta manera, los mosaicos pueden funcionar como un “imán” para la inversión de CONAFOR, CONANP, los fondos regionales, las OSCs socias, y las compensaciones ambientales del sector privado, y para atraer otros programas e inversiones públicas como las de CONAGUA. Una vez que demuestren que juntos se tiene mayor impacto, pueden jalar más instituciones y financiamiento.

También se considera como impacto positivo no intencionado la realización por los socios del Proyecto de que el financiamiento de la contrapartida está siendo difícil de procurar, mayormente por los cambios bruscos de prioridades de las fundaciones, las ONGs internacionales, y en cierto grado, la ayuda bi-lateral. Esta realización temprana en el Proyecto hace posible el ajuste para enfocar nuevos mecanismos innovadores para el financiamiento sostenible.

Aunque los evaluadores preguntaron durante las entrevistas sobre los efectos negativos no intencionados del Proyecto, los entrevistados no pudieron identificar alguno.

## **Anexo N – Recomendaciones Detalladas**

### **I. Sobre la sostenibilidad financiera de las acciones**

#### **A. Para facilitar el cumplimiento de los objetivos del proyecto**

1. Utilizar los excedentes del Componente 2 (estimados en USD 273,064) para financiar la puesta en marcha de *mecanismos financieros alternativos* destinados a cubrir los costos de mantenimiento de las ANP y acciones prioritarias en el marco de los PAMIC. Los mecanismos a explorar son: *Return to Nature* (Anexo N), fondos climáticos (Anexo O compensaciones ambientales (Anexo P), y mercado de reducción de emisiones.
2. Continuar impulsando la réplica del esquema FAV en Jalisco.

#### **B. Para generar adicionalidad**

1. Extender el período de implementación del proyecto por dos años adicionales (hasta 2020) a fin de consolidar el enfoque y las acciones impulsadas.
2. Convertir a extinguidos los recursos patrimoniales del GEF cuya contrapartida no haya sido asegurados hasta fin de 2016. Orientar estos recursos hacia el financiamiento de lo siguiente:
  - i. implementar los *mecanismos financieros alternativos* propuestos en el punto I.A.1.
  - ii. dar continuidad y afianzar las acciones implementadas durante el período de extensión sugerido en el punto I.B.1.
  - iii. afianzar la consolidación de las ANP incluidas en el proyecto.
  - iv. crear un *fondo de innovación* que provea de capitales semilla para ideas de negocio que generen adicionalidad en los sub-proyectos.

### **II. Sobre la consolidación de los ANP del Golfo de México**

#### **A. Para facilitar el cumplimiento de los objetivos del proyecto**

1. Aprovechar los *Protected Areas Management Effectiveness Tracking Tools* (METT) del GEF para seguir, de manera sistemática, los procesos de consolidación de las áreas protegidas.

### **III. Sobre los aspectos de comunicación**

#### **A. Para facilitar el cumplimiento de los objetivos del proyecto**

1. Elaborar un mapa de comunicaciones que facilite la identificación de aspectos a reforzar para un mejor intercambio de información entre actores, institucionales y sociales, involucrados en la implementación del proyecto.
2. Evaluar anualmente la contribución del proyecto al cumplimiento de las estrategias nacionales de conservación de la biodiversidad y de cambio climático, así como de las Metas de Aichi (Convención de Diversidad Biológica) y el Acuerdo de París (Convenio Marco de Naciones Unidas para el Cambio Climático).

#### **B. Para generar adicionalidad**

1. Publicarla metodología empleada para diseñar los PAMIC y socializar el concepto de *gestión integrada de cuencas* que maneja el proyecto.
2. Publicar una serie de “cuadernos técnicos” donde se rescate la experiencia de los sub-proyectos.

#### **IV. Sobre los Planes de Acción de Manejo Integral de Cuencas (PAMIC)**

##### **A. Para facilitar el cumplimiento de los objetivos del proyecto**

1. Terminar el proceso de construcción de los PAMIC, publicarlos y socializarlos.
2. Coordinar, en el marco de los PAMIC, las prioridades y lineamientos en las convocatorias de los programas de apoyo de CONANP, CONAFOR y los fondos regionales.
3. Utilizar los PAMIC para identificar las áreas prioritarias para restauración ecológica, construir los POAs de las ANP, definir prioridades para las convocatorias de los programas PROCODES y PET, y establecer las prioridades geográficas en las convocatorias de PSA.
4. Promover la cooperación y coordinación entre OSC y buscar activamente la réplica del esquema de COBIJA.
5. Identificar y promover zonas prioritarias donde puedan desarrollarse mosaicos de Áreas Voluntarias de Conservación y predios de producción sostenible.
6. Construir una plataforma virtual que facilite el uso de los PAMIC por cualquier actor, público o privado.
7. Aprovechar el IV Congreso de Cuencas Hidrográficas para generar consensos y establecer alianzas que permitan el reconocimiento y posterior utilización de los PAMIC.

##### **B. Para generar adicionalidad**

1. Producir un documento técnico para socializar la metodología utilizada así como las lecciones aprendidas en la construcción de los PAMIC.
2. Buscar un cambio de paradigma en el manejo de cuencas al establecer un vínculo con CONAGUA que permita integrar sus programas con los PAMIC.
3. Buscar el reconocimiento de los PAMIC por los Consejos de Cuenca,
4. Incorporar en los PAMIC las Reservas de Agua impulsadas por WWF y la Fundación Gonzalo Río Arronte (FGRA), con la colaboración de la CONAGUA.
5. Analizar si se incluye el *Atlas de vulnerabilidad al cambio climático* dentro de los PAMIC.
6. Construir con COBIJA u otras alianzas de OSC, la dimensión socio-económica y de riesgos en los PAMIC. La asignación de recursos se justificaría porque complementaría la información necesaria para definir las prioridades de los concursos.
7. Buscar que el sector privado empresarial reconozca y oriente sus acciones en el marco de los PAMIC.

#### **V. Sobre los sub-proyectos**

##### **A. Para facilitar el cumplimiento de los objetivos del proyecto**

1. Utilizar los PAMIC para complementar las inversiones de los programas de apoyo de CONAFOR y CONANP con los sub-proyectos, es necesario para optimizar recursos y tener impacto a mayor escala. Impulsar esta coordinación es responsabilidad de FGM y FONNOR. (ver IV.A.3.)
2. Orientar explícitamente las nuevas acciones de los sub-proyectos en el marco de los PAMIC.
3. Analizar y reportar las medidas de mitigación o adaptación al cambio climático que están impulsando los sub-proyectos.

#### **B. Para generar adicionalidad**

1. Buscar recursos adicionales para fortalecer la comunidad de aprendizaje de fondos regionales y OSC participantes en el Proyecto C6.
2. Sistematizar y publicar la experiencia ganada por las OSC durante la implementación de los sub-proyectos (serie de “cuadernos técnicos”)

### **VI. Sobre la gobernanza del proyecto**

#### **A. Para facilitar el cumplimiento de los objetivos del proyecto**

1. Proponer “pre-acuerdos” de las reuniones del CTP, a fin de que los representantes de las instituciones participantes lleguen con una posición y capacidad de negociación institucional.
2. Organizar reuniones conjuntas entre CTP y CRs, a fin de reconocer los avances del proyecto y acercar posiciones.
3. Explorar mecanismos que permitan descentralizar la toma de decisiones de CONANP y CONAFOR, en el marco de los PAMIC.

#### **B. Para generar adicionalidad**

1. Promover que los CRs abran un espacio adicional en su composición, con el fin de incluir un representante de las OSC.

### **VII. Sobre Unidades Regionales del proyecto: FONNOR y FGM**

#### **A. Para facilitar el cumplimiento de los objetivos del proyecto**

1. Analizar los resultados preliminares del monitoreo y poner a disposición del CTP, CRs y sub-proyectos.
2. Limitar el tamaño de los reportes narrativos de las OSC implementadoras de los sub-proyectos.

#### **B. Para generar adicionalidad**

Fomentar activamente la apropiación de un único concepto de *gestión integrada de cuencas* por parte de todos los socios del proyecto.

### **VIII. Sobre el sistema de monitoreo del proyecto**

#### **A. Para facilitar el cumplimiento de los objetivos del proyecto**

1. Utilizar la información producida por el sistema de monitoreo del proyecto para la toma de decisiones.
2. Usar el sistema MadMex de CONABIO en 2017 para tomar datos de 2016, y en 2019 datos de 2018 para comparar el uso del suelo en las cuencas prioritarias con la situación de 2014 cuando el estudio de la Agencia Espacial Europea tomó datos sobre la vegetación de México que luego fue verificado a través del Inventario Forestal Nacional.
3. Incluir un protocolo que forme parte de un mecanismo de retorno de la información que se ponga a disposición de los tomadores de decisiones.

4. Buscar que el IV Congreso de Cuencas Hidrográficas cuente con un espacio de reflexión sobre cómo los sistemas construidos en el marco del proyecto se traducen en información para la toma de decisiones.

**B. Para generar adicionalidad**

1. Elaborar un *Informe anual del estado de las cuencas del proyecto*, destinado al CTP, los CRs, y las OSC.
2. Incluir en los PAMIC una capa de información sobre vulnerabilidad a los incendios de acuerdo a la disponibilidad de la información.

## **Anexo O – Esquema *Return to Nature***

### **1. Introducción**

En la sección 10.2.2 de este documento, se ha recomendado el estudio de nuevos mecanismos para generar financiamiento sostenible para el Proyecto y, por ende, la conservación en general. Uno de los mecanismos recomendados para investigación es el esquema *Return to Nature* (se le ha asignado su nombre en inglés porque tiene que generar reconocimiento por viajeros internacionales).

### **2. Antecedentes**

El concepto de integrar la solicitud de donaciones para programas de conservación como parte del proceso para la devolución de impuestos al valor agregado (IVA) para los compradores de mercancías libres de impuestos (*tax free shoppers*) fue propuesto en 2007 por el entonces propietario de lo que es hoy el servicio *tax free Global Blue* (véase [www.globalblue.com](http://www.globalblue.com)). Ahora, es el servicio *tax free* más grande del mundo con operaciones en 43 países, facilitando 192 millones de transacciones para la devolución del IVA para viajeros internacionales con un valor de más de USD 25 mil millones. Este señor sugirió una colaboración entre su servicio *tax free* y una organización de conservación para animar a los *tax free shoppers* a donar una porción de su IVA de manera que fuera reembolsado a programas de conservación. Esta propuesta fue el resultado de un pequeño sondeo informal. Preguntaron a algunos de sus clientes si estarían dispuestos a donar una porción de la suma por devolverse para una causa bien conocida. Se sorprendieron por el alto porcentaje de clientes que respondieron de manera positiva. Desgraciadamente, antes de que el concepto pudiera ser implementado, la empresa fue comprada por el *Banco Barclays*.

Una propuesta posterior para utilizar el mecanismo de reembolso de IVA y recaudar financiamiento para un fondo independiente de apoyo al Programa de Patrimonio Mundial fue investigada y discutida por la Comisión Mundial de Áreas Protegidas de la UICN. En última instancia fue rechazada debido a la falta de fondos de arranque.

### **3. Devolución del IVA en México**

En México las compras realizadas por un viajero internacional, y sacadas del país vía aérea o crucero, no están sujetos al IVA nacional. La Administración General de Aduanas ha autorizado a un número de empresas (las más importantes siendo *Moneyback*, *TaxFree*, *Taxback* y *Yvesam*) facilitar la devolución del IVA al viajero internacional.

El mecanismo de devolución del IVA funciona de la siguiente manera;

- El viajero internacional busca tiendas que muestran el símbolo del servicio *tax free*. Al hacer su compra, pide el formulario de reembolso y el número de identificación fiscal de esa tienda, junto con su recibo.
- Cuando sus compras estén completas, el viajero internacional llena el formulario de reembolso, adjunta los recibos pertinentes y los lleva a uno de los mostradores de servicio *tax free* ubicados en centros comerciales mayores, aeropuertos internacionales o embarcaderos de cruceros. También debe mostrar su pasaporte y tarjeta de embarque.

- Algunos servicios *tax free* inmediatamente le reembolsarán la mitad del IVA en Pesos Mexicanos (cobran una tasa adicional por este servicio), con el resto siendo acreditado a su tarjeta de crédito en un plazo de 40 días. Otros servicios *tax free* no proporcionan dinero en efectivo inmediatamente, sino acreditan todo a la tarjeta de crédito.
- El servicio *tax free* reembolsa el 8,9% del costo total de las compras. La tasa de IVA en México es de 16%, lo que significa que la tasa de servicio es 7,1 % del valor total de las compras.
- Sin embargo, cabe señalar que hay varias quejas en la página web de *Trip Advisor* por viajeros internacionales a México que han solicitado, pero no recibido, su reembolso de impuestos. Quejas específicas han sido presentadas contra *TaxFree*, *Taxback*, y *Yvesam*. No se encuentra quejas en contra de *Moneyback*, el servicio que parece ser el más grande.

#### **4. Uso del Esquema *Return to Nature* para Financiamiento de Programas de Conservación**

Hay dos fórmulas básicas que potencialmente podrían emplearse para generar fondos para programas de conservación a través del esquema *Return to Nature*. En términos muy generales, se estima que un servicio nuevo para la devolución del IVA sobre la compra de mercancías podría generar **USD 27 m.** por año mientras que un servicio nuevo para devolución del VAT sobre servicios turísticos podría generar **USD 233 m.** por año (casi 10 veces más que el servicio para mercancías). Obviamente, una misma empresa podría ser autorizada para hacer las dos cosas y, en términos prácticos, sería mejor para el cliente porque podría recibir en el mismo lugar y con un mínimo de papeleo la devolución del IVA tanto para compras de mercancía como para servicios turísticos.

##### **4.1 Desarrollo de un nuevo servicio *Return to Nature* para compras de mercancía**

El FMCN podría gestionar el desarrollo de un nuevo servicio *tax free* (con el nombre de *Return to Nature*) para mercancía. Esta empresa nueva podría incluir en sus artículos de creación el compromiso de utilizar sus utilidades para financiar programas de conservación y expansión de la empresa adentro de México y a nivel internacional. Aunque teóricamente esta empresa podría calificarse para un arreglo institucional como sin fines de lucro, quizás es mejor utilizar la figura de una empresa normal y evitar potenciales dificultades al momento de firmar arreglos con otras empresas, o expandirla a países que no tengan la figura de empresa sin fines de lucro.

El arranque podría seguir la ruta crítica normal de una empresa nueva sin precedentes. Podría iniciarse a una escala muy pequeña, ensayar muchos diferentes arreglos para minimizar gastos y maximizar utilidades y, cuando la fórmula del éxito este bien conocida y comprobada, expandir en forma agresiva adentro de México, y posteriormente en otros países. Se espera que *Return to Nature* gane espacio significativo en el mercado por su dedicación a la conservación, el reconocimiento que este hecho debería generar en los medios de comunicación, la transparencia, la excelencia de su servicio, y el apoyo de la industria turística.

Los costos de arranque de *Return to Nature* podrían ser cubiertos en parte por el Proyecto C6, por otros donantes interesados en probar este nuevo mecanismo para financiamiento



sostenible de la conservación y por empresas (especialmente en la industria turística) que simpaticen con la conservación.

Mediante una serie de supuestos conservadores sobre el número anual de viajeros internacionales que hacen compras libres de impuestos, la cantidad promedio que gastan, los costos operativos, y la posibilidad de donaciones voluntarias, se estima que esta opción operando en todas las zonas turísticas del país tiene el potencial de generar algo en el orden de **USD 27 millones anuales** para programas de conservación (vea los cálculos detallados en la sección 6).

#### **4.2 Ampliación del esquema *Return to Nature* a servicios turísticos**

En la sección anterior, se articuló la posibilidad de crear un nuevo servicio *tax free*, con el nombre de *Return to Nature*, para financiar programas de conservación a través de las tasas de servicio y donaciones generadas en el proceso de devolver el IVA sobre compras de mercancías a viajeros internacionales. Sin embargo, hay un potencial aún mucho más grande. En algunos países (por ejemplo, Colombia, Ecuador, Perú, y Uruguay) el gobierno ha autorizado la devolución a viajeros internacionales del IVA, no solo sobre sus compras de mercancías, sino también sobre la compra de servicios turísticos (por ejemplo hoteles, restaurantes, alquiler de autos, tours, pasajes aéreos, etc.). Este no es el caso actualmente en México. Sin embargo, si el gobierno fuera motivado para ampliar la devolución del IVA para viajeros internacionales y alcance a los servicios turísticos y, más aún, si la empresa *Return to Nature* tuviera autorización exclusiva para este nuevo servicio, el potencial para financiar la conservación sería realmente extraordinario. Usando supuestos conservadores para estimar el número de viajeros internacionales que aprovecharían la devolución del IVA para servicios turísticos y el gasto promedio de viajeros internacionales se estima que el servicio de devolución del IVA sobre servicios turísticos de viajeros internacionales podría generar potencialmente **USD 233 millones anualmente** (vea los cálculos en la sección 6).

### **5.0 Estrategia de Implementación**

La estrategia normal para el arranque de un negocio nuevo sin precedentes es probar los conceptos del negocio en escala pequeña, ensayando todas las diferentes opciones para encontrar las estructuras, los arreglos, y las variaciones que generan más utilidades y menos costos. Una vez que la “formula” para mayor éxito haya sido encontrada, el negocio es agresivamente replicado y expandido para captar la mayor porción posible en el mercado. El lema de una estrategia de este tipo es “aprender haciendo”.

En el presente caso parece aconsejable concentrarse en el establecimiento de la empresa *Return to Nature*, empezar a operar a pequeña escala para ganar experiencia y, a la vez, empezar el proceso de *lobby* con el fin de que la empresa sea nombrada por el gobierno como servicio *tax free* con autorización exclusiva para facilitar la devolución del IVA sobre servicios turísticos pagados por viajeros internacionales.

#### **5.1 Proyecto C6**

Quedan dos años y medio del Proyecto C6, y es prioritario utilizar este periodo clave para ensayar el esquema *Return to Nature*, dando la base financiera para el financiamiento sostenible del Proyecto C6 ahora y hacia el futuro, replicar el modelo en otras cuencas costeras prioritarias de México y, porque no, expandir el modelo internacionalmente.

El primer paso debe ser la contratación de un consultor en negocios con experiencia en el arranque de negocios sin precedentes. Este Consultor debe determinar lo siguiente:

**5.1.1. Establecimiento de una empresa nueva, *Return to Nature*, para servicios *tax free* para mercancías**

- ¿Hay una zona turística en el área atendida por FONNOR o FGM que no tenga un servicio *tax free*?
- ¿En esta zona turística, hay empresas turísticas, instituciones gubernamentales, universidades u OSC que tendrían interés en apoyar este nuevo concepto en financiamiento sostenible?
- ¿Cómo se puede garantizar el uso de las utilidades de la empresa para el financiamiento sostenible del Proyecto C6, su expansión a otras cuencas costeras críticas, y la réplica del modelo C6 en otros países? ¿Por los artículos de creación de la empresa? ¿Por la composición de la Junta Directiva? ¿Otros mecanismos?
- ¿Dado el carácter internacional de los fondos GEF de inversión para el Proyecto C6 y la clientela internacional (viajeros internacionales) de la empresa *Return to Nature*, sería pertinente reconocer su responsabilidad no solo a nivel nacional, sino también a nivel internacional? ¿Por ejemplo, sería factible estructurar, en forma permanente, el uso de las utilidades de la empresa (quizás con una asignación permanente de 1%) para el establecimiento de un fondo independiente del FMCN, con carácter internacional, para apoyar el manejo efectivo de sitios naturales de Patrimonio Mundial (las ANP con mayor perfil en el mundo)? ¿Es lógico, ya que el FMCN ha demostrado ser un líder mundial en la administración efectiva de fondos para la conservación?. ¿Sería factible también asignar en forma permanente 1% de las utilidades para la expansión de la empresa, primero adentro de México, y luego, como multinacional?
- ¿Cuánto se necesita en fondos de arranque para establecer la empresa?
- ¿A qué ritmo es recomendable expandir la empresa en México una vez que la fórmula del éxito haya sido ensayada?
- ¿Cuáles son las tecnologías disponibles, como programas para registrar compras y quioscos para procesar pagos, para abaratar costos?
- ¿Cuáles son los puntos centrales que deben ser incluidos en el primer Plan de Negocios de esta nueva empresa?

**5.1.2. Lobby al gobierno Mexicano para autorizar *Return to Nature*, en forma exclusiva, para facilitar la devolución a viajeros internacionales del IVA cobrado sobre servicios turísticos**

- ¿Qué es necesario para que el gobierno autorice a *Return to Nature* facilitar la devolución a viajeros internacionales del IVA cobrado sobre servicios turísticos? ¿Una nueva Ley? ¿Modificación de una ley actual? ¿Modificación de reglamentos de una ley? ¿Un simple decreto?
- ¿Cuál sería el efecto neto de la colección del IVA en México si es que se devuelve el IVA para servicios turísticos a viajeros internacionales? ¿El estímulo a la industria del turismo internacional, y los efectos secundarios en la economía, serían suficientes para recompensar para las pérdidas en la colección del IVA de viajeros internacionales para servicios turísticos?

- ¿Cuáles son los argumentos más contundentes para mostrar el lógico ganar-ganar de esta esquema para la industria turística, los viajeros internacionales, la conservación (a nivel nacional e internacional), y la colección de impuestos por el gobierno?
- ¿Cuáles son las cifras actuales de *Global Blue*, el servicio *tax free* más grande del mundo, en cuanto al número de países y clientes atendidos, y el monto total sus operaciones? ¿Estos datos servirían para dar un imagen objetiva del potencial de una empresa *Return to Nature* como multi-nacional?
- ¿Cuáles son las instituciones que podrían tomar un papel de liderazgo en el *lobby* del gobierno?
- ¿Cuáles serían los puntos claves para incluir en la revisión del Plan de Negocios de la empresa si *Return to Nature* tuviera autorización no solo para facilitar la devolución del IVA a viajeros internacionales para mercancías, sino también para servicios de turismo?
- ¿Cuál es el monto de inversión que será necesario para expandir la empresa *Return to Nature* de su enfoque en *tax free shopping* a un enfoque que incluya servicios turísticos también?

**5.1.3.** Si, a través del trabajo del consultor, se puede arrojar luz sobre las incógnitas antes mencionadas, el Proyecto tendría la base técnica para arrancar con el establecimiento de la empresa *Return to Nature* y el *lobby* del gobierno para ampliar el campo de acción de la empresa hacia los servicios turísticos.

## **5.2. Extensión del Proyecto**

Para solidificar las bases para la sostenibilidad del Proyecto después de su terminación, se ha recomendado prolongar el Proyecto por un periodo de 2 años. Entonces, se podría aprovechar los 2.5 años restantes del Proyecto para poner en función la empresa *Return to Nature* en una zona turística pequeña, y ensayar diferentes arreglos para maximizar utilidades para la conservación y abaratar costos. Durante el periodo de 2 años de extensión del Proyecto, debería ser posible expandir la empresa a otras zonas turísticas importantes del país. Después del cierre final del Proyecto, la empresa debería tener la capacidad de expansión agresiva para cubrir todas las zonas turísticas del país, y aun empezar su expansión a otros países como empresa multi-nacional. Por lo tanto, mientras que la visión a largo plazo es de una empresa *Return to Nature* multi-nacional girando utilidades de gran escala para conservación en un buen número de países del mundo, la visión a corto plazo es de una empresa de arranque, de pequeña escala, que experimenta hasta encontrar la fórmula que garantiza su éxito y posibilidades de expansión posterior.

## **6.0 Cálculos Preliminares Detallados para el Esquema**

Los cálculos preliminares detallados prese basan en los siguientes datos:

- Supuesto: cada cliente del servicio *Tax Free* gastará un promedio de USD 800 para mercancías (el promedio en Louisiana es USD 810)
- La tasa del IVA en México es 16%
- Los servicios *Tax Free* en México cobran una tasa de servicio de 44,375% del monto a devolverse
- El monto devuelto promedio es USD 128 (USD 800 x 0,16) por cliente.

- Solo viajeros internacionales que llegan a México vía aérea o en buque crucero están autorizados recibir una devolución de su impuesto VAT sobre la compra de mercancías.
- México recibió en 2015 alrededor de 24 m. viajeros internacionales que llegaron por vía aérea o por buque crucero.
- Según *Mexico Economic Watch*, el gasto promedio por cada viajero internacional para servicios turísticos en México es USD 865 por persona. Esta cifra incluye viajeros internacionales que llegan por vía terrestre, y es de suponer que el gasto promedio de viajeros internacionales que llegan vía aérea o buques cruceros sería más alto. Sin embargo, por no tener esta cifra, se utiliza la cifra general.

#### **6.1 Utilidades Potenciales de un nuevo servicio *Return to Nature* para Mercancías**

**USD 27 m. son generados anualmente para programas de conservación de la tasa de servicio y las donaciones**

- Supuestos:
  - de los 24 m. viajeros internacionales solo 30% hacen compras *tax free* (como es el caso actualmente en Louisiana)
  - *Return to Nature* logra atraer 10% de los clientes potenciales
  - el monto promedio de la devolución es USD128
  - la tasa de servicio es 44.375% (como en todos servicios *tax free* en México) dejando 55.675% para el cliente
  - 50% de la tasa de servicio es utilizado para cubrir los gastos de operación de *Return to Nature*
  - El monto promedio de las donaciones es 0,05% del monto por devolverse
- Calculo:  $(24 \text{ m.} \times 0.3 \times 0.1 \times \text{USD}128 \times 0.44375 \times 0.5) + (\text{USD} 128 \times 0.55675 \times 0.05)$ ,  
USD 20,45 m. + USD 6,41 = USD 26.86 m.

#### **6.2 *Return to Nature* como empresa única para servicios turísticos**

**USD 233 m. en utilidades generados por año para programas de conservación**

- Supuestos:
  - 24 m. viajeros internacionales anualmente;
  - 20% de los viajeros internacionales buscarán la devolución de la IVA pagado para servicios turísticos
  - gasto promedio de USD 865;
  - IVA es de 16%;
  - tasa de servicio es 35% (es una tasa menor del 44,375% cobrado por los servicios *tax free* existentes para compras de mercancías);
  - costos de operación serán cubiertos por una tasa anual para participación en el esquema cobrado a los proveedores de servicios turísticos.
- Calculo:  $24 \text{ m.} \times 0.2 \times \text{USD} 865 \times 0.16 \times 0.35 = 232,512 \text{ m.}$

## **Anexo P - Fondos climáticos**

### **El Fondo Verde para el Clima (GCF por su sigla en inglés)**

El *Green Climate Fund* (GFC) o Fondo Verde para el Clima, fue creado por la Convención Marco de las Naciones Unidas para el Cambio Climático con el objetivo de apoyar el cambio de paradigma en la respuesta global al cambio climático. Su misión es expandir la acción climática humana colectiva a fin de responder al cambio climático. En marzo de 2015 inició su camino hacia una operatividad completa con la acreditación de las primeras siete Entidades Implementadoras y aprobación de los primeros ocho proyectos en noviembre del mismo año.

#### *Resultados estratégicos*

El GCF apoyará programas y proyectos que ayuden a los países y al GCF a alcanzar los siguientes resultados:

1. Reducción de emisiones a través de un mayor acceso y generación de energías con bajas emisiones.
2. Reducción de emisiones a través de un mayor acceso a transporte con bajas emisiones.
3. Reducción de emisiones provenientes de edificios, ciudades, industrias y aparatos electrónicos.
4. Reducción de emisiones provenientes del uso de tierras, de la deforestación, de la degradación de bosques.
5. Incrementar la resiliencia y mejorar los medios de subsistencia de las personas, las comunidades y las regiones más vulnerables.
6. Incrementar la resiliencia de la salud y el bienestar, así como de los alimentos y la seguridad del agua.
7. Incrementar la resiliencia de la infraestructura y de los ambientes construidos frente a las amenazas del cambio climático.
8. Fortalecer la resiliencia de los ecosistemas y de los servicios ecosistémicos.

#### *Rol de los gobiernos nacionales*

Los Gobiernos Nacionales son socios críticos para el GCF, quienes son representados por una autoridad nacional designada (NDA por su sigla en inglés) o punto focal que servirá de nexo con el fondo.

Las NDA serán responsables de:

- Convocar a las partes interesadas: asegurarse que actores públicos y privados clave sean consultados al momento de identificar los sectores prioritarios que serán financiados por el GCF.
- Seleccionar entidades implementadoras nacionales: escoger entidades implementadoras adecuadas, tanto en el sector público como privado a nivel nacional, sub-nacional y regional, así como intermediarios que canalicen los recursos del GCF hacia los programas y proyectos.
- Jugar un rol estratégico en las propuestas de financiamiento: asegurarse que las propuestas de financiamiento consideradas por el GCF estén acorde con las prioridades del país.

El GCF apoyará a los países en su preparación para lograr lo siguiente: (i) establecer y fortalecer una autoridad nacional designada o un centro de coordinación; (ii) incluir actores

públicos y privados para identificar sectores prioritarios a ser financiados por el GCF; e (iii) identificar entidades nacionales, sub-nacionales y regionales de implementación, así como intermediarios.

### *Entidades de implementación*

Las entidades de implementación deben pasar por un intenso proceso de acreditación de sus capacidades fiduciarias básicas, especializadas, así como de salvaguardias sociales y ambientales. Estas son responsables de las siguientes actividades:

- Canalizar los recursos del GCF hacia actividades relacionadas al cambio climático.
- Supervisar la gestión e implementación.
- Desarrollar una serie de instrumentos financieros.
- Movilizar el capital del sector privado.
- Promover políticas ambientales fortalecidas.

Las entidades de implementación pueden ser internacionales y, como parte del mecanismo directo, regional o nacional. Estas pueden también ser de distintas características: públicas, privadas, no-gubernamentales, sub-nacionales, nacionales, regionales o internacionales, en la medida que cumplan con los estándares requeridos para su acreditación por el Directorio del GCF, basado en las recomendaciones de un Panel especializado. Hoy existen 34 Entidades de Implementación y una lista de 183 en espera de ser acreditadas.

### *Private Sector Facility (PSF)*

El PSF del GCF busca financiar actividades de mitigación y adaptación del sector privado, de manera directa e indirecta, a nivel nacional, regional e internacional. Existe una serie de instrumentos y modalidades que el PSF puede utilizar para catalizar y apalancar capital privado tanto para acciones de mitigación y adaptación, focalizándose en particular en micro-finanzas, crowd-sourcing y el uso de mercados globales de carbono para dirigir capitales privados y financiamiento climático para ambientes de negocios riesgosos en países en desarrollo, países con menos desarrollo (LDCs, en inglés) y estados en desarrollo en pequeñas islas (SIDS en inglés).

### *Financiamiento*

El GFC ha logrado comprometer un monto de USD \$10.30 mil millones proveniente de 43 países de las Naciones Unidas. Estos recursos están siendo canalizados hacia actividades ambientalmente amigables en los países en vías de desarrollo, por medio de una amplia variedad de socios públicos y privados, cuya participación apalancará varios millones de dólares más. Del monto comprometido, ya se han suscrito convenios por USD 9.9 mil millones.

### *Oportunidad para el C6*

Actualmente, la única institución mexicana que se encuentra en un proceso de acreditación como Entidad Nacional de Implementación (ENI) del GFC es NAFIN. Por su naturaleza, más orientada al otorgamiento de créditos y trabajo con pequeñas y medianas empresas, pero sobre todo, busca una acreditación orientada a implementar proyectos grandes (más de USD250 millones) y riesgos sociales y ambientales de Categoría B (medianos). Este proceso no impide que otra institución mexicana pueda postular a ser ENI. El Proyecto C6 tiene un

vínculo directo con la agenda climática nacional e internacional, y permite el acceso a recursos de fondos climáticos multilaterales.

La solicitud de acreditación debe ser endosada por la NDA (la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)), que en el caso de México quiere fomentar la acreditación de distintas entidades, que puedan cubrir diferentes nichos en tipo de proyecto, riesgos sociales y ambientales, así como de escala. Esta apertura se presenta como una gran oportunidad para el FMCN que tiene todas las capacidades necesarias y demostrables para fungir de ENI para proyectos pequeños (entre USD10 y 50 millones), o por lo menos proyectos micro (menores a USD 10 millones) y con riesgo sociales y ambientales de Categoría A (bajo o sin riesgo).

### **El Fondo de Adaptación (AF por su sigla en inglés)**

El *Adaptation Fund* o Fondo de Adaptación es un mecanismo financiero establecido en el marco del Protocolo de Kyoto, financiado con aportes gubernamentales y el 2% de los Certificados de Reducción de Emisiones emitidos por los proyectos del Mecanismo de Desarrollo Limpio del mismo Protocolo. Este fondo tiene más restricciones que el GCF ya que tiene un límite de recursos por país que asciende a USD 10 millones y solo puede haber una ENI por país. En el caso de México, la ENI es el Instituto Mexicano de Tecnología del Agua, pero no se tiene claro cuánto de los recursos asignados al país han sido comprometidos para el proyecto. Aquí podría haber una gran oportunidad de apalancar recursos para medidas de adaptación al cambio climático orientadas a fortalecer el enfoque impulsado por el proyecto.

## Anexo Q – Esquemas de Compensación Ambiental

Esquemas de compensación ambiental y *offsets* de biodiversidad son medidas de conservación diseñadas para compensar los impactos adversos al medio ambiente atribuibles a un proyecto de desarrollo que quedan después de la aplicación de medidas de prevención y mitigación. Estos esquemas buscan evitar pérdidas de biodiversidad o en lo posible una ganancia neta.

Según FUNBIO \*, la Jerarquía de mitigación y *offsets* de la biodiversidad se define como sigue:

*a. Prevención: medidas tomadas para evitar la generación de impactos desde un inicio, tales como una cuidadosa colocación espacial o temporal de elementos de infraestructura, a fin de evitar por completo los impactos en ciertos componentes de la biodiversidad. Esto resulta en un cambio respecto al enfoque ‘sin modificación alguna’ (business as usual).*

*b. Minimización: medidas tomadas para reducir la duración, intensidad y/o alcance de aquellos impactos que no pudieron ser evitados por completo, en cuanto sea práctico y factible.*

*c. Rehabilitación / restauración: medidas tomadas para rehabilitar los ecosistemas degradados o restaurar los ecosistemas desbrozados, tras su exposición a impactos que no pudieron ser evitados por completo y/o minimizados.*

*d. Compensación u Offset: medidas tomadas para compensar por los impactos residuales negativos y significativos que no pudieron ser evitados, minimizados y/o rehabilitados o restaurados. Son medidas para alcanzar una pérdida neta de cero o una ganancia neta en la biodiversidad, durante al menos el mismo plazo como los impactos del proyecto constituyan offsets de la biodiversidad. Los offsets pueden tomar la forma de intervenciones de manejo positivas, como la restauración de un hábitat degradado, la degradación detenida, o un riesgo evitado, donde existe una pérdida inminente o proyectada de la biodiversidad. Aquellas medidas que tratan los impactos residuales, pero que no son cuantificadas para lograr una pérdida neta de cero o no son aseguradas para el largo plazo constituyen compensaciones, también conocidas como mitigaciones compensatorias.*

Según CONAFOR \*\*, en México el concepto de compensaciones ambientales tiene su origen en lo siguiente:

*Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable establece en su artículo 117 que la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (**SEMARNAT**), sólo podrá autorizar el cambio de uso del suelo en terrenos forestales, por excepción, previa opinión técnica de los miembros del Consejo Estatal Forestal de que se trate y con base en los estudios técnicos justificativos que demuestren que no se compromete la biodiversidad, ni se provocará la erosión de los suelos, el deterioro de la calidad del agua o la disminución en su captación; y que los usos alternativos del suelo que se propongan sean más productivos a largo plazo.*

*Está establecido en el artículo 118 de Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable y en los artículos 123 de su Reglamento que los interesados en el cambio de uso de terrenos forestales, deberán acreditar que otorgaron depósito*



*ante el Fondo, para concepto de compensación ambiental para actividades de reforestación, restauración y su mantenimiento.*

*De acuerdo al artículo 124 del Reglamento de la Ley, el monto económico de la compensación ambiental relativa al cambio de uso del suelo en terrenos forestales, será determinado por la Secretaría considerando lo siguiente:*

*Los costos de referencia para reforestación o restauración y su mantenimiento, que para tal efecto establezca la Comisión.*

*Los costos de referencia y la metodología para su estimación serán publicados en el Diario Oficial de la Federación y podrán ser actualizados de forma anual, y*

*El nivel de equivalencia para la compensación ambiental, por unidad de superficie, de acuerdo con los criterios técnicos que establezca la Secretaría. Los niveles de equivalencia deberán publicarse en el Diario Oficial de la Federación.*

*Los interesados en el cambio de uso de terrenos forestales, deberán acreditar que otorgaron depósito ante el fondo, con el folio único entregado por la SEMARNAT debiendo ingresar a la página de la **CONAFOR** para registrar sus datos fiscales y solicitar su comprobante fiscal digital.*

Sin embargo, no hay en México un programa de compensaciones ambientales afuera de los terrenos forestales. Por lo tanto, el Proyecto presenta una oportunidad para trabajar entre los integrantes institucionales del Proyecto, sobre todo aprovechando la experiencia de CONAFOR, para encontrar oportunidades para usar el concepto de compensaciones ambientales para contribuir a la implementación del Proyecto y su seguimiento en las otras cuencas costeras críticas.

\* “Oportunidades para los Fondos Ambientales en Esquemas de Compensación y Offset.” Proyecto de Capacitación de RedLAC para Fondos Ambientales/ Autores: Kerry ten Kate, Amrei von Hase, Jessica Boucher, Jan Cassin, Ray Victurine – Rio de Janeiro: RedLAC, 2011. Autores del caso: Manoel Serrão y Luiza Muccillo, Funbio

\*\* <http://www.conafor.gob.mx/web/temas-forestales/compensacion-ambiental/>

Courtesy translation

# **COASTAL WATERSHED CONSERVATION IN THE CONTEXT OF CLIMATE CHANGE (C6 Project)**

**National Forestry Commission (CONAFOR)  
National Institute of Ecology and Climate Change (INECC)  
National Commission of Protected Natural Areas (CONANP)  
Mexican Fund for the Conservation of Nature (FMCN)**

**Co-financing of the Global Environment Facility through the World Bank**

## **INDEPENDENT MID-TERM EVALUATION**

**Allen Putney  
Georgina Vidriales  
Humberto Cabrera**

**MEXICO CITY, UNITED STATES OF MEXICO  
September, 2016**

## **Acknowledgements**

The Consultants would like to acknowledge the support of the many people who made this mid-term evaluation of the C6 Project possible. Given the limited time available for the evaluation and the complexity of the Project, it placed significant demands on the people with whom we interacted. To all of them, we would like to give our sincere thanks for their excellent level of cooperation, patience, and kindness. In particular, we would like to thank the people who supported us in the field visits for their patience in the face of our large number of questions, which they have surely answered on several occasions.

As evaluators, the members of the Independent Evaluation Team are in a privileged position. We have the opportunity to learn from the efforts of those who dedicate themselves to the C6 Project with enthusiasm and mystique. We would especially like to acknowledge the staff of FMCN (Lorenzo Rosenzweig, Renée González, Ana Laura Barillas, Yarit León, Mariana Aguirre, Mireya Méndez, Karina Ugarte), FONNOR (Paola Bauche, Joanna Acosta, Guillermo Vargas), FGM (Leonel Zavaleta, Isauro Cortés, Sara Straffon, Montserrat García, Alma Rodríguez, Ivania Díaz, Daniel Jiménez), CONANP (Andrew Rhodes, Fernando Camacho, José Carlos Pizaña, Raúl Álvarez, Víctor Hugo Vásquez Moran), CONAFOR (Hilda González, Guillermo Muñoz), and INECC (Amparo Martínez, Cecilia Conde, Daniel González) who generously gave us their time to share their perspectives on the Project and answer our questions. We also appreciate the contributions of our colleagues at the World Bank.

(Marcelo Acerbi, Adriana Moreira), who greeted us with interest and enthusiasm. We would like to give special thanks to Renée González, Mireya Méndez de la Torre, Leonel Zavaleta, Oscar Sánchez, and Guillermo Vargas, who organized our interviews and field trips, and to Yarit León, who clarified many issues regarding the Project's financial system.

## Acronyms and Abbreviations

ACP	Private Conservation Area
APFF	Flora and Fauna Protection Area
ANP	Protected Natural Area
BM	World Bank
C6	Coastal Watershed Conservation Project in the Context of Climate Change
CDI	National Commission for the Development of Indigenous Peoples
COBIJA	Coalition of Organizations of the Jamapa and Antigua Bio-watersheds
CONABIO	National Commission for the Knowledge and Use of Biodiversity
CONAFOR	National Forestry Commission
CONAGUA	National Water Commission
CONANP	National Commission of Protected Natural Areas
CTP	Technical Committee of the Project
CTR	Regional Technical Committee of the Project
EIMT	Independent Mid-Term Evaluation
FANP	Fund for Protected Natural Areas Veracruz Environmental Fund
FAV	Coastal Watershed Fund Gulf of Mexico Fund
FCC	Global Environment Facility (GEF)
FGM	Mexican Fund for Nature Conservation
GEF	Technical Committee of the Project
FMCN	Regional Technical Committee of the Project
FONNOR	Northwest Fund
FR	Regional Fund
FPB	Biodiversity Heritage Fund
GdC	Gulf of California
GdM	Gulf of Mexico
GEF	Global Environment Facility
INECC	National Institute of Ecology and Climate Change
INECOL	Institute of Ecology, AC
INEGI	National Institute for Statistics, Geography and Informatics
KfW	KfW Bankengruppe (German Development Bank)
METT	Management Effectiveness Tracking Tool
MCCA	Community Monitoring of Water Quality and Quantity
MGAS	General Environmental and Social Framework
MPPI	Indigenous Peoples Planning Framework
MtCO <sup>2</sup> e	Million Tons of Carbon Dioxide Equivalent
NAFIN	National Financial, SNC
OSC	Civil Society Organization
PAMIC	Integrated Watershed Management Action Plan
PET	Temporary Employment Program
PNCP	Cofre de Perote National Park
PNPO	Pico de Orizaba National Park
POA	Annual Operating Program
PPI	Indigenous Peoples Plan
PSA	Payment for Environmental Services
RBPC	Centla Wetlands Biosphere Reserve
PROCOCES	Conservation Program for Sustainable Development PROMAC Native Corn Program
PROVICOM	Community Surveillance Program for Protected Natural Areas and Conservation Zones Influence
RBOTUX	Los Tuxtlas Biosphere Reserve
RBMNN	Nayarit National Marshes Biosphere Reserve
RBMNS	Sinaloa National Marshes Biosphere Reserve (without decree)
REDD	Reducing Emissions from Deforestation and Forest

## Courtesy translation

REDD+	Degradation Enhanced Version of REDD
SAGARPA	Secretariat of Agriculture, Livestock, Rural Development, Fisheries and Food
SAR-MOD	High Resolution Degradation Monitoring System
SEDESOL	Secretariat of Social Development
SECTUR	Tourism Secretariat
SEDEMA	Secretariat of Environment of the State of Veracruz
SEMARNAT	Secretariat of Environment and Natural Resources
KNOW	Procurement Plan Execution System
SHCP	Ministry of Finance and Public Credit
SNMB	National Monitoring System for Biodiversity
SFP	Secretariat of Public Service
SIIF	Comprehensive Financial Information System
SIMEC	Conservation Information, Monitoring and Evaluation System
SINAP	National System of Protected Areas
SISEP	Project Information and Monitoring System
UCP	Project Coordination Unit
UCR	Regional Coordination Unit
IUCN	International Union for Conservation of Nature
UV	Veracruz University

## **C6 PROJECT INDEPENDENT MID-TERM EVALUATION**

### **1.0 Executive Summary**

This report presents the results of the independent mid-term evaluation of the Project “Coastal Watershed Conservation in the Context of Climate Change” (Project C6). The Results Framework is the instrument used to plan and evaluate the Project and its indicators show that it is on track to achieve the Project Results, and therefore, its Development Objective. This is a fairly complicated Project due to the high number of actors involved and the geographical scope of its activities.

Even so, its management processes have been effective and efficient and have allowed the appropriation of the Project by its partners, and the incorporation of additional results, not originally contemplated, which constitute the “plus” of the Project. The last technical report of 2015 indicates full compliance with this year's goals, and the half-yearly technical report of 2016 indicates delays in some activities. This is a common pattern, and delays usually turn into advances by the end of the year.

Beyond the immediate findings, the Project is generating a multi-level management model that, if strengthened at its different levels, could become a national and international benchmark. It could promote a paradigm shift in how public administration is conceived in environmental matters. It could show that relations within watersheds go beyond the alignment of national policies towards the alignment of environmental policies with policies in the social, cultural and economic spheres, in the context of climate change.

A serious threat to the Project is the change in the financing environment.

The Federal Government is drastically cutting its environmental budgets. In addition, in several instances the priorities of traditional donors, such as private foundations and bilateral cooperation, are changing, reducing their support for biodiversity conservation projects. This scenario makes it extremely difficult to obtain counterpart funds for the Project. A collateral problem is the poor performance of the financial markets in recent years, which limits the contribution of the interests generated by the Endowment Funds for the Project. The sustainability of the measures promoted by the project cannot depend only on endowment funds and it would be good to diversify. Therefore, after attracting as much endowment funds as possible during the first half of the project, complementary and alternative mechanisms could be tested.

In the next stage of implementation, adjustments are recommended around this important issue for the future of the Project, which is its sustainable financing. The main recommendations are:

1. Immediately begin implementing alternative financial mechanisms such as Finance for Permanence, Return to Nature, Green Climate Fund and Adaptation Fund, new sources of environmental offsets, and carbon markets.

2. Extend the Project for a period of 2 years (2019-2020).
3. Create an Innovation Fund as an integral part of component 4 of the Project
4. Request the World Bank to convert a portion of the equity fund balance to sinking funds to cover the cost of extending the Project and capitalize the Innovation Fund.

In addition to these major recommendations, it is further suggested that consideration be given to a series of lesser points with respect to (1) improvements in protected areas management; (2) communication; (3) Integrated Watershed Management Plans; (4) sub-projects; (5) Project governance, supervision, and operation; (6) monitoring; and (7) innovative mechanisms for collaboration and promotion.

### *Summary*

*This report documents the results of an independent mid-term evaluation of the “Conservation of Coastal Watersheds in the Context of Climate Change” Project (C6 Project) carried out during August and September, 2016. The tool used to plan and evaluate the Project is the Results Framework, and Indicators associated with this Framework show that the Project is on track to achieve the desired results, and with that, the Project’s development objective. The Project is fairly complicated because of the large number of actors it involves and the geographic scope of activities. Even so, the Project’s management processes have been effective and efficient; the main partners have taken ownership of the Project, and have even been able to incorporate additional results, not originally contemplated, which make up the Project’s “plus” content. The most recent technical reports show full attainment of Project objectives in 2015, and in 2016 delays in some activities. However, delays during the beginning of the year is a common pattern, and by the end of the year these delays normally turn into advances.*

*Looking beyond the evaluation’s immediate findings, the Project is generating a multi-level management model which, if strengthened in its different components, could become a national and international reference. It could trigger a paradigm shift with regard to public administration of environmental programs. It could show that inter-institutional relations should go beyond simply aligning policies at the national level by aligning environmental activities at the watershed level with respect to social, cultural, and economic policies in the context of climate change.*

*The most serious threat to the project is the evolving financial setting. The Federal Government is cutting drastically its budgets for environmental programs, and the priorities of traditional donors, such as foundations and bi-lateral aid, are evolving away from biodiversity concerns. This outlook seriously threatens the effort to capture counterpart funds for the Project. A collateral problem is the relatively low rates of interest that are being generated by financial markets in recent years, which limits the financial support generated by endowment funds. Taken together, these three trends put into question the basic financial model currently in use by the Project. As a*

*consequence, for the next half of the Project adjustments are recommended with respect to the most critical issue for the Project, financial sustainability. Key recommendations follow:*

- 1. Begin immediate implementation of alternative financial mechanisms such as Finance for Permanence, Return to Nature, the Green Climate Fund and the Adaptation Fund, new sources of environmental offsets, and carbon markets.*
- 2. Extend the Project 2 years (2019-2020).*
- 3. Create an Investment Fund for Innovation as an integral part of component 4 of the Project.*
- 4. Request that the World Bank convert a portion of the their funding that was to go into endowments into sinking funds to cover the cost of extending the Project and to capitalize the Investment Fund for Innovation.*

*In addition to these major recommendations, it is further suggested that consideration be given to a series of lesser points with respect to (1) improvements in protected areas management; (2) communication; (3) Integrated Watershed Management Plans; (4) sub-projects; (5) Project governance, supervision, and operation; (6) monitoring; and (7) innovative mechanisms for collaboration and promotion.*

## **2.0 Introduction**

This report presents an independent evaluation of the “Coastal Watershed Conservation in the Context of Climate Change” Project (C6 Project). It is a joint effort by four Mexican institutions to strengthen social capacity to conserve biodiversity in six coastal watersheds of the Gulf of Mexico and ten coastal watersheds of the continental part of the Gulf of California, taking into account climate change processes. The main institutions with responsibility within the framework of the Project are the National Commission of Protected Areas (CONANP), the National Forestry Commission (CONAFOR), the National Institute of Ecology and Climate Change (INECC), and the Mexican Fund for Nature Conservation (FMCN).

The C6 Project is co-financed by the Global Environment Facility (GEF) through the World Bank.

## **2.1 Background**

Studies on climate change in Mexico indicate that the high mountain ranges that form the coastal watersheds will be exposed to hurricanes and droughts of greater intensity and, in consequently, serious and more frequent incidents of fires, floods, and landslides.

The damage will be more severe in the watersheds with the greatest deforestation, which significantly reduces the soil's capacity to retain water and increases its vulnerability to natural disasters. In addition, these forests are characterized by their high biodiversity, which is threatened by the change in land use that has multiple causes, such as the advance of the agricultural and livestock frontier and unsustainable production systems, among others.



Working in a coordinated manner, the four institutions (CONANP, CONAFOR, INECC and FMCN) hope to promote integrated environmental management of the 16 priority watersheds. Although the efforts are integrated, the different institutions lead substantive lines of work: designing PAMICs under the responsibility of INECC, strengthening Protected Natural Area (ANP) under the responsibility of CONANP, helping the owners of forest lands that connect these ANPs through payment for environmental services (PSA) under the responsibility of CONAFOR, and supporting sub-projects in forest management and sustainable agro-forestry systems to reduce pressure on forests in the watersheds under the responsibility of FMCN. In this way, in the long term it is expected to contribute to conserving the biodiversity of the forests, reduce the damage caused by natural disasters and, at the same time, ensure a long-term income for the owners. The responsibilities of the member institutions and the structure of the Project are presented in Annex A.

## **2.2 Purpose of the evaluation**

The purpose of this evaluation is to determine the progress in the implementation of the Project in terms of its progress towards the fulfillment of the development objective, performance, achievements, sustainability, and lessons learned. At the same time, it seeks accountability, the identification of gaps in the implementation plans, and the articulation of the adjustments that are necessary to increase its impact during the implementation period and follow-up.

## **2.3 Methodology**

The details of the methodology used by the evaluation team have been presented in a Preliminary Report attached as Annex B to this document. The report not only presents the different components of the evaluation, but also breaks down the responsibilities of each consultant on the team and the work schedule. The methodology is based on four major elements: (1) desk review of the documentation (see list of documents in Annex C), (2) face-to-face interviews with all key stakeholders (see list of interviewees in Annex D), (3) visits to sub-projects in five project watersheds (see work agenda in Annex E), and (4) drafting of the final evaluation report.

## **2.4 Evaluation team**

The evaluation team is composed of Allen Putney (American), Lead Consultant; Georgina Vidríales (Mexican), Social Aspects Consultant; and Humberto Cabrera (Peruvian), Financial Sustainability Consultant. The CV of each consultant is presented in Appendix F.

## **2.5 Findings**

The C6 Project is complex and during the evaluation 8 major issues were identified that require analysis. In addition, it was established that each issue has 4 levels of application: the national level (CTP and Project Coordinating Unit), the regional level (CTR and Regional Funds - FR), the watershed level (Civil Society Organizations - OSC), and the local level (communities and residents).

The assessment findings are summarized in the SWOT Analysis in Annex G under the 8 broad categories with 57 strengths, 44 opportunities, 50 weaknesses, and 22 threats. These points will be discussed in the following sections of the report. It is indicative of the quality of the Project that the strengths are more numerous than the weaknesses, and the opportunities far more numerous than the threats.

## **2.6 Progress towards larger-scale impact**

Beyond the immediate findings, the Project is generating a multi-level management model that, if strengthened at its different levels, can become a reference at national and international level.

It can promote a paradigm shift in how public administration operates in environmental matters. It can show that relationships go beyond the alignment of policies at the national level towards watershed planning, articulating the environmental policies in the context of climate change with those in the social, cultural and economic spheres. The country is increasingly faced with adverse, atypical and extreme weather events. The capacity for coordination between the environmental sector and other sectors is increasingly necessary to guide strategic actions. These actions must promote the conservation of ecosystem services with a watershed-wide approach. The provision of water for human consumption and soil retention are essential for the development of the lower areas of the watersheds, where the greatest economic growth and the greatest vulnerability to extreme weather events are found. The Project contributes to the construction of these new models from the local level with the sub-projects, the PSA that promote the conservation of biodiversity, hydrological services and sustainable productive alternatives; and the ANP that promote adaptive production systems, maintaining ecosystem services and forest cover. In addition, these initiatives have a real impact on the economy of families in rural areas. They also change the patterns of land use in the watersheds in a positive way, and encourage dialogue with cities and growth poles.

The opening of intersectoral dialogue, not only at the federal and state government level, but also incorporating academia, CSOs (local, regional, national and international), and businesspeople, fosters the ongoing and innovative search for dialogue that leads to coordinated and concerted actions based on the Project's objectives, and therefore promotes its appropriation by stakeholders. The Project has a great capacity to contribute and create synergies between the different sectors, since all are positively or negatively impacted by the effects of climate change.

## **3.0 Results Framework**

The Project Results Framework for achieving the development objective, the expected results, and their respective indicators are found in Annex H. The semi-annual progress reports for 2014, 2015, and the first half of 2016, as well as the aide- memoires of the supervision missions, present the results of the Project's monitoring and follow-up system up to the date of the evaluation.

### **3.1 Development Goal**

The Project's development objective (PDO) is to “promote integrated environmental management of the selected coastal watersheds in order to conserve biodiversity, contribute to climate change mitigation, and improve the sustainable use of natural resources.” The independent mid-term evaluation (IMTE) has found that the Project's outcome indicators show that this objective, difficult to achieve due to its complexity, is being achieved. But more than that; conservation is a social process, and the Project has been implemented in such a way that civil society organizations (CSOs) and watershed inhabitants are central figures in its implementation, actively participating in sub-projects on forest management and sustainable agro-forestry systems to reduce pressure on, and promote the restoration of, forests in priority watersheds. These are central elements that contribute to the success of the Project, along with the consolidation of the management of the ANPs, the development and use of Integrated Watershed Management Plans (PAMIC) to set thematic and geographic priorities, the testing of new innovative mechanisms for inter-institutional collaboration, and the procurement of financing to sustain the long-term integrated management of priority watersheds.

### **3.2 Intermediate Results**

By the middle of the Project period (5 years), the average achieved for 2016 of the 7 Intermediate Results is 73%. The established processes and available financing indicate that it is very likely that this percentage will reach close to 100% by the end of the year.

### **3.3 Indicators**

The indicators represent in numbers the characteristics of the Intermediate Result that are measurable. Indicator 2.2 on tons of CO<sub>2</sub> avoided and sequestered has progress in its parameters. The calculation depends on the calculations of CO<sub>2</sub> equivalent emissions avoided in the intervention area within the selected watersheds and ANPs. The baseline for this Indicator, its origin was in calculations based on international parameters. The same calculation taking more recent reference values for vegetation types in Mexico gives different results. Therefore, it will be necessary to take these new data into account in the baseline of tons of CO<sub>2</sub> avoided and sequestered by the Project.

The assessment suggests deleting Intermediate Indicator 2.3, which measures the number of monitoring systems per watershed.

It is almost the same as Intermediate Outcome 3.1 (number of watersheds/sub-watersheds with priority sites monitored by remote sensing and local collection techniques) which is more precise and could focus on water quality and biodiversity.

The Project's findings suggest the convenience of considering two new Indicators that would allow for a better qualification of Intermediate Results. The suggested texts for these new indicators are:

3.2 Number of annual reports of data, analysis and interpretations from the monitoring program (where there is sufficient reliable data).

The goal could be 2 reports per year in the last year of the Project, in order to achieve bi-annual reports of the biodiversity and water quality monitoring system.

#### **4.2 Number of new alternative financial mechanisms tested.**

Their goal could be 3 new financial mechanisms by the end of the Project to explore those proposed by the EIMT.

### **4.0 Design**

The vision of the project, as reflected in its development objective, intermediate results, and indicators, is at once brilliant, daring (in some respects), and conservative (in other respects).

- Technically it is great. It is a vision of a social fabric that involves government institutions (at municipal, state, and federal levels), civil society organizations civil society, communities, and individuals in a common effort to address some of the greatest challenges of our time --- biodiversity conservation, climate change adaptation and mitigation, and natural disaster preparedness.
- It is bold, because it focuses these efforts in an integrated manner at the watershed level. It is a holistic approach necessary because of the intimate natural and social connections in a watershed, but bold in the sense of seeking to involve so many dispersed actors, with different interests, in a single process of study, analysis, reaction and action. Furthermore, it is an expensive process that requires a solid financial base to fuel the process.
- But it is also conservative because the Project does not explicitly recognize that current solutions for sustainable financing are not sufficient to support this process in the long term, and therefore avoids the need to be much more creative, flexible, and willing to take risks in terms of sustainable financing mechanisms. Only in this way could the Project achieve a solid financial base that would allow not only the fulfillment of its Intermediate Results but also innovation (the “plus” of the Project), the expansion of the model to other critical coastal watersheds in Mexico, and collaboration with other countries to share findings and lessons learned.

It is important to note that the multi-focal design of C6 sends a very clear message about the need for inter-institutional collaboration and the great benefits that can result from watershed approach and coordination of public spending. For the first time, four important institutions from the governmental environmental sector that had little coordination before the Project are participating in the Project at the national level, together with CSOs. The same model is repeated at the State level in Veracruz. It is a very important model for the watershed level, the State level, the regional level, the national level, and the international level.

### **5.0 Progress in the different components of the project**

The Project Results Framework provides the basis for determining progress towards the Intermediate Results, measuring the established Indicators.

### 5.1 Creation and consolidation of protected natural areas (Component 1)

CONANP's technical teams are highly engaged with the PAs, which is a tremendous strength for the Project. The Outcome for this component is measured by Intermediate Indicator 1.1, "Protected areas that meet their management effectiveness goal," and the goal for 2016 is 3 PAs. Management effectiveness assessments, using the METT format, have the potential to identify strengths and weaknesses in PA management, and the changes required to improve their effectiveness. They also serve as an instrument for the ongoing training of their staff. To this end, it is useful to establish a process that involves expert staff in management programs who come from outside the PA, PA staff, and members of the PA Councils. Together, through a collegial process, they assess the current state of PA management and agree on scores to incorporate into the evaluation boxes of the PA's METT form, providing a record of progress in the management of the area and its respective components. This exercise should become a part of the ANP's regular annual planning process that is carried out in a participatory manner with CONANP, the UCRs, and the communities.

The preparation of the METTs for the ANPs included in the Project has been a rushed process to meet the critical reporting dates. Only the ANPs of the Gulf of Mexico Project (GdM) have been evaluated with the METT method in 2016 since the ANP of the Gulf of California (GdC) do not have funding from the Project's equity funds. The METTs were the evaluations are prepared by the Director of each ANP, which increases the subjectivity of the exercise. This procedure eliminates an ideal opportunity to stimulate a collective process of reflection and evaluation and to obtain less subjective results. These evaluations indicate a significant improvement in management between 2012 and 2016 in the APFF Lobos Tuxpan; a slight improvement in the NPs of Pico de Orizaba, Cofre de Perote, and Sistema Arrecifal Veracruzano; and the APFF Cañón de Usumacinta. The APFF Pantanos de Centla had a slight delay in its rating, and the form completed for the RB Los Tuxtlas had several unfilled boxes, making it impossible to compare with the 2012 rating. It should be noted that Indicator 1.2 reported for the year 2016 is "3 ANPs with advances in their management effectiveness." However, the METTs indicate that only two NPAs (Pico de Orizaba and Cofre de Perote) have seen improvements in their management effectiveness, while one (Pantanos de Centla) has experienced a delay, mostly due to lack of budget, personnel, and training. It is important to note that Pantanos de Centla began receiving resources from the Project in January 2016. It is expected that next year's METT evaluation will show significant improvement.

The ANPs are managing to meet their management objectives, despite the current financial difficulties. Once this situation is overcome, there will be the capacity to achieve a considerable impact on biodiversity conservation. The Results Framework included in the Report for the First Half of

2016 indicates that the consolidation of protected natural areas has a cumulative progress of 144% of the goal in terms of surface area (574,210 ha compared to a goal of 400,000 ha). The Intermediate Results for the ANPs indicate a cumulative value of

75%. For example, for indicator 1.1, 2 ANPs meet the management effectiveness goal, against 4 ANPs planned; and for indicator 1.2, USD 14.4 m has been sought against a goal of USD 20.5 m for the entire year. Even so, the average of the Intermediate Indicators for component 1 of the Project exceeds the proposed goals. From the perspective of the goals for the ANPs proposed in the POAs of the ANPs of the GdM, the technical report presented by FGM in 2015 indicates 100% progress of the results for this year, and the report for the 1st half of 2016 indicates progress of the activities financed with interest from the Coastal Watersheds Fund for the ANPs of this region reaching an average of 36% progress in the first half, considering a planning that should allow reaching 100% progress by the end of the year, since there are many activities planned for the second half, mainly in the POAs of

Pantanos de Centla and Pico de Orizaba.

A key aspect of this component of the Project is the capitalization of permanent sources of financing (Intermediate Indicator 1.2). To energize this process, FMCN has launched with CONANP a Financing for the Permanence initiative for the National System of Protected Areas. This initiative will explore the feasibility of a financing agreement that associates regular increases in the Federal budget in the short and medium term for the management of the ANPs, with short-term contributions from foundations and multi- and bilateral aid. It is a financing model that has been successfully applied in Brazil and Costa Rica and is in its infancy in Colombia and Peru. It is important to note that forest fires are a constant threat to the ANPs. It is a strength of the Project that each ANP has its own fire management program that complements the national fire management strategy, which is implemented through CONAFOR's regional centers and community brigades.

## 5.2 Promoting watershed sustainability (Component 2)

The design, careful selection, and implementation of subprojects has been a central strength of the Project.

These are the subprojects that promote conservation activities for the populations residing in the priority watersheds. The inclusion of CSOs in the Project as agents of design, organization, and supervision of the subprojects has generated goodwill towards the Project, which has been fundamental for its acceptance. The RCUs have invested a great deal of effort in selecting, training, and accompanying the CSOs that implement the subprojects with the local population, and the effort has had its positive consequences generating successful results. In the GoM, the degree of success of each subproject was determined by independent evaluations coordinated by the RF after the first year of implementation.

Many of the CSOs have a high capacity for the operation, supervision, support, and monitoring of the sub-projects. In the GoM there have been 71 workshops for strengthening local capacities, and a gender strategy is implemented. The GoM sub-projects have been evaluated by independent technicians who have given them an average score of 76.4%. According to the results of this evaluation, 28 of the 29 sub-projects have been supported by a second year of funding. The sub-project not

## Courtesy translation

continued with the original CSO was successfully adopted by another CSO in the same region. In the Gulf of California (GdC), there are fewer CSOs in the Project watersheds, but those that exist are capable and solid organizations. The “Pescadero” program for strengthening the capacities of CSOs, paid for with funds from another project, has been a great success. Interviews with Program participants underlined that this program had allowed them to make a great leap in their institutional capacity and effectiveness. The 3-year contractual commitment for sub-projects in the GdC is a sign of confidence in the abilities of CSOs as managers.

In indicator 2.1 of the results framework, for year 2 the C6 Project is expected to meet 13,866 ha<sup>1</sup> (World Bank, 2013, p. 17). To date, the reported results reach 70.4%<sup>2</sup> of the intermediate goal projected in 2013, taking into account that the operation of sub-projects in the GoM began in 2014, and 2015 in the case of the GoC.

Regarding the PSA contribution by the FPB, the results of the allocation of resources for 12,213 hectares were published on September 30, satisfactorily fulfilling 145% of the commitment of 8,442 hectares. It is also worth noting the important progress made by CONAFOR, defining the eligible areas with an innovative strategy, based on scientific methodologies and tools for targeting with a vision of a biological corridor in the GdC for the Biodiversity Heritage Fund (FPB), combining for the first time the water part with the biodiversity part, and using a charismatic species to capture the public imagination through the “Jaguar Route”. The contribution of the sub-projects in water monitoring must also be recognized. It remains to be quantified the contribution of the sub-projects in avoided emissions.

The Integrated Watershed Management Plans (PAMIC), currently being developed, are instruments that contain high quality information, integrate variables and sophisticated analysis processes, and represent an important strength for the Project. The PAMICs can direct the resources available in the agencies participating in the Project so that they have a greater impact on the watersheds involved. Among these resources are those managed by CONAFOR with its various programs, mainly the PSA program funded by the FPB and Environmental Compensation; and CONANP with its subsidy programs such as PROCODES, PET, PROVICOM, and PROMAC, among others. PAMICs can also contribute to regional coalitions of CSOs such as the alliance of the COBIJA, in central Veracruz, establish methodological proposals for the well-being of the watersheds. It is also interesting to note that the PAMICs have generated a lot of interest in the public sector to direct environmental compensations.

Social, environmental, cultural and economic sustainability should not be based solely on territorial planning, but also on recognizing local strategies. This work is carried out by the project's partner CSOs by developing actions aimed at the conservation and good management of natural resources in the watersheds within their sphere of influence. At the same time, they contribute to the development of micro economies through investment in sub-projects and act as catalysts for the search for counterpart resources for the Project, and to finance the continuation of the sub-projects in the long term.

Indicator 2.2 refers to “CO<sub>2</sub> emissions avoided and sequestered in the selected watersheds/ sub-watersheds, where the Target: 4,015 MtCO<sub>2</sub> in 5 years, an estimate

## Courtesy translation

that will be confirmed between the first and second year of the project.” In the estimates made for this indicator, international parameters of the amount of carbon by type of vegetation were used. With the technical support of CONAFOR, subsequent parameters were estimated and calculated for the types of vegetation in Mexico, obtaining a figure of 2.95 MtCO<sub>2</sub> considering the vegetation cover of the watersheds and the “blue carbon” of the mangroves in the C6 Project.

This is the updated baseline for the Project considering official figures on deforestation rates in 2011. If progress must consider deforestation rates in 2016, they must be calculated with available data, resulting from consultancies in early 2017 and at the end of the Project.

Indicator 2.3 of the results framework refers to the adoption of a monitoring system with “At least one monitoring system in operation in each watershed”. Project C6 decided to contribute data to the National Biodiversity Monitoring System (SNMB), coordinated by CONABIO. To meet this objective, the SAR-MOD3 monitoring methodology has been adopted. This tool is a collaborative effort between FMCN, CONABIO, CONAFOR and CONANP, who jointly defined the methodology and inputs for the development of the model. It is a unique national effort, which no other country has, where the counterpart of resources that facilitated the development of the methodology contributes strategically to the Project.

The Project has funded the acquisition of monitoring equipment and the training of CSO and ANP staff to achieve the implementation of the SAR-MOD. During the EIMT, it was found that the ANP and project partners are carrying out the data collection that the data feeds this system. Due to the large amount of information that each site provides, the interpretation of the integrated information does not return to the Project in a quick manner, and does not contribute to decision-making. There is a national process underway that will begin to yield results. The first year of data served to train key personnel in the application of the methodology and to fine-tune it before beginning the analysis. The development of the methodology, training in its use, and its implementation in the field are already taking place, which is a great step forward. In the case of the ANPs, the information collected by the camera traps allows them to keep a record of animal species in their territory and to prepare support materials on the fauna and attractions of the ANPs.

The second monitoring method promoted by the C6 is the Community Monitoring of Water Quality and Quantity (MCCCA) developed by Global Water Watch4 (GWW). The characteristic of this method is that it collects information on physical-chemical and bacteriological aspects, as well as flow, total suspended solids and macro-invertebrates. This range of parameters allows for the generation of first-alert knowledge on surface water bodies, with well-established protocols and periodic certifications that allow

ensuring data quality. The MCCCA is being implemented by 10 community groups that are joining the GWW network (GWW-Mexico, 2015), all in the GoM.

CONANP5 suggests that some resources be allocated so that this effort is adopted by the ANPs participating in the project and that the operational staff (field technicians



## **Courtesy translation**

and park rangers) be in charge of data collection. In this way, they can contribute to the generation of knowledge about the state of surface water bodies in these areas. This will imply that CONANP and the ANPs seek additional resources to maintain the supply of reagents beyond the period of the Project.

The cost of the MCCCCA is high, due to the training, certification and supplies it requires, which is why the Project has dedicated a special budget for its implementation.

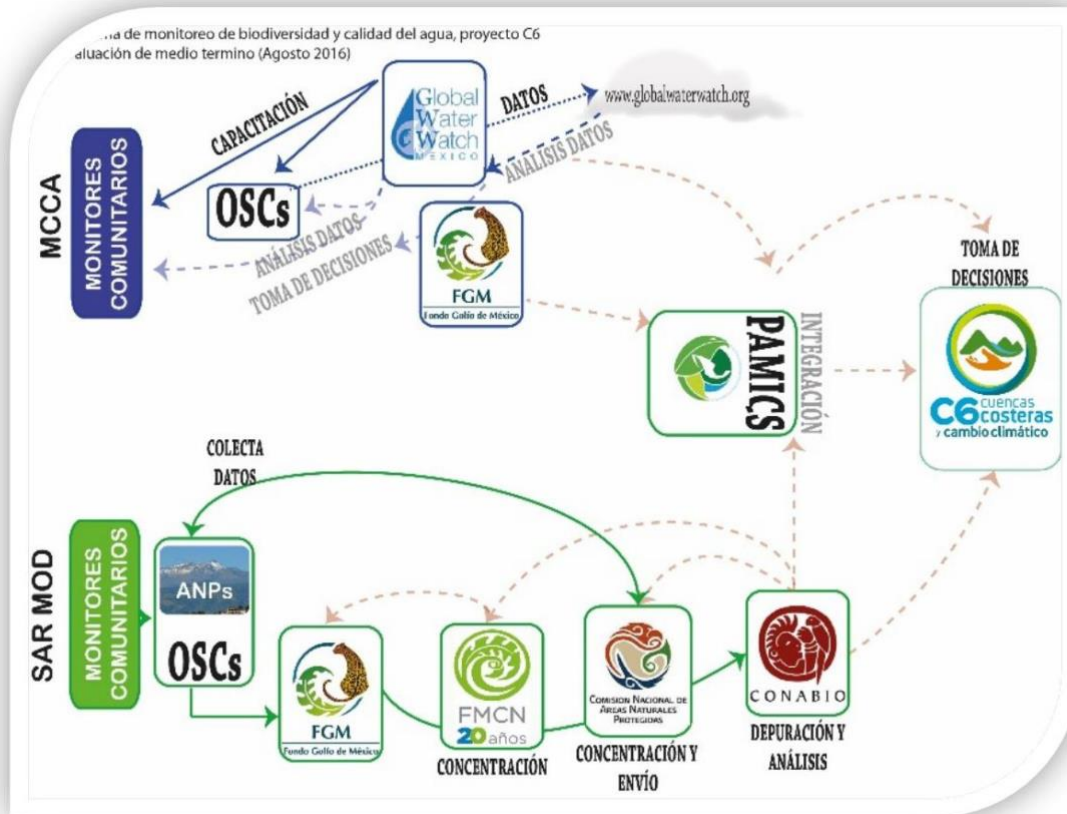
In the long term, it will be necessary for the PRUs, CSOs, participating groups and GWW-Mexico, community organizations and groups to adopt monitoring in a joint manner. This also implies the need to seek additional resources to those of the Project to finance this activity in the medium and long term, since the main promoters have been the PRUs together with GWW as part of the sub-projects. Without sustainable financing mechanisms, this activity runs the risk of being lost once the Project ends.

Data collected in the field are uploaded to the GWW database, which is hosted on a server at Auburn University, which safeguards and validates the information. This information is not used, at this time, as a source for decision-making within the framework of the Project due to the limited data available. From the perspective of the communities, the program is useful for stimulating the maintenance and fencing of springs and the detection of fecal contamination in bodies of water for community use. The first interpretation workshop is scheduled for October, which marks the beginning of data interpretation and analysis activities.

Resources allocated to water monitoring should be reviewed to ensure that they include clear strategies for institutional ownership of monitoring to ensure that it is carried out its activities. It is recommended that this request be evaluated based on the relevance of its costs and the formation of local capacities for the use of information at the local level and at the C6 Project level (data analysis and interpretation), beyond meeting the goals of trained people, preparation of manuals and equipment. The establishment of the MCCCCA is essential in this second period of the C6 Project, more than its expansion.

The following diagram illustrates the path of data collected as part of the two monitoring processes currently underway within the C6 Project. The solid lines reflect existing flows of information and the dotted lines reflect those not yet used because it is too early to analyse data that are one year old and only recently reliable.

Figure 1 - Biodiversity and water quality monitoring scheme C6 processes initiated



### 5.3 Enabling adaptive management through strengthening monitoring capacities (Component 3)

The general indicator for this component is the PAMIC, including the municipal, state, and federal level (6 watersheds)". INECC established the methodology for the evaluation of ecosystem services, which is the basis for the zoning of supply and demand of the same. By 2015, there was 50% progress in 3 watersheds in the GoM (Tuxpan, Antigua, and Jamapa), and in the GoC 80% for the Baluarte River, 60% for the San Pedro River, and 20% for the Ameca-Vallejo Rivers. The Intermediate Result is "number of watersheds/sub-watersheds with priority sites that are monitored through remote sensing and local data collection techniques at the local level." The desired result for 2015 was 6 watersheds, and it was achieved.

Analysis of the data collected through the monitoring program will soon begin in order to draw conclusions that will contribute to decision-making for management. In October, INECC will organize the first workshop to analyze the results and recommend adjustments to the PAMICs.

#### 5.4 Innovative mechanisms for inter-institutional collaboration and the promotion of social participation (Component 4)

A strength of the Project is the success of the CTP, and the CTRs, as the main instruments for inter-institutional collaboration at the national and regional levels. Although the degree of participation has declined in the CTP recently, it is still a key mechanism for the success of the Project, not least because it creates personal ties between the main technicians associated with the Project. Indeed, several of the technicians interviewed observed that, in practical terms, it is these personal ties that facilitate inter-institutional collaboration.

Also notable is the perception of several technicians from federal institutions not directly associated with the Project, of being very successful due to the degree of inter-institutional collaboration.

The Project's local partners are the CSOs that manage social participation in the Project through the implementation of the sub-projects with local communities. In the broadest sense, they are the link between conservation objectives, local producers, technical support for better land use and sustainable production, and the range of institutions and opportunities that may arise in the region. They not only stimulate, plan, provide technical support, monitor, and evaluate the sub-projects, but also channel financial support from the C6 Project, its participating institutions, and from other sources such as the Veracruz Environmental Fund, and in some cases, environmental compensation from the private sector. Some CSOs also play a critical role in the production of native forest species for forest plantations and agroecosystems, the marketing of agroecosystem products, and the monitoring program. Therefore, they are truly key multi-dimensional partners for the integrated watershed management process.

The indicator established for intermediate result 4.1. is “Number of local partners that have incorporated better land use practices”, where the measurement unit established in the PAD refers to the number/quantity of “local partners that have incorporated better land use practices”. The overall goal of the project is six partners, and this goal has been met.

The complexity of the Project is measured around the relationships established at different levels. The following diagram shows the level of relationships and topics addressed by the C6 Project (represented in diagonals). The work is reflected in different dimensions (represented with circles), from the community level to the level of coordination between federal institutions. The Project seeks to align objectives that allow for impact on the public policies with a watershed approach, as well as the complementarity of resources. In this way, at the local level, intervention models are built on the way to a coordinated operation of public spending that prioritizes planning with a watershed approach and maintenance of ecosystem services.

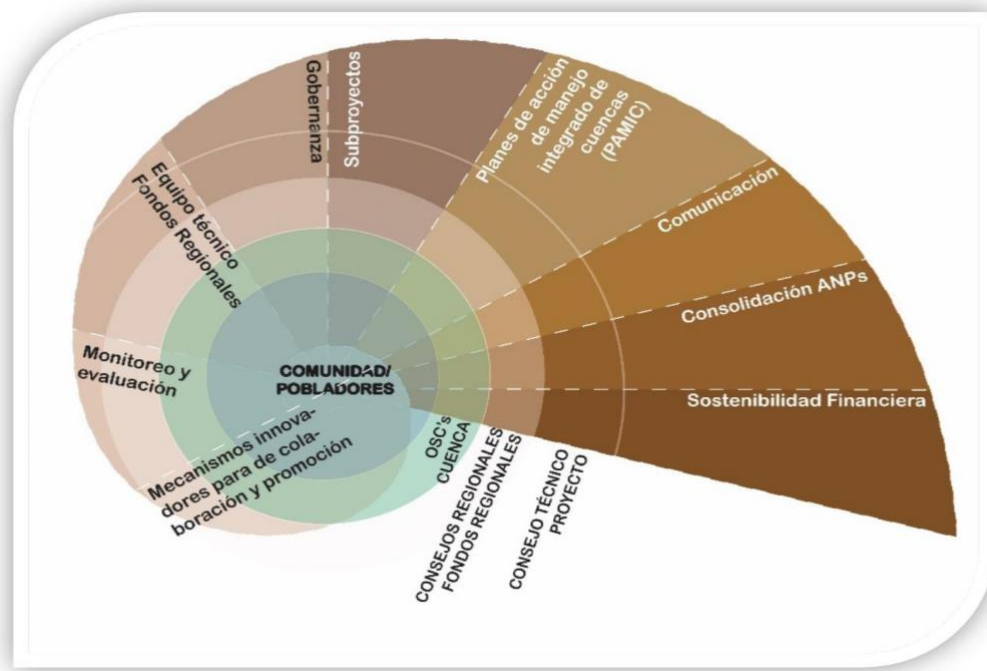


Figure 2: Levels of work of project C6 and cross-cutting themes/ actions.

The Project is constantly innovating in institutional collaboration schemes, from monitoring CTP agreements to seeking links with other federal institutions.

They are trying to bring into the Project actors who can have political and economic influence to coordinate the planning. At the state level, the Project has started processes to align investments. In the state of Veracruz, the Veracruz Environmental Fund (FAV) is a partner. For the state of Jalisco, things have started well. The Project was coordinated with CONAFOR to carry out a focused promotion with strategic support that generated greater benefits and lessons learned to attract interest and establish commitments with producers. To this end, resources have been allocated for the beneficiaries of the PSA of the FPB6 within the framework of the 2016 call for proposals applied in a region identified as a biological corridor by various actors (CONAFOR, 2016).

The different partners of the Project see the C6 as a unique effort in the country. The same was expressed by non-partner institutions such as NAFINSA and SEMARNAT, as well as various partners at the state and local level. Building real participatory processes implies transcending the discourse by opening effective participatory processes. The Project must continue building a full and open process with consultation mechanisms from the local level upwards to draw up joint agendas. It requires a lot of work, but it generates transversality in decision-making and, therefore, in the responsibility and appropriation of the Project.

## 5.5 Project Management (Component 5)

The fifth component of the project is intended to cover the operating expenses of FMCN, the supervision of FGM and FONNOR, including salaries, rent, travel, per diem expenses, maintenance of premises, consumable materials, supplies, insurance, supplies, and the incremental costs of CONANP and FMCN staff (costs that would not have occurred in the absence of the project).

This component is developing without major problems since the implementing entities (FMCN and CONAFOR) have considerable and proven experience implementing projects financed by the World Bank, as well as a history of satisfactory performance in financial management. During the project design, a high risk was identified that the regional co-implementing entities (FGM and FONNOR) could have limited administrative capacities, since they would only begin their operations during the Project. These RFs are mainly responsible for the technical implementation and payment of the Project's operating costs, under the direct supervision of FMCN. For this reason, it was established that their financial reports must be previously reviewed by FMCN. At first, this task was difficult for both teams, so during the first year of operations, investment was made in extensive training. Today, the RFs have a more complete team, all operations are processed on time, and information is well managed. The FMCN administrative team still closely monitors and is progressively granting them greater independence, although it still receives and reviews all transfer notifications that both funds carry out. During the next stage of the Project implementation, the capacities of the RFs will continue to be strengthened and the importance of working towards their administrative autonomy must not be lost sight of.

The EIMT observed that the technical teams of the UCP and the UCR have very high quality, they are well trained, and show a high degree of motivation.

## 6.0 Implementation plan and management modalities

### 6.1 Baseline for measuring impacts at the end of the project

The baseline is defined in the Results and Monitoring Framework, by the GEF Tracking Tool, which includes tools for measuring management effectiveness (METT) of each of the Project's NPAs, and for measuring sustainable forest management (SFM) and climate change (CC). Baselines are also provided by the original proposals for the sub-projects in the Project's watersheds, and by the first study of the rate of land change in each of the Project's NPAs watershed.

### 6.2 Relationship of expenses to components and activities

As of June 30, 2016, the executed budget amounts to USD 18,570,456 (47%) of the total GEF resources allocated to the project, including equity resources (see Annex I). A more detailed review reveals some details:

#### Component 1:

Budget execution in this component has reached USD 5,634,725.57 (27.69% of the component's total budget). Of this amount, USD 338,419.15 correspond to expenses

## **Courtesy translation**

of extinguishable resources (40.72% of the component's budget) while USD 5,296,306 have been disbursed by the WB in order to capitalize the Watershed Conservation Fund. The budgetary effort in this component has been concentrated on covering operating expenses (88.74% of the operating cost budget of this component), which coincides with the great effort deployed to obtain endowment funds.

### **Component 2:**

In this case, USD 11,740,490.54 (68.67% of the total component budget) has been used. USD 9,091,000.00 has been allocated to capitalize the FPB, once the counterpart resources have been disbursed by CONAFOR. This is a notable indication of its appropriation of the Project, even during a period of severe cuts in its annual budget. Regarding extinguishable resources, the expenditure amounts to USD 2,649,490.54 (33.10% of the component budget), of which 93.54% of the component expenditure has been directed to finance the sub-projects. This level of execution is in line with what could be expected, taking into account that the implementation of sub-projects only began during the second year of implementation of the Project (2015) and a limit has been detected in the spending capacity of the CSOs (MXN 1 million per sub-project).

### **Component 3:**

The amount executed in this component reaches USD 273,163.18 (62.19% of the budget) (total component) and has been mainly oriented towards the studies necessary for the design of the PAMICs, as well as the design and implementation of the monitoring systems. It is quite natural that the expenditure on this Component has been concentrated as a priority in the first half of the project's operation time, since the PAMICs are necessary to guide the actions and a strong initial investment is required to start up the monitoring systems.

### **Component 4:**

Budget execution in this component amounts to USD 674,029.58 (68.85% of the component budget). 92.61% of the component's expenditure has been allocated to cover operational costs, which is quite in line with the nature of institutional coordination actions. During field visits, the evaluation team has noted that coordination mechanisms need to be increased so that the CTP can get closer to the regions. The latter could increase this type of expenditure.

### **Component 5:**

The financing intended to cover the Project Management and Administration Expenses has the total amount of the component has reached USD 248,049 (37.87% of the component budget). This includes the expenses of the UCP, whose team has dedicated more time than initially considered due to the constant management required by the Project to follow up on the 30 consultancies, the coordination between institutions and to ensure compliance with the WB procedures. This means that USD 406,951 is still available for the remaining life of the Project. These resources should be sufficient to ensure its operation.

### 6.3 Comments on the budget for the rest of the Project

FMCN provided the evaluation team with the new unaudited IFR as of June 30, 2016, which was submitted to the WB on August 15, 2016. According to the latest version of As of this document, USD 18,570,457 would have been disbursed, which added to the resources of the designated account total USD 20,555,827. This represents 52% of the GEF resources approved for the Project. The balance of resources available for the remaining implementation period amounts to USD 20,947,543, which should be sufficient to meet the objectives as they are currently outlined in the PAD.

CSOs implementing sub-projects have a limit on their annual spending capacity. The reasons for this limit are not only related to its administrative capabilities, and the FMCN has invested considerable resources and time to avoid this potential problem. At the current rate of expenditure, the objectives of the FMCN are being met. The sub-projects. In addition, regional projects are being formed around the PAMICs, which in turn will attract resources from other sources that will eventually help the sub-projects to have sustainable financing.

It must be considered that the beneficiaries of the sub-projects are local communities (in some cases indigenous) and this constitutes a challenge for their proper implementation.

Problems of governance, inter-institutional coordination, or proper appropriation of the project by local populations are some of the aspects identified by the project's technical team as obstacles to the start-up of activities. It is important to note that after more than a year of implementation, some CSOs have demonstrated their capacity to solve many of the challenges of working with communities, often poor and isolated, to achieve lasting effects on sustainable production, conservation, innovation, and positive support for the local economy. The successes achieved also serve to attract additional funding from other programs of state and federal government institutions, and environmental compensation from the private sector; and also to stimulate innovation.

It should be noted that the FMCN has projected the level of budget execution until the end of the Project, scheduled for the end of 2018. This has allowed the detection of a surplus in Component 2, specifically in Disbursement Category 3 (corresponding to sub-projects). As will be seen in the recommendations section (point IA1.), it is suggested to use these surpluses to cover the operating expenses of the UCP and URP, as well as to cover the budget for operating expenses of four more ANPs of the GoM and to increase the budget of the three current ones during 2017 and 2018, increasing the financing destined to Disbursement Category 4. Likewise, the surpluses could be used to study the alternative financial mechanisms proposed by the EMT, increasing Disbursement Category 2 (corresponding to consultancies).

### 6.4 Sustainability and continuity of project staff

During the project design, it was anticipated that the income from the Watershed Conservation Fund's assets would be used to fill three positions in each of the RFs

## **Courtesy translation**

(coordinator, administrator, monitoring specialist) at the end of the Project. In the current financial situation, activities in the ANPs can only be financed at the end of the project. Currently, the RCUs have sufficient personnel to fulfill their functions. The FGM has 8 people (5 technicians and 3 administrators) financed with extinguishable resources from the C6, which shows a weakness in terms of its post-project sustainability. On the other hand, FONNOR has 7 professionals (4 technicians and 3 administrators).

Of these, only 2 are funded with C6 resources and the rest are funded with resources from other sources (see Annex J - list of UCR staff and funding sources).

The contracted staff has gone through a rigorous selection process and FMCN has invested in their training to, firstly, implement the operations manual. Then, training in administrative and operational aspects has been carried out on a day-to-day basis. The team has also received external training, support in the development of its human resources, training by Stanford University in the development of watershed models, training in fiscal matters and the WB even supported the training of team members (Annex K: list of training for members of the Regional Units).

Regarding funding, there is concern about the availability of resources for the continuity of the PRU staff. Now, the responsibilities of the Project implementation team, with a very well-defined budget and activities, demand your priority attention. In addition, your success in this task will be a calling card for future donors.

By the end of the Project, FGM will need more training and experience in fundraising, but in the meantime, FMCN's work with companies will lead to subsequent donations. On the other hand, FONNOR, due to the Project's lack of resources, will be forced to withdraw its funding. has been forced to be very active and operate more as an environmental fund. This has allowed them, with the active support of the FMCN, to obtain other resources (eg: Hemsley Foundation: USD 938,000) that have been directly aligned with Project C6. It is worth highlighting the operation of the FGM under the procedures of the WB as a capitalization of an expertise that will facilitate its institutional recognition in order to obtain new resources. This is the strategy that it has decided to adopt and, with the support of the FMCN, a new stage will be initiated in this regard.

### **6.5 Relationship between federal and state levels**

The EIMT noted a strong commitment from the Project partners at all levels. This was commented on by many interviewees, both from partner institutions and non-partner institutions. It is a strength of utmost importance for the effective operation of the Project, and for the monitoring of the integrated watershed management model after the Project. The flow of communication on the decisions taken within the CTP must still pass through various filters before reaching the regions and states. This fact makes it difficult to align public spending around the Project decisions. Added to this are the changes that have occurred within the institutions, especially in management positions, which leads to spending more time explaining the Project again, and can sometimes mean a delay in decision-making and in communication with the



operational arms at the regional and state levels. The modification affects decision-making due to a lack of knowledge of the project. In addition, it delays communication within the institution with the operational arms at the regional level.

## **6.6 Safeguards instruments**

In general terms, the Project fully complies with all environmental and social safeguards of the World Bank within the framework of the different instruments created for their control, such as the Operations Manual, the Framework of Procedures, the General Environmental and Social Framework (MESF), the Indigenous Peoples Planning Framework (IPF) and the PPIs. The sub-projects that work with indigenous peoples comply with everything stipulated for the care of their culture, decision-making and respect for the territory, which in turn promote participatory construction schemes. monitors compliance with safeguards. For its part, FONNOR has a sub-project with PPI. In both, the UCR monitors compliance with the Operations Framework (for the case of the ANP), as well as the Planning Framework for Indigenous Peoples (MPPI-where PPI applies) and in general the MGAS in all project processes (consultancy, sub-projects and institutional relations). CONAFOR has its MGAS and MPPI for the application of FPB resources.

Only one case was found where a PPI is questioned, that of the civil association Desarrollo Sustentable de los Tuxtlas, AC (DESTUX AC). It is a case that requires deeper analysis regarding the decision to maintain the project, since much weight was given to the indigenous status of the population. The solution that another organization in the area should follow up on the process initiated is positive. Although the WB policy is to give special treatment to Indigenous Peoples, for practical field purposes, it is appropriate to use a common base for the evaluation. Otherwise, the decision to continue with support because they are indigenous peoples, regardless of negative evaluations, can generate conditions of inequality in projects for mestizo populations and, instead of building empowerment processes, promotes paternalistic schemes. The tension between the WB policy and the practical realities on the ground demand creativity to minimize negative consequences, and this was the case in terms of the DESTUX AC sub-project.

## **7.0 Fiduciary and Safeguards Compliance**

This section presents a summary of the findings on fiduciary and financial compliance. Safeguards. It is important to note that FMCN has a solid financial reputation, gained over 20 years of experience in the fiduciary management of large-scale projects. It is also notable that FMCN has ensured that project cycle dates have been faithfully adhered to for payments, procurement and reporting.

Much of the information in this section comes from the WB Monitoring Missions. It is worth noting that these missions have been positive in several ways. They have a standard format that is followed by each mission which generates results that do not vary between missions. The spirit of the missions is positive, seeking to improve the Project. The Aide Memoires on each mission are precise and leave a record of the

conclusions and recommendations. The missions also have an indirect effect of creating a positive image of the Project among Government institutions that are consulted, but are not members of the CTP.

## **7.1 Acquisitions**

FMCN is responsible for procurement, consultancies, services, and sub-projects, which consumes a lot of the PCU's time. RFs can only exercise operational expenditure. To facilitate the process, FMCN agreed with the WB on procedures for procurement, consultancies, and services within sub-projects detailed in the Project Operations Manual.

These procedures allow the FMCN to grant authorizations up to very reasonable amounts without the need to consult the WB beforehand. Before the Project closes It would be interesting for the WB to review the possibility that the RFs could make the disbursements to the sub-projects, which would develop their capacities and test the RF financial model.

The WB conducts semi-annual supervisions of acquisitions and its specialist carries out ex post reviews of contracts and acquisitions according to the Procurement Plan and the Project Monitoring System (SISEP). The measures adopted are translated into a list of "next steps" and a new version of the Procurement Plan that will be

The specific minutes for acquisitions reflect that no significant issues have been detected, leaving a record that the main actions agreed upon have been attended to. The resources in charge of CONAFOR will be channeled only to payments for environmental services (PSA) from the FPB and the operation of these resources will begin in the second half of 2016

## **7.2 Financial management**

The WB supervisions include the review of financial management arrangements and their performance, the monitoring of fiduciary risks, and financial management. As a result, an aide memoire is prepared that has an action plan with clearly defined deadlines and responsibilities. The conclusions of these missions consistently highlight that “the performance and financial management arrangements of the project in terms of budget, accounting, internal control, disbursements and cash flows, financial reporting, external audit, personnel and systems used continue to be satisfactory.”

### **7.2.1 Sub-projects**

Financial risk for subprojects is managed through careful review of CSO reports and technical supervision in the field. During the first year of operation, CSOs reported quarterly. After a positive evaluation of the first year, and approval to continue for a second year, some CSOs were allowed to report semi-annually. If a problem is identified with administrative or technical reporting, CSOs may be required to submit quarterly reports again. It should be noted that CSOs with previous experience implementing FMCN projects and who have performed favorably in their execution were able to submit semi-annual reports from the start of the subprojects, however,

## **Courtesy translation**

there are still CSOs undergoing performance evaluation who therefore continue to report quarterly. All CSOs are required to maintain a dedicated account to manage the subprojects, and quarterly statements are reported to FMCN.

SISEP facilitates the monitoring of co-implementing institutions (CSOs and ANPs) and allows for standardized reporting, as well as online information. It is useful for monitoring sub-projects, and in fact, it is a system that has been cited internationally as an example of a tool to facilitate project monitoring. It was necessary to add an additional administrative person in preparation for the fact that in 2017, 4 additional ANPs are planned to join the Project. Of the 29 sub-projects approved for the first year, only one application for the second year was rejected due to technical and administrative non-compliance during Year 1, and the presentation of a low-quality proposal for Year 2. This sub-project is in the process of being administered by an alternative organization so as not to lose its progress. This CSO has extensive work experience in the region and with the FMCN.

The year-end closing of the sub-projects is scheduled for 12/31 and final reports are due no later than 1/15. The FGM reviews and approves the reports within 20 days. Although the FMCN disburses 10% in addition to what was planned in the period in question, this can generate a backlog and result in the need for CSOs to have to provide their own resources to meet their commitments to the communities. This situation was compounded with the first disbursements for 2016 due to the need to subscribe an addendum between the CSOs and the GMF. Although by 9/12 there was no objection to the addendum model and the FGM began negotiations with the CSOs, its effective subscription, added to the delays in reviewing the reports, caused the release of resources to be extended in some cases until March 2016. This situation has been well analyzed in order to avoid delays in activities at the beginning of the year, as they can diminish the credibility of sub-project beneficiaries. This is the perspective from the field.

FGM has to provide its own resources to meet its commitments to the communities. This situation was complicated with the first disbursements for 2016 due to the need to sign an addendum between the CSOs and the FGM. Although by 9/12 there was no objection to the addendum model and the FGM began negotiations with the CSOs, its effective signing, added to the delays in reviewing the reports, caused the release of resources to be extended in some cases until March 2016.

This situation has been well analyzed in order to avoid delays in activities at the beginning of the year, since they can reduce credibility in the beneficiaries of the sub-projects. This is the perspective from the field. From the perspective of the FMCN, with 20 years of experience with projects of this nature, the fact of having disbursed in March after a first year of initial operation is a major achievement.

Contrary to lowering credibility, it establishes that the rules are followed and there is no doubt that this is a good step for CSOs to plan in 2017 so that at the time of review they have sufficient resources and comply with the reports before. Everything indicates that the FGM team has made the necessary adjustments to have all the elements to sign the addendum in January 2017, as long as the CSOs comply in time and form with their delivery of annual reports.

On the other hand, in January 2016 it was agreed to apply the Institutional Effectiveness Index (IEI), developed by FMCN, to the CSOs that manage sub-projects. A consultancy will be contracted to apply the index and train FGM staff. This training should include the FONNOR team and it will be important to evaluate the real possibilities of permanently applying a tool of this nature. At the same time, it is also necessary to analyze the possibilities of continuing to apply and extend to the GoM the "Pescadero" training program, implemented by FONNOR with the CSOs of the GoC.

Regarding the administrative reports of the ANPs, these are prepared by the FGM. In November, the budget request is received and compared with the planned needs for 4 years. This request is evaluated technically and administratively. Payments are made through weekly plans and expenses are invoiced in the name of the FGM. Payments are made weekly and directly to suppliers. In very exceptional cases, the ANP advances the expense and is reimbursed. A bank reconciliation is done every month, and the reports are uploaded to SISEP by the ANP administrators.

CONAFOR's contributions to the FPB have been made in accordance with the date agreed for the Project, and CONAFOR has fiduciary responsibility for the assets deposited in the FPB. The FPB's earnings are partly allocated to its PSA program (it currently has MXN 10 million to finance these PSAs). The call for proposals was published on 07/15/16, and at the time of the development of this evaluation, it was in the process of selection by a Technical Committee. On September 30, the results of the allocation of resources were published. The beneficiaries will have to sign a 5-year "conciliation agreement" with CONAFOR where they will commit to submit activity reports, accept audits and supervisions, as well as external evaluations.

#### 7.2.2 Audits

A decision was made with the WB to use a simplified format for audit reports. They include a traditional financial audit (extinguishing resources) and a review of the endowment fund (FCC). This audit must include the random selection of three to four sub-projects to be visited and verify the eligibility of their expenditures. So far, five of these have been reviewed during 2016. This does not prevent the RF from doing their own audit in case they detect any aspect that is not clear in the administrative reports. During 2015, visits were made to all sub-projects. The audits of the FMCN are carried out by the Deloitte firm, and have been carried out within the expected timeframes, including field visits, and concluding with unqualified reports. The audit of the FPB resources will be carried out by independent auditors assigned by the Secretariat of Public Administration, in accordance with the General Terms of Reference for Audits of projects financed by the WB.

#### 7.2.3 Operations manual

The Project has a very detailed Operations Manual that is reviewed annually by the FMCN with the World Bank. The manual has been updated twice in order to adjust the limits of the procurement guidelines modified by the WB. The latest version of the manual, after obtaining the respective no objection, is available on the project website.

#### **7.2.4 Investment portfolio management**

FMCN investments are made in accordance with the policy established by its Investment Committee, advised by an Independent Investment Advisor. The objective is to obtain a flow of resources as high as possible, in real terms, without incurring excessive risks. This translates into a moderately conservative investment structure, oriented toward the long term. For the supervision of the endowment funds by the WB, the most important points are the review of the annual investment reports, the report of changes in the investment policy and, if necessary, the review of the monthly investment reports and the minutes of the quarterly meetings of the FMCN Investment Committee. These points have been reviewed by the WB without requiring any particular mention.

There are times of great uncertainty, volatility and nervousness at a global level in the face of the challenge of maintaining an uninterrupted flow of resources for conservation. One aspect worth highlighting is the enormous volatility in exchange rates that Mexico is experiencing. The value of the Mexican peso has gone from MXN 13.02 per USD (in April 2013) to MXN 18.46 per USD in June 2016 (a 34% devaluation). This has had an interesting effect on the project, since even though the returns have remained quite moderate and below the historical average of the FMCN (7.84%), reaching a peak of 4.11% for the period between January and June 2016, today there is a portfolio in Mexican pesos that amounts to MXN 72,191,586.00 (USD 3,909,729.21), which is greater than the initial contribution of MXN 68,851,983.46 (USD 5,296,306.42)<sup>7</sup>. The BM endowment funds entered at MXN 13.04/USD, so the exchange rate has not favored the capital yet. Since August 2015, MXN 3,632,928.10 has been able to be allocated to finance project activities, mainly in the ANPs.

The FPB investments are managed by BANORTE as a sub-account of the Mexican Forestry Fund of CONAFOR, following the criteria established by its Joint Investment Committee. The investment policy used for the FPB is also considered moderate and CONAFOR must submit semiannual reports in accordance with the guidelines agreed with the WB as stated in the FPB Operating Manual. With these arrangements in place, March, according to the latest report registered by CONAFOR as of December 2015, the investment portfolio amounts to MXN 270,801,492.58, of which MXN 7,221,584.08 corresponds to generated interest (See Annex L).

### **8.0 Major Conclusions**

The Project's major findings can be seen in terms of strengths, weaknesses, threats, and opportunities as presented in the SWOT in Annex G, but also in terms of effectiveness, efficiency, relevance, sustainability, and impact. These findings are presented in summary form below, and in Annex M in terms of a series of key questions that are part of the Terms of Reference for the evaluation.

#### **8.1 Effectiveness**

The Report for the First Half of 2016 indicates that great results are being achieved and contribute to the achievement of the Project's development objective. The arrangement of the RFs.

The implementation of regional projects under FMCN supervision has been a success and financial management has been effective under this model. Investment in training of RF, ANP, and partner CSO staff has had the desired effect, and they work with dedication and effectiveness in supporting the sub-projects and consolidation of the PAs. Overall, Project activities are proceeding according to original plans. There are slight delays in consolidating the management of the RBPC; establishing a PA in the GoC; and advancing sub-projects in 2016. However, progress during the year is not linear, and it is likely that these delays will be made up by the end of the year. The most effective Project approaches and structures have been financial management and safeguard compliance, while the single model for fundraising could be open to testing and implementing other models. Opinions on the effectiveness of collaboration between partner organizations vary.

Some observers indicate that this is the only Project where they have seen effective inter-institutional collaboration, but others note that the level of participation in the CTP has dropped, and there are delays and lapses in communication about the Project between and within partner institutions. Although the Project model has been a success overall, five years is short for the consolidation of the model, especially when the closing date coincides with the change in administrations of the Federal Government, even more so considering the importance of its follow-up and expansion to other critical watersheds in the future.

## **8.2 Efficiency**

The available technical and financial resources are adequate to meet the Project plans, except for the need to strengthen the technical teams in order to explore and implement new alternative financing mechanisms. Project funds are spent in accordance with the Project plans and established procedures. Regarding the terms of resource allocation and their use, the CSOs implementing the sub-projects have shown a limit in their annual spending capacities, and therefore there is a surplus that is suggested to be used to finance the POAs of the seven ANPs in the GoM and the studies of alternative financial mechanisms. In general, the capacities of the partners are adequate, and when necessary, specialized consultants have been used to fill gaps in identified technical capacities. The functions and roles of the partners and Project staff established in the PAD and the Concertation Agreement have been respected. Several interviewees mentioned the need to recruit CONAGUA as a fifth partner in the Project. Processes within the management structure for reporting continue as stipulated in the Project Manual and contracts with CSOs. There are self-monitoring and evaluation processes such as annual workshops by FMCN, regional RFs, and CSOs; coaching of human resources of the funds; and evaluations of sub-projects by RFs and independent evaluators.

## **8.3 Relevance**

It is perhaps a bit early to know if the Project's design and approach are relevant to address the identified needs regarding soil degradation, erosion, and watershed management. In the absence of PAMICs, INECC carried out the identification of priority

areas through models, to guide their geographic location in areas of higher priority. In the future, it will be important to stimulate the application of support programs administered by CONAFOR and CONANP, and environmental compensations from the private sector to the areas of higher priority identified by the PAMICs. It is also true that integrated watershed management is a process that requires constant investment and time. That is why in the next section of the Report, it is recommended to consider the extension of the Project to bridge between administrations of the Federal Government and develop alternative financing mechanisms. The Project contributes to the Government's strategic policies and programs by focusing and coordinating public spending through the integrated management of critical watersheds. In practice, it has been found that the coordination role of the FMCN and the FR is essential, and therefore, the importance of finding alternative financing mechanisms to be able to continue with these processes after the closure of the Project.

#### **8.4 Sustainability**

Given the difficulty in finding counterpart financing for the Project, the current low returns from the Endowment Funds, the cuts to the Government's environmental budget, and the coincidence of the Project's completion date with changes in the Federal administration, it is unlikely that its sustainability can be guaranteed today and therefore the evaluation proposes extending its implementation period and seeking other financing mechanisms.

#### **8.5 Impact**

Overall, the Project has achieved the established objectives with respect to the management of the PAs, forest management, soil degradation, and watersheds. Although some minor delays have been identified, progress during the year is not linear, and the Project has all the tools to achieve the 2016 goals before the end of the year. Forest management and ecosystem restoration processes are slow processes, and there is currently little visual evidence of the improvement in vegetation cover and environmental quality.

It will take another 4 or 5 years for this to become visually evident. The Project has changed the behaviour of people and institutions to a certain extent. Communications between and within institutions regarding the Project have improved, although not always. It is interesting to note that many of the interviewees have observed that the FMCN plays a key role in this functioning, and it remains to be seen whether the positive practices of today would continue without them, as an acquired habit. There have been some unintended positive impacts such as the coalition that some of the CSOs have formed of the Project, and the inclusion of the concept of conservation mosaics, composed of HCVs and lands under sustainable production in areas identified as high priority through the PAMICs, and which can serve to focus public spending and environmental compensation.

#### **9.0 Major Lessons Learned**

## Courtesy translation

1. Sustainable Financing: The model for financing biodiversity projects at the international level, based only on a mechanism such as endowments, is increasingly questioned. The government is cutting its budgets for environmental programs. Large foundations, international NGOs, and bilateral cooperation are changing their focus and priorities from biodiversity to climate change and large food production systems. In turn, in recent years, the Heritage Funds are generating few returns to finance operations in protected areas. In the future, it would be advisable to include in biodiversity and climate change projects financing to seek, test and implement new sources of financial sustainability.
2. Watershed Approach: While the use of the watershed as the Project's approach is bold in terms of the large number of actors involved, it is realistic because it is a real functional unit. The C6 Project has proven that, with good design and adequate funding, the model can work, and that inter-institutional coordination is essential to streamline public spending and ensure the financial sustainability of the approach.
3. Integration of CSOs: The integration of CSOs into the Project has been a very favorable element of the design. They have shown their great dedication and capacity for field work with producers, and their willingness to collaborate in many ways, not just contractual ones. The Project has allowed them to have larger-scale activities, both geographically and temporally, to plan in the medium term and to look for common elements that can be better implemented in an associated manner. Another benefit is that they use their energy to find solutions instead of just criticizing the actions of others and to complement the executive arm of governments and environmental funds with producers in the field.
4. Environmental Fund as Coordinator: The FMCN has clearly shown its great capacity for coordination. It is rare to see an NGO coordinating a Project that involves large Government institutions. It is an interesting model since an NGO can fulfill roles, such as fiduciary management, transparency in its actions and disinterested communication, which is more difficult for Government institutions.
5. National Fund with Regional Funds: Another mechanism of the original Project design that has worked very well is the figure of the national level environmental fund supporting and working closely with the RFs. It is a model where the national fund serves as guarantor, trainer, and supervisor of the RFs, while the latter serve as a link with the field activities (to which they are physically much closer), State Governments, CSOs, and local businesses. It is a collaboration that has many benefits for both partners.

### 10.0 Considerations for the future

As noted in previous sections of the report, the overall conclusion of the evaluation is that the project is on track to meet its outcomes, and thus its development objective. Looking ahead, some adjustments are suggested to achieve further benefits.

Beyond the great results (the “plus” of the Project), maintaining integrated management in the 16 watersheds of the Project after its closure, and laying the foundations for its replication in other priority coastal watersheds. To achieve these ambitious goals, specific recommendations are made around the most important



issue, financial sustainability, and then some minor suggestions for consideration around seven other issues (see Annex N for more details on these recommendations and suggestions).

#### **10.1 Potential impacts of continuing with the project as currently planned**

As part of the review of each component of the Project, many strengths and opportunities have been identified. At the same time, some weaknesses and even threats have been noted that could limit the impact of the Project if it remains in its current form. Perhaps the most worrying potential negative impact is the reduction in federal financial resources, the difficulty encountered in obtaining funds for the Project, and the low returns on endowment funds. These realities call into question the continuity of the essential processes of the Project after its closure and its expansion to other priority coastal watersheds.

#### **10.2 Recommendations for financial sustainability**

In section 3.2 of the report, it was recommended that Intermediate Outcome 4 be expanded to include financial sustainability. To contribute to the achievement of this new part of the Outcome, Intermediate 4, the following is recommended:

1. Immediately begin implementing alternative financial mechanisms such as Finance for

Permanence, Return to Nature (see Annex O), Green Climate Fund and Adaptation Fund (see Annex P), new sources of environmental offsets (see Annex Q), and carbon markets.

2. Extend the Project for a period of 2 years (2019-2020) to fully implement the alternative financial mechanisms, consolidate the watershed approach and the management of the ANP, build bridges between Federal Government administrations, and ensure the sustainability and replication of the actions promoted by the Project.

3. Create an Innovation Fund to invest in alternative financial mechanisms, support the establishment of community businesses to market products promoted by sub-projects, provide counterpart financing to attract other Government funds, and stimulate new processes to support the Project.

4. If by the end of the year the outstanding counterpart resources have not been secured to release the balance of GEF endowment funds allocated to Component 1 (USD 12 million to date), request the World Bank to convert a portion of the endowment funds (approximately USD 4 million) into sinking resources to cover the costs of the Project extension and to capitalize the Innovation Fund.

#### **10.3 Suggestions for consideration**

This section presents some suggestions on seven additional topics that are of lesser importance, but may merit consideration:

### **CONSOLIDATION OF PROTECTED NATURAL AREAS**

## **Courtesy translation**

1. Use the management effectiveness evaluation (METT type) as an instrument to systematically follow the identification of adjustments required to consolidate the management of the ANP, and the continuous training of staff.
2. Seek different opportunities for the consolidation of the ANPs, especially those in the Pacific.

### **COMMUNICATIONS**

3. Promote reflection seminars (retreats, meetings linked to special events, etc.) between the members of the CTP and CRP to enhance the impact of the Project, seeking additionality and innovation (the “plus”).
4. Hire a firm specialized in communications to analyze and support the communication processes between the Project stakeholders .
5. Prepare a series of “technical notebooks” to detail the experiences of the sub-projects promoted by the Project, and contribute to the replication of successful experiences.

### **INTEGRATED WATERSHED MANAGEMENT ACTION PLANS (PAMIC)**

6. Complete the process of building the PAMICs in order to proceed as soon as possible to their publication and dissemination.
7. In a second stage, look for ways to integrate socio-economic and risk dimensions. Where possible, recognize CSO planning tools, include information from the National Atlas of Vulnerability to Climate Change when available, and emphasize the large difference between the costs of avoiding natural disasters compared to the costs of remediation. This task can be built with the CSO associations that are formed.
8. Once completed, facilitate processes that encourage the immediate use of the PAMICs as a tool to identify priorities and articulate the efforts of the CTP institutions, the CRPs, the RFs, and the CSOs participating in the Project. Also, promote their use to locate restoration activities through private sector environmental compensation, and to identify priority areas for the establishment of conservation mosaics consisting of Voluntarily Designated Conservation Areas (federal scheme), Private Conservation Areas (state scheme) and surrounding lands for sustainable use.
9. Promote the establishment of priority conservation mosaics with concurrent funding from the Innovation Fund; support available through government agencies, RFs and state agencies, and CSOs; and environmental compensation.
10. Promote alliances between CSOs to contribute to the social recognition and implementation of PAMICs and to the sustainability of the actions implemented in the field.
11. Build a virtual platform that allows the use of PAMICs by the Project stakeholders
12. Facilitate an effective link with CONAGUA that allows the integration of its working instruments with the PAMICs. The recognition of the PAMICs by the River Watershed Councils, as well as the integration of the Water Reserves, could be a gateway.

### **SUB-PROJECTS**

13. Guide potential new actions of the sub-projects within the framework of the PAMIC.
14. Measure the contribution of sub-projects to avoided emissions.
15. Replicate in the GoM the “Pescadero” program implemented by FONNOR in the GoC to strengthen the capacities of CSOs.
16. Stimulate new processes such as coalitions of CSOs, the creation of state environmental funds; training for RF, ANP, and CSO staff; and the identification of mosaics of Private Conservation Areas and surrounding lands for sustainable production in priority sub-watersheds identified by the PAMIC.

#### **GOVERNANCE**

17. Facilitate CTP decision-making by circulating “pre-agreements” before the sessions so that representatives of the participating institutions arrive with a defined institutional position.
18. Organize joint annual meetings between the CTP and the CRP to bring positions closer together, recognize the progress of the Project in the field, and adopt decisions that take into account regional dynamics.
19. Organize a high-level meeting of the CTP to discuss the recommendations of this evaluation and adopt a roadmap for their implementation. Ideally, the meeting would take place during the Mid-Term Review.
20. Promote the addition to the RC of a representative of the CSOs associated with the Project, always requesting that this representative be absent during discussions of the sub-projects managed by his/her CSO. Such representatives can be elected during the annual exchange meetings of the CSOs.

#### **MONITORING SYSTEM**

21. Once there is sufficient reliable data, hold annual workshops to share the analysis and interpretation of monitoring data and its use to inform the Project’s adaptive management process.
22. Task the Regional Units, with advice from INECC, with modifying the PAMIC to incorporate the analysis and interpretation of the information resulting from monitoring. made by consultants, GWW, and CONABIO, in order to make it available to the CTP, the CRP, the sub-projects, and the communities.

#### **11. Final Conclusion**

The C6 Project has pioneered the management of priority coastal watersheds in the context of climate change. It has tested the structures, techniques and forms of organization that make such a complex effort possible and, with minor adjustments, it can be concluded that the C6 Model is technically feasible and is an effective response to the conservation of priority coastal watersheds. Furthermore, through an extension of the Project and follow-up processes.

After its closure, not only can the C6 concept be expanded to other priority coastal watersheds, but also the foundations for its financial sustainability can be laid in order to permanently replicate the Project in all of Mexico's priority coastal watersheds.

**Courtesy translation**

## **Annex A: Project Structure**

Each Project institution has a key role in achieving the desired results. The Global Environment Facility, through the World Bank, provides co-financing for the Project. CONANP strengthens the management of existing protected natural areas (PAs), and establishes and manages new PAs, in the Project's focus watersheds.

CONAFOR supports the owners of the forests that connect the ANPs through payment for environmental services. Additionally, the project works through FMCN on sub-projects for sustainable forest management and soil retention. The development of integrated watershed management plans is the responsibility of INECC. These plans seek to combine the efforts of all government actors (at national, state, and local levels), local populations, and civil society. The Project institutions support the monitoring of biodiversity, land use change, carbon, and water quality; and the exchange

of experiences between watersheds. FMCN directs the Project Coordinating Unit (UCP), manages most of the financial resources, allocates financing to the sub-projects through a call for proposals, raises funds, and is in charge of liaison with the World Bank.

This important integrated effort is overseen and directed by a Technical Project Committee (TPC) composed of representatives from the four main Project institutions (CONANP, CONAFOR, FMCN, and INECC), plus the Regional Project Coordinators. State Committees in the two Project regions coordinate the investments of the main stakeholders in the Project's focus watersheds. Regional Project Units (RPU) located in two FRs (Gulf of Mexico Fund and FONNOR) are supervised by the FMCN.

In the watersheds selected for the Project, CONANP proposes strengthening federal Protected Natural Areas (PA). In turn, CONAFOR supports the owners of the forests that connect these PAs through payment for environmental services (PSA). These efforts are complemented by sub-projects in sustainable forest management to reduce pressure on forests in the watersheds. In this way, the inhabitants take advantage of their natural resources while conserving the biodiversity of the forests and ensuring an income for their owners in the long term. The preparation of integrated management plans for the watersheds (PAMIC) is coordinated by INECC and aims to join forces with other institutions, national, state, and municipal governments; civil society organizations; and residents. The four partners of the Project support the monitoring of biodiversity, land use change, carbon, and water quality; and also the exchange of experiences between institutions and residents of the selected watersheds.

The Donation Agreement (TF015475) is the legal basis and governing document of the Project.

It establishes the legal commitments undertaken by the parties (Government of Mexico, NAFIN, CONAFOR, FMCN, World Bank). The conditions for the disbursements

## **Courtesy translation**

are found in the Disbursement Letter issued by the World Bank. A Coordination Agreement signed by CONANP, CONAFOR, INECC and FMCN establishes the responsibilities of each institution, and the Operations Manual establishes the procedures for the use of the Project resources.

The Grant Agreement, the Coordination Agreement, the Project Document and the Operations Manual commit the participating institutions to comply with the World Bank's environmental and social safeguards established by the Environmental and Social Management Framework (ESMF) of the project. The ESMF includes an Indigenous Peoples' Planning Framework (IPF) for activities under the responsibility of FMCN and another for activities under the responsibility of CONAFOR, as well as a Procedural Framework (PF) for natural protected areas whose resources are managed by FMCN. Indigenous populations living in natural protected areas are supported by the PF. Their use of natural resources may be limited by restrictions imposed by Management Programs focused on the conservation of biodiversity and environmental services.

The ESMF allows for the identification and addressing of potential negative impacts of the project.

It also seeks to articulate social and economic benefits and includes a series of principles and procedures for this purpose. These guidelines are focused on measures to develop plans to reduce, mitigate and/or compensate adverse impacts and enhance positive impacts.

The IPPI is used for activities that the project develops with indigenous peoples and aims to: a) ensure broad access and participation of indigenous peoples for sustainable development; b) avoid, prevent, mitigate possible adverse impacts on the indigenous population; c) recognize rights based on customs or traditions of indigenous and non-indigenous peoples and communities, with respect to lands and territories traditionally occupied and used; d) provide clear guidelines and procedures for the development of Plans for Indigenous Peoples (PPI), where necessary.

## **Annex B – Methodology**

This annex aims to outline the evaluation methodology and the responsibilities of each consultant. The methodology follows the general guidelines of the Terms of Reference (TOR) for the evaluation. It provides further details on each element of the evaluation, and shows the responsibilities of each consultant and how they fit together. The 4 major elements of the methodology are: (1) desk review of documentation, (2) face-to-face interviews with all key stakeholders, (3) visit to sub-projects in five project watersheds, and (4) writing of the evaluation report.

### **Cabinet Review**

The team reviewed the documentation specified in the ToR. The assignments of each consultant are (the numbers are as indicated in the ToR):

- Leader: documents 2, 10, 14, 15
- Social Aspects: documents 5, 8, 11, 12
- Sustainable Financing: documents 1, 3, 4, 6, 13
- All: Documents 7, 9 and the World Bank Project Appraisal Document (PAD).

The color-coded documentation list is presented to indicate the responsibilities of each consultant.

The analysis of the documentation was done as follows:

- Each Consultant made a table for each document they analyzed, filling in columns for the topic, main points, and observations.
- The consultants shared each table prepared on the analyzed documents with the other team members.
- Some documents were analyzed by all consultants, and the table will be prepared by the Lead Consultant.
- Using the set of tables as input, a Preliminary SWOT (analysis of strengths, opportunities, weaknesses and threats) of the Project was prepared, which guided the preparation of the evaluation report.

### **Face-to-face interviews with all key stakeholders**

All interviews were conducted by the team as a whole, both at the level of partner organizations,

at the level of regional and state organizations, and at the level of field sub-projects. There was a standard set of questions that they asked during interviews with representatives of institutions. These were:

- In your opinion, is the SWOT analysis of the project that we have circulated correct? previously? What should we change?
- What are the lessons learned in the 2.5 years of the Project? Are the resources allocated to the project and its activities adequate to achieve the expected results? Do you consider that the activities promoted with project funding will continue after its closure?
- How effective are state and regional committees and the CTP?

## Courtesy translation

- Do you consider that the human and financial resources of the project have been used efficiently? Why? What could be improved?
- What results obtained so far do you consider most relevant and why?
- How satisfied are you with your level of participation and performance in the project?
- How does this project fit in with other initiatives?
- Are the partners' capabilities adequate?
- Is there an effective process within the management structure for self-monitoring, evaluation, reporting and reflection? How could it be improved?
- To what extent does the project contribute to the strategic policies and programs of the Government of Mexico and its partners? How could this relevance of the project be improved in the future?
- Are key actors sufficiently and effectively involved? Are the objectives met? their expectations and are they satisfied with their level of participation?
- Is the project causing the desired changes in the behavior of the people and institutions?
- Have there been any unintended positive or negative impacts arising from the project results?

The evaluation team asked FMCN to assign people to accompany the consultants in all interviews to take notes and sign the list of attendees. The notes were transcribed and delivered to each consultant, along with the list of attendees. The list of the main people to be interviewed indicated in the ToR was the basis for the interviews.

Interviews were also conducted during field visits with field staff from partner institutions, members of state committees, and communities involved in the sub-projects.

The analysis of the interviews was done as follows:

- The content of the notes from each interview was summarized in a table whose columns will be: topic, information or opinion of the person interviewed, observations.
- The tables from each interview were compared to identify points of agreement and points of disagreement. These, in turn, were summarized in a table whose columns will be: topic, points of agreement, points of disagreement, and observations.

Visit to sub-projects in 5 watersheds included in the Project

The evaluation team visited sub-projects and PAs in 5 watersheds included in the Project to hold

meetings with the State Committees, and to closely observe field activities. It focused on performance progress, reviewing Annual Operating Plans, Semi-annual Reports, and Tracking Tools, and

the specific results of sub-projects, monitoring, effectiveness of protected area management, governance, social participation, and World Bank safeguards.



Visits to the watersheds were organized according to the following guidelines:

- Identify the conditions that demonstrate the effectiveness of institutional arrangements, inter-institutional coordination (at federal and state levels) and the participation of local actors with a geographic focus.
- To understand the key stakeholders' opinions on the project, its relevance, scope, achievements and challenges, both in terms of its technical and strategic approaches, as well as respect for and compliance with social safeguards.
- Know the visible physical evidence that the actors identify as improvements resulting from the project, in the management of the watersheds.
- To understand the evidence of strengthening social capital, mainly those that show the effectiveness of training for developing capacities to monitor biodiversity, land use change, carbon and water quality to achieve adaptive management.
- Identify enabling aspects for the exchange of experiences between watersheds.
- Know the progress and challenges in the implementation of the project.
- Identify and record any adjustment recommendations that the project may need to make to improve future activities.
- Recover lessons learned in the different dimensions of the project (design, planning, coordination, management, organization, implementation, monitoring, evaluation, sustainability).

The scheduling of visits to 5 watersheds of the Project over a period of 22 days was done in coordination with the FMCN supported by members of the CTP (see Agenda in Annex E.)

#### Preparation of the evaluation report

The preparation of the evaluation report was done in stages. First, the team members agreed on the basic structure of the report. Each consultant was responsible for writing the sections of the report according to their specialty.

The assessment team's interviews and field activities were conducted between August 8 and August 29, and on August 30 the assessment team presented its findings to the CTP. The lead consultant stayed on for a few days afterwards to resolve outstanding issues. Returning to their offices, the consultants wrote a first draft of the sections under their responsibility based on the desk review, interviews, field trips, and discussions following the presentation

of the assessment findings. The lead consultant integrated the contributions of the other consultants into a first draft of the report that was delivered to FMCN on September 12 for circulation among the CTP members. The CTP members had until September 21 to review the document and send their comments to the Lead Consultant. These comments were integrated into a final assessment report for delivery to FMCN and the other CTP members on September 30. A summary of the work schedule follows:

## Courtesy translation

Proposal Schedule, Evaluation Team	
Activity	Dates
Desk review of documentation by consultants	July to August 6
Consultants' flights to Mexico City	August 7th
Interviews and field trips	August 8-29
Presentation of findings to the CTP	August 30th
Flights of consultants on sustainable finance and social aspects back to their offices.	August 31st
Resolution of any outstanding points by the Lead Consultant	September 1-2
Lead Consultant's return flight to his/her country.	September 3rd
Delivery of the draft final report to the CTP members for review	September 12th
Review of the draft by the members of the CTP	September 12 – 21
Integration of comments from CTP members into the final evaluation report.	September 22 – 29
Delivery of the final report to the members of the CTP	September 30th

**Annex C – Documents Reviewed**

- 1) Donation Agreement TF015475 (December 11, 2013).
- 2) The Concertation Agreement between CONANP, CONAFOR, INECC and FMCN (4 February 2014).
- 3) The Disbursement Letter (December 11, 2013).
- 4) The Project Operations Manual (versions 2014, 2015 and 2016).
- 5) The Environmental and Social Management Framework, the Indigenous Peoples Planning Frameworks, the Procedural Framework, as well as their respective plans and reports. The first three are appendices to the Operations Manual, while the plans are found in the Annual Expenditure Plans and Consolidated Budget, as well as in the Semiannual and Annual Reports.
- 6) The Annual Expenditure Plans and Consolidated Budget 2014, 2015 and 2016.
- 7) The Semi-Annual and Annual Reports for 2014, 2015, and the first half of 2016.
- 8) Proposals and reports of sub-projects in the FMCN online Project Monitoring System (SISEP).
- 9) The memoirs of the five World Bank supervision missions in 2014 and 2015, and the first half of 2016.
- 10) Minutes of the CTP sessions (14 March 2015 and probably a couple more at the time of the evaluation).
- 11) Minutes of state committees.
- 12) The minutes of the workshops for the call for sub-projects, for training in different topics (administrative, monitoring), for meetings with groups of partners and for consultancies on topics of interest to various partners.
- 13) The results of the Project audits for the years 2014 to 2015 by FMCN. The results of the 2015 audit will be available from June 2016.
- 14) The products of the consultancies in charge of the Project.
- 15) The Management Effectiveness Tracking Tools (METT ) of the Project in the four GEF focal areas: biodiversity, climate change (mitigation), soil degradation and sustainable forest management.

## Appendix D - List of Interviews

Name	Position	Institution	Date
Team member of the UCP and URP	Conservation Director	FMCN	8/8/2016
Renée Gonzalez Montagut	Administrative Director of the Conservation	FMCN	
Yarit Leon	Department.		
UCR FGM Staff	Administrator	FGM	
Alma Rodriguez	Coordinator	FGM	
Leonel Zavaleta			
UCR FONNOR Staff	Project Officer	FONNOR	
Guillermo Vargas			
UCP and URP team			9/8/2016
Renée Gonzalez Montagut	Conservation Director	FMCN	
Leonel Zavaleta	Coordinator	FGM	
Guillermo Vargas	Project Officer	FONNOR	
Marcelo Acerbi		WB/IBRD	9/8/2016
Lorenzo Rosenzweig	Executive Director	FMCN	10/8/2016
Alberto Saavedra	Investments and Board Committee Executive		
Ximena Yanez	Director of Finance and Operational Support		
Javier Mtanous	Investment advisor		
Karina Ugarte	Executive management support		
CTP			10/8/2016
Cecilia Conde	General Coordination of Climate Change Adaptation.	INECC	
Daniel Buira	Directorate of Watershed Management and Adaptation.	INECC	
Jose Machorro	Subdirector of Ecohydrological Dynamics of Watersheds.	INECC	
Renée Gonzalez Montagut	Conservation Director	FMCN	
Ana Laura Barillas	FANP Program Director	FMCN	
Hilda Gonzalez	Environmental Services Management	CONAFOR	
Guillermo Munoz	Environmental Services Sub-management	CONAFOR	
Fernando Camacho		CONANP	
Guillermo Vargas	Area Director.	FONNOR	
Leonel Zavaleta	Project Officer	FGM	
	Coordinator		
Maria Amparo Martinez Arroyo	Director General	INECC	10/8/2016
Andrew Rhodes	Director General of Institutional Development and Promotion	CONANP	10/8/2016
Fernando Camacho Rico.	Area Director		
Temoloapa Watershed Subprojects (RBIOTUX)			11/8/2016
Jose Antonio Gonzalez Azuara	State Delegate	SEMARNAT	
Jose Carlos Pizana	Regional Directorate of Plains Coastal and Gulf of Mexico	CONANP	
Victor Alvarado	Secretary	SEDEMA	
Ana Allen	Technical Secretary	FAV	
Doriel Tepach	Technical Compensations	CONAFOR	

# ANNEX E – AGENDA

## MID-TERM EVALUATION OF THE PROJECT “COASTAL WATERSHED CONSERVATION IN THE CONTEXT OF CLIMATE CHANGE” (C6)

August 8-30, 2016

### Participant institutions

<b>CONANP</b> Alejandro del Mazo Andrew Rhodes Fernando Camacho Jose Carlos Pizana Raul Alvarez Enrique Haro	<b>CONAFOR</b> Jorge Rescala Arturo Garcia Tenorio Hilda Gonzalez Guillermo Munoz Martin Castillo Calipa	<b>INECC</b> Amparo Martinez Cecilia Conde Daniel Gonzalez Jose Machorro	<b>FMCN</b> Lorenzo Rosenzweig Renee Gonzalez Ana Laura Barillas Yarit Leon Mariana Aguirre Mireya Mendez <del>Karina Ugarte</del>
<b>Gulf of Mexico Fund, AC</b>  Leonel Zavaleta Jordi Vera Isauro Cortes Sara Straffon Montserrat Garcia Samano Alma Rodriguez Ivania Diaz Daniel Jimenez	<b>FONNOR</b> Paola Bauche Joanna Acosta Guillermo Vargas	<b>SEMARNAT</b> Javier Warman Jose Antonio Moreno Sergio Garzon  <b>NAFIN</b> Liliana Velazquez Lourdes Gonzalez Carmina Aceves	<b>SHCP</b> Ana Daniela Torres

Focal points for questions to the World Bank: Marcelo Acerbi and Adriana Moreira.

**OBJECTIVE:** To evaluate the progress of the C6 project to provide information to the Project Technical Committee (PTC) and the World Bank to maintain, correct and reinforce actions that ensure compliance with the C6 objective.

DAY	ACTIVITY	PLACE, SCHEDULE AND TRANSFERS	PARTICIPANTS (in all sessions)  (the evaluators participate)	OBSERVATIONS
Monday  August 8th	Working session with Unit Coordinator	Offices of the FMCN City of Mexico	FMCN: Renée Gonzalez Yarit Leon Mariana Aguirre	9-12 h Project administrative review  12-14 h
	of the Project and Units  Regional of the Project for review of the latest half-yearly report	9-18 h    Lodging Fiesta Hotel Inn	FGM: Leonel Zavaleta Alma Rodriguez  FONNOR: Guillermo Vargas	ANP and capitalization  14-16 h Meal  16-18 h Sub-projects and FPB

## Courtesy translation

Tuesday  August 9th	Working session with Unit Project Coordinator and Units Regional of the Project for review of the latest half-yearly report	Offices of the FMCN City of Mexico  9-18 h   Lodging Fiesta Hotel Inn	FMCN: Renée Gonzalez  FGM: Leonel Zavaleta Alma Rodriguez  FONNOR: Guillermo Vargas	9-12 h PAMIC  12-14 h MGAS  14-16 h Meal  16-18 h Monitoring/Coordination/ Tracking tools
Wednesday August 10th	Interviews   16th Session Project CTP	Offices of the FMCN 8:30 a.m. to 10:30 a.m.  Offices of the INECC City of Mexico  10-16 h	FMCN: Lorenzo Rosenzweig Karina Ugarte Ximena Yanez  Pointer to be defined  CONANP: Andrew Rhodes CONAFOR: Hilda Gonzalez INECC: Daniel Gonzalez FMCN: Renée Gonzalez FGM: Leonel Zavaleta FONNOR: Guillermo Vargas Evaluators starting at 11am	1. C6 partners pre-agreement session 10-11 h 2. Presentation of mid-term evaluators  11-11:30 a.m. 3. Presentation of evaluation methodology 11:30-12:30 h 4. Presentation of progress results and C6 project indicators 12:30-14:30 h (includes lunch)  5. TT Review 14:30-15:30 h

## Courtesy translation

	<p>Interview with INECC</p> <p>Interview with CONANP</p>	<p>Offices of the INECC City of Mexico 4 to 5 p.m.</p> <p>Offices of CONANP City of Mexico 6 to 7 p.m.</p> <p>Lodging City of Mexico Fiesta Inn</p>	<p>INECC: Prompter: Guillermo Vargas (FONNOR)</p> <p>CONANP: Prompter: Guillermo Vargas (FONNOR)</p>	<p>6. Review of agreements 15:30-16:00 h</p>
<p>Thursday August 11th</p>	<p>Working session with the Director CONANP Regional Director and Director of the Protected Natural Area</p>	<p>Mexico flight- Minatitlan Aerolitoral 2520, 12:05 to 1:25 p.m.</p> <p>Transfer in vans to Oteapan, region of the Tuxtlas</p> <p>Food, meeting point and lodging</p> <p>Oteapan Center Ecotouristic Jomxuc</p>	<p>CONANP: Jose Carlos Pizana, Enrique Haro</p> <p>FMCN: Renée Gonzalez FGM: Leonel Zavaleta Montserrat Garcia Sara Straffon</p>	<p>CONANP and FGM will be waiting at the airport to transport the group with vans</p>
<p>Friday 12 of August</p>	<p>Review of Plan of Villages Indigenous people in</p>	<p>Basin Huazuntlan</p> <p>Transfer in</p>	<p>DECOTUX: Carlos Oaks CONANP: Jose Carlos Pizana, Enrique Haro</p>	<p>Project: Incorporation of new extensions to the Program of Restoration and Conservation of the</p>

## Courtesy translation

	The Tuxtlas	<p>vans</p> <p>Food in the region</p> <p>Lodging Oteapan Center</p> <p>Ecotouristic Jomxuc</p>	<p>CONAFOR: Participants to be defined</p> <p>Braskem: Ana Paulina Demeneghi</p> <p>FMCN: Renée Gonzalez</p> <p>FGM: Leonel Zavaleta Montserrat Garcia Sara Straffon</p>	Sierra de Basin Santa Marta
Saturday, August 13th	<p>Review of Plan of Villages</p> <p>Indigenous people in The Tuxtlas</p>	<p>Basin Huazuntlan</p> <p>Transfer in vans</p> <p>Food in the region</p> <p>Accommodation in Acayucan Kinaku Hotel</p>	<p>ENDESU: Herminio Ramirez</p> <p>CONANP: Jose Carlos Pizana, Enrique Haro</p> <p>CONAFOR: Participants to be defined</p> <p>FMCN: Renée Gonzalez</p> <p>FGM: Leonel Zavaleta Montserrat Garcia Sara Straffon</p>	<p>Project: Forest management and forest restoration in the community of Ocotál Great, as a mechanism for adaptation to climate change in the basin</p> <p>high of Huazuntlán</p>
Sunday, August 14th	<p>Review session of observations</p>	<p>Breakfast at Acayucan</p> <p>Transfer to Xalapa, Veracruz in trucks 14-18 h</p> <p>Accommodation in Xalapa Hotel Bello</p>	<p>FMCN: Renée Gonzalez</p> <p>FGM: Leonel Zavaleta Montserrat Garcia Sara Straffon</p>	
Monday 15th	Breakfast with	SEMARNAT Restaurant:		C6 and FAV impressions



## Courtesy translation

of August	<p>Delegation of SEMARNAT, SEDEMA, INECOL and UV</p> <p>Session of the Committee Regional of the Project (CRP) Veracruz)</p> <p>Lunch in Xalapa with Dr. Halffter</p> <p>Meeting with organizations that make up the group La Blanket</p>	<p>The Pergola 9-11:45 a.m.</p> <p>Offices CONANP Xalapa 12-14:30 h</p> <p>Inn Coatepec 15-17 h</p> <p>Offices PATHS 17:30 to 19 h</p> <p>Accommodation in Xalapa Hotel Bello</p>	<p>Antonio Gonzalez HEADQUARTERS: Victor Alvarado Ana Allen INECOL: Martin Aluja Robert Manson UV: Lazarus Sanchez</p> <p>CONANP, CONAFOR, INECC, FMCN, SEMARNAT, CONAGUA, CDI, SEDEMA, FGM</p> <p>Evaluators</p> <p>PATHS, GWW, CORECAFECCO, LIFE, CONNECT EARTH, INANA, ERA, FGM and FMCN</p>	<p>at the state level from the perspective of federal and state authorities, as well as academia</p> <p>Presentation of CRP to consultants, evaluation dynamics</p> <p>Meeting with network of organizations linked through the C6 project</p>
Tuesday, August 16th	<p>Visit Park National Cofre de Perote and sub-projects linked to it</p> <p>ANP</p>	<p>The Basin Ancient</p> <p>Food at the Park</p> <p>Transfer in vans 8-18 h</p> <p>Accommodation in Xalapa Hotel Bello</p>	<p>CONANP: Jose Carlos Pizana, Raul Alvarez, brigade members</p> <p>CONAFOR: Participants to be defined</p> <p>FGM: Leonel Zavaleta Isauro Cortes Sara Straffon</p>	<p>Activities in ANP by CONANP</p> <p>Projects linked to the ANP Cofre de Perote:</p> <p>Mexican Civil Council for Forestry Sustainable and PRONATURA Veracruz</p>
Wednesday August 17th	<p>Visit sub-projects in the Xico and Teocelo region</p>	<p>The Basin Ancient</p> <p>Food in Xico</p>	<p>CONANP: Jose Carlos Pizana, Raul Alvarez, brigade members</p>	<p>Sub-projects to visit:</p> <p>PATHS: Management Comprehensive and shared management of the sub-basins that supply water to the community of Xico</p>

## Courtesy translation

		Transfer in vans 8-18 h  Accommodation in Xalapa Hotel Bello	CONAFOR: Participants to be defined  FGM: Leonel Zavaleta Isauro Cortes Sara Straffon	INANA: Meliponiculture for conservation. Dissemination of the importance of stingless bees in the Antigua and Jamapa sub-basins
Thursday, August 18	Visit sub-projects in the area of Cosautlán and visit to monitoring GWW and SAR-MOD	Basin Jamapa  Food in the region  Transfer in vans 8-18 h  Accommodation in Xalapa Hotel Bello	CONANP: Jose Carlos Pizana, Raul Alvarez, brigade members  CONAFOR: Participants to be defined  FGM: Leonel Zavaleta Isauro Cortes Sara Straffon	Sub-projects to visit: CORECAFE: Coffee grower  Sustainable for environmental conservation in the face of climate change in the Coatepec Region, Veracruz  ERA: Conservation of Soils and Waters for the Community Development in the Limones Corridor Tlapexcatl
Friday, August 19	Visit to the actions of the Operational Plan Annual of the Park Pico de Orizaba National Park and sub-project	Basin Jamapa  Food in the region  Transfer in vans 7-18 h  Accommodation in Coscomatepec Hotel Plaza Real	CONANP: Jose Carlos Pizana, Raul Alvarez, brigade members  CONAFOR: Participants to be defined  FGM: Leonel Zavaleta Isauro Cortes Sara Straffon	Activities in the Park  Sub-project linked to the ANP Pico de Orizaba:  CEDRO: Social articulation for the conservation of the upper river basin Jamapa
Saturday 20 of August	Visit to sub-projects in the area of <del>Xalapa</del> of the Coffee and <del>Coscomatepec</del>	Basin Jamapa  Breakfast at <del>Coscomatepec</del>	CONANP: Jose Carlos Pizaña, Raul Alvarez.  CONAFOR:	Sub-projects to visit:  Connect Earth: Management of the agroecological forest system of

## Courtesy translation

	<del>Huatusco</del>	<p>Food in <del>Huatusco</del></p> <p>Transfer in vans 8-18 h</p> <p>Accommodation in Xalapa Hotel Bello</p>	<p>Participants to be defined</p> <p>FGM: Leonel Zavaleta Isauro Cortes Sara Straffon</p>	<p>coffee plantations in 18 localities of the sub-basins of the La Antigua and La Luna rivers Jamapa</p> <p>Jamapa River Cave: Agroecological modules in solar and coffee plantations of <del>Capulapa, Huatusco,</del> Veracruz</p>
Sunday, August 21	Transfer of Xalapa to the City of Mexico in bus	<p>Bus transfer</p> <p>ADO Platinum Allen Putney and Humberto Cabrera: 13:45-17:45 h</p> <p>ADO Platinum Gina <del>Vidrales</del> 2:30-6:30 a.m. on August 22</p> <p>Accommodation in City of Mexico Party Inn</p>		
Monday,  August 22	<p>Interview with NAFIN</p> <p>Interview with SHCP</p> <p>Interview with</p>	<p>Offices of NAFIN City of Mexico 10-11:30 h</p> <p>Offices of SHCP City of Mexico 12-13 h</p> <p>Transfer to Polanco area and food</p>	<p>NAFIN: Liliana Velazquez Lourdes Gonzalez Carmina Aceves FMCN: pointer to be defined</p> <p>SHCP: Ana Daniela Towers FMCN: pointer to be defined</p>	

## Courtesy translation

	SEMARNAT	<p>Offices of SEMARNAT City of Mexico 16-17 h</p> <p>Lodging City of Mexico Fiesta Inn</p>	SEMARNAT: Jose Antonio Moreno Sergio Garzon FMCN: pointer to be defined	
Tuesday, August 23	<u>Consultants</u> session	Lodging City of Mexico Fiesta Inn		
Wednesday August 24th	<p>Visit to the activities of the Operational Plan Area Annual Protected Marshes National, Nayarit</p>	<p>Mexico flight- Tepic <del>Aeromar</del> VW 140 6:40 a.m. to 7:55 a.m.</p> <p>Transfer in vans to Cuenca San Peter</p> <p>Offices CONANP in Santiago <del>Ixcuintla</del></p> <p>Field trip: Boca de Camichin</p> <p>Lodging Tepic Junipero Hotel Serra</p>	<p>CONANP: Victor Hugo Vazquez FONNOR: Joanna Acosta</p> <p>Guillermo Vargas FONNOR- CONANP: Oscar Sanchez</p>	<p>CONANP (Victor Hugo Vázquez) welcomes the evaluators at the Tepic airport</p> <p>Presentation and visit to the Plan's activities</p> <p>Annual Operation of National Marshes Nayarit</p> <p>Visit to Boca de <del>Camichin</del> to demonstrate good practices for oyster farming in the Reserve.</p>
Thursday August 25th		Transfer in bus of Tepic Guadalajara:	Evaluators FONNOR: Guillermo Vargas	FONNOR (Paola <del>Bauche</del> ) welcomes the evaluators at the bus station in

Courtesy translation

	<p>Interview with CONAFOR</p> <p>Interview with FONNOR</p>	<p>Bus 7:35-12:15 h (it is 3 h but there is a schedule change)</p> <p>Food in Guadalajara</p> <p>Offices of CONAFOR Guadalajara</p> <p>Executive Hotel Express</p> <p>Lodging Guadalajara Executive Hotel Express</p>	<p>FONNOR: Paola Bauche</p> <p>Guillermo Vargas</p> <p>CONAFOR: Hilda Gonzalez</p> <p>Prompter: Guillermo Vargas</p> <p>FONNOR: Paola Bauche</p> <p>Guillermo Vargas</p>	Guadalajara
Friday, August 26th	<p>Meeting with CONANP for review of the decrees of Marshes National, Sinaloa and Mount Mojino, Sinaloa</p> <p>Session of consultants</p>	<p>Flight Guadalajara-Mazatlan Aeromar VW 106 8:30 a.m. to 8:55 a.m.</p> <p>CONANP Offices Mazatlán</p> <p>Food in Mazatlan</p> <p>Hotel Inn Freeman</p> <p>Lodging Mazatlan</p>	<p>CONANP: Marisol Amador</p> <p>FONNOR: Joanna Acosta</p> <p>Guillermo Vargas</p>	<p>Evaluators take a taxi from the airport to the CONANP offices</p>

## Courtesy translation

		Hotel Inn Freeman		
Saturday, August 27	Visit to sub- project	Basin Bulwark  Transfer in vans 8:30-17 h  Food on the tour  Lodging Mazatlan Freeman Hotel	CONSELVA: Sandra Guido FONNOR: Joanna Acosta FONNOR- CONANP: Oscar Sanchez	Sub-project: Watershed management and restoration for a changing climate: Mount Mojino
Sunday 28th of August	Session of consultants	Lodging Mazatlan Freeman Hotel		
Monday,  August 29	Visit to sub- project	Basin <del>Acaponeta</del>  Transfer in vans 8-14:30  Food on the tour  Flight Mazatlan- City of Mexico <del>Aeromexico</del> 245  17:44 to 20:30 h  Lodging City of Mexico  Hotel City Express of the	PRONATURA Northwest: Aimee Cervantes  FONNOR: Joanna Acosta FONNOR- CONANP: Oscar Sanchez	Sub-project: Restoration of low deciduous forest in National Marshes Sinaloa with native species produced in a community nursery

**Courtesy translation**

		Angel		
Tuesday, August 30th	Presentation of Findings to the Technical Committee of the Project	Offices CONANP City of Mexico 10-14 h  Lodging City of Mexico Hotel City Angel Express	CONANP: Andrew Rhodes CONAFOR: Hilda Gonzalez INECC: Daniel Gonzalez FMCN: Renée Gonzalez FGM: Leonel Zavaleta FONNOR: Guillermo Vargas	

Hotel Fiesta Inn

Address: 20 Mercaderes Street, Benito Juarez, Col. San Jose Insurgentes, 03900 Mexico City, DF

Phone: 55 5482 9130

Jomxuk Ecotourism Center

Oteapan Soteapan s/n 95900

Tel: 924-596-1501 / 045 924-110-7937

<http://www.ecoturismocertificado.mx/empresa.php?id=50>

Kinaku Hotel

Address: Melchor Ocampo Street #7, Downtown, 96000 Acayucan, Veracruz.

Tel. 924-245-0410

<http://www.hotelkinaku.com.mx/>

Hotel Bello Xalapa

Address: Carr. Xalapa Veracruz 4107, Xalapa Enriquez, Veracruz

Tel: 228-141-1200

<http://hotelbello.com/xalapa/>

Hotel Plaza Real

## Courtesy translation

Address: Av. 1 Nicolás Bravo 20, Downtown, 94140 Coscomatepec de Bravo, Veracruz.

Tel: 273-737-0096

CONANP Offices in Mexico City: Ejército Nacional 223, Miguel Hidalgo, Anáhuac I Section, 11320 Mexico City, DF Contact: Andrew Rhodes, tel. (55) 5449- 6300 ext. 17128

CONANP offices in Xalapa:

CONANP offices in Tepic:

CONANP offices in Mazatlán:

INECC Offices: Periférico 5000, Col. Insurgentes Cuicuilco, Coyoacán Delegation, CP 04530, Mexico City. Contact: Daniel Iura González, tel: (55) 5424-6400 ext 3138

CONAFOR offices in Guadalajara: 5360, San Juan de Ocotán, 45019 Zapopan, Jalisco. Contact: Hilda González, tel. (33)3777-7000 ext. 2020

FMCN Offices in Mexico City: Damas 49 Col. San José Insurgentes Mexico City 03900 (55) 56119779. Contact: Karina Ugarte, tel. (55) 5611 9779 ext. 235

FMCN Offices in Xalapa: Jericó 26 Col. Badillo, CP 91190 Contact: Renée González, tel. (228) 8136060 ext.108

World Bank Offices: Insurgentes Sur 1605, 24th Floor, Col. San José Insurgentes, Mexico City Contact: Katharina Siegmann, tel. (55) 5480 4202.



Appendix F – Consultants' CVs

Rancho El Erizo, S/N  
Gomez Table, Tlalnahuayocan,  
Veracruz. CP 91230

P.O. Box 780  
CP 91000, Xalapa, Veracruz

Telephone and fax: (228) 890 53 15Cell phone: 2281545413Email: [mix\\_maak@yahoo.com.mx](mailto:mix_maak@yahoo.com.mx)

## Curriculum vitae

Georgina Vidriales Chan

### Date and place of birth

March 9, 1975, Mexico City

### Experience Labor

March 2005 to date

**Project: "Shared management of the Pixquiac River basin"**

Project co-coordinator, researcher, support for the construction of the basin GIS, community water monitoring and project communications area coordinator.

2015 to date SENDAS AC

Coordination and design of the campaign "Our Water comes from the Basin"

April 2013-

**AC PATHS**

September 2015

General Director SENDAS AC and Legal Representative

April 2008-2013

**AC PATHS**

President of the Board of Directors of SENDAS AC and Legal Representative

2013

**CONAFOR Environmental Services Management**

Identification of critical areas for the provision of hydrological environmental services in the five most important hydroelectric plants in the country, for the creation of local mechanisms for payment for environmental services through concurrent funds. "Alfredo Elias Ayub" Dam – La Yesca.

December 2011-	<b>Biodiversity conservation and use strategy in the State of Veracruz, PLAHEYRA SC</b>
August 2012	Preparation of baseline documents for the strategy, mapping and facilitation of workshops.
September 2010-	<b>CONAFOR Environmental Services Management</b>
June 2011	Identification of critical areas for the provision of hydrological environmental services in six APROMSAS of interest. "Cofre de Perote, Xalapa and Coatepec", case of the upper sub-basin of the Huitzilapan River.
October 2008 – 2010.	<b>PLADEYRA, SC, Ecological management of the river basin White, Veracruz</b>
	Delimitation of the basin, development of functional zones, integration of the Geographic Information System
September 2007 - Research Project:	<b>"Effects of land use on the provision of hydrological environmental services: monitoring the impact of PSAH.</b>
	<b>Coord. Robert Manson.</b>
	Training communities in community monitoring of water quality
water. January 2005 to	<b>Integrated Ecosystem Management Program – RBIOTUX- Pladeyra SC (GEF-</b>
May 2006	<b>UNDP)</b>
	Co-coordinator of the project "Diagnosis, planning and participatory territorial management in three communities located in the sub-basin of the "Oyster Lagoon"
2004-2007	Collaboration in research, GIS of the project <b>"The biocultural diversity of the indigenous peoples of Mexico. Towards the in situ conservation of biodiversity and agrobiodiversity in the territories of indigenous peoples"</b> , directed by Dr. Eckart Boege. INAH researcher
2003-2005	<b>UNAM-DECOTUX INE-SEMARNAT-CONACYT sectoral research project</b>
	<b>Theoretical-methodological development for the integration of regional and community policy and planning instruments in protected natural areas. Case study: Los Tuxtlas Biosphere Reserve</b> Technical coordinator for ecological-community planning in four communities in the south of the Los Tuxtlas Reserve. GIS management for the study region.
2004	Publication of the Internet version of "Protecting what is ours: a manual for community environmental management, use and conservation of biodiversity by indigenous farmers in Latin America" by Dr. Eckart Boege
Nov 2003 – May	<b>Network for the sustainable development of Mexico,</b>
AC	

- 2004** GIS Management for the Project "Capacity Building for Planning Participatory Sustainable Development in Five Indigenous Communities of the Los Tuxtlas Biosphere Reserve, Veracruz
- 2003** Research and care of the second edition of the book "Protecting what is ours: A manual for community environmental management, use and conservation of biodiversity by indigenous farmers in Latin America" by Dr. Eckart Boege.
- 2003** **INECOL-GEF Below-Soil Biodiversity (BSBD.)**  
Update of community participatory diagnoses of the Tuxtlas region. (López Mateos and Venustiano Carranza, Veracruz)
- 2001-2005** **Autonomous University of Chapingo – Network of Cover Agriculture Groups**  
Coordination of participatory workshops and editing of the project for the preparation of booklets of peasant experiences entitled "Guidelines for the use of cover agriculture in Mexico."
- 2002** **Mexican Civil Council for Sustainable Forestry, AC**  
Participation in evaluations of forestry operations that are candidates for obtaining sustainable forest management certification, socioeconomic aspects.
- 2001** **Network of Studies for Rural Development, AC**  
Facilitator at the first concentration for the Training of Community Promoters in Technological Innovations for Rural Agriculture, held in Coatepec, Veracruz.
- 2000** **Rural Studies and Rural Advice, AC and Falls Brook Centre**  
Creation of the directory and database of organic producer organizations in the states of Veracruz, Oaxaca, Puebla and Chiapas for the project "Marketing and certification of organic products."
- 1998-1999 Secretary of Urban Development of Veracruz, Sustainable Development Program in Marginalized Rural Areas of the State of Veracruz, Xalapa, Ver.**  
**Systems Analyst:** Assistant in the organization area and responsible for processing information generated by community diagnoses.
- 1995–1998 National Indigenous Institute, State Delegation, Xalapa, Veracruz.**  
Monitoring and evaluation of Indigenous Culture Funds projects
- Training 2010-2012 Veracruz Professional College** Candidate for the Master's degree in Sustainable Regional Development (2010-2012 program)  
Thesis: Analysis of water management in the city of Xalapa: contributions for the construction of new models of water resource management.

**1994-1998 Veracruz University, Xalapa, Ver.**

Bachelor's degree in Anthropology, with a specialization in Archaeology

**1990-1993 Autonomous University of Guadalajara, Zapopan, Jal.**

Technological Baccalaureate in Communication Sciences.

**Internship in 1998** San Lorenzo Tenochtitlán Archaeological Project, Minatitlán Country Municipality , **Veracruz** , directed by Dr. Ann Cyphers Guillén, prospecting and excavation internship

- **1997** Archaeological prospecting project of Corralillos, municipality of Coatzintla, Veracruz, directed by Mtro. Omar Ruiz Gordillo, prospecting and topographic survey practice

**Collaborations** • **2009.** Diagnosis for the rescue of traditional herbal medicine in the municipality from Tlalnahuayocan, Veracruz, supported by the PACMYC 2008 call of the General Directorate of Popular Cultures.

- **2007.** Biocultural heritage of the indigenous peoples of Mexico, Dr. Eckart Boege

- **2004-2005.** Protecting What's Ours: A Handbook for Community-Based Environmental Management, Use and Conservation of Biodiversity by Indigenous Farmers in Latin America. Second Edition, Electronic version for the Internet and in PDF format. Dr. Eckart Boege

- **1997-1998** Research assistant for the multimedia project "Xalapa Anthropology Museum, Cultures of the Gulf".

**Courses**

**Independents**

- **2016,** Data Management for Permanent Monitoring Plots (PPM) for Forestry and Agroforestry with Field Map Technology, GIZ-Gitec, UV-Inbioteca, IFER.
- **2008,** Comprehensive Co-management of Basins course, CATIE, online.
- **2007,** Territorial Planning course taught by CEBEM – Bolivia.
- **2006, June** Basic Arc View course, taught by Lic. Martha Patricia Lozada.
- **2006, May** International training course for community water monitoring provided by Global Water Watch and Auburn University. Recertification in physical-chemical, bacteriological and biomonitoring. Certification as a biomonitoring instructor. Auburn, Alabama
- **2006, March.** Training course for community monitoring of water quality. Certification as a biomonitoring monitor (macroinvertebrates) and certification as an instructor for aspects of physical-chemical and bacteriological monitoring, taught by Global Water Watch and Auburn University, Alabama. INECOL, AC, Xalapa, Veracruz.

Publications

- **2005** Training course as a community water quality monitor. Certification to perform physical, chemical, bacteriological, flow and suspended solids monitoring, taught by Global Water Watch and Auburn University, Alabama. Taught at INECOL, AC, Xalapa, Veracruz.

- **2003** Refresher Course on Participatory Rural Diagnosis and Complex Systems, taught by the Network of Studies for Rural Development, AC

- **1999** Introductory Course to the Maya Language I •

- 1998** Refresher Course in Participatory Rural Diagnosis, taught by MVZ Sergio Madrigal.

- **2012.**

Vidriales C., G., I. García C, A. Martínez O., P. Gerez F. 2012. Characteristics of the natural environment. In: Paré, L. and P. Gerez (coords.). 2012. On the Edge of the Water: co-management of the Pixquiac River sub-basin, Veracruz. UNAM, SENDAS, AC, Veracruzana University, SEMARNAT, INE, U. Ibero-American-Puebla, Juan Pablos Editores.

Pp 75-134. ISBN 978-607-7908-89-0

- **2009.**

Booklet of Medicinal Plants of Otilpan. Traditional knowledge and experience of use of the Matlali women's group, in the community of Otilpan, municipality of Tlalnelhuayocan, Veracruz. ISBN 978-607-00-2458-0

Deutsch, W. and B. Duncan, editors. In press. Community-based water monitoring: A practical model for global watershed stewardship. Appendix I: An Overview of Country Experiences. Mexico RH Manson, MG Ramos-Escobedo, G. Vidriales Chan, H. Asbjornsen, S. Ruiz-Córdova and W. German

- **2008**

Pare, L., Fuentes Pangtay, T., Vidriales Chan, G., Garcia, I., Gerez, P., Muñiz, M. 2008. Management of the Pixquiac River basin and its interaction with the Xalapa metropolitan area: efforts from civil society in "Water resources management: realities and perspectives". Volume I / edited by Denise Soares, Sergio Vargas and Maria Rosa Nuño. -- Jiutepec, Morelos: Instituto Nacional de Desarrollo

Mexican Water Technology; Guadalajara, Jalisco: University of Guadalajara. ISBN 978-607-7563-05-1

Boege Schmidt, Eckart, 2008. The biocultural heritage of the indigenous peoples of Mexico; collaborators Georgina Vidriales Chan. (et. al). Mexico. National Institute of Anthropology and History; National Commission for the Development of Indigenous Peoples. ISBN: 978-968-03-0385-4

- **2005**

Fuentes P, T., Vidriales Chan, G., 2005. Guidance booklets for the use of cover agriculture in Mexico. RED, AC – Rockefeller Foundation - RED/gac. Mexico.

- **2004**

Proposal booklet for the community ecological planning of the Tatahuicapan ejido, mpio. from Tatahuicapan de Juárez, Veracruz.



**Humberto Cabrera Nieri**

Date and place of birth: March 28, 1972, Paris, France

Nationality: Peruvian, Italian

Address: Meliton Porras Park 379, Dept. 501, Lima 18, Peru.

Phone: (51) 1 447 59 37

Cellular: (51) 1 985 647 912

Email address: titocabrera@icloud.com

**CAPABILITIES**

Biologist and ecologist by training, with more than 13 years of experience in design, planning, monitoring and evaluation of biodiversity conservation and climate change projects climate. Demonstrated capabilities for negotiation with multilateral organizations and bilateral, leadership, conflict resolution and project management. Ease of working with national and international multidisciplinary teams, as well as with public entities.

Excellent communication and work and personal relationship skills. Experience and ease of field work and use of computer systems.

**LANGUAGES**

- Spanish: maternal
- French: second language
- English: fluent

**WORK EXPERIENCE**

PROFONANPE - Fund for the Promotion of Protected Natural Areas of Peru

(Lima, Peru) - Director of Development and Supervision (May 2011– December 2015)

Main responsibilities: Strategic, operational and communication planning. Lead special processes (e.g. accreditation to climate funds) and negotiation, design and project supervision. Institutional representation in national and international networks and events. international.

PROFONANPE - Fund for the Promotion of Protected Natural Areas of Peru

(Lima, Peru) - Executive Coordinator (October 2005 – April 2011)

Main responsibilities: Maintain the link between the Executive Directorate and the Directorates Development & Supervision and Administration & Finance. Participate in the processes of strategic and operational planning and negotiation, design and supervision of projects.

To serve as a focal point for national and international working groups and networks.

PROFONANPE - Fund for the Promotion of Protected Natural Areas of Peru (Lima, Peru)

- Project Supervision and Monitoring Specialist (August 2002- September 2005) Main

## **Courtesy translation**

responsibilities: Participate in the planning processes strategic and operational and project negotiation, design and supervision.

Department of Zoology, University of Otago - Ecology Project Migratory Bird Breeding (Punakaiki, New Zealand) - Field Coordinator (May – August 2001)

Main responsibilities: Coordinate the field team in Paparoa National Park on the West Coast of the South Island.

Pierre & Marie Curie University (Paris VI) / École Normale Supérieure - Laboratory of Ecology (CNRS-UMR 7625) (Paris, France) - Laboratory technician (November 2000 – March 2001)

Main responsibilities: Taking samples and developing molecular markers.

Tambopata Research Center (Madre de Dios, Peru) - Scientific Advisor (April 1995 – January 1998) Main responsibilities: Teach introductory courses in Tropical Biology, Herpetology (amphibians and reptiles) and Ichthyology (fish).

## **EDUCATION**

Pierre & Marie Curie University (Paris VI) - Paris, France

Orsay University (Paris XI)

National Institute of Agronomy Paris-Grignon

Master in Ecology (DEA d'Ecologie)

1999 – 2000

La Rochelle University - La Rochelle, France

1998 - 1999

Postgraduate in Population and Ecosystem Biology

(Maîtrise de biology des populations et des écosystèmes)

Cayetano Heredia Peruvian University - Lima, Peru

Bachelor of Science with a Major in Biology

1992 - 1996

Franco-Peruvian School - Lima, Peru

Baccalaureate series D: Natural Sciences and Mathematics

1988 – 1990

## **REFERENCES – Humberto Cabrera**

**Alberto Paniagua**

Executive Director

Former President of RedLAC 2004-2007 PROFONANPE - Fund for the Promotion of Protected Natural Areas of Peru



**Courtesy translation**

Javier Prado West Avenue 2378  
Lima 27, Peru TEL: (51-1) 218 10 97 e-mail: [apaniagua@profonanpe.org.pe](mailto:apaniagua@profonanpe.org.pe) José Luis  
Gómez  
Executive Secretary  
Former President of RedLAC 2012-2015  
Colombia Environmental Action Fund  
Carrera 7 No. 32 – 33, Floor 27  
Bogotá, Colombia TEL: (57-1) 285 38 62 e- mail: [joselgomez@fondoaccion.org](mailto:joselgomez@fondoaccion.org)

**Jaime Fernandez Baca**

Climate Change and Sustainability Division Infrastructure and Environment Sector  
Inter-American Development Bank  
Dean Valdivia Street 148, 10th Floor  
Lima 27, Peru TEL: (511) 215 18 50

**ALLEN D. PUTNEY**

**PO Box 4046, Incline Village, NV 89450, USA Tel./Fax 001-775-833-3626; email: [putney.allen@gmail.com](mailto:putney.allen@gmail.com)**

**SUMMARY OF QUALIFICATIONS:** Four decades of experience in natural resource management in Latin America and the Caribbean working with government agencies, international organizations, universities, and non-governmental organizations, with special emphasis on the planning and management of protected areas, environmental funds, biodiversity conservation through socio-environmental programs, coastal zone management, and public participation in projects.

**PERSONAL DATA:**

- Languages: English (native language); Spanish (very good); Portuguese (basic)
- Marital status: married

**SPECIAL CAPABILITIES:**

- Evaluation and monitoring of socio-environmental projects
- Financing of protected areas • Strategic planning
- Program and project management
- Organization and facilitation of meetings and workshops
- Writing technical documents
- Coordination of work teams

**GEOGRAPHIC EXPERTISE:**

- Latin America
- Insular Caribbean
- Global programs

**ACCREDITATIONS AND AWARDS:**

- Member, IUCN World Commission on Protected Areas Vice President for World Heritage (2006 to 2012)| Member, IUCN Panel on World Heritage (2006 – 2012)  
Leader, Working Group on Cultural and Spiritual Values of Protected Areas (2001 – 2006)

Vice President for the Caribbean Region (1988-1992)

- Winner, Fred M. Packard International Award of Merit for Parks, 2004.
- Recreational diver certification by NAUI • Pilot license for single-engine aircraft.

Appendix G - SWOT Analysis, Project C6

ISSUE	Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats
<p><b>I. Financial sustainability</b></p>	<p>1. FMCN has a strong fiduciary reputation.</p> <p>2. The Project has local partners with management capacities to seek co-financing for sub-projects in the long term.</p> <p>3. Financing for Permanence Initiative will explore possible financing through regular increases in the Federal budget along with short- and medium-term contributions from foundations and bilateral aid, to ensure financing for the National System of Protected Natural Areas.</p> <p>4. CONAFOR contributions to the FPB have been made in accordance with the dates agreed for the Project.</p> <p>5. C6 has a direct link with the national (and international) climate agenda which can allow for access to resources from multilateral climate funds (e.g. <i>Green Climate Fund, Adaptation</i></p>	<p>1. Catalyze financial innovation for:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ensure sustainable financing for Project activities after its closure</li> <li>b. generate financial resources for replication of the Project in other critical basins</li> <li>c. ensure continued funding for ANPs of the SINAP I and II Projects.</li> </ul> <p>2. Test new financing mechanisms for C6 in the short and medium term such as:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>to. Environmental offsets</li> <li>b. VAT tax refund scheme for international travellers (Return to Nature)</li> <li>d. <i>Green Climate Fund</i></li> <li>e. <i>Adaptation Fund</i></li> <li>f. carbon market</li> </ul> <p>3. Create an innovation fund within the Project to foster and incubate ideas for community, watershed, or small-scale businesses.</p>	<p>1. Only one financing model incorporated into the Project design</p> <p>2. Permanence Funding Model has questionable assumptions such as continuous increases in government conservation budgets over long periods.</p> <p>3. Currently, returns on endowment funds are inadequate to maintain or increase annual C6 expenditure on ANP consolidation.</p> <p>4. Difficulty in capitalizing equity funds for the FCC.</p> <p>5. It has not been possible to align the resources of some public programs of institutions that are not C6 partners, and in some cases not even of the partners themselves.</p> <p>6. They are not being sufficiently exploited</p>	<p>1. Stock market volatility</p> <p>2. Reduction of federal budgets for ANPs ("environmental sector crisis")</p> <p>3. Current Project financing model does not generate the resources necessary for a full implementation of C6, and it is not a model that could be replicated in other basins.</p>

## Courtesy translation

ISSUE	Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats
	<p><i>Fund)</i></p> <p>6. The Veracruzano Environmental Fund has already lined up US\$2 million in investments for C6, and created a scheme that can increase these contributions in the future.</p>	<p>sectors for marketing products developed through C6.</p>	<p>lessons learned or the link with other international cooperation projects, for example, the Basins and Cities Program.</p>	
<p>II. Consolidation of ANPs</p>	<p>1. Semi-annual reports indicate progress in achieving results and activities, especially in recent months.</p> <p>2. The annual planning of the ANP is carried out in a participatory manner with the CONANP, UCP, URP, and community teams.</p> <p>3. The three POAs that have been drawn up are on time and in accordance with the performance of the project assets; the rest of the POAs will be carried out when the remaining ANPs are incorporated.</p> <p>4. CONANP technical teams are highly committed to the ANPs.</p> <p>5. The ANPs have their own fire management programs that complement</p>		<p>1. 100% of the 2015 activities and 36% of the 2016 activities (first semester) in the POA in the GoM have been completed.</p> <p>2. METTs are not applied in a way that maximizes their value for provoking reflection and good management.</p> <p>3. ANP does not have visitor search and rescue programs, which is essential given its normal characteristic of isolation.</p> <p>4. The management of the PNCP would be more effective if the actions carried out therein were not <del>so</del> limiting due to the nature of its decree, mainly the area that has population within</p>	<p>1. Due to the social dynamics in the PNCP, wood extraction is a constant threat.</p> <p>2. Extractive and productive activities in the ANP and their areas of influence (firewood extraction, agriculture, grazing, mining, dams, etc.) threaten the natural values of these areas.</p>

## Courtesy translation

ISSUE	Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats
	<p>CONAFOR programs.</p> <p>6. With the help of subsidy programs and with C6, wildlife monitoring programs have been initiated and reinforced that will help design strategies for the conservation of these species listed in NOM-059.</p>		of them.	
<p>III. Communication</p>	<p>1. CTP meetings are a Good communication mechanism between the project partners</p> <p>2. At the level of federal institutions, the project is viewed positively for its achievements, communicated through BM missions and other coordination spaces.</p> <p>3. The infrastructure of the UV and CDI has been used (in the GdM) to promote the calls for sub-projects.</p>	<p>1. Promote reflection seminars (retreats, etc.) among CTP members or other members interested in the development of C6 to enhance the impact of the Project.</p> <p>2. Hire company specialized in communication to analyze and facilitate the organization of effective processes for communication between all the <i>stakeholders</i> of the Project.</p> <p>3. Disseminate the integrated watershed management model to streamline the processes for implementing PAMICs.</p> <p>4. Publish sub-project models, with the integrated watershed management approach to facilitate</p>	<p>1. Communications do not flow easily between levels (federal, regional, state, local) or between regions.</p> <p>2. Some Communities do not understand the process of selecting, monitoring, and evaluating projects, and there is uncertainty regarding the continuity of sub-projects from one year to the next.</p> <p>-</p>	<p>1. Blocks in the communication lines, due to the internal structures of some Project partners,</p> <p>They hinder coordination between institutions and between levels of institutions, and reduce the effectiveness and efficiency of the Project.</p>


## Courtesy translation

ISSUE	Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats
		<p>its replication, and to socialize the achievements of the C6 Project.</p> <p>5. OSC ensures that all clients of its sub-projects are up to date with the evaluation, monitoring, and continuity processes of the sub-projects.</p>		
IV. PAMIC	<p>1. They generate a lot of interest in public and private sectors to direct environmental compensations.</p> <p>2. High quality of information, integration of variables and analysis.</p> <p>3. Potential to guide management decisions very effectively</p> <p>4. Ideal instrument to align public spending, CSOs, and communities to basin-level conservation.</p>	<p>1. Use PAMICs as a guiding instrument to facilitate integration of ecosystem, climate change, and socio-economic priorities at the basin level; and to reinforce existing basin management arrangements.</p> <p>2. They can serve as a technical instrument to guide and coordinate decisions on priorities at the basin level of federal and state institutions, CSOs, and communities.</p> <p>3. Agree among C6 partners on a critical path for the PAMIC process, which proceeds as follows: a. development of a diagnosis</p> <p>b. preparation of Action plan with specific geographic and thematic priorities</p>	<p>1. It does not contemplate measures to promote the creation of monitoring groups or a methodology to do so.</p> <p>2. Confusion among <u>Project</u> partners regarding the critical path for development, implementation, monitoring, and evaluation of the instrument.</p> <p>3. The current model does not include socio-economic information nor risk.</p>	<p>1. Some CTP members interpret the PAMICs as a program that should be adopted formally by an institution rather than seeing it as an instrument of analysis and prioritization for use by all.</p>

## Courtesy translation

ISSUE	Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats
		<p>c. Negotiation of contributions from each institution for priority areas and topics, and</p> <p>d. Align investments in terms of projects from different sources already established (PROCOCODES, PET, PSA, compensations, etc., etc.)</p> <p>4. Complete and publish the first version of PAMIC according to the model used.</p> <p>5. Establish an online platform to facilitate access for decision makers.</p> <p>6. In a second version of PAMIC:</p> <p>a. integrate layers of information on vulnerabilities to natural disasters, and a fire fuel atlas (where information is available), and b. integrate information comparing conservation costs and disaster recovery costs.</p> <p>7. Facilitate the improvement and use of PAMIC at all levels through FGM and FONNOR, and</p>		

## Courtesy translation

ISSUE	Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats
		<p>in relevant cases, through the River Basin Councils.</p> <p>8. The FAV, as a public fund, can play a dynamic role in the creation of other state environmental funds that could focus on the PAMICs.</p> <p>9. The IV National Congress of Hydrographic Basins (October 2016) is emerging as the ideal space to achieve consensus and alliances that allow the recognition of the PAMICs and the alignment of efforts for their implementation.</p> <p>10. The use of PAMICs where appropriate in basins that have Water Reserves could be a useful instrument for the Basin Councils, and an opportunity to coordinate work with CONAGUA.</p>		
V. Sub-projects	<p>1. They comply with environmental and social safeguards, as well as the <a href="#">provisions</a> for Indigenous Peoples Plans.</p> <p>2. Effective supervision of 10 PPIs </p>	<p>1. Strengthening of the Project's CSOs based on the FMCN's experience with the application in 2017 of the effectiveness <a href="#">index</a> to identify strengths and weaknesses, and thus design measures of</p>	<p>1. They are still very specific initiatives that require specific support for the generation of added value and insertion in local/regional markets.</p>	<p>1. Treat sub-projects with PPI as a case special and not apply the same standard as with a project without an indigenous population.</p>



## Courtesy translation

ISSUE	Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats
	<p>3. Greater effort by FMCN and FGM to advise and train.</p> <p>4. 66% compliance with indicators after 2.5 years of activities.</p> <p>5. . Workshops to share lessons learned between GdM and GdC</p> <p>6. . Collaboration of sub-projects in productive activities</p> <p>common is a Unexpected self-generated result that allows savings in expenses when contracting common services</p> <p><b>Gulf of Mexico</b></p> <p>7. High number of sub-projects, CSOs and very diverse activities.</p> <p>8. Constant strengthening of local capacities through 71 training workshops</p> <p>9. . Gender strategy for FGM sub-projects</p> <p>10. Continuation of 28 of 29 sub-projects the second year after an</p>	<p>training</p> <p>2. Produce publications on the most successful sub-project models for replication within the PAMIC framework</p> <p>3. Set a limit for the narrative of technical reports so that the reports are more synthetic and effective and train the CSOs in charge of the sub-projects on how to synthesize the results obtained in order to include them in the technical reports and only focus on the most important aspects.</p> <p>4. Reduce the potential conflict between the WB policy of treating indigenous peoples in a special way, and the practical need of the Project to evaluate all sub-projects in the same way, using innovative procedures, such as the replacement of a less effective CSO.</p>	<p>2. The technical reports of the sub-projects are too extensive</p> <p>3. Gender strategy is not yet implemented across the sub-projects; there is no clarity on who is responsible for follow-up once the consultancy has been completed.</p> <p>4. PPI must have the same levels of supervision of all sub-projects.</p> <p>5. In the case of negative evaluations, it is not advisable to maintain sub-projects that do not work, even if they are PPI, because they would be a bad precedent for other sub-projects.</p>	<p>2. There is no follow-up after completion of the Project.</p>

Courtesy translation

ISSUE	Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats
	<p>Independent evaluation indicates high degree of success.</p> <p>11. A sub-project had a change of supporting CSOs to improve its management.</p> <p>12. Relatively positive evaluation with an average score for 29 sub-projects of 76.4.</p> <p>13. Area under sustainable forest management exceeds the target.</p> <p><b>Gulf of California</b></p> <p>13. Limited number of CSOs, but those that exist are solid.</p> <p>14. The PESCADORES Program for strengthening the capacities of CSOs, paid for with funds from another Project, is</p> <p>increasing their capabilities.</p> <p>15. Commitment of 3 years of support to sub-projects in sub-basins in the GdC shows confidence in them and gives the implementers the possibility to improve the planning</p>	<p>with one more cash, or other mechanisms</p> <p>5. COBIJA could be the mechanism to facilitate processes of reflection and innovation at the level of the Upper Basin of the Antigua and Jamapa River, in the GdC, in addition to having great potential for replication in other regions.</p>		
VI. Governance, oversight, and	1. The CTP is an effective mechanism for governance	1. Change of regional committees to state committees	1. The hierarchical level of representatives	1. Complex institutional arrangements make

Courtesy translation

ISSUE	Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats
project operation	<p>of the Project.</p> <p>2. Positive year-on-year evaluations by the World Bank on financial management and safeguards.</p> <p>3. WB supervision missions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. format standard observed for each mission.</li> <li>b. Positive spirit to improve project.</li> <li>c. Helps Precise memories</li> <li>d. Missions have the effect of creating a positive image for the Project in Government institutions that participate in the missions but are not participants in the CTP.</li> </ul> <p>4. Existence of a project website and dissemination material on regional funds.</p> <p>5. Project cycle dates faithfully met for payments, acquisitions, reports</p> <p>6. The Project Operations Manual is very detailed and clear in terms of administration and is up to date.</p> <p>7. The latest version</p>	<p>can trigger greater local impact on synergies and coordination of actions.</p> <p>2. The creation of local coalitions is encouraged, which can trigger processes of reflection and support towards the maturity of the project.</p> <p>3. Improve the construction of consensual decisions among the different participants of the C6 project, encouraging participation, reflection and decision-making in a collegial manner.</p> <p>4. Prioritize consultancy topics to ensure more targeted interventions and more willing interlocutors to provide support at the regional level.</p> <p>5. Determine how the Project can best support natural disaster preparedness and fire management.</p>	<p>institutional in the CTP has decreased making it more difficult and slower decision making.</p> <p>2. Although there is provision for an Emergency Fund (see Operations Manual) to address problems caused by natural disasters, there are no explicit project activities to support natural disaster preparedness or</p> <p>Fire management outside the ANPs</p> <p>3. The operations manual contains administrative procedures, but does not contain protocols for social situations and/or security protocols.</p> <p>4. Currently FGM is mainly an implementation unit of Project C6, and will only have a future after the Project if it manages to identify an alternative source of financing.</p>	<p>the more difficult the commitment and coordination.</p> <p>2. The tendency towards central decision-making by government agencies can negatively affect the implementation of actions in the field.</p> <p>3. Changing Regional Committees to State Committees requires greater investment for development activities. support, and budget more resources.</p> <p>4. Climate of insecurity in the basins of the GdC and GdM slows down activities field; and calls into question the stability and sustainability of the activities.</p> <p>5. Staff turnover in government entities hinders consistent implementation of the Project</p>

## Courtesy translation

ISSUE	Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats
	<p>of the Operations Manual is available online (complete or by chapter).</p> <p>8. SISEP is a useful tool for programming and monitoring sub-projects.</p> <p>9. Project audits have been rated "unqualified" and accepted by the World Bank every year.</p> <p>10. The sub-project evaluation process, involving regional fund staff and independent evaluators, is transparent and robust.</p> <p>11. FONNOR has several donors and projects and is in a good position to continue after Project C6.</p>			
<b>VII. Regional Funds technical teams</b>	<p>1. FMCN is widely recognized for its high capacity and effectiveness, and for its leadership.</p> <p>2. The project's technical team is highly professional, highly skilled and highly motivated.</p>	<p>1. Generating spaces for reflection for the URP is essential to trigger innovative processes and improve the impact of the process.</p> <p>2. Seek incentives to encourage the permanence of FGM and FONNOR team members, since</p>	<p>1. Sometimes project information is not passed on to URP technicians, preventing effective support.</p> <p>2. The FGM technical team spends too much time on administrative tasks, which diminishes its</p>	<p>1. The lack of understanding of the functions of some of the regional fund technicians requires reinforcement from the ongoing consultancy in resources humans.</p>

Courtesy translation

ISSUE	Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats
	<p>3. The capabilities of the FGM team are being evaluated to improve effectiveness and efficiency.</p> <p>4. Constant training and support for sub-projects by FGM and FONNOR</p>	<p>They are well-trained and very valuable elements for the Project.</p>	<p>support for sub-projects in the field.</p> <p>3. Regional funds do not have a systematic process to stimulate and facilitate reflection</p> <p>4. Regional funds lack strategies to retain highly qualified personnel by giving them incentives and encouraging <u>their</u> commitment.</p>	
VIII. Monitoring	<p>1. Participatory monitoring processes allow for the appropriation and legitimization of the results obtained.</p> <p>2. Some CSOs have a high capacity for supervision, operation, support and monitoring of sub-projects</p> <p>3. Current biodiversity monitoring process is a contribution to the National Biodiversity Monitoring System (SAR MOD); it provides data for the construction of integrity indices</p>	<p>1. Improved monitoring of the C6 Project through regular use of <i>Global Forest Watch</i> which allows:</p> <p>a. Annual analysis of satellite images to quantify land use change and fires.</p> <p>b. comparison with basins surrounding areas that are not part of the Project.</p> <p>c. real-time notification of forest fires.</p> <p>2. Leverage biodiversity monitoring data (SAR MOD) and water to improve basin-level decisions by government institutions,</p>	<p>1. FMCN and INECC are both responsible for Component 3 of the Project as the executing entity, which leads to confusion.</p> <p>2. Current design of the C6 monitoring system serves to feed national and international programs, but not for the use of the Project.</p> <p>3. A lot of effort is invested in collecting data that is not used to make decisions.</p>	<p>1. Drought conditions significantly increase the risk of a major forest fire and the consequent deforestation of large sections of the Project watersheds.</p> <p>2. Risk of abandonment of SAR-Mod and/or Water monitoring activities by CSOs due to lack of feedback on analysis and interpretation.</p> <p>3. High-cost water quality monitoring due to the rise of the dollar, can</p>

## Courtesy translation

ISSUE	Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats
	<p>ecosystemic.</p> <p>4. Water monitoring process provides data for <i>Global Water Watch</i>.</p> <p>5. Inclusion of CSOs in the Project as agents in the design, organization, and supervision of the sub-projects has generated goodwill towards FMCN. It is a fundamental support for the success of the Project.</p>	<p>OSC, and communities.</p> <p>3. FR could facilitate a primary analysis of the data for regional use and CONABIO, GWW, and INECC could do a more detailed analysis.</p> <p>4. INECC and CONABIO could publish annual reports on monitoring results.</p> <p>5. Accounting of emissions avoided in the subsoil and in wetlands, could contribute to the measurement of the Project's contribution to mitigating climate change.</p> <p>6. Use <i>tracking tools</i> systematically for annual reports, sub-project evaluations, and POAs.</p> <p>7. Articulate different responsibilities of INECC and FMCN as executing entities of the Component</p> <p>8. Early detection of fires, using <i>Global Forest Watch</i>, could be an important factor in reducing the rate of deforestation in C6 watersheds.</p>	<p>4. Current monitoring systems (SAR MOD and WWW) will not be sustainable once the Project is completed.</p> <p>5. The return of water monitoring information is not facilitated at any level of the project (CTP, CRP, sub-projects, communities)</p> <p>6. It is not clear who is responsible for organizing and implementing the data review and analysis process, as well as the use of the data for decision-making in the Project.</p> <p>7. Study that updates the target of 4,015 Mt. CO<sub>2</sub> was calculated based on international parameters.</p> <p>Using national parameters, the correct figure should be only 2.95 Mt. CO<sub>2</sub>.</p> <p>8. There is no annual monitoring of avoided CO<sub>2</sub> emissions</p> <p>9. "<i>Tracking Tools</i>" are used to address the</p>	<p>not be a priority for CSOs and community groups.</p>

ISSUE	Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats
			requirements of the World Bank, but they are not used in the Project like a opportunity for reflection and evaluation.	
IX. Innovative mechanisms for collaboration and promotion	<p>1. The C6 multifocal design sends a very clear message about the need for inter-institutional collaboration</p> <p>2. C6 actions and investments planned and managed by basin.</p> <p>3. At the national level, four important institutions from the environmental sector and civil society participate, which before the Project had little coordination.</p> <p>4. The same scheme operates in the state of Veracruz and is enhanced with the participation of state delegates representing the federal environmental sector and the State Environment Secretariat.</p> <p>5. The Project includes government and civil society institutions.</p> <p>6. C6 is recognized for having a unique process that has achieved the</p>	<p>1. Integrate other bodies, especially CONAGUA, SAGARPA, CENAPRED, and SEDESOL, and other CONAFOR programs to make public and CSO spending more efficient.</p> <p>2. There are innovative mechanisms, such as the joint work of several CSOs on the same topic, but it requires more effort to identify and report them.</p> <p>3. It should be the task of all partners and a topic of discussion at each CTP and CRP meeting.</p> <p>4. FR could be held liable for identify and report innovative mechanisms found as a result of the sub-projects.</p> <p>5. Create an Innovation Fund within C6 to stimulate innovative mechanisms and facilitate opportunities for incubation and support</p>	<p>1. As this is a basin project, CONAGUA's participation in planning the project's actions would be desirable.</p>	<p>1. The lack of coordination between the Project and CONAGUA makes it difficult to monitor the processes of the C6 model after the project.</p>

## Courtesy translation

ISSUE	Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats
	<p>inter-institutional coordination.</p> <p>7. Reflection is a permanent theme of the FR and plays a important role in bringing it to fruition.</p>	<p>of ideas and companies that trigger local, regional and national processes.</p> <p>6. FGM and FONNOR could stimulate and facilitate reflection processes between institutions in the more technical levels relevant to the Project</p>		



## Annex H – Results and Monitoring Framework

<b>ANNEX 1. Results and Monitoring Framework</b> <b>Mexico</b> <b>Conservation of coastal watersheds in the context of climate change (P131709)</b> <b>Results Framework</b>										
<b>Project Development Objective.</b> The project development objective is to promote integrated environmental management of the selected coastal watersheds to conserve biodiversity, contribute to climate change mitigation, and improve sustainable land use.										
Project Development Objective Outcome Indicators	Centre	Unit of Measurement	Baseline	Accumulated target values					Frequency	Source of information
				2014	2015	2016	2017	2018		
<b>Indicator 1</b> Consolidation of at least 1.1 million hectares of protected areas, including at least two new protected areas with an estimated 500,000 hectares	X	Hectares of areas protected areas that improve basin management through the project	0 has		270,000 Advance 2015 31,450 ha	400,000 June 2016 progress 574,210 ha	700,000	1,100,000	Annual	The number of hectares of Pico de Orizaba, Cerro de Perote and Península de Yucatán National Parks (334,157 ha) is reported for the Gulf of Mexico.  For the Gulf of California, the Monte Muñiz and Marismas Nacionales States, decrees are currently reported in process (240,053 ha).
<b>Indicator 2</b> Better management of soils and forests with emissions reduced carbon in selected sites in six basins		Area (ha) in which sustainable use projects have been implemented	1,088,858 ha (PSA counterpart funds) (see Indicator 2.2 on carbon monitoring)	1,021,536	1,022,130	1,022,724 Advance June 2016 991,126 ha	1,026,960	1,027,554	Annual	The figure of 1,088,858 hectares included as a baseline in indicator 2 was derived from considering the current PSA in the broad basins. Due to the design and establishment of commitments in the project (CONAFOR counterpart and target in indicator 2.2) CONAFOR considers pertinent to continue considering the intervention in said "broad basins". The current PSA in these broad basins in 2014 was 1,082,847 hectares (includes beneficiaries from 2010-2014) and for 2015 it was 983,006 hectares (includes beneficiaries from 2011-2015). In addition to these 983,006 ha reported by CONAFOR, there are 8,120 ha reported by the sub-projects in the Gulf of Mexico at the end of 2015.
<b>Indicator 3</b> Action Plans for the Integrated Management of Basins (PAMIC), including municipal, regional and federal levels (6 basins)		Quantity of basins/sub-basins in which there are collaboration	0 basins	2	3	4	5	6	Annual	Five PAMICs are in the process of being developed and are at different stages of development, so it is considered that four will be ready by the end of 2016.

Intermediate Results										
Intermediate Outcome Indicator		Baseline Measurement	Unit	Accumulated target values					Frequency	Source of information
				2014	2015	2016	2017	2018		
Protected areas that meet their management effectiveness goal Goal: nine protected areas in the Gulf of Mexico Goal: three protected areas in the Gulf of California		Number of Areas Protected	0	0	2 Advance 2 ANP	4 Advance 3 ANP	8	12	Semi-annual reports to the World Bank	Cofre de Perote National Park, Pico de Orizaba and the Centa Wetlands Biosphere Reserve.
Indicator 1.2 Capitalization of financing sources permanent		Millions of US\$ raised	5.2	5.2 Advance 5.3	16.4 Advance 14.4	20.5 Advance 14.4	24.5	28.6	Annual	FAO's contribution of US\$2.11 million is in process and there is a detailed plan for US\$12.09 million.
Intermediate Outcome (Part 2): Promoting watershed sustainability										
Indicator 2.1 PSA. Subprojects for agroecosystems and sustainable forest management implemented in accordance with the PAMIC  Target: 8,442 ha in PSA, 2,971 ha (agroecosystems) and 7,283 ha (sustainable forest management)		Surface (ha) with subprojects in the basin	0	12,678	13,272 Advance 7,128 ha Gulf of Mexico 105,023 ha Gulf of California	13,866 Advance 8,120 ha Gulf of Mexico	18,102	18,696	Annual	2016 Report of 28 sub-projects on sustainable forest management in the Gulf of Mexico.  3 subprojects in the Gulf of California funded by Helmsley sinking fund counterparts and executed by 3 CSOs will add 100,069 ha in the Gulf of California by the end of 2016; in livestock management (100,000 ha) and in sustainable forest management (100,000 ha) Program of the FFB to cover 10,000 ha (the target in the PAD was 8,442 ha).
Indicator 2.2 CO2 emissions avoided and sequestered in the selected basins/sub-basins Goal: 4,015 MCO2 in 5 years, an estimate that will be confirmed between the first and second year of the project		% of MICO2e target	0	0		50%		100%	After the first, third and fifth year	The Project has revised the baseline, which has been corrected to 2,095 MCO2 in 5 years.
Indicator 2.3 At least one monitoring system in operation in each basin Goal: six monitoring systems		Number of systems basin monitoring	0	0	6	6 Advance 6 basins with 2 systems each	6	6	After the first, third and fifth years	CONAFOR reported that there will be no carbon monitoring sites in the field due to advances in remote technology and national MRV protocols. Six basins have water and biodiversity monitoring systems.
Intermediate Outcome (Part 3): Enabling adaptive management through strengthening monitoring capacities										
Indicator 3.1 Number of basins/sub-basins with priority sites that are monitored through remote sensing and local data collection techniques in the area local Target: six basins/sub-basins		Quantity of Basins/sub-basins	2	4	6 Advance 6 basins	6 Advance 6 basins	6	6		Biodiversity monitoring and community water monitoring operating in the Tuxtepec, Antigua, Jamsa, Huazuntlán, Temoloapa and Usamacinta 18 biodiversity monitoring points and 9 water quality monitoring points.
Intermediate Outcome (Part 4): Innovative mechanisms for inter-institutional collaboration and the promotion of social participation										
Indicator 4.1 Number of local partners that have incorporated better land use practices. Goal: six partners		Number of members local (state and municipal governments, academic institutions, NGOs)	0	1 Advance 1 partner Institutional Environmental Veracruz (FAV)	2 Advance 2 partners FAV Institute of Ecology	3 Advance 2 partners FAV Institute of Ecology	4	6	Annual	

Annex I - Budget execution as of June 30, 2016

By spending category (in USD)

Expense Category	Resources approved	Resources used (IFR 2016-I)	Resources available (IFR 2016-I)
1. Capitalization of equity funds	28,609,000	14,387,306	14,221,694
(a) Deposits to the FCC	19,518,000	5,296,306	14,221,694
(b) Deposit to FB	9,091,000	9,091,000	0
2. Goods, consulting services, etc. (sections 1.3, 3, 4, 5 of the project)	863,000	457,255	405,745
3. Goods, consulting services, etc. (sections 2.3 of the project)	7,494,000	2,478,135	5,015,865
4. Operating costs of sections 1,2,4 and 5 of the <a href="#">project</a>	2,552,000	1,247,760	1,304,240
<b>Total</b>	<b>39,518,000</b>	<b>18,570,456</b>	<b>20,947,544</b>

Annex J – List of URP Personnel and Sources of Financing

PERSONALFGM		
Employee	Position	Source of financing
1 Leonel Zavaleta Lizarraga	C6 Project Coordinator in the Gulf Mexico	100%GEF-BM-projectC6
2 Jordi Vera Letters	Monitoring Specialist	100%GEF-BM-projectC6
3 Alma Elizabeth Rodríguez Zamora General Accountant		100%GEF-BM-projectC6
4 Monserrat García Samano	Safeguarding specialist	100%GEF-BM-projectC6
5 Isauro Salvador Cortés Flores	Subproject technician	100%GEF-BM-projectC6
6 Sara Straffon Díaz	Technical POA	100%GEF-BM-projectC6
7 Ivania Cristel Díaz Montero	Accounting Assistant for Subprojects, POA and Donor Reports	100%GEF-BM-projectC6
8 Daniel Eduardo Jiménez Coria	Accounting Assistant for Subprojects, POA and Donor Reports	100%GEF-BM-projectC6

PERSONALFONNOR		
Employee	Position	Source of financing
1 Paola Bauche Petersen	C6 Project Coordinator in the Gulf California	GEF-BM-projectC6
2 José Guillermo Vargas Lomelín	Technical Assistant for the Gulf of California	GEF-BM-projectC6
3 Joanna Acosta Velázquez	Coastal Watersheds Project Officer	Helmsley Coastal Basins
4 María Jose Mesén Arias	Program Coordinator Pescadero	Fishmonger
5 Carolina Salinas García	Administrator	*40% Shorebirds *46% Fishmonger 14% Helmsley Coastal Basins
6 Velna Lizbeth Mayoral Benoit	Accounting Assistant	*Helmsley Coastal Basins
7 Laura Feliciano Gutiérrez	Accounting Assistant	*Helmsley Coastal Basins

## Annex K: List of Trainings, Members of Regional Units

DATE	PARTICIPANT	COURSE	TAUGHT BY
20-Jan-14	JORDI VERA CARDS	"METHODOLOGIES FOR CARBON ESTIMATES IN PROTECTED NATURAL AREAS"	USAID (UNITED STATES GOVERNMENT AGENCY) AND USFS (FOREIGN SERVICE) U.S. FORESTRY
27-Jan-14	JORDI VERA CARDS	"ENVIRONMENTAL HYDROLOGY"	INSTITUTE OF ECOLOGY, AC
29-Jan-14	JORDI VERA CARDS	"NATURAL CAPITAL PROJECT ANNUAL MEETING AND INVEST TRAINING, MARCH 2014"	STANFORD UNIVERSITY
2-Apr-14	LEONEL ZAVALETA	"RISKS AND INVEST SOFTWARE TRAINING" AT STANFORD PALO ALTO UNIVERSITY CALIFORNIA	STANFORD UNIVERSITY
29-May-14	ALMA RODRIGUEZ	TRAINING FOR MANAGING ASPEL PROGRAMS (COL, NOI, BANKS AND SAE)	IDATA CONSULTING GROUP, SA DE CV
12-Aug-14	JORDI VERA CARDS	"TRAINING WORKSHOP ON THE HIGH-RESOLUTION SYSTEM FOR MONITORING OF DIVERSITY"	
19-Dec-14	ALMA RODRIGUEZ	TAX REFORMS 2015	RODRIGUEZ HERNANDEZ ASESORES, AC
Mar 6, 15	IVANIA DIAZ AND ALMA RODRIGUEZ	WORKSHOP ON MISCELLANEOUS TAX RESOLUTION 2015	RODRIGUEZ HERNANDEZ ASESORES, AC
Apr 8, 15	JORDI VERA	MONITORING WORKSHOP	GLOBAL WATER WATCH
10-Apr-15	IVANIA DIAZ AND ALMA RODRIGUEZ	ASPEL SYSTEM TRAINING WORKSHOP	IDATA CONSULTING GROUP, SA DE CV
Apr 25, 15	SARA STRAFFON	MONITORING WORKSHOP	GLOBAL WATER WATCH
11-May-15	LEONEL ZAVALETA	SAFEGUARDS WORKSHOP	WORLD BANK
18-Jun-15	Mariana Aguirre and Ivania Diaz	TRAINING IN ACQUISITIONS AND FINANCIAL MANAGEMENT	WORLD BANK
20-Jul-15	SARA STRAFFON	SAFETY WORKSHOP	SECRETARY OF THE NAVY
25-Aug-15	JORDI VERA	WORKSHOP ON USE OF INVEST	STANFORD UNIVERSITY
19-Oct-15	JORDI VERA	GEO FOR GOOD WORKSHOP	GOOGLE
7-Oct-15	KARLA PEREZ	GENDER AND WATER WORKSHOP	GLOBAL WATER WATCH
6-Dec-15	KARLA PEREZ	SAFEGUARDS WORKSHOP	WORLD BANK
11-Dec-15	ALMA RODRIGUEZ AND IVANIA DIAZ	TAX REFORMS 2016	RODRIGUEZ HERNANDEZ ASESORES, AC
12-Feb-16	ALMA RODRIGUEZ AND IVANIA DIAZ	ASPEL IOC TRAINING WORKSHOP	IDATA CONSULTING GROUP, SA DE CV
Mar 15, 16	Alma Rodriguez and Ivania Diaz	2016 MISCELLANEOUS TAX RESOLUTION WORKSHOP	RODRIGUEZ HERNANDEZ ASESORES, AC
20-Mar-16	JORDI VERA	"NATURAL CAPITAL SYMPOSIUM 2016"	
15-Mar-16	LEONEL ZAVALETA	"RIGHTS AND OBLIGATIONS IN LABOR RELATIONS"	
12-Apr-16	KARLA PEREZ	SAFEGUARDS WORKSHOP	WORLD BANK
Jun 8, 16	Mariana Aguirre, Ivania Diaz and Daniel Jimenez	"TRAINING WORKSHOP IN ACQUISITIONS AND FINANCIAL MANAGEMENT FOR THE IMPLEMENTATION OF THE PROJECTS FINANCED BY THE WORLD BANK"	WORLD BANK
19-Jun-16	Alma Rodriguez	"LEGALITY OF SOCIAL SECURITY IN THE NEW TAX FRAMEWORK"	ASSOCIATION OF MASTERS IN TAXATION OF THE STATE OF VERACRUZ, AC

Annex L: Performance of Heritage Resources

		Portfolio value								
Date	Concept	USD	MXN	Retiros mxn	FX	Generated flow MXN	Rendering intonominale	Render lie oreale	Incepti on	Incep tion-real
04/21/2013	Initial contribution	5,296,306.00	69,070,715.44		13.04		NA			
31/12/2014	Value at year-end	4,689,006.01	69,122,513.24		14.74	1,503,372.00	0.39%	-0.42%	2.25%	1.42%
01/08/2015	Withdrawal for the operation	98,470.88		1,583,136.00	16.08					
31/12/2015	Value at year-end	4,225,882.34	72,890,976.68		17.25	2,404,986.00	2.12%	-0.01%	2.54%	-
January-March 2016	Closing Value of the period	4,218,701.22	72,717,753.00		17.24		3.34%	2.25%	3.99%	0.88%
05/16/2016	Withdrawal for the operation	112,752.94		2,049,792.10	18.18					
January-June 2016	Closing Value of the period	3,909,729.21	72,191,586.00		18.46	1,480,440.54	4.11%	3.78%	3.87%	1.41%
				3,632,928.10						

\* In terms of dollars, the value of the portfolio has decreased mainly due to the devaluation of the Mexican peso against the US dollar (34%). If the portfolio were measured today at the historical exchange rate (13.77) it would have a value of \$5,242,520.43 US dollars.

Date of preparation: August 2016

## Appendix M – Major Findings

### 1. Effectiveness

Are activities carried out according to project plans? If not, why?

Overall, activities are carried out according to the Project plans, with some delays regarding:

- the consolidation of the management of the RBPC or support to communities within the Reserve from federal government agencies that are not part of the C6 Project sometimes promote production models that are not sustainable and, therefore, not consistent with the use of resources in a PA.

or budget cuts and insufficient staff

or although the METT type assessment has been applied to the Reserve, the Program Official management of the Reserve, dictated by Federal Government Decree, has not been updated since 2000

or many of the researchers do not send the results of monitoring, research, and evaluation activities back to the Administration of the Reserve and therefore cannot be used to improve management

or information on flora and fauna, aquaculture, tourism activities, and species invasive is outdated

or the infrastructure is poor;

or the Advisory Committee is not very active, except for community representatives indigenous

- establishment of the AFPP Monte Mojino,

or mining concessions are located in 80% of the area to be declared

or some communities are opposed to the creation of the AFPP and have promoted motions for protection that have halted its declaration; the normal procedures for the declaration cannot be used until the motions for protection are resolved.

- lack of use of monitoring data for adaptive management,

- o All attention has been focused on training community-level monitors; acquisition, placement and maintenance of equipment; and communication of data to GWW and

CONANP

- o INECC has not organized the workshop to determine the procedures for the analysis, interpretation and communication of the data as stipulated in the Project Document

- The project cycle for sub-projects, as of mid-2016, is only 25% complete for the year or there is a delay in the distribution

of funds to the OSCs in the Gulf of Mexico for the activities of the sub-projects.

or more time is required from FGM staff dedicated to the activities of field

What results have been achieved? To what extent do they contribute to the project's development objectives?

## Courtesy translation

In the 2016 First Semester Report, the indicator for Outcome 1 (creation and consolidation of protected areas) is reported at 144% (the goal is 400,000 hectares of protected areas that improve their management through the Project and the progress for 2016 is 574,210 hectares). For Outcome 2 (promotion of sustainability in the watersheds), it is reported at 97%, and for Outcome 3 (enabling adaptive management through strengthening monitoring capacities) it is reported at 100%. These are indications that great results are being achieved and contribute to the achievement of the project's development objective.

How effective are the approaches and structures in achieving the desired results? How can they be improved?

The evaluation findings regarding approaches and structures are diverse. The Project's strongest points have been financial management, and compliance with safeguards. With a few exceptions, the development of sub-projects has also been a strength of the Project. However, Project governance presents a more diverse picture, and will be discussed in more detail in the next section.

The single model for obtaining counterpart funds for the Project is proving to be insufficient. It is striking how international NGOs, foundations, and bilateral aid are ceasing to finance the creation and management of protected areas. At the same time, the Federal Government is cutting budgets for the PAs. Another important factor is that the model of endowment funds generating sufficient profits for the management of the PAs does not work well when interest rates are low for long periods. Faced with these three serious problems, it is essential to undertake the search for alternative financial sources, especially those that can generate annual flows of financing. That is why it is suggested to explore and implement alternative mechanisms such as the Funding for Permanence scheme, the Return to Nature scheme (see Annex N), the Green Climate Fund and Adaptation Fund (see Annex O), and new sources of environmental compensation (see Annex P).

As indicated in Section 4.0 on the Project design, the current design is timid in the sense that it does not promote the exploration and implementation of alternative financing mechanisms, which is critical in the face of the current situation of difficulties in tax collection. It is a major weakness not only for the short-term financing of the Project, but also for the maintenance of the integrated management processes of priority watersheds promoted, and their replication and expansion in the future.

Are partner organisations working together effectively? Are institutional arrangements and geographic focus effective in achieving the desired results? How can they be improved?

The level of collaboration between organizations associated with the Project varies according to the topic and the period. It is noticeable that the level of participation in the CTP has decreased and, although the statute of the CTP is CTP states that “all



## **Courtesy translation**

parties involved make decisions”, but in practice this is not always the case. Sometimes institutional representatives have to consult with their superiors before making decisions. This situation could be improved if prior to each CTP meeting a decision was taken.

Draft agreements are circulating for approval during the meeting. In addition, there have been several instances where communications within and between institutions do not flow properly.

However, perspective must be maintained, as evaluators heard on several occasions from staff at both Project partner institutions and non-Project C6 partner institutions that Project C6 is the only one they know of where there is effective inter- institutional work, and they indicated that the watershed approach is the correct strategy.

At the level of the activities of the regional funds and partner CSOs, the indications are that the strong training and support undertaken during the first years of the Project have had the desired effect. The CSOs are achieving the desired results with the sub-projects they implement, and are collaborating with each other on issues of mutual interest. The birth of the COBIJA coalition is a clear indicator of this collaboration, as they are convinced of the value of the watershed approach and of the PAMICs as a guiding tool for

their interventions.

Another arrangement that is proving useful is the structure of regional funds under the supervision of FMCN. Financial management has been effective under this model. In addition, FONNOR has demonstrated its regional competitiveness in fundraising, and FGM has been successful in fostering state environmental funds. Both cases serve to improve the financing of Project activities.

Overall, the Project's organizational model is proving its worth and has generated many lessons that will be of great value for the expansion of the actions promoted by the Project to other critical coastal watersheds. However, the 5-year period is short for the consolidation of the model, especially if the closing date coincides with the change of administrations at the Federal level.

## **2. Efficiency**

Are the available technical and financial resources adequate to meet the project plans?

Indeed, based on what was set out in Section 6.3 (Observations on the budget for the remainder of the Project), the remaining funds should be sufficient to meet the Project plans according to their original design. In turn, the evaluation has found that the technical resources are adequate to meet the Project plans, with one exception. As indicated in Section 4.0 (Design), regular data on land use changes in the Project

## **Courtesy translation**

watersheds are lacking. Using CONABIO's MadMex system, in 2017 it will be possible to take data from 2016 and in 2019 data from 2018 to compare land use in the priority watersheds with the situation in 2014 when the European Space Agency study took data on Mexico's vegetation that was later verified through the National Forest Inventory. Also, in order to achieve the proposed changes, Section 10 of the report highlights the need to strengthen technical resources in order to explore and implement new alternative financing mechanisms.

Are funds spent in accordance with project plans and established procedures?

As set forth in Section 6.2 (Relationship of expenses to components and activities), expenses have remained within the framework created for the Project.

It has also been confirmed in Section 7.2 (Financial Management) that expenditures have been made in accordance with Project procedures.

Have there been any unforeseen problems in terms of resource allocation (technical and financial) and their utilization? How were these problems resolved?

In Section 6.3, an unforeseen problem has been noted, as the CSOs implementing the sub-projects have shown a limit in their annual spending capacity. Therefore, there will be a surplus of USD 273,064 which is suggested to be used for a study of alternative financial mechanisms and for the consolidation of ANPs.

Are the partners' capabilities adequate?

Overall, the partners' capabilities are adequate. However, specific issues have arisen that required input from specialized consultants, and through this mechanism, it has been possible to fill the gaps in technical capabilities identified.

What have been the roles and functions of project partners and staff? Have they been appropriate?

The roles are well established in the PAD and the Concertation Agreement, and in general the Project partners continue to respect what was agreed. Several representatives of these institutions have mentioned that for the purposes of the Project it would be useful for CONAGUA to join as a fifth partner, and in fact there are efforts to start a dialogue and collaborate with CONAGUA in different aspects.

Is there an effective process within the management structure for self-monitoring, evaluation, reporting and reflection? How could it be improved?

The Results Framework is the macro instrument for monitoring the progress of the Project and has generally proven to be effective. However, in section 3.0 of the report some adjustments have been suggested to specify 3 Intermediate Indicators. Reporting continues in accordance with the provisions of the Concertation Agreement and the

contracts with the CSOs. There are self-monitoring and evaluation processes such as annual workshops between the CSOs managing the sub-projects, organized by the regional funds. There are evaluations of the sub-projects by the regional funds and independent evaluators, and there are discussions within the CTP and the CRP that stimulate self-criticism and reflection. Another instrument that will soon be used is the Institutional Effectiveness Index that the FGM will be applying to the CSOs partnering in the Project. This Index was designed by the FMCN and has been very useful as an evaluation instrument and mechanism to stimulate reflection.

However, FGM staff feel that, beyond the annual meetings of the Project's CSOs, they do not have their own space for reflection. To this end, it might be appropriate to seek an opportunity to provoke self-criticism and reflection among the technical and administrative staff of FGM and FONNOR, with the support of a good moderator during a special, funds-only session during the Annual CSO Workshop.

### 3. Relevance

Establish whether the project design and approach are relevant to address the identified needs, problems and challenges regarding soil degradation, erosion and watershed management.

It is perhaps a bit early to answer this question with certainty. One of the minor weaknesses of the Project is

that it was necessary to select the sub-projects at the beginning of the Project when there was no geographic information from the PAMICs. Even so, the INECC studies made it possible to identify the priority zones within each watershed without yet having the PAMICs. Now with these tools almost finished, it is possible to precisely identify zones that could be designated for the establishment of conservation mosaics made up of Voluntarily Designated Conservation Areas (federal scheme), Private Conservation Areas (state scheme of Veracruz) and surrounding lands for sustainable use. These conservation mosaics could be defined as priorities for the application of support programs administered by CONAFOR (such as PSA) and by CONANP (such as PROCODES and PET), as well as for environmental compensation from the private sector.

The truth is that promoting integrated management in the selected coastal watersheds (the development objective of the Project) is a process that requires constant investment and time.

That is why, in the following section of the report, the extension of the Project for a period of 2 years is recommended in order to consolidate an integrated watershed management model, build a bridge between Federal administrations, and allow sufficient time to develop alternative financing mechanisms that generate the resources required to maintain the momentum of the Project after its official closure.

## **Courtesy translation**

To what extent does the project contribute to the strategic policies and programs of the Government of Mexico and its partners? How could this relevance of the project be enhanced in the future?

Overall, the Project helps to focus the Government's strategic policies and programs on priority areas, through a vision of integrated watershed management. But the Project is temporary, and there are no policies or programs that force the Federal Government institutions to apply their programs with a watershed logic. In an ideal world, such discipline could be encouraged by the State Governments, but interest and capacities differ among them and it is not a practical solution in all cases. However, the funds (FMCN, FGM, and FONNOR), working with partner CSOs (especially through coalitions such as COBIJA) can collaborate with the Federal and State Government institutions to promote the watershed vision and the establishment of priorities with this logic. This approach can work as long as there is sufficient funding to maintain the technical coordination staff of FGM and FONNOR, which are essential to maintain this approach, and therefore, the importance of seeking effective alternative financing mechanisms.

### **4. Sustainability**

Will the approach used in the project ensure continued benefit after the project is completed?

Given the difficulty in finding counterpart financing for the Project, the current low returns on the Endowment Funds, and the coincidence of the Project's completion date with the changes in the Federal administration, it is unlikely that it will be possible today.

ensure the sustainability of the Project's critical processes. This situation constitutes in an additional argument to justify the extension of the Project for 2 years and reorient some funds to accelerate the exploration and implementation of alternative financial mechanisms.

Are key stakeholders sufficiently and effectively involved? Are their expectations met and are they satisfied with their level of participation?

As indicated in section 9.2 (Efficiency), key stakeholders are sufficiently and effectively involved with only one exception. All Project partners agree that it is essential to involve CONAGUA in some way and are exploring various strategies to achieve this.

Are alternative or additional measures necessary to ensure the sustainability of the project? If so, what is necessary to ensure sustainability and positive impact?

This topic was addressed in section 9.1 (Effectiveness, third question) and in response to the first question on sustainability.

**5. Impact**

Has the project achieved the established objectives with regard to the management of protected natural areas, forest management, soil degradation and watersheds?

As indicated in section 5.1 (Creation and consolidation of protected natural areas), the results of the Project regarding the NPAs indicate that, despite some specific problems, in general, this component has surpassed the proposed goals in terms of the number of hectares of NPAs that have improved their management effectiveness. As for the sub-projects that have to do with forest management, soil degradation, and watersheds, in general, they have achieved their goals. It should be noted, however, that as of this date, they are behind in achieving the goals for this year. However, they have all the necessary tools to close this gap before the end of the year.

Has there been visible evidence of improved vegetation cover and overall environmental quality in the areas where the project is being implemented?

In general, the answer is no. The restoration process is slow, and while you see nurseries in the field with native plants, new seedlings planted in fields, and structures erected as perches to attract birds that disperse the forest's seeds, It does not yet result in a very visible or obvious vegetation cover. It takes 4 or 5 years to see the differences.

Is the project bringing about the desired changes in the behaviour of people and institutions?

Again, this is a slow process. What is observed is that the Project partners are in continuous communication and are now used to doing so at the national level. state level. The COBIJA coalition of CSOs is an example of this phenomenon at the watershed level. Additionally, there is a widespread perception among non-partner institutions that inter-institutional work does work in the C6 Project. Similarly, many have observed that FMCN plays a key role in this operation, continually ensuring that important communications flow, product delivery dates are met, and targets are met. Without this influence from FMCN, it is questionable whether positive practices will continue as an acquired custom.

Have there been any unintended positive or negative impacts resulting from the project results?

The example of unintended positive impacts cited by many interviewees is the formation of COBIJA, the coalition of CSOs in central Veracruz. Another such impact is the identification of the concept

## **Courtesy translation**

of mosaics of HCVs and lands under sustainable production that can be promoted in priority areas of the watersheds, identified through the PAMICs. In this way, the mosaics can function as a “magnet” for investment from CONAFOR, CONANP, regional funds, partner CSOs, and private sector environmental offsets, and to attract other programs and public

investments such as those from CONAGUA. Once they demonstrate that together they have a greater impact, they can attract more institutions and funding.

Also considered an unintended positive impact is the realization by the Project partners that counterpart funding is proving difficult to secure, largely due to the abrupt changes in priorities of foundations, international NGOs, and to a certain extent, bilateral aid. This early realization in the Project makes it possible to adjust to focus on new innovative mechanisms for sustainable financing.

Although evaluators asked during interviews about unintended negative effects of the Project, interviewees were unable to identify any.

## **Annex N – Detailed Recommendations**

### **I. On the financial sustainability of the actions**

#### **A. To facilitate the achievement of project objectives**

1. Use the surpluses from Component 2 (estimated at USD 273,064) to finance the implementation of alternative financial mechanisms to cover the maintenance costs of the PAMICs and priority actions within the framework of the PAMICs. The mechanisms to be explored are: Return to Nature (Annex N), climate funds (Annex O), environmental offsets (Annex P), and the emissions reduction market.

2. Continue promoting the replication of the FAV scheme in Jalisco.

#### **B. To generate additionality**

1. Extend the project implementation period for two additional years (up to 2020) in order to consolidate the approach and actions promoted.

2. Convert GEF equity resources whose counterpart has not been secured by the end of 2016 into extinguishable resources. Direct these resources towards financing the following: i. implement the alternative financial mechanisms proposed in point IA1.

ii. to give continuity and strengthen the actions implemented during the extension period suggested in point IB1.

iii. Strengthen the consolidation of the ANPs included in the project. iv. Create an innovation fund that provides seed capital for innovation ideas. business that generates additionality in the sub-projects.

### **II. On the consolidation of the Gulf of Mexico NPAs**

#### **A. To facilitate the achievement of project objectives**

1. Take advantage of the GEF Protected Areas Management Effectiveness Tracking Tools (METT) to systematically monitor the consolidation processes of protected areas.

### **III. On communication aspects**

#### **A. To facilitate the achievement of project objectives**

## **Courtesy translation**

1. Develop a communications map that facilitates the identification of aspects to be reinforced for a better exchange of information between institutional and social actors involved in the implementation of the project.

2. Annually evaluate the project's contribution to compliance with national biodiversity conservation and climate change strategies, as well as the Aichi Targets (Convention on Biological Diversity) and the Paris Agreement (United Nations Framework Convention on Climate Change).

### **B. To generate additionality**

1. Publish the methodology used to design the PAMICs and socialize the concept of integrated watershed management managed by the project.

2. Publish a series of “technical notebooks” that capture the experience of the sub-projects.

### **IV. On the Integrated Watershed Management Action Plans (PAMIC)**

#### **A. To facilitate the achievement of project objectives**

1. Complete the process of building the PAMICs, publish them and socialize them.

2. Coordinate, within the framework of the PAMIC, the priorities and guidelines in the calls for support programs of CONANP, CONAFOR and regional funds.

3. Use the PAMICs to identify priority areas for ecological restoration, build the POAs of the ANPs, define priorities for the PROCODES and PET program calls, and establish geographic priorities in the PSA calls.

4. Promote cooperation and coordination among CSOs and actively seek to replicate the COBIJA scheme.

5. Identify and promote priority areas where mosaics of Areas can be developed Conservation volunteers and sustainable production farms.

6. Build a virtual platform that facilitates the use of PAMIC by any actor, public or private.

7. Take advantage of the IV Congress of Hydrographic Watersheds to generate consensus and establish alliances that allow the recognition and subsequent use of the PAMICs.

#### **B. To generate additionality**

1. Produce a technical document to socialize the methodology used as well as the lessons learned in the construction of the PAMICs.

2. Seek a paradigm shift in watershed management by establishing a link with CONAGUA to allow its programs to be integrated with the PAMIC.

3. Seek recognition of the PAMIC by the Watershed Councils,



## **Courtesy translation**

4. Incorporate into the PAMIC the Water Reserves promoted by WWF and the Gonzalo Río Arronte Foundation (FGRA), with the collaboration of CONAGUA.
5. Analyze whether the Atlas of vulnerability to climate change is included within the PAMIC.
6. Build with COBIJA or other CSO alliances the socio-economic and risk dimension in the PAMICs. The allocation of resources would be justified because it would complement the information needed to define the priorities of the competitions.
7. Seek that the private business sector recognizes and guides its actions within the framework of the PAMICs.

### **V. On sub-projects**

#### **A. To facilitate the achievement of project objectives**

1. Using the PAMICs to complement the investments of the CONAFOR and CONANP support programs with the sub-projects is necessary to optimize resources and have a larger-scale impact. Promoting this coordination is the responsibility of FGM and FONNOR. (see IV.A.3.)
2. Explicitly guide the new actions of the sub-projects within the framework of the PAMIC.
3. Analyze and report the climate change mitigation or adaptation measures that are being implemented driving sub-projects.

#### **B. To generate additionality**

1. Find additional resources to strengthen the fund learning community regional and CSOs participating in Project C6.
2. Systematize and publish the experience gained by CSOs during the implementation of the sub-projects (series of “technical notebooks”)

### **VI. On project governance**

#### **A. To facilitate the achievement of project objectives**

1. Propose “pre-agreements” for the CTP meetings, so that representatives of the participating institutions arrive with an institutional position and capacity for negotiation.
2. Organize joint meetings between CTP and CRs, in order to recognize the progress of the project and bring positions closer together.
3. Explore mechanisms that allow for decentralizing decision-making by CONANP and CONAFOR, within the framework of the PAMIC.

- B. To generate additionality
  - 1. Promote that the CRs open an additional space in their composition, in order to include a representative of CSOs.

VII. On Regional Units of the project: FONNOR and FGM

- A. To facilitate the achievement of project objectives
  - 1. Analyze the preliminary results of the monitoring and make them available to the CTP, CRs and sub-projects.
  - 2. Limit the size of narrative reports from CSOs implementing the sub- projects.

- B. To generate additionality

Actively encourage the appropriation of a single concept of integrated watershed management by all project partners.

VIII. On the project monitoring system

- A. To facilitate the achievement of project objectives
  - 1. Use the information produced by the project monitoring system for decision making decisions.
  - 2. Use CONABIO's MadMex system in 2017 to take data from 2016, and in 2019 data from 2018 to compare land use in priority watersheds with the situation in 2014 when the European Space Agency study took data on Mexico's vegetation. which was later verified through the National Forest Inventory.
  - 3. Include a protocol that forms part of a feedback mechanism that is made available to decision-makers.
  - 4. Ensure that the IV Congress of Hydrographic Watersheds has a space for reflection on how the systems built within the framework of the project are translated into information for decision-making.

- B. To generate additionality
  - 1. Prepare an annual report on the status of the project watersheds, intended for the CTP, CRs, and CSOs.
  - 2. Include in the PAMICs a layer of information on vulnerability to fires according to the availability of information.

## **Annex O – Return to Nature Scheme**

### **1. Introduction**

In section 10.2.2 of this document, it has been recommended that new mechanisms be explored to generate sustainable funding for the Project and, therefore, conservation in general. One of the mechanisms recommended for investigation is the Return to Nature scheme (it has been given its name in English because it has to generate recognition for the project).

international travelers).

### **2. Background**

The concept of integrating the request for donations for conservation programs as part of the process for value-added tax (VAT) refunds for tax-free shoppers was proposed in 2007 by the then owner of what is now the tax-free service Global Blue (see [www.globalblue.com](http://www.globalblue.com)). It is now the largest tax-free service in the world with operations in 43 countries, facilitating 192 million VAT refund transactions for international travelers with a value of more than USD 25 billion. He suggested a collaboration between his tax-free service and a conservation organization to encourage tax-free shoppers to use the service.

tax free shoppers to donate a portion of their VAT to be reimbursed for conservation programmes. This proposal was the result of a small informal survey.

They asked some of their customers if they would be willing to donate a portion of the sum to be returned to a well-known cause. They were surprised by the high percentage of customers who responded positively. Unfortunately, before the concept could be implemented, the company was bought by Barclays Bank.

A subsequent proposal to use the VAT refund mechanism to raise funding for an independent

fund to support the World Heritage Programme was investigated and discussed by the IUCN World Commission on Protected Areas. It was ultimately rejected due to a lack of start-up funds.

### **3. VAT refund in Mexico**

In Mexico, purchases made by international travelers, and taken out of the country by air or cruise ship, are not subject to national VAT. The General Customs Administration has authorized a number

of companies (the most important being Moneyback, TaxFree, Taxback and Yvesam) to facilitate the refund of VAT to international travelers.

The VAT refund mechanism works as follows:

- The international traveler looks for stores that display the tax free service symbol . When making a purchase, he asks for the refund form and the tax identification number of that store, along with his receipt.

- When their purchases are complete, the international traveler fills out the refund form, attaches the relevant receipts and takes them to one of the tax service counters. free of charge located in major shopping malls, international airports or cruise ship piers. You must also show your passport and boarding pass.
- Some tax free services will immediately refund half of the VAT in Mexican Pesos (they charge an additional fee for this service), with the remainder being credited to your credit card within 40 days. Other tax free services do not provide cash immediately, but instead credit the entire amount to the credit card.
- The tax free service reimburses 8.9% of the total cost of purchases. The VAT rate in Mexico is 16%, which means that the service fee is 7.1% of the total value of purchases.
- However, it should be noted that there are several complaints on the Trip Advisor website from international travelers to Mexico who have requested, but not received, their tax refund. Specific complaints have been filed against TaxFree, Taxback, and Yvesam. No complaints are found against Moneyback, the service that appears to be the largest.

#### 4. Using the Return to Nature Scheme to Fund Sustainable Development Programs Conservation

There are two basic formulas that could potentially be used to generate funds for conservation programmes through the Return to Nature scheme. In very general terms, it is estimated that a new service for VAT refunds on the purchase of goods could generate USD 27m per year while a new service for VAT refunds on tourism services could generate USD 233m per year (almost 10 times more than the service for goods). Obviously, the same company could be authorised to do both and, in practical terms, it would be better for the customer because they could receive the VAT refund for both purchases of goods and tourism services in the same place and with a minimum of paperwork.

##### 4.1 Development of a new Return to Nature service for merchandise purchases

## **Courtesy translation**

FMCN could manage the development of a new tax-free service (named Return to Nature) for merchandise. This new company could include in its articles of incorporation a commitment to use its profits to finance conservation programs and expansion

of the company within Mexico and internationally. Although theoretically this company could qualify for an institutional arrangement as a non-profit, it may be better to use the figure of a normal company and avoid potential difficulties when signing agreements with other companies, or expanding it to countries that do not have the figure of a non-profit company.

The start-up could follow the normal critical path for a new, unprecedented enterprise. It could start on a very small scale, try many different arrangements to minimize costs and maximize profits, and, when the formula for success is well known and proven, expand aggressively within Mexico, and later in other countries. Return to Nature is expected to gain

significant market share because of its dedication to conservation, the recognition that this should generate in the media, its transparency, the excellence of its service, and the support of the tourism industry.

The start-up costs of Return to Nature could be partly covered by the C6 Project, by other donors interested in testing this new financing mechanism sustainable conservation and by businesses (especially in the tourism industry) that are sympathetic to conservation.

Using a series of conservative assumptions about the annual number of international travelers who shop duty-free, the average amount they spend, operating costs, and the possibility of voluntary donations, it is estimated that this option

Operating in all tourist areas of the country has the potential to generate something in the order of

USD 27 million annually for conservation programs (see detailed calculations in section 6).

### **4.2 Extension of the Return to Nature scheme to tourist services**

In the previous section, the possibility of creating a new tax-free service, called Return to Nature, was articulated to fund conservation programs through the service fees and donations generated in the process of returning VAT on merchandise purchases to international travelers. However, there is even greater potential.

In some countries (e.g., Colombia, Ecuador, Peru, and Uruguay) the government has authorized VAT refunds to international travelers not only on their purchases of goods, but also on the purchase of tourism services (e.g., hotels, restaurants, car rentals,

tours, airline tickets, etc.). This is not currently the case in Mexico. However, if the government were motivated to expand VAT refunds for international travelers to include tourism services, and, furthermore, if the company Return to Nature were to be exclusively authorized for this new service, the potential for funding conservation would be truly extraordinary. Using conservative assumptions to estimate the number of international travelers who would take advantage of the VAT refund for tourism services and the average spending by international travelers, it is estimated that the VAT refund service on tourism services by international travelers could potentially generate USD 233 million annually (see calculations in section 6).

## **5.0 Implementation Strategy**

The normal strategy for starting a new, unprecedented business is to test the business concepts on a small scale, trying out all the different options to find the structures, arrangements, and variations that generate the most profits and the least costs. Once the “formula” for greatest success has been found, the business is aggressively replicated and expanded to capture the largest possible market share. The motto of such a strategy is “learning by doing.”

In the present case it seems advisable to concentrate on establishing the Return to Nature company, start operating on a small scale to gain experience and, at the same time, begin the lobbying process in order to have the company designated by the government as a tax-free service with exclusive authorisation to facilitate the refund of VAT on tourist services paid by international travellers.

### **5.1 C6 Project**

There are two and a half years left of the C6 Project, and it is a priority to use this key period to test the Return to Nature scheme, providing the financial basis for sustainable financing of the C6 Project now and in the future, to replicate the model in other priority coastal watersheds in Mexico and, why not, to expand the model internationally.

The first step should be to hire a business consultant with experience in starting unprecedented businesses. This consultant should determine the following:

#### **5.1.1. Establishment of a new company, Return to Nature, for tax-free services for goods**

- Is there a tourist area in the area served by FONNOR or FGM that does not have a tax free service ?
- In this tourist area, are there tourist companies, institutions
- How can the use of company profits for the sustainable financing of the C6 Project, its expansion to other critical coastal watersheds, and the replication of the C6 model in other countries be guaranteed? Through the company's articles of incorporation? Through the composition of the Board of Directors? Through other mechanisms?

## Courtesy translation

- Given the international character of the GEF investment funds for Project C6 and the international clientele (international travelers) of the Return to Nature company, would it be appropriate to recognize its responsibility not only at the national level, but also at the international level? For example, would it be feasible to permanently structure the use of the company's profits (perhaps with a permanent allocation of 1%) for the establishment of an independent fund of the FMCN, with an international character, to support the effective management of natural World Heritage sites (the most high-profile PAs in the world)? Is this logical, since the FMCN has proven to be a world leader in the effective management of conservation funds? Would it also be feasible to permanently allocate 1% of the profits for the expansion of the company, first within Mexico, and then, as a multinational?

- How much start-up funds are needed to establish the business?
- At what pace is it advisable to expand the company in Mexico once the formula for success has been tested?
- What technologies are available, such as purchase registration software and payment processing kiosks, to reduce costs? • What are the key points that should be included in the first Plan? Business of this new company?

### **5.1.2. Lobby the Mexican government to authorize Return to Nature, exclusively, to facilitate the refund to international travelers of the VAT charged on tourist services**

- What is needed for the government to authorize Return to Nature to facilitate the refund to international travelers of the VAT charged on tourist services? A new law? Modification of an existing law? Modification of regulations of a law? A simple decree?
- What would be the net effect of VAT collection in Mexico if VAT on tourism services were to be refunded to international travelers? Would the stimulus to the international tourism industry, and the secondary effects on the economy, be sufficient to compensate for the losses in VAT collection from international travelers for tourism services?
- What are the most compelling arguments to show the logical win-win of this scheme for the tourism industry, international travelers, conservation (at national and international level), and tax collection by the government?
- What are the current figures for Global Blue, the largest tax free service ?
- Which are the largest multinationals in the world, in terms of the number of countries and clients served, and the total amount of its operations? Would this data serve to give an objective picture of the potential of a Return to Nature company as a multinational? • Which are the institutions that could take a leading role in government lobbying ?
- What would be the key points to include in the review of the Business Plan? What business would the company do if Return to Nature were authorized not only to facilitate VAT refunds to international travelers for merchandise, but also for tourism services?

## Courtesy translation

- What is the amount of investment that will be needed to expand Return to Nature from its focus on tax-free shopping to a focus that includes tourism services as well?

5.1.3. If, through the consultant's work, light can be shed on the above-mentioned unknowns, the Project would have the technical basis to start with the establishment of the Return to Nature company and the government lobby to expand the company's field of action towards tourist services.

## 5.2. Project Scope

In order to solidify the foundations for the sustainability of the Project after its completion, it has been recommended that the Project be extended for a period of 2 years. The remaining 2.5 years of the Project could then be used to set up the Return to Nature enterprise in a small tourist area, and to test different arrangements to maximize conservation profits and reduce costs. During the 2-year extension period of the Project, it should be possible to expand the enterprise to other major tourist areas in the country. After the final closure of the Project, the enterprise should have the capacity for aggressive expansion to cover all tourist areas in the country, and even begin its expansion into other countries as a multi-national enterprise. Therefore, while the long-term vision is of a multi-national Return to Nature enterprise turning large-scale conservation profits in a good number of countries around the world, the short-term vision is of a small-scale start-up enterprise that experiments until it finds the formula that guarantees its success and possibilities for further expansion.

## 6.0 Detailed Preliminary Calculations for the Scheme

The detailed preliminary calculations presented are based on the following data:

- Assumption: Each Tax Free service customer will spend an average of USD 800 to merchandise (the average in Louisiana is USD 810)
- The VAT rate in Mexico is 16%
- Tax Free services in Mexico charge a service fee of 44.375% of the amount to be paid. to return
- The average amount returned is USD 128 ( $\text{USD } 800 \times 0.16$ ) per customer.
- Only international travelers arriving in Mexico by air or cruise ship are authorized to receive a refund of their VAT tax on the purchase of goods.
- In 2015, Mexico received around 24 million international travelers who arrived by air or cruise ship.
- According to Mexico Economic Watch, the average expenditure per international traveler for tourism services in Mexico is USD 865 per person. This figure includes international travelers arriving by land, and it is assumed that the average expenditure of international travelers arriving by air or cruise ships would be higher. However, since this figure is not available, the general figure is used.

## 6.1 Potential benefits of a new Return to Nature service for Goods



**USD 27m is generated annually for conservation programs from service fees and donations**

- Assumptions:
  - o Or of the 24 million international travelers only 30% make tax free purchases (as is currently the case in Louisiana)
  - o Return to Nature manages to attract 10% of potential customers or the average refund amount is USD128
  - o or the service rate is 44.375% (as in all tax free services in Mexico) leaving 55.675% for the client
  - o 50% of the service fee is used to cover the operating expenses of Return to Nature
  - o The average donation amount is 0.05% of the amount to be returned
- Calculation:  $(24 \text{ m.} \times 0.3 \times 0.1 \times \text{USD}128 \times 0.44375 \times 0.5) + (\text{USD} 128 \times 0.55675 \times 0.05)$ , USD 20.45 m. + USD 6.41 = USD 26.86 m.

**6.2 Return to Nature as a unique company for tourism services**

**USD 233 million in profits generated per year for conservation programs**

- Assumptions:
  - o 24 million international travellers annually; o 20%
  - o of international travellers will seek a refund of VAT paid for tourism services or average expenditure of USD 865;
  - o or VAT is 16%; or
  - o service fee is 35% (this is a lower rate than the 44.375% charged by existing tax-free services for purchases of goods); or operating costs will be covered by an annual fee for participation in the scheme charged to tourism service providers.
- Calculation:  $24 \text{ m.} \times 0.2 \times \text{USD} 865 \times 0.16 \times 0.35 = 232.512 \text{ m.}$

## **Annex P - Climate funds**

### **The Green Climate Fund (GCF)**

The Green Climate Fund (GCF) was created by the United Nations Framework Convention on Climate Change to support the paradigm shift in the global response to climate change. Its mission is to expand collective human climate action to respond to climate change. In March 2015, it began its journey towards full operation with the accreditation of the first seven Implementing Entities and approval of the first eight projects in November of the same year.

#### Strategic results

The GCF will support programs and projects that help countries and the GCF achieve the following results:

1. Reducing emissions through increased access to and generation of low-carbon energy emissions.
2. Reducing emissions through increased access to low-emission transport.
3. Reduction of emissions from buildings, cities, industries and appliances electronic.
4. Reduction of emissions from land use, deforestation, and forest degradation.
5. Increase resilience and improve people's livelihoods, most vulnerable communities and regions.
6. Increase the resilience of health and well-being, as well as food and nutrition. water safety.
7. Increase the resilience of infrastructure and built environments to natural disasters. threats of climate change.
8. Strengthen the resilience of ecosystems and ecosystem services.

#### Role of national governments

National Governments are critical partners for the GCF, represented by a National Designated Authority (NDA) or focal point that will serve as a liaison to the fund.

NDAs will be responsible for:

- Convene stakeholders: ensure that key public and private actors are consulted when identifying priority sectors to be financed by the GCF.
- Select national implementing entities: choose appropriate implementing entities, both in the public and private sectors at national, sub-national and regional levels, as well as intermediaries that channel GCF resources to programs and projects.
- Play a strategic role in financing proposals: ensure that the financing proposals considered by the GCF are in line with the country's priorities.

The GCF will support countries in their preparation to achieve the following: (i) establish and strengthen a designated national authority or focal point; (ii) include stakeholders, public and private sectors to identify priority sectors to be financed by the GCF; and (iii)

## Courtesy translation

identify national, sub-national and regional implementing entities, as well as intermediaries.

### *Implementing entities*

Implementing entities must undergo an intensive accreditation process for their core and specialized fiduciary capabilities, as well as social and environmental safeguards. They are responsible for the following activities:

- Channel GCF resources towards climate change-related activities.
- Oversee management and implementation.
- Develop a series of financial instruments.
- Mobilize private sector capital.
- Promote strengthened environmental policies.

Implementing entities can be international and, as part of the direct mechanism, regional or national. They can also be of different characteristics: public, private, non-governmental, sub-national, national, regional or international, as long as they meet the standards required for accreditation by the GCF Board, based on the recommendations of a specialized Panel. Today there are 34 Implementing Entities and a list of 183 awaiting accreditation.

### *Private Sector Facility (PSF)*

The GCF PSF seeks to finance private sector mitigation and adaptation activities, directly and indirectly, at national, regional and international levels. There are a range of instruments and modalities that the PSF can use to catalyse and leverage private capital for both mitigation and adaptation actions, focusing in particular on microfinance, crowd-sourcing and the use of global carbon markets to direct private capital and climate finance to risky business environments in developing countries, least developed countries (LDCs) and small island developing states (SIDS).

### *Financing*

The GFC has secured a commitment of USD \$10.30 billion from 43 UN countries. These resources are being channelled towards environmentally friendly activities in developing countries through a wide range of public and private partners, whose participation will leverage several billion dollars more. Of the amount committed, agreements for USD 9.9 billion have already been signed.

### *Opportunity for C6*

Currently, the only Mexican institution that is in the process of being accredited as a National Implementing Entity (ENI) of the GFC is NAFIN. Due to its nature, it is more oriented towards granting credits and working with small and medium-sized companies, but above all, it seeks an accreditation aimed at implementing large projects (more than USD250 million) and social and environmental risks of Category B (medium). This process does not prevent another Mexican institution from applying to

## **Courtesy translation**

be an ENI. Project C6 has a direct link with the national and international climate agenda, and allows access to resources from multilateral climate funds.

The accreditation request must be endorsed by the NDA (the Ministry of Finance and Public Credit (SHCP), which in the case of Mexico wants to promote the accreditation of different entities that can cover different niches in terms of project type, social and environmental risks, as well as scale. This opening is presented as a great opportunity for FMCN, which has all the necessary and demonstrable capabilities to act as ENI for small projects (between USD 10 and 50 million), or at least micro projects (less than USD 10 million) and with Category A social and environmental risks (low or no risk).

### **The Adaptation Fund (AF)**

The Adaptation Fund is a financial mechanism established under the Kyoto Protocol, financed by government contributions and 2% of the Emission Reduction Certificates issued by projects under the Clean Development Mechanism of the same Protocol. This fund has more restrictions than the GCF, since it has a resource limit per country of USD 10 million and there can only be one ENI per country. In the case of Mexico, the ENI is the Mexican Institute of Water Technology, but it is not clear how much of the resources allocated to the country have been committed to the project. Here there could be a great opportunity to leverage resources for climate change adaptation measures aimed at strengthening the approach promoted by the project.

## Annex Q – Environmental Compensation Schemes

Environmental compensation schemes and biodiversity offsets are conservation measures designed to compensate for adverse environmental impacts attributable to a development project that remain after the application of prevention and mitigation measures.

These schemes seek to avoid biodiversity losses or, if possible, a net gain.

According to FUNBIO \*, the Hierarchy of mitigation and biodiversity offsets is defined as follows:

- a. Avoidance: Measures taken to avoid impacts from occurring in the first place, such as careful spatial or temporal placement of infrastructure elements, in order to completely avoid impacts on certain components of biodiversity. This results in a shift from a 'business as usual' approach.
- b. Minimization: measures taken to reduce the duration, intensity and/ or scope of those impacts that could not be completely avoided, as far as practical and feasible.
- c. Rehabilitation/ restoration: measures taken to rehabilitate degraded ecosystems or restore cleared ecosystems, following their exposure to impacts that could not be completely avoided and/ or minimised.
- d. Offset: Measures taken to compensate for significant negative residual impacts that could not be avoided, minimized and/ or rehabilitated or restored. These are measures to achieve zero net loss or net gain in biodiversity over at least the same time period as the project impacts that constitute offsets to biodiversity. Offsets may take the form of positive management interventions, such as restoration of degraded habitat, halted degradation, or avoided risk where there is imminent or projected loss of biodiversity. Measures that address residual impacts but are not quantified to achieve zero net loss or are not assured in the long term constitute offsets, also known as compensatory mitigations.

According to CONAFOR \*\*, in Mexico the concept of environmental compensation has its origin in the following:

The General Law on Sustainable Forest Development establishes in its article 117 that the Secretariat of Environment and Natural Resources (SEMARNAT) may only authorize the change of land use in forest lands, by exception, after a technical opinion from the members of the State Forestry Council in question and based on the justifying technical studies that demonstrate that biodiversity is not compromised, nor will it cause soil erosion, deterioration of water quality or decrease in its capture; and that the alternative land uses that are proposed are more productive in the long term.

It is established in article 118 of the General Law on Forest Development Sustainable and in articles 123 of its Regulations that those interested in the change of use of forest lands must prove that they granted a deposit to the Fund, for the concept of environmental compensation for reforestation, restoration and maintenance activities.

## **Courtesy translation**

According to article 124 of the Law Regulations, the economic amount of environmental compensation related to the change of land use in forest lands will be determined by the Secretariat considering the following:

The reference costs for reforestation or restoration and its maintenance, established for this purpose by the Commission.

The reference costs and the methodology for their estimation will be published in the Journal Official of the Federation and may be updated annually, and

The level of equivalence for environmental compensation, per unit of surface area, in accordance with the technical criteria established by the Secretariat. The equivalence levels must be published in the Official Gazette of the Federation.

Those interested in changing the use of forest land must prove that they have made a deposit to the fund, with the unique folio provided by SEMARNAT, and must enter the CONAFOR website to register their tax data and request their digital tax receipt.

However, there is no environmental offset program outside of forest lands in Mexico. Therefore, the Project presents an opportunity to work among the institutional stakeholders of the Project, especially taking advantage of CONAFOR's experience, to find opportunities to use the concept of environmental offsets to contribute to the implementation of the Project and its monitoring in the other critical coastal watersheds.

\* “Opportunities for Environmental Funds in Compensation and Offset Schemes.”

RedLAC Capacity Building Project for Environmental Funds/ Authors: Kerry ten Kate, Amrei von Hase, Jessica Boucher, Jan Cassin, Ray Victurine – Rio de Janeiro: RedLAC, 2011.

Authors of the case: Manoel Serrão and Luiza Muccillo, Funbio

\*\* <http://www.conafor.gob.mx/web/temas-forestales/compensacion-ambiental/>

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

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

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

**EVALUACION FINAL INDEPENDIENTE**

**Allen Putney  
Rafael González Franco  
Humberto Cabrera**

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

## **Agradecimientos**

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



## **Acrónimos y Abreviaciones**

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

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

## **Tabla de Contenidos**

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

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

## **PROYECTO C6**

### **EVALUACION INDEPENDIENTE FINAL**

#### **1.0 Resumen Ejecutivo**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Summary**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **2.0 Introducción**

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

### **2.1 Antecedentes**

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



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

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

## **2.2 Propósito de la evaluación**

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

## **2.3 Metodología (Anexo B)**

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

## **2.4 Hallazgos**

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

## **2.5 Impacto a Mayor Escala**

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

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

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

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

### **3.0 Marco de Resultados**

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

#### **3.1 Objetivo de Desarrollo**

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

#### **3.2 Resultados Intermedios**

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

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

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

#### 4.0 Diseño

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

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

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

---

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

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

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

## 5.0 Progreso en los diferentes componentes del proyecto

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **5.2.1 PAMIC**

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

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

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

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

### **5.2.2 Subproyectos**

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

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

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

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

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

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

### **5.2.3 Otras consideraciones sobre los subproyectos**

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

- Aunque no es común en los proyectos GEF, sería ideal establecer una línea base y grupos testigo para permitir una ponderación más precisa sobre los resultados y efectos, tanto en términos ambientales, como en términos socioeconómicos.
- La intervención en nueve cuencas implicó una dispersión de inversiones y esfuerzos que limitó los efectos a nivel de cada una de ellas. Considerando el C6 como un “proyecto piloto” que puso a prueba nuevos procesos e instrumentos, habría sido interesante diseñarlo con densidades de intervención distintas en las diferentes cuencas y así aumentar la curva de aprendizaje.
- Frente a la dimensión de la problemática, si bien la escala de la intervención genera modelos, está muy acotada territorialmente y su replicabilidad a una escala mayor no es tan clara. Como indicado por varias personas entrevistadas, no son comunes algunas de las condiciones que permitieron el éxito de C6, como por ejemplo la constancia en el CTP, la alta calidad de algunos individuos claves que participaron en los procesos en los diferentes niveles y los recursos financieros disponibles.
- El costo de los 29 subproyectos en GdM fue US\$ 89/beneficiario directo/año y US\$ 70/ha/año. El costo de los subproyectos para apoyar al manejo de un cafetal fue de US\$ 150/ha/año y el costo de apoyo al manejo de la ganadería fue US\$ 458/ha/año.<sup>2</sup> En comparación, el costo de CONAFOR para apoyar el manejo forestal es US\$231/ha/año y para apoyar el manejo silvopastoril es US\$462/ha/año<sup>3</sup>, mientras que el costo del Programa Sembrando Vida (siembra de maíz), una prioridad de la nueva administración Federal, es de US\$ 1,263/ha/año<sup>4</sup>. Además, éstos subproyectos incluyen entre sus costos capacitación, asesoría técnica e insumos que no pueden cubrirse con inversión pública.
- No obstante, la dimensión de la ganadería en estas cuencas, no se contempló en el diseño del proyecto darle la atención debida, lo cual significó un desequilibrio que hay que remediar en proyectos futuros. Los datos del Proyecto C6 muestran la importancia de este hallazgo ya que la ganadería sustentable aumenta la producción en 300% y reduce a la mitad los sólidos suspendidos y coliformes en los cuerpos de agua río abajo.

---

<sup>2</sup> Datos calculados por el FGM.

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

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

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

#### **5.2.4 Aprendizaje**

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

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

#### **5.2.5 Continuidad**

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

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

Como indicado en el EIMT, el Proyecto C6 utiliza la metodología de monitoreo SAR-MOD<sup>5</sup> y aporta datos al Sistema Nacional de Monitoreo para la Biodiversidad (SNMB) coordinado por CONABIO. Sus socios están llevando la colecta de datos que nutre el sistema y el Proyecto C6 ha financiado la capacitación de personal de las OSC, ANP y comunidades.

---

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



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

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

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

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

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

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

---

<sup>6</sup> <http://www.globalwaterwatch.org/>

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

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

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

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

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

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

Asimismo, la Unidad Coordinadora del Proyecto estuvo anidada en el FMCN, institución con capacidad de operar como organización eje<sup>7</sup>, lo cual garantizó que las cosas sucedieran en tiempo y forma durante su implementación. Hay un reconocimiento entre los entrevistados de la gran capacidad y talento del personal del FMCN y de su importancia para el éxito del Proyecto C6.

---

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

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

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

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

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

### **5.5 Administración del proyecto (Componente 5)**

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

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

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

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

## **5.6 Hallazgos**

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

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

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

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

## 5.7 Aprendizaje

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

## 6.0 Plan de implementación y modalidades de gestión

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

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

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

### 6.2 Relación de los gastos a los componentes y actividades

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

**Presupuesto vs. Ejecución**

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

<sup>8</sup> Al 31 de diciembre de 2018.

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

### 6.3 Observaciones sobre el presupuesto para el resto del proyecto

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

**Saldo del Proyecto C6, por categoría de gasto.**

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

### 6.4 Sostenibilidad y continuidad del personal del proyecto

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

### 6.5 Relación entre los niveles federal y estatal

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

### 6.6 Instrumentos de las salvaguardas

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

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

### **6.7 Progreso hacia el apoyo a mayor escala**

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

### **6.8 Comunicación**

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

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

### **6.9 Hallazgos**

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

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

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

### **6.10 Aprendizaje**

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

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

## 7.0 Cumplimiento fiduciario y de salvaguardas

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

### 7.1 Adquisiciones

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

### 7.2 Manejo financiero

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

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

**Capitalización del FCC.**

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

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

**Distribución de rendimientos FCC.**

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

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



beneficiarias de los rendimientos. Esto ha permitido que para 2019, los Directores de 10 ANP<sup>9</sup>, dispongan de MXN 500 mil como recursos complementarios a los fiscales. En las ANP del proyecto, los FR han colaborado en la planeación estratégica de sus actividades a cinco años, y anualmente en la realización de los POAs que son revisados por las Direcciones Regionales y oficinas centrales de CONANP. Los FR también colaboran en la programación de los recursos financieros a fin de que estén disponibles en los momentos del año en los cuales se dificulta que los recursos fiscales lleguen a las cuentas de las ANP, en particular durante el primer trimestre. Adicionalmente, el MOP C6 establece que el 10 % de los recursos del FCC asignados a los POA de las ANP se consideran como un fondo de emergencias anual que permite atender situaciones excepcionales generadas como consecuencia de desastres naturales en las ANP. Los criterios y procedimientos para el uso del fondo de emergencias también se encuentran establecidos en el MOP C6.

La gestión del FCC se realiza en dos cuentas:

#### Cuenta en MXN.

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

#### Cuenta en USD.

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

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

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

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

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

### Desembolsos que conformaron la subcuenta C6 del FPB

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

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

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

### 7.3 Salvaguardas

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

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

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

### 7.4 Hallazgos

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

<sup>10</sup> Provenientes del Fondo Forestal Mexicano.

## **7.5 Aprendizaje**

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

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

## **8.0 Conclusiones mayores**

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

### **8.1 Efectividad**

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

### **8.2 Eficiencia**

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

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

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

### **8.3 Relevancia**

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

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

### **8.4 Sostenibilidad**

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

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

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

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

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

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

### **8.5 Impacto**

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

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

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

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

## 9.0 Recomendaciones Post Proyecto

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

### 9.1 Construyendo sobre las lecciones del Proyecto C6

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

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

### 9.2 Sugerencias para consideración

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

#### 9.2.1 Consolidación de las ANP

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

---

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

requeridos para consolidar el manejo de las ANP, y la capacitación continua de los Consejos Asesores y el personal.

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

### **9.2.2 Comunicaciones**

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

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

### **9.2.3 PAMIC**

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

### **9.2. Monitoreo y Evaluación**

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

### **9.2.5 Subproyectos y PSA**

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

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

#### **9.2.6 Género**

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

### **10. Conclusión Final**

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

---

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



## **Anexo A: Estructura del Proyecto<sup>13</sup>**

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

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

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

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

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

---

<sup>13</sup> Modificado del Informe de la EIMT.

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

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

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

## **Anexo B - Metodología y Cronograma**

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

### **Revisión de Gabinete**

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

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

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

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

### **Entrevistas presenciales con todos los actores claves**

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

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

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

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

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

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

### **Visita a subproyectos en 5 cuencas incluidas en el Proyecto**

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

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

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

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

### **Elaboración del informe de la evaluación**

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

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

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

## **Anexo C – Principales documentos Revisados**

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

## **Anexo D – Listado de Entrevistados**

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

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

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

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

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

**FONNOR:** Paola Bauche, Azucena Mercado, José Machorro

**NAFIN:** Carmina Aceves, Verónica Alcaraz, María Luisa Pérez

**SEMARNAT:** Sergio Garzón

**SHCP:** Ismaél Lopez Salas

**Global Water Watch:** Miriam Ramos

**COBIJA:** Integrantes de la coalición

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

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



## Anexo E - Agenda

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

#### Instituciones e integrantes participantes

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

#### OBJETIVO:

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

## AGENDA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Anexo F – FODA y Recomendaciones

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

los actores locales. • Reconocimiento del valor de sus contribuciones.  El proyecto deja dos instituciones (FGM y FONNOR) sólidas y autónomas que dinamizan financiamiento y procesos en sus regiones.	Utilizar mecanismo similar al CTP para coordinar este conjunto de proyectos.			
---	--	--	--	--

## SECCIÓN 2: SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Recomendaciones
Fortalecimiento de FGM y FONNOR.  Fondo de Cuencas Costeras: USD 19M. • ANP + otras acciones del proyecto.  Fondo para la Biodiversidad C6: USD 18M.  OSC afirman contar con recursos o medidas de continuidad del 90% de los subproyectos.  Equipo CONANP-FMCN con sólida reputación, logró superar la meta de fondos patrimoniales.  Aporte de CONAFOR al FPB.  Acreditación del FMCN al GCF	Capacidades comprobadas de FMCN, FGM y FONNOR para la administración de proyectos.  Inicio del diseño de nuevos proyectos con enfoque productivo: CONECTA y GANARE.  La generación de recursos adicionales para conservación mediante el desarrollo de la empresa “circular”.  Los fondos regionales pueden explorar abrir nuevas líneas de acción que fomenten una visión empresarial.	Dificultad para cubrir, en su totalidad y de manera oportuna, la operación básica de las ANP con recursos federales.  CONAFOR no cuenta con recursos para el seguimiento a proyectos de PSA.  No se ha logrado alinear recursos de SADER y CONAGUA.  Variabilidad de los mercados internacionales ha disminuido los rendimientos de los fondos patrimoniales	Volatilidad del mercado de valores.  Disminución del apoyo presupuestal al sector ambiental.  Cambio de prioridades de la cooperación internacional y disminución de fondos para la conservación de la biodiversidad.  Dificultades de los fondos regionales para lograr su autonomía y diversificación de fuentes.	Analizar la brecha financiera de las ANP considerando las tendencias en el recorte presupuestal del sector ambiental.  Explorar alternativas vinculadas al sector empresarial que permitan generar recursos para la conservación.  Continuar con los esfuerzos para asegurar una relación estratégica con las direcciones más pertinentes de



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

### SECCIÓN 3: SUBPROYECTOS

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

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

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

SECCIÓN 4: CONSOLIDACION ANPs				
Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Recomendaciones
<p>Planificación y operación participativa basada en una visión de cuenca.</p> <p>Compromiso del personal.</p> <p>Coordinación interinstitucional y colaboración con OSC.</p> <p>Contribución a la sustentabilidad del manejo a perpetuidad a través de fondos patrimoniales.</p> <p>Mayor colaboración entre Direcciones de ANP permitió sinergias que antes no había a nivel de cuenca.</p> <p>Desarrollo de actividades afuera de las ANP en busca de la conectividad biológica.</p> <p>Disponibilidad de recursos del proyecto de manera oportuna fortalece la capacidad operativa.</p> <p>Fondo de Emergencia facilita la entrega rápida de recursos financieros.</p>	<p>Apoyar al CONANP en su lucha por un aumento del presupuesto federal para las ANP que permitan cubrir sus gastos básicos de operación.</p> <p>Dar prioridad a ANP para orientar financiamiento del programa de PSA de CONAFOR.</p> <p>Extender capacitación en enfoque de género en ANP.</p>	<p>Disminución anual en los presupuestos federales.</p> <p>Atrasos significativos en la llegada del presupuesto federal a las ANP.</p> <p>No se decretaron todas las áreas comprometidas en el diseño del proyecto.</p> <p>Pocos Programas de manejo de ANP se han actualizado, incorporando el componente de cambio climático y la definición de zonas de influencia en función de cuencas.</p>	<p>Falta de observancia de los compromisos internacionales vinculantes en materia ambiental.</p> <p>Drástica disminución de presupuestos al sector ambiental.</p> <p>Decisión de gobierno federal de no decretar nuevas ANP. Actividades extractivas.</p>	<p>Seguir buscando que el presupuesto para la operación básica de las ANP sea asegurado con recursos federales.</p> <p>Promover la actualización de los Programas de manejo de las ANP del Proyecto C6, para que tengan una visión cuenca.</p>

<p>POA a partir de un Marco Lógico unificado (posibilitado por los fondos regionales).</p> <p>Acompañamiento y apoyo administrativo de los Fondos Regionales.</p> <p>Participación en programa de monitoreo.</p>				
<b>SECCIÓN 5: PAMIC</b>				
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>	<b>Recomendaciones</b>
<p>Instrumento para sistematizar información, análisis y acción.</p> <p>PAMIC social aterriza las acciones a escala comunitaria y de microcuenca.</p> <p>Efectivo para gobernanza y para guiar decisiones de manejo.</p> <p>Mecanismo para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinear acciones e inversiones (gobiernos, OSC, comunidades y empresa privada).</li> <li>• Hacer accesible la información territorial.</li> <li>• Aumentan entendimiento</li> </ul>	<p>Dar continuidad a los PAMIC a través de nuevos proyectos con financiamiento internacional, como el GEF, GCF y AFD.</p> <p>Los PAMIC son un insumo importante para la elaboración de Planes de Acción para el Cambio Climático (PACC)</p> <p>Actualizar la página web del C6 para incluir enlaces que permitan un acceso a todos los PAMIC.</p>	<p>No identificada una ruta crítica acordada para el seguimiento, evaluación, retroalimentación y ajuste sistemático del instrumento.</p> <p>Modelo actual no incluye vulnerabilidad en cuanto a ecosistemas y comunidades.</p>	<p>La interpretación del instrumento como un programa de una sola institución en vez de ser considerado como un instrumento de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y priorización para todos, dentro y fuera de gobierno.</li> <li>• Mapa de ruta para la acción coordinada.</li> </ul>	<p>Incluir en la guía metodológica provisiones para el seguimiento, monitoreo, y ajuste de los PAMIC; y la inclusión de datos socioeconómicos de las comunidades y sobre la vulnerabilidad de ecosistemas y comunidades.</p> <p>Elaborar una guía metodológica para los PAMIC sociales (microcuencas).</p>

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

## SECCIÓN 6: MONITOREO Y EVALUACIÓN

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

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

## SECCIÓN 7: MECANISMOS INNOVADORES DE COLABORACIÓN

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

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



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

## SECCIÓN 8: SALVAGUARDAS

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

## COMUNICACIÓN

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

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

## Anexo G – Marco de Resultados y Monitoreo

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

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

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

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

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

### Resultados

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

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

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

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

### **Lecciones aprendidas y testimonios**

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

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



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

## Principales Conclusiones

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

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

### **Siguientes pasos**

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

A continuación, las principales visiones de los mismos:

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

### **Apéndice 1 Listado de documentos revisados**

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

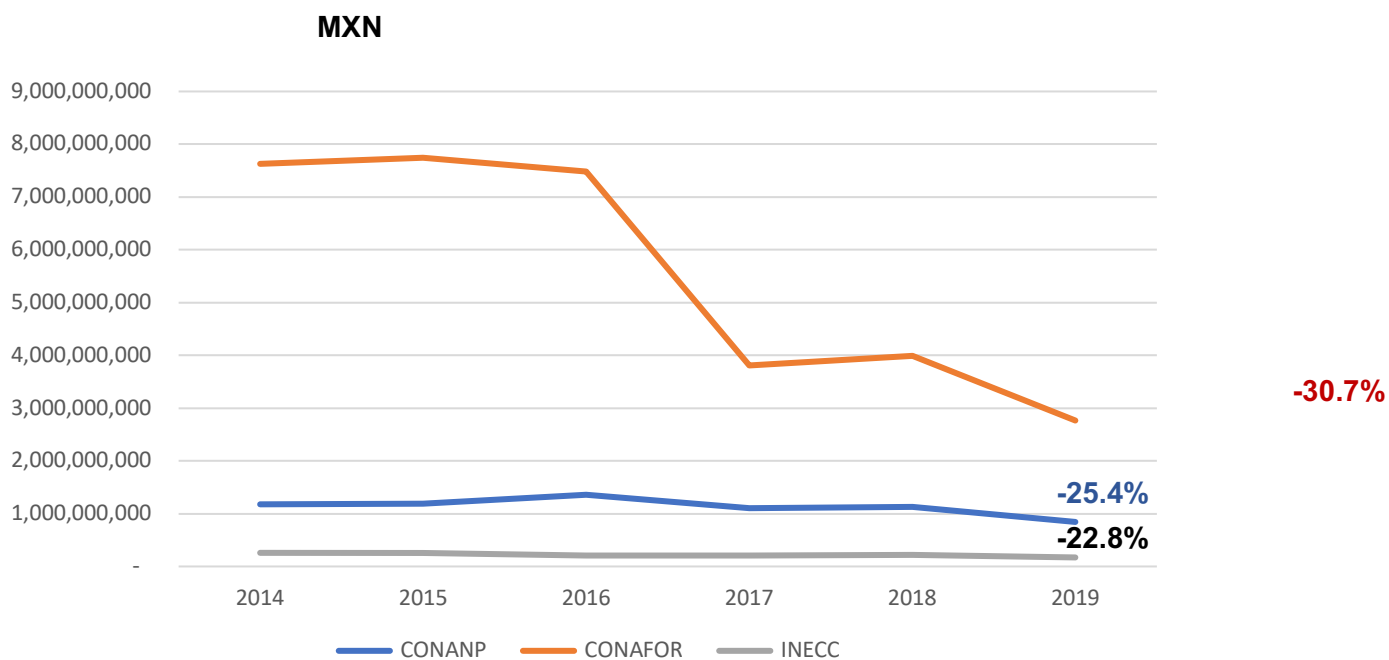
	<b>Nombre del documento</b>
	10. Red de monitoreo comunitario de agua con las comunidades involucradas en el Proyecto "Conservación de Cuencas Costeras en el Contexto de Cambio Climático".
	11. Construcción de las primeras estrategias comunitarias para la restauración ecológica de paisajes, en la vertiente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

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

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

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

## Anexo J. Variación del presupuesto fiscal de las instituciones del CTP del C6. Período 2014-2019 <sup>14</sup>



<sup>14</sup> [http://dgeiawf.semarnat.gob.mx:8080/ibi\\_apps/WFServlet?IBIF\\_ex=D4\\_GASTOS01\\_03&IBIC\\_user=dgeia\\_mce&IBIC\\_pass=dgeia\\_mce&NOMBREANIO=\\*](http://dgeiawf.semarnat.gob.mx:8080/ibi_apps/WFServlet?IBIF_ex=D4_GASTOS01_03&IBIC_user=dgeia_mce&IBIC_pass=dgeia_mce&NOMBREANIO=)  
<https://adnpolitico.com/mexico/2018/12/18/el-recorte-a-semarnat-alcanza-a-organismos-de-proteccion-ambiental>

*Courtesy translation*

**Coastal Watershed Conservation in the Context of Climate Change  
(C6 Project)**

**National Commission of Natural Protected Areas (CONANP)  
National Forestry Commission (CONAFOR)  
National Institute of Ecology and Climate Change (INECC)  
Mexican Fund for the Conservation of Nature (FMCN)**

**Co-financing of the Global Environment Facility through the World Bank**

**INDEPENDENT FINAL EVALUATION**

**Allen Putney  
Rafael Gonzalez Franco  
Humberto Cabrera**

**MEXICO CITY, MEXICO  
May, 2019**



### **Acknowledgements**

The final independent evaluation of the C6 project was completed thanks to the support of many people.

We, the consultants, would like to sincerely thank them for their cooperation, patience, and kindness. In particular, we would like to acknowledge the staff of FMCN (Lorenzo Rosenzweig, Renée González, Ana Laura Barillas, Yarit León, Mireya Méndez, Mariana Aguirre, Karina Ugarte, Carlos Moreno), FONNOR (Paola Bauche, Joanna Acosta, José Machorro, Azucena Mercado), FGM (Leonel Zavaleta, Jordi Vera, Isauro Cortés, Montserrat García, Beatriz del Valle, Alma Rodríguez, Daniel Jiménez, Ivonne Ortiz), CONANP (Andrew Rhodes, Fernando Camacho, Pilar Jacobo, Juan Carlos Romero, Carlos Villar, Raúl Álvarez), CONAFOR (Hilda González, Adriana Saldaña, Guillermo Muñoz, Francisco Arrazate, René Vargas), INECC (Amparo Martínez, Margarita Caso, Daniel González). NAFIN (Carmina Aceves, María Luisa Pérez, Verónica Alcaraz), SCHP (Luís Ismael López Salas), and SAMARNAT (Sergio Garzón), who answered our questions and shared their perspectives on the project. We also appreciate the patience and seriousness of the people we visited in the field in response to our many questions and those who organized these trips, especially Mireya Méndez, Leonel Zavaleta, Paola Bauche, and Carlos Moreno. Finally, we thank Yarit León for clarifying the financial management system of the project.

### **Acronyms and Abbreviations**

ACP	Private Conservation Area
APFF	Flora and Fauna Protection Area
ANP	Protected Natural Area
BM	World Bank
C6	Coastal Watershed Conservation Project in the Context of Climate Change
CDI	National Commission for the Development of Indigenous Peoples
COBIJA	Coalition of Organizations of the Jamapa and Antigua Bio-watersheds
CONABIO	National Commission for the Knowledge and Use of Biodiversity
CONAFOR	National Forestry Commission
CONAGUA	National Water Commission
CONANP	National Commission of Protected Natural Areas
CTP	Technical Committee of the Project
CTR	Regional Technical Committee of the Project
EIMT	Independent Mid-Term Evaluation
FANP	Fund for Protected Natural Areas Veracruz Environmental Fund
FAV	Coastal Watershed Fund Gulf of Mexico Fund
FCC	Global Environment Facility (GEF)
FGM	Mexican Fund for Nature Conservation
GEF	Technical Committee of the Project
FMCN	Regional Technical Committee of the Project
FONNOR	Northwest Fund
FR	Regional Fund
FPB	Biodiversity Heritage Fund
GdC	Gulf of California
GdM	Gulf of Mexico
GEF	Global Environment Facility
INECC	National Institute of Ecology and Climate Change
INECOL	Institute of Ecology, AC
INEGI	National Institute for Statistics, Geography and Informatics
KfW	KfW Bankengruppe (German Development Bank)
METT	Management Effectiveness Tracking Tool
MCCA	Community Monitoring of Water Quality and Quantity
MGAS	General Environmental and Social Framework
MPPI	Indigenous Peoples Planning Framework
MtCO <sup>2</sup> e	Million Tons of Carbon Dioxide Equivalent
NAFIN	National Financial, SNC
OSC	Civil Society Organization
PAMIC	Integrated Watershed Management Action Plan
PET	Temporary Employment Program
PNCP	Cofre de Perote National Park
PNPO	Pico de Orizaba National Park
POA	Annual Operating Program
PPI	Indigenous Peoples Plan
PSA	Payment for Environmental Services
RBPC	Centla Wetlands Biosphere Reserve
PROCODES	Conservation Program for Sustainable Development PROMAC Native Corn Program
PROVICOM	Community Surveillance Program for Protected Natural Areas and Conservation Zones Influence
RBIOTUX	Los Tuxtlas Biosphere Reserve
RBMNN	Nayarit National Marshes Biosphere Reserve
RBMNS	Sinaloa National Marshes Biosphere Reserve (without decree)
REDD	Reducing Emissions from Deforestation and Forest
REDD+	Degradation Enhanced Version of REDD
SAGARPA	Secretariat of Agriculture, Livestock, Rural Development, Fisheries and Food

SAR-MOD	High Resolution Degradation Monitoring System
SEDESOL	Secretariat of Social Development
SECTUR	Tourism Secretariat
SEDEMA	Secretariat of Environment of the State of Veracruz
SEMARNAT	Secretariat of Environment and Natural Resources
KNOW	Procurement Plan Execution System
SHCP	Ministry of Finance and Public Credit
SNMB	National Monitoring System for Biodiversity
SFP	Secretariat of Public Service
SIIF	Comprehensive Financial Information System
SIMEC	Conservation Information, Monitoring and Evaluation System
SINAP	National System of Protected Areas
SISEP	Project Information and Monitoring System
UCP	Project Coordination Unit
UCR	Regional Coordination Unit
IUCN	International Union for Conservation of Nature
UV	Veracruz University

## **PROJECT C6**

### **INDEPENDENT FINAL EVALUATION**

#### **1.0 Executive Summary**

This report presents the results of the Final Independent Evaluation (FIE) of the project “Conservation of Coastal Watersheds in the Context of Climate Change” (Project C6). The evaluation was based on the Results and Monitoring Framework developed during the project’s design. Additional findings and recommendations were drawn from interviews with key individuals from the project’s partner institutions, field visits to intervention sites, and conversations with beneficiaries. These findings and recommendations were summarized in a Strengths, Opportunities, Weaknesses, and Threats (SWOT) analysis. Notably, the strengths and opportunities far outweighed the weaknesses and threats, indicating a highly satisfactory project. It is also noteworthy that the number and significance of additional results, not anticipated in the original project design, were remarkable.

With four leading institutions, two regional support institutions, eight major themes, four levels of implementation, 32 sub-projects (in six watersheds of the Gulf of Mexico and three in watersheds of the mainland Gulf of California), and Payments for Environmental Services (PES) in the mainland Gulf of California (GdC), Project C6 was undoubtedly complex.

According to the Results and Monitoring Framework, the project effectively achieved 120% of its development goal targets. In terms of intermediate outcomes, it was even more effective, with a 119% achievement rate. However, the project's true effectiveness, in qualitative terms, was the mobilization, alignment, training, coordination, and follow-up of the wide range of actors related to its thematic and geographical scope. A striking number of interviewees perceive Project C6 as a milestone in Mexico, particularly due to the effectiveness of inter-institutional collaboration. Overall, they attribute its success to the effectiveness of the Project Technical Committee (PTC), the Project Coordination Unit (PCU), the Mexican Fund for the Conservation of Nature (FMCN), the Regional Coordination Units (the Gulf of Mexico Fund, FGM, and the Northwest Fund, FONNOR), Civil Society Organizations (CSOs), the Integrated Watershed Management Action Plans (PAMIC), and the implementation of the PES program, which are the central pillars of the project design. In terms of protected natural areas (PNAs), the project strengthened 1,748,204.73 hectares of PNAs through endowment resources in 10 of the 12 committed PNAs. Lessons learned in ecosystem monitoring processes have enabled the internalization of this approach in the subsidy programs of CONANP and CONAFOR.

During its five years of implementation, Project C6 has generated a multi-level management model, whose processes have proven relevant, effective, and efficient, with significant positive impacts from multiple perspectives and at various levels. Capacity building has been a cross-cutting theme with positive effects, laying the foundation for sustainability post-project. Project C6 also contributed to strengthening local social fabric through inclusion and women's empowerment processes, undoubtedly the basis for any conservation effort and the transition to sustainable

practices. It is notable that 90% of the CSOs participating in Project C6 intend to continue the processes initiated by the project.

The sustainability of these actions is evident through the incorporation of the integrated watershed management approach and its lessons learned among the CTP partners, regional funds (FGM and FONNOR), CSOs implementing subprojects, and ejidos and communities implementing PES. Financially, the capitalization of the Coastal Watershed Fund (FCC) contributes to the operational capacity of ten PNAs and the permanent continuation of subprojects in agroecosystems, monitoring, inter-institutional collaboration, promotion of social participation, and FCC administration. The Biodiversity Endowment Fund, in turn, contributes to the continuation of the PES initiated.

The organizational model has fostered the appropriation of the project by its partners, productive inter-institutional collaboration, and the development of significant, mostly positive, unexpected results. Although it was primarily designed to meet environmental goals, Project C6 has generated a series of important economic and social benefits. The PTC is made up of a cohesive group of individuals driven by a shared vision and professional commitment.

As highlighted in the Mid-Term Independent Evaluation (MTIE), one of the main threats to the maintenance and replicability of the project's actions has been financial constraints. At the federal level, environmental budget cuts persist. Internationally, there has been a shift in priorities among traditional donors, particularly reducing support for biodiversity conservation. Low returns in financial markets have led to fewer earnings from endowment funds, negatively affecting the sustainability of the project's outcomes. These realities underscore the strategic importance of exploring new sustainable financing models, even if they involve high levels of risk, and the need for innovation.

Project C6's support for FMCN's accreditation with the Green Climate Fund was an unexpected major achievement. This could significantly increase the availability of environmental funding for Mexico and continue biodiversity conservation efforts in the context of climate change.

At the end of the report, specific recommendations are presented to maintain Project C6's achievements after its closure, especially in financial aspects. Additional suggestions are made in the following areas: (1) consolidation of protected natural areas (PNAs), (2) communication, (3) PAMIC, (4) subprojects and PES, and (5) gender. Now that Project C6 is coming to an end, those involved in its design, management, implementation, and monitoring deserve special recognition for the effort's robustness, the scale and quality of the collaboration, and the results achieved. It is a milestone of excellence among environmental projects in Mexico.

### ***Summary***

*The results of the final independent evaluation of the project "Conservation of Coastal Watersheds in the Context of Climate Change" (Project C6) are presented in this report. The evaluation used the Results and Monitoring Framework, developed during project design, as the*

basis for the review. In addition, the evaluation incorporated the findings and recommendations derived from stakeholder interviews, visits to project intervention sites in the field, and conversations with beneficiaries. These findings and recommendations are summarized in an Analysis of Strengths, Opportunities, Weaknesses, and Threats (SWOT). It is notable that the strengths and opportunities are much more numerous than the weaknesses and threats, indicating a highly satisfactory project. Also notable are the number and importance of the outcomes not included in the original project design. With four principal institutions, two regional support institutions, eight major topics, four implementation levels, 32 subprojects ( in six Gulf of Mexico Watersheds, and in three continental watersheds of the Gulf of California), and Payments for Environmental Services (PES) in the continental part of the Gulf of California, Project C6 is quite complex.

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

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

During the five years of project implementation, C6 has generated a multilevel management model whose processes have proven to be relevant, effective, and efficient with significant positive impacts from various perspectives and at various levels. Capacity building has been a constant theme throughout the project that leaves behind the foundations for post-project sustainability. Project interventions have also contributed to strengthening the local social fabric where it has worked through processes of inclusion and empowerment of women, which are important aspects of conservation efforts that seeks to transform productive practices into sustainable development. It is impressive that 90% of the NGOs that participated in the project have indicated their determination to continue post-project the activities started through C6. The sustainability of project activities is seen happening through the incorporation of the integrated watershed management focus and the lessons learned through the project among the institutions that make up the CTP, the regional funds (FGM and FONNOR), the NGOs that carried out the subprojects, and the communities that participated in the payments for environmental services. In terms of finance,

*capitalization of the Costal Watersheds Fund (FCC) now facilitates long-term support to the operational capacity of 10 protected areas, and continuation of agroecosystem projects, monitoring, interinstitutional collaboration, social participation, and 10 administration of the FCC. For its part, the Biodiversity Endowment Fund contributes to the continuation of payments for environmental services initiated during the C6 Project.*

*The organizational model has encouraged the appropriation of the project by its partners, productive interinstitutional collaboration, and the development of unexpected but significant unexpected results, mostly positive. Although the project was designed primarily to achieve environmental goals, it has also generated important economic and social benefits. It is noteworthy too that the Project Technical Committee, comprised of representatives of the lead institutions, has brought together a remarkable group of people with a shared vision and deep professional commitment. As noted in the Independent Mid-Term Evaluation, financing is a serious threat to the maintenance and replicability of the project. At the federal level, cuts in environmental budgets continue. At the international level, changes in priorities continue amongst traditional donors, in many cases decreasing support for biodiversity conservation. Low returns in financial markets continues to result in endowment funds generating less interest, negatively impacting the sustainability of the project's positive results. These realities underline the strategic importance of exploring new models of sustainable financing, even when it involves high levels of risk, and the need to experiment.*

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

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

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

## **\*\*2.0 Introduction\*\***

This document presents the Final Independent Evaluation (FIE) of the project "Conservation of Coastal Watersheds in the Context of Climate Change" (Project C6). It is a joint effort by the National Commission of Protected Areas (CONANP), the National Forestry Commission (CONAFOR), the National Institute of Ecology (INECC), and the Mexican Fund for the Conservation of Nature (FMCN) with co-financing from the Global Environment Facility (GEF) through the World Bank. Its objective is to promote the integrated environmental management of selected coastal watersheds as

a way to conserve biodiversity, contribute to climate change mitigation, and improve the sustainable use of land.

### **\*\*2.1 Background\*\***

Mexico's rich biodiversity is threatened by the expansion of agricultural land and unsustainable land use practices. Deforestation increases vulnerability to natural disasters by reducing soil retention, causing erosion, and weakening natural wind barriers. In the context of climate change, the mountains that form coastal watersheds will experience more intense hurricanes and droughts, increasing the severity of floods, landslides, and wildfires. Through Project C6, the four participating institutions promoted integrated management of the 16 selected watersheds. The intervention sought sustainable management to reduce pressure on forests, conserve biodiversity, reduce damage caused by natural disasters, and contribute to the socio-economic development of communities. The Integrated Watershed Management Plans (PAMIC), designed and overseen by INECC, served as the inter-institutional coordination tool to identify thematic and geographical priorities. CONANP strengthened the basic operation of protected areas (PAs), while in critical areas between PAs, FMCN supported sustainable forest management and agroforestry subprojects, and CONAFOR assisted forest landowners through payments for environmental services (PES). The project structure and responsibilities of each institution were clear and effective (presented in Annex A). The Project Technical Committee (PTC), comprised of the lead institutions, was the highest decision-making body, and the effort was coordinated by a unit within FMCN (the Project Coordinating Unit, PCU), supported by the Gulf of Mexico Fund (FGM) and the Northeast Fund (FONNOR) as regional coordinators.

### **\*\*2.2 Purpose of the Evaluation\*\***

The evaluation aims to determine the degree of implementation of Project C6 in terms of its development objectives, achievements, sustainability, lessons learned, and recommendations for the future.

### **\*\*2.3 Methodology (Annex B)\*\***

The Preliminary Report, presented at the start of the evaluation, summarizes the methodology used, which was based on four elements: (1) document review (Annex C), (2) interviews with key stakeholders (Annex D), (3) site visits to subprojects in five C6 watersheds (Annex E), and (4) oral and written presentation of the final report. The team members were Allen Putney (American) as leader, Rafael González Franco as a consultant on social aspects (Mexican), and Humberto Cabrera as a consultant on financial sustainability (Peruvian).

### **\*\*2.4 Findings\*\***

The SWOT analysis (Annex F) summarizes the evaluation findings in eight major categories. The large number of positive items (strengths and opportunities) compared to negative items (weaknesses and threats) indicates a highly satisfactory project.



However, as shown in the graph below, with four lead institutions, two supporting regional institutions, eight major themes, four levels of implementation, 32 subprojects (in six watersheds in the Gulf of Mexico (GoM) and three watersheds in the mainland part of the GoC), and implementation of the PES program in three target areas in the mainland GoC, Project C6 is complex. This complexity makes it difficult to fully grasp the richness of its interventions but also highlights the creativity of responses achieved with varied inputs and situations.

## **\*\*2.5 Broader Impact\*\***

Mexico is facing an acceleration of extreme, adverse, and atypical weather events caused by climate change. The adaptation and mitigation of these phenomena require a significant increase in intersectoral and interinstitutional collaboration at the national, regional, and local levels to guide and implement action strategies at the watershed scale. These multi-variable strategies are necessary to conserve ecosystem services, provide clean water for human consumption, and retain soils. These are critical conditions for the lower parts of the watersheds, which are characterized by high population density, rapid economic growth, and high vulnerability to natural disasters. The extent of natural resource degradation in coastal watersheds is often severe, making the project's interventions relatively small in relation to the scale of the problem, but highly significant. Overall, the project developed a complex multi-level management model to address its challenges, which appears replicable on a larger scale—perhaps not entirely, but certainly in its key components. Therefore, laying the groundwork for scaling up Project C6 should be considered in its exit strategy. It is noteworthy that most interviewees considered it successful, but they also recognized that some success factors may not be easily replicable. Hence, special attention was given during the final evaluation to the sustainability and replicability of the overall model and its various components, as well as lessons learned. These issues will be explored in more detail in the following sections of the report.

## **\*\*3.0 Results Framework\*\***

The Results Framework in Annex G summarizes the degree of achievement of the development objective, expected outcomes, and their indicators.

### **\*\*3.1 Development Objective\*\***

The development objective (DO) of Project C6 is "To promote the integrated environmental management of selected coastal watersheds to conserve biodiversity, contribute to climate change mitigation, and improve the sustainable use of natural resources." At the time of this FIE, the three outcome indicators have reached an average of 120%. Indicator 1 reached 158% of the target (see explanation in section 5.1), while Indicators 2 and 3 reached 102% and 100% respectively.

### **\*\*3.2 Intermediate Results\*\***

The average achievement across the seven intermediate results was 119% (see details in Annex G). Furthermore, several unexpected, mostly positive outcomes add significant additional value to Project C6. The most notable are:

- FMCN's accreditation with the Green Climate Fund (GCF), for which funding for the respective consultancy by Project C6 was essential.
- The creation of two state environmental funds supporting local NGOs.
- New forms of collaboration such as networks (Mexico's Environmental Funds Network – RedFAM, nursery and Melipona bee networks), NGO coalitions (Coalition of Organizations of the Jamapa and Antigua Bioregion – COBIJA), strategic NGO alliances (Vida-Conecta), citizen environmental committees, and micro-watershed committees.
- COBIJA and FGM's development of what they call "Social PAMICs" at the sub-watershed level.
- The development of a gender strategy that raised awareness and provided training for FMCN staff, regional funds, NGOs, and communities.
- The use of PES by ejidos as seed capital to support new sustainable land uses, such as adventure tourism businesses. With support from several funding sources, the development of a simplified methodology (called BIOCOMUNI by CONAFOR) for community biodiversity monitoring.
- Improvements to FMCN's Project Monitoring and Tracking System (SISEP) and its accounting system, which facilitated efficient project management and increased its capacity to attract new funding.
- NGOs using SISEP to improve their internal systems.
- The linkage between bilateral cooperation projects that strengthened the endowment funds of PAs, considered one of the most important financial operations in 2018 in terms of supporting Mexico's biodiversity conservation.

#### **\*\*4.0 Design\*\***

In the MTR, it was noted that the design of Project C6 is creative as it involves a wide range of social fabric (government institutions at all levels, environmental funds, NGOs, communities, and individuals) in a common effort at the watershed level, integrated with a solid financial base. However, it was also recognized that in some aspects, the design is conservative because it did not take into account changes in the international financing environment (changes in international program priorities and low financial market returns) and the need to set fundraising goals not only in terms of amount but also in terms of the diversity of sources. Like in nature, diversity increases the stability and resilience of the system, in this case, the financial system. However, diversification involves new arrangements and mechanisms, often untested, which are considered high risk (in the business world, it is said that only 1 out of 10 new ventures survives). Although new sustainable financial sources and mechanisms were explored during Project C6, its design could have recognized the high cost of experimentation by budgeting more resources for this purpose and setting goals for source diversification.

Although not originally part of the project, the PTC decided to allocate resources to fund the design of an entity to advise private companies on the application of the Equator

Principles. Its goal is to create a non-profit civil association that offers its services at a competitive price, with part of its compensation used for the "regeneration of Mexico's natural and social capital." This organization is in the process of being established following a feasibility study and business plan funded by Project C6. Examples like this could help create action lines within environmental funds to generate income aimed at different aspects of the environmental agenda and cover part of their operational costs. Other noteworthy aspects at the end of the project design are:

- Although the Project Appraisal Document (PAD) recognizes the importance of environmental, economic, and social interconnections in watersheds, the goals and indicators of expected results were solely environmental. Fortunately, project partners also prioritized and measured social and economic aspects.
- The gender approach was restricted to risk reduction and did not set goals or foster strategies for increasing benefits. However, the absence of guidelines on the subject allowed room for creativity. FGM designed a gender strategy, later adopted not only by FGM but also by FMCN, FONNOR, and several NGOs.
- Although the PAD mentions the importance of financing mechanisms, the emphasis was on traditional mechanisms such as trusts. More recent mechanisms and trends such as green bonds, results-based payments, and environmental risk insurance were not incorporated into the project's original design.
- FMCN's institutional capacity, technical expertise, and staff stability facilitated the implementation of Project C6 and were key factors in its success. This strong institutional base was complemented by highly capable partners, including CONANP, CONAFOR, and INECC, who played essential roles in policy guidance, regulatory compliance, and technical advice.

## **5.0 Progress in the Different Project Components**

The basis for evaluating the progress of Project C6 is the Results and Monitoring Framework (Annex G). Above this foundation, the analysis of Strengths, Opportunities, Weaknesses, and Threats (SWOT) (Annex F) presents the overall findings on each of the eight main project themes, as well as recommendations for a post-project future.

### **5.1 Creation and Consolidation of Protected Natural Areas (Component 1)**

The indicators regarding the implementation of this component show significant advances. As previously mentioned, Indicator 1 (Consolidation of at least 1.1 million hectares of protected areas, including at least two new protected areas estimated at 500,000 hectares) exceeded the target by 158%, reaching 1,748,204.73 hectares of protected natural areas (ANP) with a financial increase in their operation contributing to effective management.

From the planned increase in protected areas, certainty in the management of 354,849 hectares was achieved in the Sierra de Vallejo-Río Ameca ANP, and progress was made in the decree process for the proposed decree of the Arrecifes los Tuxtlas ANP.

By the end of Project C6, the indicators for the intermediate results of this component have reached an average of 92% of the target. Indicator 1.1 (ANP that meet their management effectiveness target) reached 83% of the target, with ten out of twelve ANP having improved their management effectiveness. As during the mid-term evaluation, the evaluation of management effectiveness (METT method) was not always developed participatively, as in some ANP, the METTs were prepared by the ANP Directors and, in the case of GdM, with the participation of the FGM team. However, the ideal scenario is to have a collegial process involving both Advisory Council members and ANP staff. This serves as an indirect training process because it introduces participants to basic questions about management effectiveness. The ANP that improved their METT scores include Cofre de Perote, Pico de Orizaba, Lobos Tuxpan, Cañon Usumacinta, Sistema Arrecifal Veracruzano, Islas Marietas, Isla Isabel, Meseta de Cacaxtla, and Islas Marías. Marismas Nacionales Nayarit and Pantanos de Centla did not change their ratings between 2017 and 2019, while Los Tuxtlas saw a decrease in its rating due to budget and staffing cuts.

Indicator 1.2 (Capitalization of permanent financing sources) achieved 100% of the target of USD 28.6 million. By the end of Project C6, ten ANP receive financing from the FCC endowment funds: seven in GdM (Lobos Tuxpan, Los Tuxtlas, Sistema Arrecifal Veracruzano, Cañón de Usumacinta, Cofre de Perote, Pico de Orizaba, and Pantanos de Centla) and three in GdC (Marismas Nacionales Nayarit, Islas Marías, and Ameca-Vallejo). Two ANP in GdC (Isla Isabel and Islas Marietas) receive counterpart endowment resources to Project C6. This is a significant achievement for the sustained and effective operation of these ANP.

Beyond the numbers, the SWOT analysis (Annex F, Section 4) shows a high number of strengths compared to the weaknesses of this project component. Perhaps most notable is the collaboration between the Directorates and the FR, OSC, and other ANP at the watershed level; the commitment of the staff and the role of the endowment funds in ensuring the operation of the ANP. The most striking weaknesses are the annual decrease in federal budgets and delays in their arrival to the ANP.

Annual reports from the ANP indicate an increasing level of compliance with the Annual Operational Programs (POAs). A result that has been difficult for many of the ANP is the implementation of biodiversity and water monitoring programs. Total or partial compliance with the other POA targets appears to be related to specific situations of each ANP, and no pattern is detected in this regard.

## **5.2 Promotion of Watershed Sustainability (Component 2)**

The Results and Monitoring Framework (Annex G) contains one outcome indicator and two intermediate outcomes for this component. Indicator 2 (Improved soil and forest management with reduced carbon emissions in selected sites in six watersheds) is measured by the area where sustainable use projects have been implemented. The target was exceeded by 108% (1,114,494 ha implemented against a target of 1,027,554

ha). Intermediate Outcome 2.1 (PSA, subprojects for agroecosystems and sustainable forest management implemented according to PAMIC) achieved 191% (32,299 ha against a target of 18,696); and Intermediate Outcome 2.2 (CO<sub>2</sub> emissions avoided and sequestered in the selected watersheds/sub-watersheds) exceeded the target with 137% (5.53 MtCO<sub>2</sub> against a target of 4.02 MtCO<sub>2</sub>).

### **5.2.1 PAMIC**

The PAMIC are the result of an effort to improve territorial planning instruments by incorporating the functional territorial dynamics of the watershed. They aim to identify the supply and demand for environmental services in the watershed, incorporating the externalities resulting from climate change. These are instruments developed participatively where local actors see their contributions reflected, facilitating their adoption. They also serve as a roadmap to articulate the concerted action of various local actors and the three levels of government. The actors involved in developing the PAMIC consider the process and the result to be of enormous value. It is beyond the scope of this evaluation to assess the quality of each PAMIC. However, concurrently, and as part of the exit strategy of Project C6, lessons learned and good practices from the PAMIC construction process are being extracted for replication. The decision to hire a consultancy to document the methodology for creating the PAMIC after the experience gained during Project C6 is a wise one, as is seeking its incorporation into legislation.

The joint initiative of FGM and COBIJA to “ground” the PAMIC to turn it into a comprehensive sub-watershed management strategy called “social PAMIC” is noteworthy. This resulted from a process between January and July 2017 during which various meetings were held. The “social PAMIC” is now considered a roadmap for the collaborative action of COBIJA.

Project C6 proposed the promotion of watershed sustainability, but it does not necessarily imply achieving it fully. What can be determined is the scope of the subprojects, which, due to the limited available time, were defined before obtaining the results of the PAMIC with the prior data and analysis. Nevertheless, these were improved with the information and conclusions from the PAMIC that have been utilized in different ways:

The information generated was used by CONAFOR to include it among the prioritization criteria of the PSA program. That is, land that is applied for and is located in the conservation areas of the PAMIC will have a higher score.

They are used as input for future projects: for example, CONECTA, which is a proposal that has been accepted in its first design phase by GEF and focuses on regenerative livestock in the watersheds of Project C6.

They are recognized as useful and quality instruments even outside the group of actors involved in Project C6. There are currently requests for support in developing PAMIC in the watersheds supplying the cities of La Paz, Colima, and San Miguel de Allende.

In the San Pedro River watershed, the PAMIC and the Climate Change Action Programs (PACC) for the ANP were harmonized. The PAMIC was included as one of the adaptation measures to be implemented in the upper and middle parts of the watersheds established in the PACC.

To date, there is no strategy to sustain the PAMIC processes, which must be considered in the exit strategy of Project C6.

### **5.2.2 Subprojects**

Due to the importance of this topic, a detailed report has been prepared (see Annex H), and this section presents the most important points. The subprojects were well-designed, clear in their scope and expected results, and their terms of reference can serve as a model for other projects. Capacity building has been a transversal axis with positive effects and lays the foundation for post-project sustainability. As identified in the mid-term evaluation, considerable effort was invested in selecting, training, and supporting the OSC that executed the subprojects, which led to satisfactory results. OSC with capabilities, local roots, and legitimacy were found; they have experienced technical staff with the sensitivity and skills to conduct and support processes with individuals and organized groups. In the only unsuccessful case, timely action was taken to correct it.

The subprojects fostered collaboration between executing instances, local promoters, higher education institutions, and the ANP directorates. Additionally, the knowledge of state and municipal authorities was included. The governments of Veracruz initially and Jalisco more recently collaborated decisively.

One of the successes of Project C6 was involving local actors in monitoring biodiversity and water quality. This fostered pride among the residents for the biodiversity in their territory and the incorporation of the watershed concept, promoting understanding and symbolic appropriation of the territory, thereby increasing interest in conserving their resources while harmonizing productive practices with the health of the watershed. In some cases, greater solidarity, understanding, and collaboration emerged between upstream and downstream watershed groups.

Project C6 also contributed to strengthening the local social fabric, undoubtedly the basis for any conservation and productive reconversion efforts toward sustainable practices. Among the positive effects of the subprojects is the development of self-esteem and confidence in many of the beneficiary community groups. Moreover, in most cases, signs of inclusion and empowerment of women were also observed, especially in the GdC.

### **5.2.3 Other Considerations Regarding Subprojects**

There are other considerations worth noting regarding the subprojects, both in terms of design and execution. For future projects, it is suggested to take the following points into account:

Although it is not common in GEF projects, it would be ideal to establish a baseline and control groups to allow for more accurate weighting of results and effects, both environmentally and socioeconomically.

The intervention in nine watersheds involved a dispersion of investments and efforts that limited the effects at the level of each watershed. Considering C6 as a “pilot project” that tested new processes and instruments, it would have been interesting to design it with varying intervention densities in different watersheds to increase the learning curve.

Given the scale of the problem, while the scale of the intervention generates models, it is very territorially limited, and its replicability on a larger scale is not clear. As indicated by several interviewees, some of the conditions that allowed C6's success are not common, such as consistency in the Technical Committee (CTP), the high quality of certain key individuals involved in the processes at different levels, and the financial resources available.

The cost of the 29 subprojects in GdM was US\$89/direct beneficiary/year and US\$70/ha/year. The cost of the subprojects to support the management of a coffee plantation was US\$150/ha/year, and the cost of support for livestock management was US\$458/ha/year. In comparison, the cost of CONAFOR for supporting forest management is US\$231/ha/year, and for supporting silvopastoral management is US\$462/ha/year, while the cost of the Sembrando Vida Program (corn planting), a priority of the new Federal administration, is US\$1,263/ha/year. Furthermore, these subprojects include training, technical advice, and supplies that cannot be covered by public investment.

However, the scale of livestock farming in these watersheds was not adequately considered in the project design, leading to an imbalance that needs to be remedied in future projects. Data from Project C6 show the importance of this finding, as sustainable livestock farming increases production by 300% and reduces suspended solids and coliforms in water bodies downstream by half.

Regarding capacity building, the promotion of emotional intelligence, gender approach, and inclusion efforts is still nascent; this remains an area for future improvement.

It is pertinent to mention that a clear sustainability strategy for the investment in the subprojects is required.

#### **5.2.4 Learning**

The learnings identified are detailed in Annex H. Perhaps the most important are:

The understanding of the viability of environmental efforts if social and economic aspects are not incorporated.

The interest and commitment of people to conserve their natural resources are tied to finding meaningful solutions to their vital needs (improving family living conditions).

Extension work is indispensable.

The exchange of experiences and methodologies between projects or areas with similar characteristics or related activities promotes learning and strengthens processes.

The linkage with universities, as well as collaboration with other international cooperation agencies, allowed for the development of academic theses and created synergies.

Institutional coordination and articulation are essential to carry out development actions that are consistent with the realities of the population.

Business initiatives require technical support in marketing to improve production quality, as well as financing.

Both the CTP and its secretariat underwent a learning curve for managing projects of this complexity, allowing them to accurately monitor the activities of Project C6.

### **5.2.5 Continuity**

In 26 of the 29 subprojects in GdM, the executing entity states that they will continue. In the three negative cases, the lack of continuity is due to the implementing entity ceasing operations in the area. The civil society organizations (CSOs) expressing their intention to continue the processes initiated with the subprojects attribute this to their maturity. They are confident that this will happen naturally, either due to the appropriation by local actors, the coalitions and collaborative networks established, the synergy with the protected natural areas (ANPs), the resources generated through commercialization, or their own commitment.

### **5.3 Enabling Adaptive Management Through Strengthening Monitoring Capacities (Component 3)**

As indicated in the EIMT, Project C6 utilizes the SAR-MOD monitoring methodology and contributes data to the National Biodiversity Monitoring System (SNMB) coordinated by CONABIO. Its partners are collecting data that nourishes the system, and Project C6 has financed the training of personnel from CSOs, ANPs, and communities. The SAR-MOD monitoring is a methodology developed and adopted by FMCN, CONAFOR, CONANP, and CONABIO, which has been funded by the Gordon and Betty Moore Foundation.

The Community Monitoring of Water Quality and Quantity (MCCCA) developed by Global Water Watch (GWW) is the second monitoring method promoted by Project C6. This method focuses on data collection regarding physicochemical and bacteriological aspects, flow rates, suspended solids, and macroinvertebrates. These parameters allow for alerts about surface water bodies, with well-established protocols and periodic certifications to ensure data quality. The MCCCA is being implemented by 10 community groups with a total of 35 monitors incorporated into the GWW network, all within GdM. The MCCCA trained 106 community monitors who have the skills to take samples of physicochemical variables, suspended solids, flow rates, biomonitoring, and bacteriological aspects.



In the Results and Monitoring Framework (Annex G), this Component is measured by Indicator 3 (Action Plans for Integrated Watershed Management - PAMIC, including municipal, regional, and federal levels in six watersheds) and Intermediate Indicator 3.1 (Number of watersheds/sub-watersheds with priority sites that monitor biodiversity and water quality). In both cases, the target was achieved with two monitoring systems (biodiversity and water quality) in six watersheds.

The SWOT analysis (Annex F, Section 6) summarizes the findings of the evaluation regarding this component. The most notable positive points are:

The introduction of participatory monitoring that has facilitated the appropriation of results by users.

The support from CSOs and technical experts serves as assistance for monitoring subprojects and PSA projects.

The use of camera traps has been a vehicle for introducing local actors to biodiversity conservation.

Water monitoring has raised community awareness of water quality in the micro-watersheds where they are located.

An important conclusion from the evaluation is that for a large portion of those interviewed and visited in the field and in the offices of institutional partners, monitoring has become a concern for obtaining data. There is a lack of vision and clear processes that allow for systematic use of the data for decision-making as part of an adaptive management process at all levels. Due to the vast amount of information generated by each monitoring site, its integrated interpretation does not return to the partners quickly or in terms of each one's specific interests. There is a missing link in the process for an interpretation focused on each type of user and at each level. This does not mean that the data have not been used for important topics such as measuring project impacts, constructing lists of flora and fauna in ANPs, identifying wildlife in wild areas of ejidos, and identifying sources that pollute watercourses, etc. What is lacking is a systematic feedback process focused on the specific interests of each partner at different levels. Perhaps this is a role that the FRs, as key entities, could develop as a common basic service in the implementation of the projects, and the implementation of this role could be an element of their exit strategy.

Another concerning aspect of the monitoring systems is their cost. For example, the investment in training was US\$82,394 (US\$777 per monitor). The average cost for each monitoring site was US\$671. This included travel expenses, materials for the five registration modules, data analysis and interpretation, spatio-temporal analysis by registration site, monitoring, technical support for monitors, and the electronic platform for visualizing results and exchanging experiences between monitors and trainers. The SAR-MOD system is also expensive to maintain in the long term and to replicate in new sites. In fact, the development of the BIOCOMUNI system is an effort to find a less complex and less costly system for use by communities.

Other important observations regarding weaknesses of this component of Project C6 are the lack of use of METT evaluations of ANPs as an opportunity to train Advisory Councils and staff of each ANP (see Section 5.1 above) and the lack of a complete and balanced baseline (environmental, social, and economic) pre-project, with control or witness sites to identify post-project impacts.

#### **5.4 Innovative Mechanisms for Inter-Institutional Collaboration and Promotion of Social Participation (Component 4)**

The Results Framework (Annex G) focuses this component on Intermediate Result 4 (Innovative Mechanisms for Inter-Institutional Collaboration and Promotion of Social Participation) and Intermediate Result 4.1, which measures its success in terms of "Number of local partners that have incorporated better land use practices." By the end of the project, five out of the six targeted institutions have incorporated practices from Project C6 (Fondo Ambiental Veracruzano, Instituto de Ecología, Asociación de Industriales de Veracruz, Junta Intermunicipal de Medio Ambiente Sierra Occidental y Costa – JISOC, Ayuntamiento de Xalapa, and Fondo Ambiental de Jalisco), resulting in a compliance rate of 100%.

As indicated in the SWOT Analysis (Annex F, Section 7), one of the greatest strengths has been the success of the CTP throughout the project and of the CTR at the beginning. They were the main instruments for inter-institutional collaboration at the national and regional levels. CTP members indicate that one of the major factors for their success has been the creation of personal ties among the key technicians associated with Project C6, which in turn facilitated inter-institutional collaboration. In fact, several technicians from federal institutions not directly associated with Project C6 notably perceive that this success is due precisely to the degree of inter-institutional collaboration. Additionally, the CTP was privileged to have high-level representatives and the backing of the political will of the top authorities of the involved government agencies. Its membership was stable over time, allowing for continuity and coherence throughout the process. It is a cohesive group of individuals united by a shared vision, as well as the professional commitment and human quality of its members.

The FMCN and the CTP established a working style that has permeated many of their partners (FRs, OSCs, Inter-Municipal Boards, PSA recipient ejidos, local communities, academic institutions, ANPs), especially in cases where staff continuity allowed for the establishment of personal ties. The development and use of PAMIC was a fundamental tool for identifying synergies, aligning efforts, setting priorities, developing learning communities, and fostering new inter-institutional collaborations. Furthermore, the Project Coordinating Unit was nested within the FMCN, an institution capable of operating as a core organization, which ensured that things happened in a timely manner during its implementation. There is recognition among interviewees of the great capacity and talent of FMCN staff and their importance for the success of Project C6.

The two Regional Project Units (URP) (FGM and FONNOR) have the support of the FMCN and highly qualified, results-oriented, motivated, and committed professional teams. This allowed them to earn the trust of institutions and local actors, who recognize the value of their contributions. As a plus, Project C6 leaves behind two solid

and autonomous institutions (FGM and FONNOR) that will energize funding and processes in their respective regions beyond their execution period.

In the various watersheds, Project C6 effectively capitalized on existing organizational processes, enhancing capacities and alliances with various OSCs and academia. In the process, they catalyzed synergies, which favored not only the execution of subprojects but also the entire set of activities, such as the preparation of PAMIC and monitoring. Collaboration was continuously incentivized and rewarded through inter-institutional platforms, coalitions, strategic alliances, and learning communities. Additionally, Project C6 enriched the FMCN's Institutional Effectiveness Index with gender and indigenous community issues. It also contributed to enriching FMCN's SISEP and its use by partner organizations. On the negative side, there was insufficient dialogue with other GEF projects to exchange experiences and learnings.

There are threats to the future of Project C6 partners, such as:

- Decreased government budgets in the environmental sector.
- In the post-project stage, if too much time passes before obtaining new support, beneficiaries may lose interest in continuing work.
- Processes for adding value and marketing, being very nascent, may be suspended.
- The suspension of government support for OSCs (co-investment programs and other grant programs for technical assistance and training), in addition to limiting companies from donating to OSCs tax-free.
- Security issues (limiting field presence, canceling events, expensive kidnapping insurance).
- The magnitude and frequency of fires may worsen due to droughts and other consequences of climate change.

### **5.5 Project Management (Component 5)**

Members of the CTP, OSCs, and ANP Directors believe that Project C6 resources have been managed transparently and made available in a timely manner. Although some delays in resource availability occurred during the first renewal of contracts with OSCs implementing subprojects due to delays in preparing and approving annual reports, environmental funds adopted measures that allowed for a quick resolution of the situation. Thanks to the FMCN's extensive experience and flexibility, these and other adopted measures were incorporated annually into different versions of the Project C6 Operations Manual (MOP C6).

On the other hand, the FMCN commissioned an independent auditing firm, selected according to the provisions of MOP C6 and from a list of entities eligible by the BM, to review compliance with the Donation Agreement with the BM (except for subcomponent 2.1 managed by CONAFOR). CONAFOR contracted an auditing firm to carry out the independent audit of the FPB in accordance with the standards established in its own Operations Manual (MOP FPB) and those established by the Secretary of the Public Function (SFP), which was also approved by the BM. Additionally, FGM and FONNOR have conducted their own annual independent audits.

It is noteworthy that all audits conducted under Project C6 have resulted in no qualifications.

Furthermore, it is important to highlight that the BM has conducted at least two specific annual missions to address financial management and procurement. The quality of these missions is evidenced in the Memory Notes, which highlight that the BM's financial management specialist made field visits that allowed for a better understanding of the project and the challenges faced by OSCs in complying with procedures. All Memory Notes from these missions conclude that the "financial management arrangements of the project in terms of budget, accounting, internal control, disbursements and cash flows, financial reporting, external auditing, personnel, and systems used continue to be adequate."

## **5.6 Findings**

Project C6 has oriented its daily actions based on the agreements, rules, and procedures outlined in its MOP C6. This tool was constructed by the FMCN and reviewed by the BM during the design and negotiation period. Its mandatory nature makes it an integral part of the Donation Agreement with the BM, as well as the Concertation Agreement among the institutional partners of the CTP. Its annual updates have been reviewed and approved by the BM, as noted in the Memory Notes from its missions. This has been a regular practice for each of the programs and projects funded through the FMCN.

Recently, during its accreditation process with the Green Climate Fund (GCF), FMCN opted to consolidate all its operations manuals into one single document called the Conservation Area Operations Manual (MOAC). The advantage of this new tool is that FMCN will now need to update only one document that will incorporate lessons learned from all its programs and projects, maintaining the specificities of each as annexes. For future projects, it is recommended to use the MOAC as the operations manual and to include its particular characteristics as an annex, such as background, components, financing, and institutional arrangements.

On another note, in the 2016 audit, the contracted firm observed a specific deficiency in FMCN's administrative-accounting management system called Dynaware, and more recently, Lovis. This system did not automatically generate segregated reports of banking movements by program, project, and donors in real time. To address the observation, the FMCN undertook a lengthy process to adapt its system to enable the functioning of "virtual checkbooks." This was achieved in 2018, leading to the BM congratulating the FMCN in October of the same year for "the management of project funds" and highlighting "the importance of strengthening institutional accounting systems."

Finally, it is worth mentioning that the FMCN strategy aimed at promoting the creation of regional environmental funds in Mexico is enabling the establishment of new allied institutions with the same fiduciary capacities but with a particular geographic focus. The creation of the Network of Environmental Funds of Mexico (RedFAM) in May 2016 and the design of its standards allows for the establishment of an institutional model that is being replicated to address regional priorities. This enables the distribution of

fundraising efforts, as well as the diversification of sources and allies with a regional focus. Evidence of the installed capacities left by Project C6 is confirmed in the last financial management mission in March 2019, which stated in its Memory Note that: "FGM showed the strengthening of capacities acquired over the four years of project implementation, making it a capable fiduciary agent for the administration and management of resources." It should be noted that FONNOR has not directly managed FCC resources for ANP POAs until 2019. For this reason, the BM has not reviewed its administrative management. However, both the FMCN and the external evaluation team believe that FONNOR's fiduciary capacities are equivalent to those of FGM because it has applied the same procedures from MOP C6 to its entire project portfolio without setbacks.

### **5.7 Learning**

The implementation of projects with multiple actors requires solid administrative arrangements that allow for transparent management and timely availability of financial resources. For this purpose, the participation of the FMCN as a recipient of non-asset and asset resources provides guarantees to Project C6 partners for transparent and efficient management. The inclusion of regional funds as territorial coordinators has introduced a new actor and strengthened regional capacities in GdM and GdC. This arrangement has allowed other Project C6 partners to focus their efforts on technical aspects without worrying about administrative matters.

## **6.0 Implementation Plan and Management Modalities**

### **6.1 Baseline for Measuring Impacts at the End of the Project**

Project C6 established several environmental baseline indicators, including the Results Framework and Monitoring, the GEF Tracking Tools (effectiveness of protected area management, sustainable forest management, and climate change), the original proposals of the subprojects, and studies on land use change rates in each watershed. Overall, these baselines measure natural resource management efforts or the state of the resource, but do not measure related social or economic aspects. As a result, only the environmental impact of Project C6 can be measured, but not its social and economic impact on the participating communities. As mentioned in the previous sections of the report, the environmental goals derived from this baseline were, with slight exceptions, achieved. Moreover, Project C6 generated social and economic data that can serve as a baseline for future projects.

### **6.2 Relationship of Expenses to Components and Activities**

Based on the expenditure projection, in 2018 the CTP requested the BM to reallocate the resources of Project C6 at the spending category level, which was approved in June of the same year. According to the agreement in the Grant Agreement, the expense report is based on funding allocations by category, so the resource reallocation was

negotiated solely at that level and not by component. For this reason, only the execution of Project C6 can be compared to the reallocated budget based on the spending category (see the following table).

**Budget vs. Execution**

<b>Category</b>	<b>Budgeted (USD)</b>	<b>Executed (USD)</b>	<b>Execution (%)</b>
CAT 1. Capitalization of the endowment fund	28,609,000	28,609,000	100.0
CAT 2. Goods, consulting services, non-consulting services, and training (Parts 1.3, 3, 4, and 5 of the project)	1,364,489	1,156,519	84.7
CAT 3. Consulting services, non-consulting services, goods, small works, training, operating costs for sub-projects (part 2.3 of the project)	6,137,010	6,047,619	98.5
CAT 4. Operating costs (Parts 1, 2, 4, and 5 of the project)	3,407,501	3,076,754	92.3
<b>TOTAL</b>	<b>39,518,000</b>	<b>38,889,892</b>	<b>98.4</b>

**6.3 Observations on the Budget for the Remainder of the Project**

As of January 31, 2019, Project C6 has a balance of USD 628,108 to be implemented until June of the same year (see the following table).

**Balance of Project C6, by Spending Category**

<b>Category</b>	<b>Balance (USD)</b>
CAT 1. Capitalization of the endowment fund	0
CAT 2. Goods, consulting services, non-consulting services, and training (Parts 1.3, 3, 4, and 5 of the project)	207,970
CAT 3. Consulting services, non-consulting services, goods, small works, training, operating costs for sub-projects (part 2.3 of the project)	89,391
CAT 4. Operating costs (Parts 1, 2, 4, and 5 of the project)	330,747
<b>TOTAL</b>	<b>628,108</b>

**6.4 Sustainability and Continuity of Project Staff**

FGM and FONNOR have been the main implementing institutions of Project C6, operating as key organizations and field supervisors in their respective regions. According to the agreement as part of the MOP C6, a percentage of the returns from the

FCC will be allocated to cover part of the costs of their core staff. This agreement offers a degree of financial sustainability to their operations.

## **6.5 Relationship Between Federal and State Levels**

During the execution of Project C6, changes occurred in the administrations at all three levels of government without halting or significantly altering actions. Even with the crisis at the end of the previous administration in Veracruz and the transition period leading to the current government, Project C6 demonstrated its robustness and resilience capacity. The continuity of CTP members ensured stability and the maintenance of commitments. Constant changes led to the CTRs not remaining operational; however, their operation at the beginning of the project allowed for a successful start.

## **6.6 Safeguard Instruments**

From the outset, Project C6 had all the appropriate safeguards instruments: Operations Manual, Procedures Framework, Environmental and Social Management Framework (MGAS), Indigenous Peoples Planning Framework (MPPI), and PPI. FGM monitored 10 subprojects with indigenous populations, which were considered PPI, and ensured compliance with the safeguards. On the other hand, FONNOR had a subproject with PPI. In both cases, the two UCRs monitored compliance with the Operations Framework (for the case of the protected areas), as well as the MPPI—where they applied the PPI—and in general the MGAS in all processes (consultancies, subprojects, and institutional relations). Since CONAFOR already had its own MGAS and MPPI, these were used for the application of FPB resources.

## **6.7 Progress Towards Larger Scale Support**

Project C6 triggered processes at various scales that already have their own life and will continue in the new post-project scenario. These include the two regional environmental funds, the CONECTA and GANARE projects, initiatives from grassroots organizations, strengthened protected areas, coalitions like COBIJA, and instruments like PAMIC. The watershed approach has been established, monitoring is part of the work of many local actors, and the reconciliation between conservation and better living conditions is becoming evident in the regions of Project C6.

## **6.8 Communication**

Due to a lack of experience with climate change projects, it took the CTP time to identify critical messages and relevant information to convey to the different audiences of Project C6. The EIMT recommended hiring a specialized firm to help address this difficulty and achieve effective communication, but the terms of reference did not adequately capture what the CTP wanted or what Project C6 needed. As a result, the

contracted companies had difficulties generating satisfactory products, leading to the cancellation of one contract.

On the other hand, there was no systematic environmental education program to accompany the processes in the field. However, an exception is highlighted in the work carried out by CEDRO through the booklet “Talks with the Watershed,” an educational piece that could be a valuable tool for partners in all watersheds of Project C6 (with appropriate adjustments, if possible, to local conditions).

## **6.9 Findings**

In their approved budgets for 2019, it is noted that resources from Project C6 represent 90% of FGM's personnel costs and 33% of FONNOR's personnel costs. FGM covers 52% of its personnel costs with resources from the FCC, while FONNOR covers 17%. Therefore, it is evident that FGM is more dependent on the C6 budget for its operations in 2019, although it has secured resources from other sources so that in 2020 funding will only be 43%. This situation should change over time as they are negotiating projects that will allow them to secure fresh resources and maintain their team (see Annex I). Efforts should continue to reduce dependence on the profitability of investment portfolios, especially in a context where high volatility in the stock market threatens personnel stability.

It would be advisable for both FGM and FONNOR to review their operating costs and define a financial plan and an overhead policy to have elements that allow them to negotiate the direct and indirect costs assigned to new managed projects.

## **6.10 Learning**

Drawing from the experiences of both FMCN and other environmental funds in Latin America and the Caribbean, it is considered essential that to ensure the sustainability of the operations of regional environmental funds, they seek to strengthen their capacities in fundraising and innovate in generating mechanisms that allow them to generate income and not rely solely on donations.

## **7.0 Fiduciary Compliance and Safeguards**

This section presents a summary of the findings regarding compliance with fiduciary aspects and safeguards.

### **7.1 Acquisitions**

The FMCN has demonstrated capabilities to manage large-scale project acquisitions according to the procedures agreed upon with the World Bank (WB). For this reason, it is the institution responsible for all acquisitions of Project C6. In this context, it directly monitored the acquisitions scheduled in the Annual Operational Plans (POA) of the Protected Natural Areas (ANP) and under the responsibility of regional funds or civil



society organizations (CSOs). After an evaluation process during the initial years of Project C6, following the Mid-Term Evaluation (MTE), it was agreed to delegate the supervision of subprojects, including acquisitions carried out by the CSOs executing them, to FGM and FONNOR. It is noteworthy that the existence of a tool like the SISEP of FMCN has facilitated the support to regional funds and CSOs. Moreover, this tool was made available to both regional funds for monitoring subprojects.

## **7.2 Financial Management**

Project C6 generated two endowment funds: a) the Coastal Watersheds Fund and b) the Biodiversity Endowment Fund.

The Coastal Watersheds Fund (FCC) was established with a capital of USD 19.5 million deposited in three phases, as FMCN demonstrated the disbursement of the agreed counterpart resources (see table below).

Capitalization of the FCC

<b>Date</b>	<b>Source</b>	<b>Amount (USD)</b>
April 15, 2014	GEF	5,296,306.00
June 5, 2017	GEF	7,017,018.00
December 6, 2018	GEF	7,204,676.00

The use of the interests generated from the financial management of this capital has a distribution rule agreed upon by the project partners during its design phase, as stated in section 4.2 of the MOP C6, which is an integral part of the Grant Agreement. According to this agreement, the distribution of the returns is as follows:

### **Distribution of FCC Returns**

In this way, as the entire endowment fund was formed, the ANPs located in the intervention watersheds of Project C6 were integrated into the list of beneficiaries of the returns. This has allowed, by 2019, the Directors of 10 ANPs<sup>9</sup> to have MXN 500,000 as complementary resources to fiscal funds. In the ANPs of the project, the regional funds have collaborated in the strategic planning of their activities for five years and annually in the preparation of the POAs, which are reviewed by the Regional Directorates and central offices of CONANP. The regional funds also collaborate in scheduling financial resources so that they are available during times of the year when it is difficult for fiscal resources to reach the accounts of the ANPs, particularly during the first quarter. Additionally, the MOP C6 establishes that 10% of the resources from the FCC assigned to the POAs of the ANPs are considered an annual emergency fund that allows for addressing exceptional situations generated as a result of natural disasters in the ANPs. The criteria and procedures for the use of the emergency fund are also established in the MOP C6.

The management of the FCC is carried out in two accounts:

#### **MXN Account**

<b>Concept</b>	<b>Amount and percentage (MXN and %)</b>
<b>Portfolio value (as of December 31, 2018)</b>	<b>77,109,750</b>
<b>Return 2018</b>	<b>2.20%</b>
<b>Real return 2018</b>	<b>-2.51%</b>
<b>Accumulated return</b>	<b>4.64%</b>
<b>Real accumulated return</b>	<b>0.44%</b>

#### **USD Account**

<b>Concept</b>	<b>Amount and percentage (USD and %)</b>
<b>Portfolio value (as of December 31, 2018)</b>	<b>14,112,489</b>
<b>Return 2018</b>	<b>-3.45%</b>
<b>Real return 2018</b>	<b>-2.51%</b>
<b>Accumulated return</b>	<b>4.64%</b>
<b>Real accumulated return</b>	<b>0.44%</b>

For the regular monitoring of both accounts, the FMCN has an Investment Committee (IC) that defines the investment strategy and, among other things, determines the level of spending according to the returns obtained. Additionally, an external financial advisor reviews the details of daily operations and prepares monthly reports for the IC, as well as the semiannual and annual reports to be attached as an annex to the Progress Reports of C6.

#### **Biodiversity Endowment Fund (FPB)**

According to the provisions established in the Operations Manual of the FPB (MOP FPB), the objective of the fund is “to provide permanent or long-term financing for the conservation and integral management of territory.” The FPB is part of the Mexican Forestry Fund (FFM) and consists of three subaccounts resulting from projects executed by CONAFOR. The first was established in 2008 with a seed capital of USD 10 million, and the second was established in 2011 with another USD 10 million. The third subaccount corresponds to Project C6 (FPB C6) and was formed with USD 18.1 million deposited in two parts (see table below).

#### **Disbursements that formed the C6 subaccount of the FPB**

<b>Date</b>	<b>Source</b>	<b>Amount (USD)</b>
<b>October 31, 2014, and July 27, 2015</b>	<b>CONAFOR10</b>	<b>9,091,000.00</b>
<b>March 12, 2015</b>	<b>GEF</b>	<b>9,091,000.00</b>

The FPB is managed by CONAFOR, which in turn entrusts the administration of its portfolios to BANORTE, under a conservative investment policy defined in the MOP FPB as “low-risk investments but with guaranteed returns.” The returns obtained from this management have allowed covering the resources necessary to finance projects under the PSA program of CONAFOR. The reports resulting from the financial management of BANORTE are sent monthly to CONAFOR, which in turn has integrated them into semiannual reports intended to be attached to the reports of C6. According to the last report in February 2019, the portfolio amounts to MXN 309,109,349.29, which has generated returns of MXN 64,658,655.19 and approved 7 PSA projects in the 2016 call, with an allocated amount of MXN 31,882,024.00 for a period of five years, of which the first three years have already passed.

### **7.3 Safeguards**

In the original design of Project C6, the indicators covered the essential expectations. However, as implementation progressed, the reports on safeguards improved significantly. In addition to having built a solid framework regarding safeguards to meet the requirements of the WB, Project C6 successfully adopted them transversally. This means that it was found to fully comply with what is stipulated by the WB regarding safeguards, but also, at least in FGM, efforts were made to go beyond a risk-minimization approach to one that maximizes benefits. This was evident in the extensive application of the PPI principles to all subprojects and the generation of a gender strategy that goes beyond what was requested by the safeguards, leading to its adoption by FMCN and field partners.

The subprojects that worked with indigenous peoples complied with all stipulations for the care of their culture, decision-making, and respect for territory, which, in turn, promotes participatory construction schemes. The gender strategy extended beyond what was requested by the safeguards represents the potential to be transferred to FONNOR and CONAFOR and may contribute to the WB incorporating a new gender perspective in its safeguards.

It can be affirmed that FMCN and regional funds have developed capacities that enable them to successfully meet the WB's safeguard requirements and those of other entities. For all such projects, it remains a challenge to transition from merely expressing compliance in numerical form to a system that embeds compliance with safeguards into an organizational culture that maximizes benefits.

### **7.4 Findings**

The high volatility of financial markets makes endowment portfolios increasingly less predictable and profitable. This reality necessitates reviewing their consideration as a sustainable source of resources, particularly for the ANPs. In this specific case, it is essential to continue working to secure fiscal resources to cover their basic operations, as well as to identify new sources or generate innovative financial mechanisms aimed at achieving more ambitious management levels.

## **7.5 Learning**

It is highly recommended that administrative staff accompany field visits to understand the reality of project implementation in the field. In the case of Project C6, this practice was presented at the level of FMCN and regional funds, and even to the financial management specialist from the World Bank. The experience was very positive as it allowed the identification of limitations in the field for implementing the agreed procedures, which led to seeking and achieving their flexibility. The decisions made in this regard in the 2016 version of the MOP C6 allowed for a reduction in transaction costs for some minor acquisitions and even stimulated the local economy.

Additionally, as a result of the exchange of experiences among the institutions that are part of the CTP, CONAFOR established a Subcommittee on Investments in 2018 as part of the Joint Committee of the Mexican Forestry Fund to oversee the financial management of the FPB.

## **8.0 Major Conclusions**

The following section presents the major conclusions of the evaluation in terms of effectiveness, efficiency, relevance, sustainability, and impact.

### **8.1 Effectiveness**

According to the Results and Monitoring Framework and the indicators used (Annex G), Project C6 has been effective in achieving 120% of the goals of its development objective. In terms of intermediate results, it has been even more effective, with a compliance rate of 119% of the goals. However, what has been truly effective, in qualitative terms, has been the mobilization, alignment, training, coordination, and follow-up of the range of societal actors related to the thematic and geographic scope of Project C6. It is notable that a high number of interviewees perceive it as a milestone among environmental projects in Mexico, especially due to the effectiveness of inter-institutional collaboration. Broadly speaking, they attribute the success of Project C6 to the effectiveness of the CTP, UCP (FMCN), UCR (FGM and FONNOR), OSCs, PAMICs, and the use of PSAs; that is, the central pillars of its design. The least effective aspect has been the declaration of new ANPs, the increase in the effectiveness of ANP management—although not due to project-related causes in both cases; the use of information generated in monitoring; and the incorporation of practices, among institutional partners, to improve land use.

### **8.2 Efficiency**

Overall, Project C6 had the necessary technical and financial resources to fulfill its objectives. The use of these resources was efficient, achieving most of the goals and exceeding the targets of 5 out of 7 intermediate results. In the area of communication, there were adequate resources, but their use was inefficient due to a lack of clarity in the CTP about its needs in this regard.

From a financial and administrative management perspective, the project has been efficient in converting goals into results, meeting all commitments with the World Bank as the implementing agency of Project C6. Financial resources have been applied according to the agreed and approved plans and procedures. Likewise, the UCP has made the planned resources available to the project executors in a timely manner. The solid administrative platform composed of FMCN, FGM, and FONNOR has been

essential for this effect. It is important to highlight that the existence of this platform allowed the technical entities to concentrate on fulfilling their technical functions and achieving the expected results.

### **8.3 Relevance**

During the second half of Project C6, the relevance of its design and focus on addressing the priorities identified in the PAMICs has been demonstrated. Additionally, the alignment of institutional roles, investments, and stimulated geographical priorities remains valid post-project and will serve as a guide for future actions.

On the other hand, during the second half of the implementation of Project C6, the CTP identified the relevance of livestock farming in seeking solutions for sustainable land use in critical watersheds. Consequently, actions were initiated to explore new approaches to promote sustainable livestock farming. Throughout this process, there has been an alignment of concepts among the key institutional actors regarding possible solutions, the translation of these concepts into inter-institutional agreements, and the design of larger projects (CONECTA and GANARE) with national and international funding.

### **8.4 Sustainability**

The sustainability of the actions of Project C6, beyond the financial aspect, is mainly ensured by the incorporation of an integrated watershed management approach and the lessons learned among the partners that make up the CTP, the FRs, the OSCs executing subprojects, and the ejidos and communities executing PSAs. In particular, it is worth highlighting:

- The understanding of Project C6 partners of the need to include a business approach in the interventions, with CONAFOR standing out in resource allocation for PSA projects.
- The search for alternatives for the sustainability of subproject actions by the OSCs, to the extent that today 90% of them claim to have resources or measures for their continuity.
- The adoption of measures that promote the national approach and application of PAMICs and their coordination with relevant PACC cases. On one hand, CONAFOR has included in its call regulations for PSAs an additional score allocation when project proposals are located in priority areas identified in the PAMICs. On the other hand, INECC is designing a methodological guide for their elaboration and exploring the design of legislative initiatives that promote their use in the country.
- The continuous effort to establish strategic relationships with other relevant institutions such as CONAGUA.

From a financial sustainability perspective, the greatest impacts of Project C6 can be found in:

- The positioning of the inter-institutional platform of Project C6. The coordination of interventions at the CTP level allows for greater impact and optimizes the use of resources. This becomes vitally important in a context of budget scarcity at the fiscal level. The need to make decisions regarding the use of FCC returns will contribute to its maintenance over time.

- The consolidation of the positioning of the CONANP-FMCN team. This duo has already demonstrated its joint capabilities with the implementation of other projects funded with GEF resources. Over the past 5 years, it has reinforced its coordinated team character, capable of mobilizing significant resources that benefit ANPs in Mexico. Thus, the team managed to negotiate and sign the necessary agreements to receive financing from KfW of Germany for EUR 15 million for the Sierra y Mar project. This financing allowed the activation of the last contribution from Project C6 (USD 7.2 million).
- The creation of two new regional environmental funds specialized in the GdM and GdC that have positioned themselves as regional actors with high capabilities. From their position, they will be able to contribute to multiplying fundraising efforts and diversifying financial sources.
- The capitalization of two endowment funds whose returns will cover some actions approved by the CTP and finance PSA projects.
- The recognition of FMCN as an accredited entity of the GCF in February 2019. This is an important acknowledgment of its capabilities and high standards, but it also contributes to diversifying financial sources for the Mexican environmental agenda.

### **8.5 Impact**

From an environmental perspective, and measured by CO<sub>2</sub> emissions, Project C6 is a great success, having reduced emissions by 137% of the set targets. On the financial side, the capitalization of two large endowment funds, the FCC (USD 19.5 million) and the FPB-C6 (USD 18.1 million), provides some security regarding the long-term maintenance of investments in ANPs and their operational capacity, subprojects in agro-ecosystems, monitoring, PSAs, and the administration of accounts and investments in the field. Of course, the available financial resources will vary year by year with the returns of the capitals, which in recent years have reached historically low levels.

Regarding the social and economic perspective, Project C6 did not establish a baseline, nor did it define corresponding goals or indicators in the Results Framework. However, during the interviews and field visits, some trends that can be considered project impacts became evident. First, it is clear that the link between environmental, social, and economic aspects in the implementation of Project C6 is widely understood by the partners. In this context, a comprehensive database on these aspects has been generated that can serve as a baseline for future projects. In fact, there have been successful efforts to link these three pillars in support of achieving environmental goals, especially in subprojects and community efforts that use PSAs as seed capital. For example, there are several cases where actions have stimulated the formation of different business arrangements, such as cooperatives for marketing products and services resulting from sustainable land uses or to increase the added value of these products.

As mentioned earlier, the way of collaborating among institutions and individuals at different levels and domains, led by the CTP and coordinated by FMCN and consolidated through the PAMICs, has had a significant impact among various partner

institutions or otherwise. It is a model that has generated positive feedback among interviewees and is likely to have an impact on the design of future projects and interventions, as well as on people's behavior. Will it become an acquired custom? Another substantial impact of Project C6, though not quantifiable, has been the development and adoption of gender strategies among its partners (especially FMCN, FR, OSC, and participating communities). These impacts, formal in some cases and informal in others, have the potential to continue extending their impact long after the project ends.

## **9.0 Post-Project Recommendations**

Without a doubt, Project C6 has been a success from various perspectives. During its last months of implementation, it will be important to analyze in detail the lessons learned, both big and small, to ensure their inclusion in new projects and interventions in design and negotiation.

### **9.1 Building on the Lessons from Project C6**

FMCN is building new interventions based on the lessons learned from Project C6. The following points have been emphasized during the final evaluation:

- So far, there are no signs that the national or international financial landscape will change significantly in the near future.
- The following are likely to continue: (a) cuts in federal environmental budgets; (b) an increase in international funds available for climate change, and a decrease in funds for biodiversity; and (c) low returns on endowment funds.
- The aforementioned assumptions underline the importance of incorporating sufficient financial resources for risk investments in new projects, which are essential for testing and innovating with new sustainable financing mechanisms, particularly those that allow for predictable annual income generation.
- Examples of the above include the Return to Nature schemes and environmental compensations described in the EIMT.
- Undoubtedly, the lessons from Project C6 regarding arrangements that promote inter-institutional collaboration for concerted action deserve to be included in the design of new projects.
- The lessons learned regarding the FRs as local operators to reduce the supervision costs of field actions, strengthen fiduciary capacities in the region, and make them more attractive for negotiating new financing also deserve attention.
- Double efforts to ensure a strategic relationship with SADER and CONAGUA through the most relevant departments.
- The business approach, which was promoted in the PSAs and some subprojects, deserves greater attention in new projects, especially provisions to add value to the resulting products from sustainable land uses and their marketing.

- Additionally, it is also vital that future subprojects are not limited to the productive aspect but are designed from the outset with a commercial vision and clearly identify the measures that increase their competitiveness.
- Continue supporting CONANP in its efforts to ensure that the basic operation of the ANPs is covered by federal resources.

## **9.2 Suggestions for Consideration**

As done in the EIMT, here is a summary of suggestions made during the evaluation. They are of lesser importance than the previous recommendations but may also deserve consideration.

### **9.2.1 Consolidation of ANPs**

1. Utilize the effectiveness evaluation process (METT type) as an opportunity to systematically follow up on the adjustments needed to consolidate the management of ANPs and the ongoing training of Advisory Councils and staff.
2. Explore the use of the environmental compensation concept as a potential source of financing for ANPs (CONANP, FMCN, INECC, and FR).
3. Promote the updating of the Management Programs of the ANPs from Project C6 to have a watershed perspective.

### **9.2.2 Communications**

Assign the FRs (and pay with the FCC) the tasks of:

4. Analyzing the many lessons learned, identifying the audiences that could make better use of them, and the most effective means to communicate with them.
5. Interpreting the data collected through Project C6's monitoring systems and promoting its use for adaptive management by the relevant institutions.
6. Using the FR websites as information portals for their partners (especially CSOs, Inter-Municipal Boards, and PSA-designated ejidos) regarding the lessons learned during the implementation of subprojects and equivalent opportunities of various kinds (e.g., financing, training, calls, meetings, and scholarships), statements from different partners, technical notebooks, and current news.
7. Ensuring that FMCN maintains SICC with the local allies of Project C6.

### **9.2.3 PAMIC**

8. Conduct a study to extract lessons learned and best practices in the preparation and execution of PAMICs.
9. Use the lessons learned about PAMICs to support INECC in producing a guide on their development and use.
10. Include in the methodology a process to review and adopt new versions and information on vulnerability and socio-economic goals of the participating communities in Project C6.
11. Develop a methodological guide for social PAMICs in micro-watersheds.
12. Use the returns from the FCC and new projects for the follow-up and adjustment of PAMICs.



#### **9.2.4 Monitoring and Evaluation**

13. Leverage the experience of Project C6 to review with a technical working group the possibilities of adjusting the methodologies for monitoring biodiversity and water to facilitate interpretation and reduce costs.
14. Explore partnerships between FRs and academic institutions to analyze community monitoring data and prepare reports at the watershed level.

#### **9.2.5 Subprojects and PSAs**

15. Conduct a compilation, systematization, and documentation of good practices identified during the execution of subprojects and PSAs.
16. Replicate the “Pescadero” program implemented by FONNOR in the GdM to strengthen the capacities of CSOs.
17. Promote the use of the Institutional Effectiveness Index (IEI) for the professionalization of CSOs and coalitions.
18. Replicate the leadership program of the Mesoamerican Reef System Fund (Liderazgo SAM) to support the training of leaders in CSOs and community organizations.
19. Strengthen the MIJO project as a learning community and platform for collaborative processes.
20. In future projects, schedule at least one mid-term field visit by the evaluators responsible for the continuity of the subprojects.
21. Include in future projects an innovation program that, among other services, helps CSOs seek partnerships with private companies.
22. Identify companies that depend on the watersheds of Project C6 and explore possible mechanisms to link them with the conservation and restoration of water quality and quantity.

#### **9.2.6 Gender**

23. Promote the incorporation of the gender strategy developed and applied by the FGM among the partner institutions of Project C6.

### **10. Final Conclusion**

At the end of Project C6, those who participated in its design, administration, implementation, or monitoring deserve special recognition for the solidity of the effort, the magnitude and quality of the collaboration, and the results achieved. Speaking of the replicability of the model is overly simplistic, but there are indeed many elements of the experience gained with Project C6 that deserve to be understood and replicated wherever feasible.

## **Annex A: Project Structure**

Each institution in Project C6 plays a key role in achieving the desired outcomes. The Global Environment Facility, through the World Bank, provides co-financing for the project. CONANP strengthens the management of existing protected natural areas (ANP) and establishes and manages new ANPs in the selected intervention watersheds. CONAFOR supports forest owners who connect the ANPs through payment for environmental services (PES). Additionally, work is done through FMCN and two FRs with subprojects from civil society organizations (CSOs) for the sustainable management of forests and soil retention. INECC is responsible for developing comprehensive watershed management plans (PAMIC). These plans aim to combine the efforts of all governmental actors (at national, state, and local levels), local populations, and civil society. Partner institutions support monitoring of biodiversity, land use change, carbon, and water quality, as well as the exchange of experiences between watersheds. FMCN directs the Project Coordination Unit (UCP), administers most of the financial resources, allocates funding to subprojects through calls for proposals, raises funds, and is in charge of liaising with the World Bank.

This important integrated effort is supervised and directed by a Project Technical Committee (CTP) composed of representatives from the four partner institutions (CONANP, CONAFOR, FMCN, and INECC) and, during the startup phase, by Regional Technical Committees in the two prioritized regions. Regional Project Units (URP) located in two FRs (FGM and FONNOR) are supervised by FMCN.

In the selected watersheds, CONANP strengthens the ANPs. In turn, CONAFOR supports forest owners who connect these ANPs through PES. These efforts are complemented by subprojects focused on sustainable forest management to reduce pressure on forests in the watersheds. In this way, local populations benefit from their natural resources while conserving the biodiversity of the forests and ensuring long-term income for their owners. The preparation of PAMIC is coordinated by INECC and aims to combine efforts with other national, state, and municipal governmental institutions; CSOs; and local populations.

The Donation Agreement (TF015475) is the legal basis and governing document of Project C6. It establishes the legal commitments made by the parties (Government of Mexico, NAFIN in its capacity as Financial Agent, CONAFOR, FMCN, World Bank). The conditions for disbursements are outlined in the Disbursement Letter issued by the World Bank. A Coordination Agreement signed by CONANP, CONAFOR, INECC, and FMCN establishes the responsibilities of each institution and includes an Operations Manual that outlines the procedures for resource management.

The Donation Agreement, Coordination Agreement, Project Document, and Operations Manual commit the participating institutions to comply with the environmental and social safeguards of the World Bank as established in the project's Environmental and Social Management Framework (MGAS). The MGAS includes a Framework for Indigenous Peoples Planning (MPPI) for activities under the responsibility of FMCN and another for activities under the responsibility of CONAFOR, as well as a Procedure Framework (MP) for ANPs whose resources are managed by FMCN. Indigenous

populations residing in ANPs are supported by the MP. Their use of natural resources may be limited by restrictions imposed by Management Programs focused on conserving biodiversity and environmental services.

The MGAS allows for the identification and addressing of potential negative impacts of Project C6. It also seeks to articulate social and economic benefits and includes a series of principles and procedures for this purpose. These guidelines focus on measures to develop plans to reduce, mitigate, or compensate for adverse impacts and enhance positive impacts.

The MPPI is used for activities that the project develops with indigenous peoples. Its objectives are: a) to ensure access and broad participation of indigenous peoples for sustainable development; b) to avoid, prevent, and mitigate possible adverse impacts on indigenous populations; c) to recognize rights based on the customs or traditions of indigenous and non-indigenous peoples and communities concerning traditionally occupied and used lands and territories; d) to provide clear guidelines and procedures for developing Indigenous Peoples Plans (PPI), when necessary.

## **Annex B - Methodology and Schedule**

This document aims to outline the evaluation methodology, the responsibilities of each consultant, and a work schedule. The methodology follows the general guidelines of the Terms of Reference (ToR) for the evaluation and the methodology used in the mid-term evaluation. It provides greater details about each element of the evaluation and shows the responsibilities of each consultant and how they integrate with one another. The four main elements of the methodology are: (1) desk review of documentation, (2) face-to-face interviews with all key stakeholders, (3) visits to subprojects in five watersheds of the project, and (4) drafting the evaluation report.

### **Desk Review**

The team will review the documentation specified in the ToR. The assignments for each consultant are (the numbers are those indicated in the ToR):

- Leader: documents 2, 10, 14, 15
- Social Aspects: documents 5, 8, 11, 12
- Sustainable Financing: documents 1, 3, 4, 6, 13
- All: documents 7, 9, 16, 17, 18, and the World Bank Project Evaluation Document (PAD).

The analysis of the documentation will be conducted as follows:

- Each consultant will create a table for each document they analyze, filling in columns for the topic, main points, and observations.
- Consultants will share each table created regarding the analyzed documents with other team members.
- Some documents will be analyzed by all consultants, and the table will be prepared by the Lead Consultant.
- Using the SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities, threats) prepared for the mid-term evaluation, and considering the set of tables from the main project documents, a new SWOT analysis of the Project will be developed to guide the final evaluation.

### **Face-to-Face Interviews with All Key Stakeholders**

All interviews will be conducted by the team as a whole, both at the level of partner organizations, as well as at the level of regional and state organizations, and at the level of field sub-projects. A standard set of questions will be used during the interviews with representatives of institutions. These are:

- In your opinion, is the SWOT analysis of the project that we have circulated previously correct? What should we change?
- What lessons have been learned in the 5 years of the Project?
- Were the resources allocated to the project and its activities adequate to achieve the expected results?
- Do you believe that the results driven by project funding will be sustainable after its closure?

- How effective have the state committees, advisory councils, or watershed committees and the CTP been?
- Do you consider that the human and financial resources of the project have been used efficiently? Why? Will it be possible to maintain this level of resources after the Project, and how?
- Which results obtained by the Project do you consider most relevant and why?
- How satisfied are you with the level of participation and performance in the project?
- Was this project articulated with other initiatives?
- Were the capacities of the partners adequate?
- Was there an effective process for self-monitoring, evaluation, reporting, and reflection?
- To what extent did the project help implement the strategic policies and programs of the Government of Mexico and its partners?
- Were key stakeholders sufficiently and effectively involved? Are their expectations met, and are they satisfied with their level of participation?
- Have the project safeguards been met?
- Is the project causing the desired changes in the behavior of people and institutions?
- Have there been unintended positive or negative impacts resulting from the project outcomes?

The list of key people to interview indicated in the ToR will serve as the basis for the interviews. Additionally, interviews will be conducted during field visits with field staff from partner institutions, members of state committees, advisory councils or watershed committees, and communities involved in the sub-projects.

The analysis of the interviews will be conducted as follows:

- The content of the notes from each interview will be summarized in a table with the following columns: topic, information or opinion of the interviewee, observations.
- The tables from each interview will be compared to identify points of agreement and disagreement. These will then be summarized in a table with the following columns: topic, points of agreement, points of disagreement, and observations.

### **Visits to Subprojects in 5 Watersheds Included in the Project**

The evaluation team will visit subprojects and ANP in 5 watersheds included in the Project to meet with state committees, advisory councils, or watershed committees and closely observe field activities. The focus will be on performance progress, reviewing Annual Operating Plans, Semiannual Reports, Tracking Tools, and specific results of subprojects, monitoring, effectiveness of protected area management, governance, social participation, and World Bank safeguards.

The visits to the watersheds will be organized according to the following guidelines:

- Identify conditions that demonstrate the effectiveness of institutional arrangements, inter-institutional coordination (at federal and state levels), and participation of local stakeholders with a geographic focus.
- Understand the perspectives of key stakeholders regarding the project, its relevance, scope, achievements, and challenges, both in terms of its technical and strategic approaches, as well as compliance with safeguards.
- Identify visible physical evidence that stakeholders recognize, as well as improvements that are products of the project, in watershed management.
- Identify evidence of strengthened social capital, mainly those that show the effectiveness of training for capacity development for monitoring biodiversity, land-use change, and measuring changes in carbon stock and water quality to achieve adaptive management.
- Identify facilitating aspects for the exchange of experiences between watersheds.
- Understand progress and challenges in project implementation.
- Identify and record adjustment or transformation recommendations that the project may need to improve post-project activities.
- Identify lessons learned in various dimensions of the project (design, planning, coordination, management, organization, implementation, monitoring, evaluation, sustainability).
- Identify the degree of compliance with social and environmental safeguards.

The scheduling of visits to the 5 watersheds of the Project will be coordinated with the FMCN supported by members of the CTP.

### **Drafting the Evaluation Report**

The drafting of the evaluation report will be done in stages. First, team members will agree on the basic structure of the report, following the instructions from the ToR. Each consultant will be responsible for writing the sections of the report according to their specialty.

It is proposed that the team conduct interviews and field activities between March 4 and March 22. On March 26, the evaluation team will present its findings to the CTP. Upon returning to their offices, the consultants will draft a first version of the sections for which they are responsible based on the document review, interviews, field visits, and discussions arising from the presentation of the evaluation findings. The lead consultant will integrate the contributions of the other consultants into a first draft of the report, which will be delivered to the FMCN on April 15 for circulation among CTP members.

CTP members will have until April 26 to review the document and send their comments to the Lead Consultant. The FMCN will send the comments from the CTP members to the consultants on April 19. These comments will be integrated into a final evaluation report to be submitted to the FMCN on May 3. Below is a summary of the work schedule:

**Proposed Schedule, Evaluation Team**

<b>Activity</b>	<b>Dates</b>
Desk review of documentation by the consultants	February 11 – March 2
Consultants' flights to CMX and team meeting at their hotel	March 3
Interviews in CMX	March 4-5, 18-20
Field visits, Gulf of Mexico Region	March 6-15
Field visits, FONNOR Region	March 22-24
Presentation of findings to the CTP	March 26
Consultants' flights back to their offices regarding sustainable financing and social aspects	March 27
Delivery of the draft final report to CTP members for review	April 15
Review of the draft by CTP members	April 16-28
FMCN sends comments from CTP members to the consultants	April 29
Integration of CTP members' comments into the final evaluation report	April 30
Delivery of the final report	May 3
4o mini	

### **Annex C – Main Documents Reviewed**

1. The Donation Agreement TF015475 (December 11, 2013).
2. The Concertation Agreement between CONANP, CONAFOR, INECC, and FMCN (February 4, 2014).
3. The Disbursement Letter (December 11, 2013).
4. The Project Operations Manual (versions 2014, 2015, 2016, and 2017).
5. Operational Manual of the FMCN Conservation Area (2018 version).
6. Operational Manual of the Biodiversity Heritage Fund.
7. The Environmental and Social Management Framework, the Indigenous Peoples Planning Frameworks, the Procedural Framework, as well as their respective plans and reports. The first three are appendices to the Operations Manual, while the plans are found in the Annual Spending Plans and Consolidated Budget, as well as in the Semiannual and Annual Reports.
8. The Annual Spending Plans and Consolidated Budget from 2014 to 2019.
9. The Semiannual and Annual Reports from 2014 to 2018.
10. The proposals and reports of the subprojects in the FMCN online Project Monitoring System (SISEP).
11. The memoranda from the World Bank supervision missions from 2014 to 2018.
12. The memoranda from the financial management advance missions from 2014 to 2019.
13. The minutes from the CTP sessions.
14. The minutes from the state committees.
15. The reports from the workshops for the call for subprojects, for training on various topics (administrative, monitoring), for meetings with partner groups, and for consultancies on topics of interest to various partners.
16. The results of the project audits for the years 2014 to 2017 conducted by FMCN.
17. The co-financing letters from project partners.
18. Request and reassignment of project resources (March 27 and July 15, 2018, respectively).
19. The products of the consultancies conducted under the project.
20. The Management Effectiveness Tracking Tools (METT) of the Project in the four GEF focal areas: biodiversity, climate change (mitigation), land degradation, and sustainable forest management.
21. The Mid-Term Evaluation Report from September 2016.
22. The project's website and its respective reports.
23. The results of the consultancies and services financed with project resources. These documents will be available to the consultant through an electronic link provided by FMCN.
24. Standards for the Environmental Funds Network of Mexico.



**Annex D – List of Interviewees**

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

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

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

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

**Gulf of Mexico Fund:** Leonel Zavaleta, Jordi Vera, Monserrat García, Beatriz del Valle, Isauro Cortés, Alma Rodríguez, Daniel Jiménez

**FONNOR:** Paola Bauche, Azucena Mercado, José Machorro

**NAFIN:** Carmina Aceves, Verónica Alcaraz, María Luisa Pérez

**SEMARNAT:** Sergio Garzón

**SHCP:** Ismaél Lopez Salas

**Global Water Watch:** Miriam Ramos

**COBIJA:** Coalition members

**CSOs:** Field staff from CEDRO, VIDA, AC, CONECTA TIERRA, and Gruta de Jamapa

**Participating Ejidos in PSA:** Leaders from El Jorullo, Playa Grande, Las Juntas, and Los Veranos.

## **Annex E - Agenda**

### **FINAL EVALUATION OF THE PROJECT**

“CONSERVATION OF COASTAL WATERSHEDS IN THE CONTEXT OF CLIMATE CHANGE”  
(C6)

MARCH 2019

#### **Participating Institutions and Members**

- **CONANP**
  - Andrew Rhodes
  - Fernando Camacho
  - Pilar Jacobo
- **CONAFOR**
  - Taryn Sánchez
  - Hilda González
- **INECC**
  - Amparo Martínez
  - Margarita Caso
  - Daniel González
- **FMCN**
  - Lorenzo Rosenzweig
  - Renée González
  - Ana Laura Barillas
  - Yarit León
  - Mariana Aguirre
  - Mireya Méndez
- **Fondo Golfo de México, A.C.**
  - Leonel Zavaleta
  - Jordi Vera
  - Isauro Cortés
  - Monserrat García
  - Beatriz del Valle
  - Alma Rodríguez
  - Daniel Jiménez
  - Ivonne Ortiz
- **FONNOR**
  - Paola Bauche
  - Azucena Mercado
  - José Machorro
- **Nacional Financiera**
  - Carmina Aceves
  - Verónica Alcaraz
  - María Luisa Pérez

- **Secretariat of Environment and Natural Resources**

- Norma Munguía
- Sergio Garzón

**OBJECTIVE:**

To evaluate progress at the end of project C6 to provide information to the Project Technical Committee (CTP) and the World Bank regarding the achievement of C6 objectives.

**AGENDA**

<b>DATE and LOCATION</b>	<b>ACTIVITY</b>	<b>RESPONSIBLE ORGANIZERS</b>
<b>Mexico City</b>		
<b>Monday, March 4</b>	<b>FMCN Offices</b>	
<b>CDMX</b>		
10 AM - 2 PM	Work session with the Project Coordinating Unit to review the contract and work program, as well as financial management aspects	Renée González, FMCN; Yarit León, FMCN; Mariana Aguirre, FMCN
<b>Monday, March 4</b>	<b>FMCN Offices</b>	
<b>CDMX</b>		
4 PM - 6 PM	Work session with Regional Units of the Project to review Annual Plans and semi-annual reports	Leonel Zavaleta, FGM; Paola Bauche, FONNOR; Renée González, FMCN
<b>Tuesday, March 5</b>	<b>CONANP Offices</b>	
<b>CDMX</b>		
10 AM - 2 PM	Session of the Project Technical Committee to present consultants, followed by individual interviews with members	Andrew Rhodes, CONANP; Daniel González, INECC; Taryn Sánchez, CONAFOR; Renée González, FMCN; Paola Bauche, FONNOR; Leonel Zavaleta, FGM; Independent Consultants
<b>Overnight in CDMX</b>		
<b>Tabasco</b>		

<b>DATE and LOCATION</b>	<b>ACTIVITY</b>	<b>RESPONSIBLE ORGANIZERS</b>
<b>Wednesday, March 6</b>	Flight 7 AM - 8:35 AM	Transfer and meal 9 AM - 3 PM
<b>Thursday, March 7</b>	Review of Indigenous Peoples Plan, ANP, linking with subprojects and monitoring of biodiversity and community water	Juan Carlos Romero and Carlos Villar, CONANP; UCP and URP Golfo de México; Technical managers ENDESU
<b>Region</b>		
<b>Tenosique</b>		
9 AM - 6 PM		
<b>Friday, March 8</b>	Return to Villahermosa 2 PM	Review of POA-ANP and subprojects. Transfer and overnight in Villahermosa, Tabasco.
<b>Saturday, March 9</b>	<b>Xalapa, Ver.</b>	Transfer to Xalapa, Ver.
<b>Overnight in Xalapa</b>		
<b>Sunday, March 10</b>	<b>Xalapa, Ver.</b>	Systematization of information by consultants.
<b>Monday, March 11</b>	<b>Xalapa, Ver.</b>	Meeting with GWW-COBIJA
<b>Tuesday, March 12</b>	<b>Region Pico de Orizaba</b>	Visit POA National Park Pico de Orizaba
<b>Wednesday, March 13</b>	<b>Region Pico de Orizaba</b>	Review of subprojects and PAMIC Jamapa watershed
<b>Thursday, March 14</b>	<b>Region Pico de Orizaba</b>	Return to Xalapa
<b>Friday, March 15</b>	<b>Xalapa</b>	Systematization of information by consultants.
<b>Saturday, March 16</b>	Transfer from Xalapa to Mexico City by bus.	Independent Consultants
<b>Sunday, March 17</b>	Independent Consultants in Mexico City	
<b>Monday, March 18</b>	<b>CDMX</b>	Non-working day in Mexico
<b>Tuesday, March 19</b>	<b>CONANP-SEMARNAT Offices</b>	

<b>DATE and LOCATION</b>	<b>ACTIVITY</b>	<b>RESPONSIBLE ORGANIZERS</b>
<b>CDMX</b>	Interview with personnel from CONANP, SEMARNAT, and INECC	Fernando Camacho, CONANP; Responsible, SEMARNAT; Daniel González, INECC
<b>Jalisco</b>		
<b>Wednesday, March 20</b>	<b>INECC Offices</b>	
<b>SHCP-NAFIN</b>		
<b>CDMX</b>	Interview with personnel from NAFIN, SHCP, and FMCN	Carmina Aceves, Verónica Alcaraz, María Luisa Pérez NAFIN; Ismael López, SHCP; Lorenzo Rosenzweig, FMCN; Karina Ugarte, FMCN; Independent Consultants
<b>Thursday, March 21</b>	<b>Guadalajara</b>	Flight to Guadalajara
<b>Friday, March 22</b>	Option to visit Biodiversity Heritage Fund-PAMIC watershed area Jalisco.	FONNOR; Independent Consultants
<b>Saturday, March 23</b>	Option to visit Biodiversity Heritage Fund-Puerto Vallarta area.	FONNOR; Independent Consultants
<b>Sunday, March 24</b>	Flight Puerto Vallarta-CDMX	Check options with Paola for flights
<b>Mexico City</b>		
<b>Monday, March 25</b>	<b>CDMX</b>	Systematization of information by consultants.
<b>Tuesday, March 26</b>	<b>CONANP Offices</b>	
<b>CDMX</b>	Presentation of findings to the CTP	CONANP, INECC, CONAFOR FMCN, FONNOR, and FGM.

**Contact Information:**

- **CONANP Offices:** Ejército Nacional 223, Miguel Hidalgo, Anáhuac I Sección, 11320 Mexico City, Contact: Fernando Camacho, Tel. (55) 5449-6300 ext. 17128
- **INECC Offices:** Anillo Periférico 4209, Jardines de la Montaña, Mexico City. Contact: Daniel Iura González, Tel: (55) 5424-6400 ext. 3138

***Courtesy translation***

- **CONAFOR Offices:** 5360, San Juan de Ocotán, 45019 Zapopan, Jalisco. Contact: Hilda González, Tel. (33) 3777-7000 ext. 2020
- **FMCN CDMX Offices:** Damas 49 Col. San José Insurgentes, Mexico City 03900, (55) 56119779. Contact: Karina Ugarte, Tel. (55) 5611 9779 ext. 235
- **FMCN Xalapa Offices:** Camino a Rancho Viejo 8, Col. Briones, Coatepec, Ver. C.P. 91500. Contact: Renée González, Tel. (228) 8136060 ext. 108
- **World Bank Offices:** Insurgentes Sur 1605, Floor 24, Col. San José Insurgentes, Mexico City, Contact: Angélica Calderón, Tel. (55) 5480 4202.
- **Nacional Financiera S.N.C. Offices:** Insurgentes Sur 1972, Financial Annex, Garden Level, Mexico City, Contact: María Luisa Pérez, Tel. (55) 1726 6500 ext. 4113.

## Annex F – SWOT and Recommendations

### SECTION 1: WORKING TEAMS

Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats	Recommendations
<p>A high-level CTP: With the political backing of the highest authorities. Stable over time. Cohesive with a shared vision, commitment, and human quality of its members. With strong leadership, but flexible for adaptive learning.</p>	<p>Sustain efforts to promote the consolidation and autonomy of regional funds.</p>	<p>Regional committees only functioned in the early stages of the project.</p>	<p>Administrative changes affect the continuity of officials familiar with the project.</p>	<p>Ensure a strategic relationship with SADER and CONAGUA for future actions.</p>
<p>A capable UCP (FMCN) able to make things happen on time and as planned.</p>	<p>Link new projects from GEF, GCF, and AFD into a joint strategy that seeks to maintain and expand the actions of Project C6.</p>	<p>Lack of qualified staff for external and internal communication.</p>	<p>Administrative changes cause delays in familiarizing new staff with the project.</p>	<p>Implement the opportunities identified in the second column.</p>
<p>Two URPs (FGM and FONNOR) with highly qualified professional teams: Results-oriented.</p>	<p>Examine the possibility of adding the projects mentioned above to a project from the Adaptation Fund for the C6 watersheds, to</p>	<p>Substitution of committed officials affects the continuity of efforts.</p>	<p>Substitution of committed officials with continuity of efforts.</p>	

Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats	Recommendations
Motivated and committed. Trusted by institutions and local actors.	maintain and replicate actions for conservation and water quality, ecosystem and community resilience, food security, and add subprojects for integrated coastal management.			
Recognition of the value of their contributions.	Use a mechanism similar to the CTP to coordinate this group of projects.	Loss of experienced staff due to the conclusion of international projects.		
The project leaves two solid and autonomous institutions (FGM and FONNOR) that drive financing and processes in their regions.		Decrease in performance of patrimonial funds.		
		Reduction in government budget in the environmental sector.		

## SECTION 2: FINANCIAL SUSTAINABILITY



Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats	Recommendations
Strengthening of FGM and FONNOR.	Proven capabilities of FMCN, FGM, and FONNOR for project management.	Difficulty covering, in full and promptly, the needs of the ANP with federal resources.	Volatility in the stock market.	Analyze the financial gap in ANP considering trends in budget cuts to the environmental sector.
Coastal Watershed Fund: USD 19M. ANP + other project actions.	Start of the design of new projects with a productive focus: CONECTA and GANARE.	CONAFOR lacks resources to monitor PSA projects.	Reduction in budget support for the environmental sector.	Explore alternatives linked to the business sector that allow for generating resources for conservation.
Biodiversity Fund C6: USD 18M.	The generation of additional resources for conservation through the development of the "circular" enterprise.	Resources have not been aligned with SADER and CONAGUA.	Changes in international cooperation policies and reduced funds for biodiversity conservation.	Continue efforts to ensure a strategic relationship with the most relevant divisions of SADER and CONAGUA.
OSCs confirm that 90% of subprojects have resources or measures to ensure continuity.	Regional funds can explore new actions that encourage a business vision.	International market variability has reduced the performance of patrimonial funds during the project's lifespan.	Regional funds face challenges in achieving autonomy and diversification of sources.	Seek the activation of Adaptation Fund resources to support the efforts of CONECTA and GANARE.
The CONANP-FMCN team, with a solid reputation, has exceeded the endowment fund goal.		Monitoring systems have a high maintenance and interpretation cost for adaptive management.		

Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats	Recommendations
Contribution from CONAFOR to the FPB.				
FMCN's accreditation with the GCF (diversification of sources).				
In PSA projects, CONAFOR prioritized the business approach.				
The subproject-implementing OSCs are integrating a business vision that may have more potential for success through a coalition.				

### SECTION 3: SUBPROJECTS

Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats	Recommendations
Well-focused terms of reference, clear in scope and expected results.	<p>The interest of local partners in continuing with the project's conditions ensures the continuity of subprojects.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- CONAFOR and CONANP</li> <li>- State governments.</li> <li>- Professional and technical CSOs</li> </ul>	<p>(Taking note of the constraints regarding the availability of resources and time in the project)</p>	<p>Upon completion of the project (if the support base is too small to sustain obtained results):</p>	<p>Develop linking mechanisms to aggregate or coordinate projects (by region, sector, etc.).</p>

Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats	Recommendations
	- The beneficiaries.			
Local partners with capacities, knowledge, and local legitimacy.	Use patrimonial funds and seed capital to attract additional sources of funding for subproject continuity.	Lack of clear lines of action, combined with the fact that patrimonial funds do not generate immediate benefits.	Subprojects will be discontinued in most cases if they are in an early stage.	Explore mechanisms to link conservation subprojects with business activities (added value, marketing, etc.).
Proactive collaboration on a local scale (CSOs, local promoters, IES).	MIJO in the Pacific provides a platform for a learning community and continuation.	The intervention of the project in 16 watersheds caused a slow start.	Subproject management may be very weak, especially in the early stages.	Incorporate an aggregated vision that goes beyond the subproject level.
Actions on a local scale established the foundations for the sustainability of efforts.	Use patrimonial funds to co-finance or sustain initiated processes.	Time was insufficient to achieve or measure the real scale of processes.	There is a tendency for government budgets, particularly in the environmental sector, to decrease.	Explore the FGM's approach applied to defining the scale and objectives of subprojects.
Beneficiaries involved in monitoring.	COBIJA is an instrument that supports the search for alternative resources for product commercialization.	The project's intervention in watersheds was constrained due to the limited time available.	Limitation on corporate funds leaves CSOs free of pressures.	At least one field visit should be conducted halfway through subproject evaluations.
Incorporation of a watershed approach that aligns the	The bicultural landscape declaration by VIDA and CONECTA will be	The demonstration character, while promising, does not necessarily	High maintenance costs for monitoring systems	Limit the assignment of funds for specific purposes to ensure that CSOs

Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats	Recommendations
actors (understanding and managing the territory from above).	sought as an instrument for subproject continuity.	guarantee long-term impact or replication at scale.	(security controls, early alerts, etc.).	remain independent of investors.
Pride in biodiversity present in their territory strengthens the role of local residents involved in subproject management.		Demonstrative nature and replicability are evident, but not fully achievable in all cases.	Tendencies in agricultural practices are causing significant damages and environmental changes, given the magnitude of the threats posed by climate change.	Implement technical assistance programs that allow flexibility in managing subprojects within the GEF framework and sustainable forest management.
Signs of process inclusion and women's empowerment (GM area).		Given the general issue of watershed management, the intervention at scale was not fully clear.		
Regional and national funds confirm that subprojects achieve not only social inclusion but are consistent with social				

Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats	Recommendations
systems and community representation.				
<p>Local organizations understand that the subproject represents more than a dilemma about improving living conditions.</p> <p>The development of trust and self-esteem in many of the beneficiary community groups.</p> <p>The project contributed to strengthening governance within local organizations. In some cases, the promoted community organizational model resulted in social enterprises</p>		<p>Neither the design nor the operation of the project included the desired emphasis on capacity-building in economic aspects (added value and commercialization).</p> <p>The evaluation of subprojects by evaluators assessing the continuity of FGM projects was done remotely; it would be advisable to conduct field evaluations at least midway through the project.</p> <p>The gender and inclusion perspective was less robust in the Pacific compared to GdM.</p> <p>Sensitization, information, and awareness about environmental services and climate change</p>		

Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats	Recommendations
<p>with economic purposes. The FMCN's IEI was enriched with gender and indigenous community issues. The "summary sheet" that compiles subproject information is a robust tool for capturing and consulting information. The C6 Project enriched FMCN's SISEP and increased the use of this system by partner organizations.</p>		<p>were not always sufficiently included.</p>		

#### **SECTION 4: CONSOLIDATION OF PROTECTED AREAS (PAs)**

Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats	Recommendations
-----------	---------------	------------	---------	-----------------

<p>Participatory planning and operation based on a watershed vision.</p> <p>Staff commitment.</p> <p>Interagency coordination and collaboration with civil society organizations (CSOs).</p> <p>Contribution to the sustainability of perpetual management through endowment funds.</p> <p>Greater collaboration between PA Directorates enabled synergies that were previously absent at the watershed level.</p> <p>Development of activities outside the PAs in pursuit of biological connectivity.</p> <p>Timely availability of project</p>	<p>Support CONANP in its efforts to secure an increase in the federal budget for PAs to cover basic operational expenses.</p> <p>Prioritize PAs to direct funding from CONAFOR's PSA (Payment for Environmental Services) program.</p> <p>Extend gender-focused training within PAs.</p>	<p>Annual reduction in federal budgets.</p> <p>Significant delays in the arrival of federal budget to PAs.</p> <p>Not all areas committed to in the project design were decreed.</p> <p>Few PA management programs have been updated to incorporate climate change components and define influence zones based on watersheds.</p>	<p>Lack of enforcement of binding international environmental commitments.</p> <p>Drastic reduction of budgets for the environmental sector.</p> <p>Federal government decision not to decree new PAs.</p> <p>Extractive activities.</p>	<p>Continue advocating for the basic operational budget of PAs to be secured with federal resources.</p> <p>Promote the updating of PA management programs under the C6 Project to incorporate a watershed vision.</p> <p>Annual Operational Plan (POA) based on a unified Logical Framework (enabled by regional funds).</p> <p>Administrative support and accompaniment from Regional Funds.</p> <p>Participation in monitoring programs.</p>
--	--	---	--	---

resources strengthens operational capacity. Emergency Fund facilitates the rapid delivery of financial resources.				
---	--	--	--	--

## SECTION 5: PAMIC

Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats	Recommendations
instrument to systematize information, analysis, and action. PAMIC (Community and Micro-Watershed Action Plans) translates actions to the community and micro-watershed scale. Effective for governance and for guiding management decisions. Mechanism for: <ul style="list-style-type: none"> <li>Aligning actions and investments (governments, CSOs, communities, and private sector).</li> </ul>	Continue PAMIC through new projects with international funding, such as GEF, GCF, and AFD. PAMIC is an important input for the development of Climate Change Action Plans (PACC). Update the C6 project website to include links allowing access to all PAMIC.	No identified critical path for the systematic follow-up, evaluation, feedback, and adjustment of PAMIC as an instrument. The current model does not include vulnerability concerning communities.	The instrument is interpreted as a program of a single institution instead of being considered as: <ul style="list-style-type: none"> <li>An analysis and prioritization tool for all, within and outside of government.</li> <li>A roadmap for coordinated action.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Include provisions for the follow-up, monitoring, and adjustment of PAMIC in the methodological guide, and incorporate socioeconomic data of the communities and information on the vulnerability of ecosystems and communities.</li> <li>Develop a methodological guide for social PAMIC (micro-watersheds).</li> <li>Use FCC yields and new projects for: <ul style="list-style-type: none"> <li>The follow-up and adjustment of PAMIC.</li> <li>Inclusion of socioeconomic and vulnerability aspects.</li> </ul> </li> </ul>



<p>Making territorial information accessible. • Increasing understanding of ecosystems and areas of interest by graphically displaying information. • Generating public and private sector interest to direct environmental compensations. Insert PAMIC into the operational rules of PSA (Payment for Environmental Services). INECC is working on: • Including PAMIC in legislative projects. • Designing a methodological guide.</p>				
---	--	--	--	--

## SECTION 6: MONITORING AND EVALUATION

Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats	Recommendations
Biodiversity monitoring contributes to the National	Improve the FMCN and INECOL biodiversity monitoring	The information generated was not used for the project's	High cost of socioeconomic monitoring activities.	Evaluate with a technical working group the possibilities of adjusting

<p>Biodiversity Monitoring System. Participatory monitoring processes enable the appropriation of the obtained results. The involvement of CSOs or technical experts serves as support for the monitoring process. FMCN and INECOL baseline data allow for the use of biodiversity monitoring and reference sites for adaptive management. The project's exit strategy could allow for the processing of monitoring results for future applications. The water monitoring has made the</p>	<p>baseline and use of control sites for adaptive management. The project's exit strategy could allow for the processing of monitoring results for future application in biodiversity and water. Explore partnerships with academic institutions to analyze monitoring data and prepare watershed-level reports. Strengthen the importance of monitoring for adaptive management in PSA projects and future interventions. Allow monitoring results to help identify impact indicators for future interventions. Complete the analysis of METT and avoided emissions measurements, which would highlight the</p>	<p>adaptive management. There is no procedure in place for the maintenance of the monitoring system. No social or economic indicators were included. METT was used to fulfill donor requirements, not for the analysis and evaluation of the project's actions.</p>	<p>The risk of project abandonment due to the lack of maintenance for biodiversity and water monitoring activities. Technical difficulties in interpreting communal monitoring results.</p>	<p>monitoring methodologies to facilitate their interpretation and reduce costs. Explore partnerships with academic institutions to analyze monitoring data. Maintain the allocation of a percentage of interest from the coastal watershed fund for the analysis of monitoring data.</p>
--	--	---	---	---

<p>water quality in micro-watersheds visible to the communities. The development of the COMUNI method has reduced the complexity and cost of biodiversity monitoring by communities. The use of camera traps has served as a vehicle to engage local actors in the dynamics of biodiversity conservation. The monitoring of water has highlighted the quality of water in micro-watersheds. Regional funds can facilitate the analysis of data at a regional level with support from CONABIO, GWW,</p>	<p>project's contributions.</p>			
--	---------------------------------	--	--	--

INECC, and INECOL.				
--------------------	--	--	--	--

## SECTION 7: INNOVATIVE COLLABORATION MECHANISMS

Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats	Recommendations
<p>Virtuous circle of relationships among various actors at different levels.</p> <p>Collaboration model at different scales with government interaction.</p> <p>Strengthening actions for OSCs and communities in association with higher education institutions.</p> <p>Maturation of IEI (Institutional Effectiveness Index) for the professionalization of OSCs and coalitions.</p> <p>Promotion and rewarding of collaboration through:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inter-institutional platforms like the working group in Puerto Vallarta to generate initiatives on water quality and quantity with the hotel sector.</li> <li>• Coalitions like COBIJA (IEI was applied to it).</li> <li>•</li> </ul>	<p>Use the MIJO project as a learning community and platform for collaboration processes.</p> <p>Use endowment funds from CONANP or CONAFOR, OSCs, and local promoters to strengthen the capacities of associated local communities and develop leadership in key individuals from the project's implementation.</p> <p>The identification of companies that depend on the C6 watersheds and explore potential mechanisms to link them with conservation and restoration efforts.</p>	<p>Lessons learned from other GEF projects were not collected, and interaction with them was limited.</p> <p>Collaboration was still in its early stages in some cases and lacking in areas like emotional intelligence, gender, and inclusion, leaving these as pending tasks for the future.</p>	<p>The termination of international projects, reduction in endowment fund yields, or government budget cuts in the environmental sector may affect support for collaborative efforts.</p>	<p>❓ FMCN should maintain its SICC (Collaborative Institutional Systems) with local allies of the C6 Project.</p> <p>❓ Include in future projects an innovation program that, among other services, helps OSCs seek alliances with private companies.</p> <p>❓ Create a leadership program that supports the continuity of efforts by individuals identified as key agents in the intervention sites.</p> <p>❓ Generate a project inspired by the Pescadero Program under the community learning model between OSCs involved in the project and PSA-recipient</p>

Strategic alliances like VIDA-CONECTA, Nursery Network (ROSEBIOS), Melipona Network, Tuxpan Intermunicipal Board initiative, Citizen Environmental Committee, and various committees.				community groups.
---	--	--	--	-------------------

## SECTION 8: SAFEGUARDS

Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats	Recommendations
In addition to building a solid framework on safeguards to meet World Bank requirements, the project successfully integrated them across the board. The focus shifted from merely minimizing risks to maximizing benefits. The principles of Indigenous Peoples Plans (IPP) were extended to	Include safeguards as part of the organizational culture of government agencies and OSCs. The gender strategy, which went beyond safeguard requirements, has the potential to be transferred to FONNOR and CONAFOR, and could contribute to the World Bank incorporating a new gender perspective into its safeguards. The World Bank could consider			

all subprojects. The development of a gender strategy that went beyond the safeguard requirements led to its adoption by both FMCN and field partners.	extending the principles of the IPP to non-indigenous communities.			
--	--	--	--	--

## SECTION 8: COMMUNICATION

Strengths	Opportunities	Weaknesses	Threats	Recommendations
Good project positioning due to coordination spaces at all levels. The activities of FGM and FONNOR contributed to creating a strong regional identity.	Include the processing and dissemination of the project's results in its exit strategy. Continuation of the SICC and other reflection spaces. Use the PAMIC as a vehicle to facilitate communication of an integrated watershed management model. The systematization of the subprojects and PSA provides a model to promote the integrated	Lack of a clear internal and external communication strategy. Unclear image of Project C6. Minimal presence of FONNOR and FGM on the C6 Project website. The systematization and publication of intervention models and lessons learned. The contribution to climate change mitigation and adaptation and to Mexico's international commitments	Low returns on endowment funds make it difficult to consider a full-time communication specialist for regional funds.	It is essential that all partners have a clear understanding of the projects so they can communicate them correctly and simply. Strengthen and link the regional fund websites so they can share a communication specialist who turns them into information and meeting portals for their regions. Leverage the systematization of subproject and PSA experiences to disseminate successful

	<p>watershed management approach.</p> <p>The positioning of regional funds can be leveraged to create a website that serves as a portal for sharing best practices, announcements, and a meeting space for producers and marketers.</p>	<p>has not been made visible.</p>		<p>concepts and models.</p> <p>Strengthen spaces for sharing experiences.</p>
--	---	-----------------------------------	--	---

## Annex G – Results and Monitoring Framework

<b>Results and Monitoring Framework</b> <b>Mexico</b> <b>Conservation of coastal watersheds in the context of climate change (P131709)</b> <b>ResultsFramework</b>										
<b>Project Development Objective.</b> The project development objective is to promote integrated environmental management of the selected coastal watersheds in order to conserve biodiversity, contribute to climate change mitigation, and improve sustainable land use.										
Project Development Objective Outcome Indicators	Control	Unit of Measurement	Baseline	Accumulated target values					Frequency	Observations
				2014	2015	2016	2017	2018		
<b>Indicator 1</b>  Consolidation of at least 1.1 million hectares of protected areas, including at least two new protected areas with an estimated 500,000 hectares	X	Hectares of areas protected areas that improve their management through the project	0 has		270,000 Advance 2015 31,450 ha	400,000 Advance 2016 752,071 ha	700,000 Advance December 2017 752,071 ha	1,100,000 Advance December 2018 752,071 ha	Annual	752,071 ha in existing protected natural areas (Cerritos Wetlands, Cofre de Perote, Pico de Orizaba, Veracruz Reef System, Los Tuxtlas, Lobos-Tuapán, Usumacinta Canyon, Nayarit National Marshes). 412,144 ha in ANP that could not be decreed (Sinaboa National Marshes (47,760 ha), Los Tuxtlas Reefs (163,104 ha) and Monte Mojón (201,280 ha)).
<b>Indicator 2</b>  Better management of soils and forests with reduced carbon emissions at sites selected in six basins		Area (ha) in which sustainable use projects have been implemented	1,008,858 ha (PSA counterpart funds) (see Indicator 2.2) on carbon monitoring)	1,021,536	1,022,130	1,022,724 Advance 2016 1,011,458 ha	1,026,960 Advance December 2017 1,111,096 ha	1,027,554 Advance December 2018 1,114,994 ha	Annual	The figure of 1,008,858 hectares established as a baseline in indicator 2 was derived from considering the PSA in force in the broad basins. Due to the design and establishment of commitments in the project (CONAFOR counterpart and goal in indicator 2.2) CONAFOR considers it pertinent to continue considering the intervention in said "broad basins". The accumulated progress is made up of: 1,062,694.86 ha in PSA (as of December 2016)  20,067 ha in sub-projects (as of December 2016) 12,212 ha in PSA from the Biodiversity Heritage Fund (January 2017)
<b>Indicator 3</b>  Action Plans for the Integrated Management of Basins (PAMICs), including municipal, regional and federal levels (6 basins)		Number of basins/sub-basins in which there is collaboration	0 basins	2	3	4	5	6	Annual	6 PAMICs completed for the Tuapán, Artigüa, Jamsapa, Baluarte, San Pedro basins and for the group of four basins of the Masoala, Píllila, Guile and Las Juntas rivers.
					50% progress for the Tuapán basins, Artigüa and Jamsapa	Advance 2016 4	Advance December 2017 5	Advance December 2018 6		



Intermediate Results										
Intermediate Outcome Indicator	Central	Baseline Measurement Unit		Accumulated target values					Frequency	Observations
				2014	2015	2016	2017	2018		
<p>Indicator 1.1</p> <p>Protected areas that meet their management effectiveness goal</p> <p>Goal: Nine protected areas in the Gulf of Mexico</p> <p>Goal: three protected areas in the Gulf of California</p>		Number of Areas Protected	0	0	2 Advance	4 Advance	8 Preview December 2017	12 Advance December 2018 9 ANP	Semi-annual reports to the World Bank	9 protected natural areas with improvement in MEXT (Cofre de Perote, Pico de Orizaba, Lobos Tuxtep, Usumacinta Canyon, Reef System, Marietas Islands, Isabela Island, Cocata Plateau, and Marias Islands) and 9 protected areas receive funding as of June 2017 (4 in the Gulf of Mexico (Lobos Tuxtep, Los Tuxtep, Veracruzano Reef System, Usumacinta Canyon) and 5 in the Gulf of California (Marismas Nayarit, Marietas, Marias, Isabela, and America).
<p>Indicator 1.2</p> <p>Capitalization of permanent sources of financing</p>		Millions of US\$ raised	5.2	5.2 Advance	16.4 Advance	20.9 Advance	24.9 Preview December 2017	28.6 Preview December 2018 33.6	Annual	Contribution of US\$5,296 million from Packard FHSIN and RLP, US\$9,091 million from CONAFOR, US\$7,017 million from WWF, Bosques Unidos, Hecimely, Grupo Matamoros Pemas. Deposit of 10 million euros from KPM, of which US\$7,204,676 covered the counterparty balance.
Intermediate Outcome (Part 2): Promoting watershed sustainability										
<p>Indicator 2.1</p> <p>PSA, Subprojects for agroecosystems and sustainable forest management implemented in accordance with the PAMIC</p> <p>Target: 8,440 ha in PSA, 2,371 ha (agroecosystems) and 7,263 ha (sustainable forest management)</p>		Surface (ha) with subprojects in the basins	0	12,678	13,272 Advance	13,666 2016 Preview	18,102 Preview December 2017	18,696 Advance December 2018 32,299 ha in the conservation process	Annual	Includes 20,087 ha in agro-ecosystem and sustainable forest management sub-projects and 12,212 ha in PSA.
<p>Indicator 2.2</p> <p>CO2 emissions avoided and sequestered in the selected basins/sub-basins</p> <p>Goal: 4,015 MCO2 in 5 years, an estimate that will be confirmed between the first and second year of the project</p>		% of MCO2s target	0	0		50% Preview December 2016 58% (2.33 MCO2)		100% Progress December 2018 137% (5.53 MCO2)	After the first, third and 5th year	The Project has revised the target based on updated data, considering reference values of vegetation types in Mexico, which resulted in 2.33 MCO2 as of December 2016. The project used the FAO Ex-Act Tool to measure progress, taking as a basis the 8,120 ha in agro-ecosystem and sustainable forest management sub-projects, as well as the 12,212 ha in PSA and the reduction in deforestation in protected natural areas. In the first half of 2018, the estimate will be carried out again to update the target.
<p>Indicator 2.3</p> <p>At least one monitoring system in operation in each basin</p> <p>Goal: six monitoring systems</p>		Number of monitoring systems per basin	0	0	6 Advance	6 6 basins with 2 systems each	6 Advance 6 basins with 2 systems each	6 Advance third and 5th year 6 basins with 2 systems each	After the first, 6 basins with	CONAFOR reported that there will be no carbon monitoring sites in the field due to advances in remote technology and national MRV protocols. The basins have monitoring systems water and biodiversity monitoring.
Intermediate Outcome (Part 3): Enabling adaptive management through strengthening monitoring capacities										
<p>Indicator 3.1</p> <p>Number of basins/sub-basins with priority sites that are monitored through remote sensing and local data collection techniques data at the local level</p> <p>Target: six basins/sub-basins</p>		Quantity of Basins/sub-basins	2	4	6 Advance 6 basins	6 Advance 6 basins with 2 systems each	6 Advance 6 basins with 2 systems each	6 Advance 6 basins with 2 systems each each visit		Biodiversity monitoring and community water monitoring operating in the Tuxtep, Antigua, Jamapa, Huacantla, Temolacapa and Usumacinta basins 18 biodiversity monitoring points and 9 water quality monitoring points. Additionally, the project monitors land use and carbon change in these basins and in those of the Gulf of California.
Intermediate Outcome (Part 4): Innovative mechanisms for inter-institutional collaboration and the promotion of social participation										
<p>Indicator 4.1</p> <p>Number of local partners that have incorporated better land use practices</p> <p>Goal: six partners</p>		Number of local partners (state and municipal governments, academic institutions, NGO)	0	1 Advance 1 partner Instituto Veracruzano (FAV)	2 Advance 2 partners FAV Instituto de Ecología	3 Advance 4 partners	4 Advance 4 partners	6 Advance 5 partners	Actual	The Veracruz Environmental Fund, the Institute of Ecology, the Association of Industrialists of Veracruz, the Intermunicipal Environmental Board of the Western Sierra and Costa (USOC) and the Environmental Fund of Jalisco have incorporated practices from the project.

## **Annex H - Systematization of Lessons Learned from the Subprojects of the Coastal Watersheds Conservation Project in the Context of Climate Change (C6)**

This document reflects and summarizes the experiences reported by the subprojects funded by the “Coastal Watersheds Conservation Project in the Context of Climate Change,” which aims to promote integrated management of selected coastal watersheds to conserve biodiversity, contribute to climate change mitigation, and enhance sustainability in land use.

The documentary review consisted of systematizing the main results, lessons learned, testimonials, and next steps reported in the final reports of the subprojects. A total of 33 documents were reviewed, of which 23 final reports correspond to subprojects in the Gulf of Mexico, 3 final reports correspond to subprojects in the Gulf of California, 1 executive presentation for the Executive Council of FONNOR, 5 information dissemination documents for subprojects, and 1 document about a logo for a network (See Appendix 1).

### **Results**

The final reports of the subprojects have the same reporting structure. Although the subprojects have different objectives, they share a common vision: “to carry out actions for the conservation of biodiversity, climate change mitigation, and to improve sustainable use.” Below is a summary of the common themes detected along with some of the results generated through the implementation of the subprojects.

### **Categories**

Themes addressed by the different projects with beneficiaries:

#### **Training**

- Forest management with coffee cultivation under shade.
- Silvopastoral management and traditional milpa (crop rotation).
- Honey-derived products, preserves, among others.
- Agro-silvopastoral, agroforestry systems, protein banks, and live fences.
- Development of ecotourism or rural tourism projects.
- Management of reptiles to generate knowledge and protection of these species.
- Conservation of native bees in rural and urban areas.
- Good use and management of agrochemicals.
- Construction and maintenance of biofilters.
- Gender approach.

#### **School Workshops**

- The importance of wetlands and the effects of climate change.
- Training of community promoters specialized in promoting agroecological coffee.

#### **Technical Activities**

- Establishment of baseline and collection of monitoring data on flora and fauna for the project execution period.
- Application of good management practices.
- Inclusion of women in productive activities.

- Incorporation of biofertilizers and worm composts as substitutes for commonly used agrochemicals.

**Creation of Organizations/Groups/Councils**

- Cooperative for marketing export-quality products.
- Creation of a Local Environmental Committee.
- Promotion of an Intermunicipal Environment Board.
- Water monitoring groups (rivers and springs).
- Creation of a Technology Transfer Module that is becoming a Community Development Center.

**Documents Generated Mentioned in the Reports**

- Development of manuals for community water monitoring.
- Tree catalog.
- Manual of organic agriculture methods.

**Results Reiterated in Different Projects**

- Increase in forest cover.
- Increase in fauna previously considered extinct.
- Increase in river flow.
- Residents sensitized on environmental issues.
- Decrease in combustible loads for fire management.
- Physicochemical analyses of water to understand contamination and its sources.
- Improvement in plot management.
- Development of indigenous territories.
- Households that have adopted eco-technologies.
- Awareness for the utilization of by-products.

*Note: It is suggested that the generated documents be made available on the C6 Project website and include contact information for future activity replications.*

**Lessons Learned and Testimonials**

This section presents the lessons learned by the field executors, which were civil society organizations in collaboration with government and academic institutions, as well as the most relevant testimonials from beneficiaries of the subprojects.

<b>Lessons Learned</b>	<b>Testimonials</b>
<b>1. Strengthening and consolidating technical assistance and monitoring, creating work networks in the area, allows for obtaining short, medium and long-term results.</b>	The well-being of our family is related to the well-being of the forest, from which we obtain food, protection and income.
<b>2. In order for the Civil Organization to maintain credibility in the community, it is necessary to meet the expectations that are initially set for it and work alongside the producers in the field.</b>	The continuity of reforestation activities with native species has resulted in an increased presence of fauna on the property.
<b>3. The link with Universities, as well as the link with other international cooperation agencies, was positive for the subproject, since theses were developed based on the activities of the polygon and synergies were created.</b>	Both individual and institutional capacities have been strengthened.
<b>4. Exchanges of experiences and methodologies were carried out between projects or areas with similar characteristics or related activities.</b>	We have seen how the forest is recovering through forest fire prevention activities.
<b>5. The development of the capacities of people who live in rural areas is essential in response to their interest and willingness to learn what they need to know, do and be in order to improve their living conditions, while at the same time taking care of the conservation and sustainable management of natural resources; and institutional coordination and articulation that contributes to the implementation of development actions that are consistent with the reality of the population is also essential.</b>	Training comes first, then the project.
<b>6. Creation of business initiatives, which require technical support in marketing to improve the quality of production, as well as financing, seed capital or working capital.</b>	Recognition by local citizens of the cooperative as a promoter of activities for collective benefit.
<b>7. Provide teachers with supporting teaching materials so that they can replicate with their students the information on protection, restoration and use of the basin's ecosystem services.</b>	By looking at the territory in a different way, as basins, thinking about how any activity can affect rivers, or how hurricanes change them.

<b>Lessons Learned</b>	<b>Testimonials</b>
<b>8. Residents recognize and value the ecosystem services provided by the Usumacinta basin and the importance of conserving riparian zones and maintaining the connectivity of well-preserved areas.</b>	The adoption of vermicomposting practices allows for fertilizing the nursery and achieving economic savings.
<b>9. Positive results were obtained that did not had been planned.</b>	The biodigester allowed him to stop buying gas and keep the farm fertilized.
<b>10. Building development from traditional knowledge.</b>	
<b>11. The application of demonstrative practices results in the appropriation of knowledge.</b>	
<b>12. Placing people's needs at the center and seeking solutions with project resources, this triggered active and conscious participation to improve living conditions and the common environment.</b>	
<b>13. People dedicated to the field are rooted in using sowing, fertilization and pest and disease control techniques with agrochemicals, so there is a lack of interest in adopting alternative practices because they are considered ineffective and expensive.</b>	
<b>14. The inadequate implementation of organic techniques generates results that farmers do not expect and the topic of organic agriculture loses credibility.</b>	
<b>15. Communities have a paternalistic and clientelist culture, so community and environmental projects that do not include financial incentives lose interest in participating.</b>	
<b>16. Workshops on good agricultural practices are 70%-80% practical and 20%-30% theoretical because participants trust the techniques once the results are seen.</b>	
<b>17. Planning and monitoring plots has allowed for better results in work and obtaining better harvests.</b>	

## **Main Conclusions**

The main conclusions of the subproject executors are presented below:

1. The work carried out has involved a cultural shift in the area, and participants have gained benefits from the implementation of good management practices, positioning sustainable production at the forefront, with environmental and social responsibility.
2. Civil society organizations have become managers of investments from civil associations, foundations, and the private sector for the conservation of natural resources.
3. The sub-project's target audience values the natural resources around them, recognizes that they live in a coastal watershed, and is undergoing a personal and collective transformation to consolidate actions that contribute to the conservation and sustainable management of forests.
4. Environmental education is a key pillar for encouraging active participation from society. Schools recognized the need to conduct workshops for longer periods and with greater frequency, and to promote the inclusion of more organizations within the Center.
5. Upon seeing results, other ejidatarios/community members are becoming interested in being part of projects like C6.
6. The absolute truth is the one we build day by day as we move forward, observing and integrating into the dynamics of community life, understanding that we are not detached from environmental issues and that from a local level, we can make global changes.
7. The awakening and strengthening of human capital has been our greatest challenge and the best benefit obtained from the fund's financing. Improving human capital has led us to improve economic capital, allowing us to seek and generate more and better productive alternatives that benefit producers and enable them to achieve greater benefits.
8. Supporting young people who are studying at universities gives them the opportunity to learn, builds human capital, and in turn, improves their surrounding environment.
9. The data obtained from water monitoring offers an opportunity to show municipal authorities that the river requires actions to improve water quality, and restoration actions for riparian areas can be considered.
10. A uniform method cannot be established and expected to work equally in all communities; therefore, planning must be adapted to the characteristics of the region (climate, soil, and social aspects) and be flexible. It is also important to systematize the entire process and results to adapt the techniques implemented.
11. Within the sustainable livestock program, the most well-received practices were the use of electric fences, production of nutritional blocks, and establishment of silvopastoral systems.

### **Next Steps**

In summary, all executing agencies agree that their technical capacities have been strengthened. However, the documents express the need to continue securing resources to replicate, sustain, and/or strengthen activities in the regions.



Here are their main visions:

1. Continue strengthening diversified sustainable production and the commercialization of forest-derived products.
2. Maintain a presence working in the Usumacinta watershed.
3. Legal formalization of an organization to ensure the continuation of the sub-project.
4. Continue supporting processes that promote the conservation of Mexico's natural heritage.
5. Institutional arrangements with CONABIO to ensure that the collected information on flora and fauna is available online for interested parties.
6. Continued institutional synergies for the producer network and their self-management.
7. Fundraising for the continuation of projects within the communities where work is being carried out.

### **Appendix 1 List of reviewed documents**

	<b>Document name</b>
<b>Gulf of Mexico</b>	1. Forest management and forest restoration in the community of Ocotál Grande, as a mechanism for adaptation to climate change in the upper Huazuntlán basin.
	2. Consolidation of restoration processes in the Usumacinta Canyon Flora and Fauna Protection Area and its area of influence.
	3. Silvopastoral practices to support the conservation of the Tuxpan basin in Chicontepec de Tejeda, Veracruz.
	4. Maintenance and preparation of soil and water restoration works carried out by the Mexican Civil Council for Sustainable Forestry AC, on land within the polygon of the Cofre de Perote National Park, Veracruz.
	5. Social articulation for the conservation of the upper basin of the Jamapa River.
	6. Operation of the Water House in the Reserve of the Centla Wetlands Biosphere.
	7. Restoration for forest massif connectivity on the banks of the Usumacinta River.
	8. Socioeconomic and environmental benefits through restoration strategies and sustainable management of forest resources in Pajapan, Temoloapan River sub-basin, in the State of Veracruz.
	9. Forest restoration on land affected by the 2013 forest fire in the community of La Toma, municipality of Ayahualulco, Veracruz and Paso Panal within the Cofre de Perote National Park.

	<b>Document name</b>
	10. Community water monitoring network with communities involved in the "Conservation of Coastal Basins in the Context of Climate Change" Project.
	11. Construction of the first community strategies for the ecological restoration of landscapes, on the southeastern slope of the "Sierra de Otontepec" Protected Natural Area, headwaters of a tributary of the Tuxpan River.
	12. Conservation-Reforestation of riparian zones with native germplasm in Agachapan-Temoloapan rivers and productive beekeeping in the mangroves of El Pescador, Pajapan, Veracruz.
	13. Reincorporation and sustainable management of native species as a strategy for the conservation of native flora and fauna in the communities of the municipality of Ixhuatlan del café.
	14. Consolidation of the Mountain Mesophilous Forest in Zacualpan, Veracruz.
	15. Development of a comprehensive strategy to reduce the impact on the Usumacinta basin due to the loss of riparian and flood-prone vegetation.
	16. Hydrological-environmental restoration of the Los Duraznos micro-basin, located in the upper part of the Tuxpan River basin, Veracruz, through the participation and benefit of the population, and the establishment of eco-techniques and practices for water management and soil preservation.
	17. Sustainable Coffee Growing for Environmental Conservation in the Face of Climate Change in the Coatepec Region, Veracruz.
	18. Agroecological modules in plots and coffee plantations in Capulapa, Huatusco, Veracruz to promote the sustainable use of natural resources in the community and springs area.
	19. Hydrological-environmental restoration of the El Crucero de Jacales micro-basin belonging to the upper part of the Tuxpan River basin, using soil and water preservation techniques, and with the participation and benefit of its inhabitants.
	20. Meliponiculture for conservation. Dissemination of the importance of stingless bees in the sub-basins Antigua and Jamapa.
	21. Management of the coffee plantation agroecological forest system in 18 locations in the sub-basins of the La Antigua and Jamapa rivers.
	22. Water and soil conservation for community development.
	23. Enrichment and connectivity on the Barlovento slope of the Cofre de Perote National Park and its area of influence.

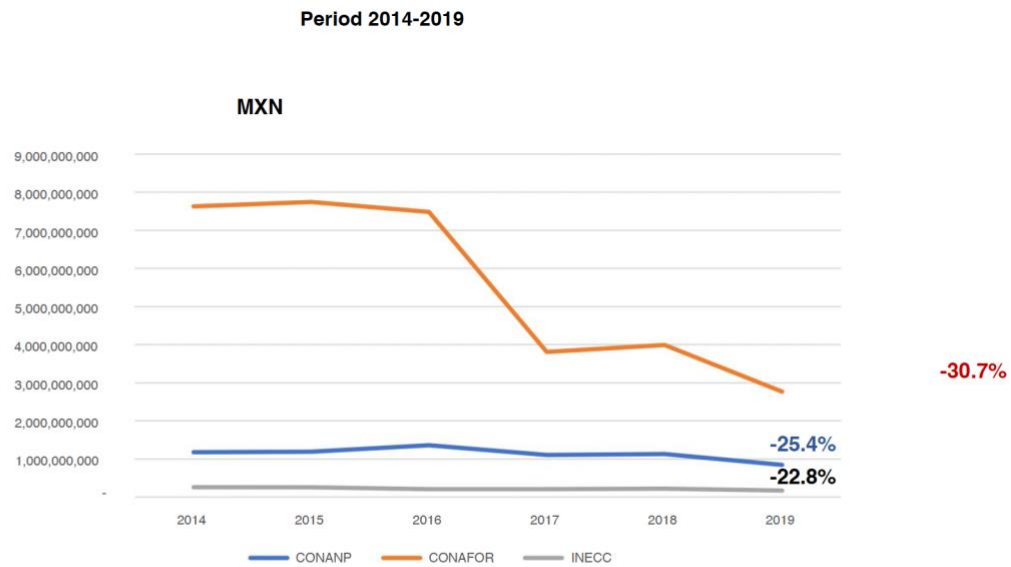


	<b>Document name</b>
<b>Gulf of California</b>	Watershed management and restoration for a changing climate: Monte Mojino.
	Campaign to promote water culture and good agricultural practices in communities of the San Pedro River basin and Marismas Nacionales Nayarit.
	Forest restoration in the Acaponeta River basin, to maintain the hydrological services of the Marismas Nacionales Biosphere Reserve, Nayarit.
<b>FONNOR</b>	First Board Meeting 2019
<b>Disclosure documents</b>	Poster about native bees for the learning community.
	Catalogue of trees from the Biodiversity Nursery Network.
	Biodiversity Nursery Network (REVIVE) and Agroecological Meliponiculture Network (REMA).
	Logo for the Meliponiculture Network.
	Poster of the Biodiversity Nursery Network.
	Poster for the Agua Azul Biodiversity Nursery.




**Annex I - Relative weights of C6 and equity resources in the 2019 POAs of FGM and FONNOR (in MXN).**

Activity	FGM				FONNOR			
	Budget 2019 C6			FGM total budget	Budget 2019 C6			Total budget FONNOR
	Patrimonial	Extinguishable	Total		Patrimonial	Extinguishable	Total	
Technical and field staff	1,956,968.74	1,782,177.99	3,739,146.73	3,739,146.73	682,164.34	641,073.66	1,323,238.00	3,956,075.69
Professional Services (external to the institution)	130,000.00	-	130,000.00	130,000.00	-	-	-	4,073,208.46
Acquisitions	-	-	-	-	-	-	-	127,804.00
Direct costs	18,000.00	144,000.00	162,000.00	162,000.00	-	143,935.37	143,935.37	205,396.94
Staff Expenses of the Executing Institution	-	-	-	-	-	-	-	114,185.46
Field expenses	132,000.00	501,500.00	633,500.00	633,500.00	50,000.00	341,650.99	391,650.99	4,589,533.71
Indirect costs	23,000.00	79,500.00	102,500.00	110,760.00	-	-	-	1,468,100.41
Taxes	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	2,259,968.74	2,507,177.99	4,767,146.73	5,063,253.15	732,164.34	1,126,660.02	1,858,824.36	14,534,304.67
Percentage of total budget (%)	44.6	49.5	94.2	100.0	5.0	7.8	12.8	100.0

## Annex J. Variation in the fiscal budget of the C6 CTP institutions.



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

	<p><b>FINAL REPORT</b></p> <p>The 11-year External Evaluation of the Mesoamerican Reef System Leadership Program</p>	 <small>FONDO MEXICANO PARA LA CONSERVACIÓN DE LA NATURALEZA, A.C. INSTITUCIÓN PRIVADA</small>  <small>LIDERAZGO SAM Programa de Liderazgo en el Sistema Arrecifal Mesoamericano</small>
---	--	---




**FINAL REPORT**

**The 11-year External Evaluation of the  
Mesoamerican Reef System Leadership Program**

May 2022

## TABLE OF CONTENTS

<b>1</b>	<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>OBJECTIVE</b>	<b>1</b>
<b>3</b>	<b>EVALUATION METHODOLOGY</b>	<b>2</b>
<b>4.1.</b>	<b>PHASE I. DATA COLLECTION</b>	<b>2</b>
4.1.1.	COLLECTION OF SECONDARY DATA	2
4.1.2.	DEFINITION OF VARIABLES AND EVALUATION CRITERIA	2
4.1.3.	DEFINITION OF VARIABLES AND EVALUATION CRITERIA	4
4.1.4.	INTERVIEWS AND GROUP MEETINGS	5
<b>4.2.</b>	<b>PHASE II. DATA ANALYSIS</b>	<b>5</b>
4.2.1.	PROCESSING OF SURVEYS AND INTERVIEWS	6
4.2.2.	DEVELOPMENT OF CAUSAL LOOP DIAGRAMS	6
4.2.3.	MEASUREMENT OF IMPACT, RELEVANCE, EFFECTIVENESS AND SUSTAINABILITY	6
<b>4.3.</b>	<b>PHASE III. CONSOLIDATION AND FINAL REPORT</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>DYNAMICS ANALYSIS</b>	<b>7</b>
<b>5.1.</b>	<b>THEORY OF CHANGE</b>	<b>7</b>
<b>5.2.</b>	<b>BUSINESS MODEL</b>	<b>11</b>
<b>5</b>	<b>MAIN FINDINGS AND ANALYSIS</b>	<b>16</b>
<b>6.1.</b>	<b>EFFECTIVENESS</b>	<b>16</b>
6.1.1.	HAVE ACTIVITIES BEEN IMPLEMENTED ACCORDING TO THE PROGRAM'S OBJECTIVES? IF NOT, WHY?	16
6.1.2.	ARE THE CURRENT INSTITUTIONAL ARRANGEMENTS THE MOST EFFECTIVE? SHOULD THE RELATIONSHIPS BETWEEN DONORS AND FMCN FOR THE LEADERSHIP PROGRAM CHANGE TAKING INTO CONSIDERATION THE FUTURE REGIONAL FUND (SURESTE SOSTENIBLE ESTABLISHED BY FMCN)?	16
6.1.3.	WHICH RESULTS HAVE BEEN ACHIEVED? TO WHAT EXTENT DO THEY CONTRIBUTE TO THE DEVELOPMENT OF THE PROGRAM'S OBJECTIVES AND THEORY OF CHANGE?	16
6.1.4.	WHICH RESULTS HAVE BEEN ACHIEVED? TO WHAT EXTENT DO THEY CONTRIBUTE TO THE DEVELOPMENT OF THE PROGRAM'S OBJECTIVES AND THEORY OF CHANGE?	21
6.1.5.	WHICH APPROACHES AND METHODS HAVE LED TO THE MOST AND LEAST SUCCESSFUL RESULTS OF THE PROGRAM? WHAT ATTRIBUTES DO THE MOST, LEAST, AND MODERATELY SUCCESSFUL LEADER'S PROJECTS HAVE IN COMMON (DESIGN, TOPICS, NETWORKING TOOLS)?	22
6.1.6.	WHAT RECOMMENDATIONS CAN BE MADE FOR MORE EFFECTIVE APPROACHES TO CARRY OUT THE PROGRAM CONSIDERING PANDEMIC AND NON-PANDEMIC CONTEXTS?	25

	<p style="text-align: center;"><b>FINAL REPORT</b></p> <p style="text-align: center;">The 11-year External Evaluation of the Mesoamerican Reef System Leadership Program</p>	 
---	--	--

6.1.7. AFTER ANALYZING THE MOST SUCCESSFUL DEVELOPED PROJECTS DURING THE 11 YEARS, WHICH PROJECTS' CHARACTERISTICS SHOULD BE LOOKED FOR IN THE NEXT COHORTS? HOW ARE THE MOST SUCCESSFUL PROJECTS DEFINED? HOW MANY PROJECTS HAVE BEEN INCUBATED THROUGHOUT THE PROGRAM?	25
6.1.8. WHAT ARE THE CHARACTERISTICS OF A SUCCESSFUL LEADER?	30
6.1.9. DO CHOSEN LEADERS HAVE PRESENT INSTITUTIONAL AFFILIATION AND/OR ITS SUPPORT? ARE THEY PART OF A BIGGER NETWORK THAT COULD BENEFIT FROM THE NETWORKING CAPACITIES OF THE PROGRAM AND REGIONAL CONSERVATION OF THE ECOREGION?	31
<b>6.2. EFFICIENCY</b>	<b>33</b>
6.2.1. ARE THE TECHNICAL AND FINANCIAL RESOURCES AVAILABLE ADEQUATE TO MEET THE PROGRAM'S PLANS?	33
6.2.2. ARE FUNDS SPENT IN ACCORDANCE WITH PROJECT PLANS AND FOLLOW THE CORRECT PROCEDURES?	34
6.2.3. WHAT IS THE PROGRAM'S ORGANIZATIONAL AND OPERATIONAL EFFICIENCY?	34
6.2.4. IS THE THEORY OF CHANGE EXPLICITLY LINKED TO THE PROGRAM'S ACTIVITIES IN THE SHORT, MEDIUM, AND LONG TERMS?	34
6.2.5. HAVE THERE BEEN ANY UNFORESEEN PROBLEMS IN TERMS OF RESOURCE ALLOCATION AND USE (TECHNICAL AND FINANCIAL)? HOW WELL ARE FINANCIAL RESOURCES MANAGED?	34
6.2.6. IS THE PROGRAM SELECTING THE FELLOWS WITH THE ADEQUATE CAPACITIES FOR LEADING SUCCESSFUL CONSERVATION INITIATIVES?	35
6.2.7. IS THE PROGRAM SELECTING PROJECTS WITH THE POTENTIAL TO GENERATE HIGH CONSERVATION IMPACTS?	35
6.2.8. FROM AN ORGANIZATIONAL (STAFFING) AND GOVERNANCE PERSPECTIVE, DOES THE PROGRAM HAVE THE BEST ARRANGEMENT? HAS THE WORK OF THE STAFF ASSIGNED TO THE PROGRAM BEEN APPROPRIATE?	36
<b>6.3. RELEVANCE</b>	<b>36</b>
6.3.1. ESTABLISH WHETHER THE PROGRAM DESIGN AND APPROACH ARE RELEVANT TO ADDRESSING THE IDENTIFIED NEEDS, PROBLEMS, AND CHALLENGES.	36
6.3.2. TO WHAT EXTENT DOES THE PROGRAM CONTRIBUTE TO THE STRATEGIC POLICIES AND PROJECTS OF THE GOVERNMENT OF MEXICO AND PARTNERS? HOW COULD RELEVANCE BE IMPROVED IN THE FUTURE?	36
6.3.3. TO WHAT EXTENT DOES THE PROGRAM CONTRIBUTE TO THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS (SDG) OF THE UNITED NATIONS? HOW COULD RELEVANCE BE IMPROVED IN THE FUTURE?	36
<b>6.4. SUSTAINABILITY</b>	<b>37</b>
6.4.1. IS THE APPROACH USED LIKELY TO ENSURE CONTINUED RESULTS FOR THE FELLOWS OR THEIR PROJECTS BEYOND THE END OF THE PROGRAM?	37
6.4.2. ARE ALL FELLOWS INVOLVED SUFFICIENTLY AND EFFECTIVELY IN THE MAR LEADERSHIP NETWORK?	38
6.4.3. ARE ALTERNATIVE OR ADDITIONAL MEASURES NEEDED TO ENSURE SUSTAINABILITY OF THE PROGRAM? IF SO, WHAT IS REQUIRED TO ENSURE CONTINUED SUSTAINABILITY AND POSITIVE IMPACT?	38
6.4.4. WHICH TYPES OF SYNERGIES ARE BEING DEVELOPED BETWEEN THE FELLOWS AND NON-PROGRAM INITIATIVES AND GROUPS?	38
6.4.5. DO APPROPRIATE MECHANISMS EXIST TO ENHANCE NETWORK SUSTAINABILITY AND ALUMNI RETENTION?	39
<b>6.5. IMPACT</b>	<b>39</b>
6.5.1. IS THE PROGRAM'S THEORY OF CHANGE STILL VALID OR DOES IT NEED TO CHANGE TO ENSURE ITS RESILIENCE AND REFLECT THE NEEDS AND OPPORTUNITIES OF THE REGION?	39
6.5.2. HAS THE PROGRAM SUCCEEDED IN SETTING GOALS FOR THE MANAGEMENT OF THE MAR ECOREGION?	40
6.5.3. HAVE THE FELLOWS MADE A DIFFERENCE IN TERMS OF IMPROVED MANAGEMENT/CONSERVATION OF RESOURCES IN THE MAR?	40
6.5.4. HAS THERE BEEN VISIBLE EVIDENCE OF IMPROVEMENT IN THE MAR ECOREGION AND THE AREAS WHERE THE PROGRAM IS IMPLEMENTED?	41




6.5.5. HOW HAVE THE FELLOWS' PROJECTS IMPACTED THE MAR IN A CULTURAL, ENVIRONMENTAL, ECONOMIC, AND SOCIAL WAY?	41
6.5.6. WHAT COULD HAVE BEEN THE LIKELY SITUATION OF THE MAR WITHOUT THE PROGRAM?	46
6.5.7. WHAT MECHANISMS AND OBJECTIVE INDICATORS CAN BE USED TO EVALUATE THE IMPACT IN THE SHORT, MEDIUM, AND LONG TERM? HOW COULD MONITORING DATA BE USED FOR CONTINUAL IMPROVEMENT AND EVALUATION OF THE PROGRAM?	47
6.5.8. WHAT HAS BEEN THE IMPACT OF THE PROJECTS ON PUBLIC POLICIES IN EACH COUNTRY AND REGIONALLY?	47
6.5.9. ARE THERE MARKET-BASED SOLUTIONS INCUBATED THROUGH THE PROGRAM? HAVE THESE PROJECTS RECEIVED PRIVATE CAPITAL/INVESTMENT? WHAT IS THEIR RETURN OF INVESTMENT?	50
6.5.10. WHAT IS THE FULL IMPACT OF THE RELATIONSHIPS AND NETWORKS DEVELOPED BETWEEN THE LEADERS FROM THE SAME AND DIFFERENT COHORTS?	51
6.5.11. WHICH LEADERSHIP SKILLS ARE STRENGTHENED THE MOST THROUGH THE PROGRAM?	52
<b>7. RECOMMENDATIONS</b>	<b>52</b>
7.1. DEVELOPMENT OF A BUSINESS MODEL TO ENSURE SELF-SUSTAINABILITY	53
7.2. DEVELOPMENT OF A MONITORING TOOL AND SYSTEM	53
7.3. DESIGN OF MORE INCLUSIVE MECHANISMS TO IDENTIFY AND ENGAGE LEADERS	54
7.4. INCREASE OF ACTIONS FOR GREATER ACTIVATION AND INTEGRATION OF THE LEADERS' NETWORK	54
7.5. POSITIONING THE MAR PROGRAM THROUGH ITS LEADERS' NETWORK	55
7.6. RE-DEFINITION OF THE MAR PROGRAM VALUES	55
<b>8. CONCLUSIONS</b>	<b>55</b>

## Figures

FIGURE 1. PROJECTS PHASES AND ACTIVITIES .....	2
FIGURE 2. SOURCES OF SECONDARY DATA.....	2
FIGURE 3. RATIO OF RESPONSE OF EVALUATION QUESTIONNAIRES PER GROUP OF INTEREST .....	5
FIGURE 4. EXAMPLE OF A CAUSE/EFFECT DIAGRAM: THEORY OF CHANGE.....	6
FIGURE 5. CAUSE – EFFECT DIAGRAM: THEORY OF CHANGE .....	7
FIGURE 6. CAUSE – EFFECT DIAGRAM: THEORY OF CHANGE .....	8
FIGURE 7. CAUSE – EFFECT DIAGRAM: THEORY OF CHANGE, NEW DYNAMICS .....	9
FIGURE 8. CAUSE – EFFECT DIAGRAM: THEORY OF CHANGE, NEW LOOP .....	10
FIGURE 9. CAUSE – EFFECT DIAGRAM: BUSINESS MODEL .....	12
FIGURE 10. CAUSE – EFFECT DIAGRAM: LONG-TERM PERSPECTIVE OF BUSINESS MODEL.....	12
FIGURE 11. LEADERS ANSWERING THE SURVEY ACCORDING TO THEIR GENERATION .....	17
FIGURE 12. NUMBER OF FEMALE AND MALE LEADERS .....	17
FIGURE 13. LEVEL OF EDUCATION OF LEADERS .....	18
FIGURE 14. CAREERS COMPLETED BY LEADERS .....	18
FIGURE 15. DO YOU CONTINUE WORKING IN THE CONSERVATION AREA? .....	19
FIGURE 16. CURRENTLY, ARE YOU WORKING IN ANY PROJECT THAT SEEKS THE CONSERVATION OF THE MAR ECOSYSTEM?.....	19
FIGURE 17. HAS THE PROGRAM ENCOURAGED YOU TO DEVELOP AND PROMOTE PUBLIC POLICIES IN FAVOR OF THE MAR CONSERVATION? .....	20
FIGURE 18. HOW LIKELY WOULD HAVE BEEN TO DEVELOP YOUR PROJECT WITHOUT THE TRAINING OR SUPPORT OF THE MAR-L PROGRAM? .....	20
FIGURE 19. HOW VALUABLE HAS THE LEARNED IN THE MAR-L PROGRAM BEEN IN YOUR CONSERVATION WORK? .....	21
FIGURE 20. WHAT DO YOU CONSIDER ARE THE MAIN BENEFITS FROM YOUR PARTICIPATION IN THE PROJECT? .....	21
FIGURE 21. WHICH LEADERSHIP SKILLS HAVE YOU DEVELOPED DURING THE PROGRAM? .....	22
FIGURE 22. HAS THE PROJECT ESTABLISHED GOALS OF IMPACT ON THE MAR'S HEALTH INDICATORS? .....	23
FIGURE 23. HAS THE PROJECT HELPED IN THE INCREASE OF PROTECTED REEF AREAS? .....	23
FIGURE 24. HAS THE PROJECT HAD ANY IMPACT IN THE GENERATION OF PUBLIC POLICIES? .....	24
FIGURE 25. AFTER THE PARTICIPATION IN THE PROGRAM, ARE YOU STILL WORKING WITH THE PROJECT WITH WHICH YOU APPLIED?.....	26
FIGURE 26. DO YOU CONSIDER TO RETURN TO THE PROJECT IN A FUTURE OR START A NEW ONE? (FILTERED BY THOSE WHO ANSWERED THAT THEY NO LONGER CONTINUE IN THE ORIGINAL PROJECT) .....	26
FIGURE 27. HAVE YOU UNDERTAKEN ANOTHER NEW PROJECT SINCE THE PROGRAM COMPLETION? .....	27
FIGURE 28. IN WHAT COUNTRY IS THE PROJECT DEVELOPED? .....	27
FIGURE 29. IN WHAT SECTOR DOES THE PROJECT PERFORM? .....	28
FIGURE 30. THE PROJECT HAS A GOVERNANCE STRUCTURE? .....	28
FIGURE 31. PROJECT'S YEARS OF EXISTENCE .....	29
FIGURE 32. GEOGRAPHIC EXPANSION OF PROJECTS .....	29
FIGURE 33. DO YOU TAKE PART IN ANY NETWORKING WITH OTHER LEADERS OF YOUR COHORT OR OTHER COHORTS? .....	31
FIGURE 34. HAVE YOU DEVELOPED ANY PROJECT OR INITIATIVE WITH OTHER LEADERS OF YOUR COHORT OR OTHER COHORTS? .....	32
FIGURE 35. HAVE YOU DEVELOPED ALLIANCES WITH OTHER AGENTS, ORGANIZATIONS AND/OR COMMUNITIES OF THE TERRITORY WHERE THE PROJECT IS DEVELOPED? .....	32
FIGURE 36. ARE YOU PART OF ANY CONSERVATION NETWORK BESIDES MAR-L? .....	33
FIGURE 37. HOW DID YOU FIND OUT ABOUT THE PROGRAM'S SUMMONING? .....	35
FIGURE 38. SDGs TO WHICH THE MAR-L PROGRAM CONTRIBUTES TO .....	37
FIGURE 39. HAS THE PROJECT HELPED IN INCREASING PROTECTED REEF AREAS? .....	42
FIGURE 40. DO YOU KNOW HOW THE SOCIAL/ENVIRONMENTAL IMPACT OF THE PROJECT ALLOWS TO HAVE A BETTER PERFORMANCE IN THEIR ACTIVITIES? .....	43
FIGURE 41. HAVE ANY SCIENTIFIC PUBLICATIONS BEEN GENERATED? .....	43
FIGURE 42. DO YOU PERFORM ANY ENVIRONMENTAL EDUCATION ACTIVITIES? .....	44



FIGURE 43. THE PROJECT WORKS WITH ANY VULNERABLE POPULATION?.....	44
FIGURE 44. WHAT INDICATORS ARE CONSIDERED IN THE PROJECT? .....	45
FIGURE 45. HOW MANY PEOPLE ARE BENEFITED FROM THE PROJECT? .....	45
FIGURE 46. HAS THE PROJECT A GENDER APPROACH? .....	46
FIGURE 47. NUMBER OF WOMEN IN LEADERSHIP POSITIONS.....	46
FIGURE 48. HAS THE PROGRAM DRIVEN YOU TO DEVELOP AND ENCOURAGE PUBLIC POLICIES IN FAVOR OF THE MAR CONSERVATION? ...	48
FIGURE 49. HAS THE PROJECT HAD ANY INFLUENCE IN THE GENERATION OF PUBLIC POLICIES? .....	49
FIGURE 50. AT WHAT LEVEL? .....	50
FIGURE 51. DOES THE PROJECT RESOLVE ANY MARKET NEEDS? .....	50
FIGURE 52. WHAT TYPE OF FUNDING HAVE YOU RECEIVED? .....	51
FIGURE 53. THE FUNDING OBJECTIVES WERE ACHIEVED? .....	51
FIGURE 54. RECOMMENDATIONS.....	53

	<p style="text-align: center;"><b>FINAL REPORT</b></p> <p style="text-align: center;">The 11-year External Evaluation of the Mesoamerican Reef System Leadership Program</p>	 <small>FONDO MEXICANO PARA LA CONSERVACIÓN DE LA NATURALEZA, A.C. INSTITUCIÓN PRIVADA</small>  <small>LIDERAZGO SAM Programa de Liderazgo en el Sistema Arrecifal Mesoamericano</small>
---	--	---

## 1 Executive Summary

The ecoregion of the Mesoamerican Reef System (MAR) is the most important barrier reef of the Atlantic Ocean and is part of an interconnected system of coastal and marine habitats that extends throughout the Greater Caribbean. Its coast extends for more than 1000 kilometers, and starts in the north of Quintana Roo, Mexico to end in Bay Islands in Honduras, skirting the coast of Belize and Guatemala. It is an important and valuable natural asset, key for the local economy of communities and the livelihood of more than 2 million people living in the region. However, it is currently affected by unsustainable practices such as coastal development, deforestation, water and land pollution, overfishing and chemical run-off, erosion caused by agricultural practices and poor land management.

In response, the Mexican Fund for the Conservation of Nature with support of The Summit Foundation launched the Mesoamerican Reef Leadership Program (MAR Leadership) as an effort to take important steps towards a regional vision of sustainability. The program seeks to empower young leaders of the region (Mexico, Guatemala, Honduras and Belize) from different backgrounds, developing strategic capacities and leadership skills to help them design and implement effective and high-impact conservation projects.

After 11 years of existence, the MAR Program started and evaluation process in order to measure its impact, performance and areas of opportunity in the progress of the coastal and marine conservation in the region, as well as the influence in the personal and professional life of over the 100 leaders that have participated in this program. As a result of this process, successes, best practices, learned lessons, areas of opportunity and recommendations to improve the design and execution of its activities in the mid- and long-term.

## 2 Objective

The evaluation intends to measure the impact, performance, and areas of opportunity of the MAR Leadership Program in the progress of the coastal and marine conservation in Mexico, Belize, Guatemala and Honduras after its first 11 years of existence.

For that purpose, the Program's impact has been measured on 124 leaders/fellows as professionals as well as the impact of their projects on the MAR's conservation. Also, the efficiency and areas of opportunity has been evaluated in relation to the long-term strategies and objectives of the Program.

### 3 Evaluation Methodology

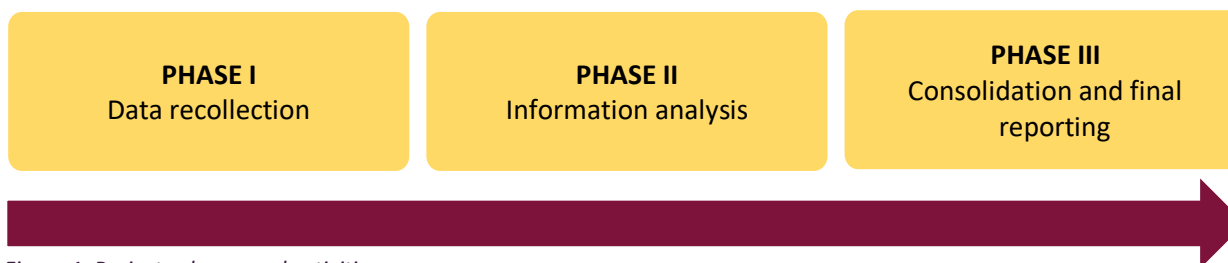


Figure 1. Projects phases and activities

#### 4.1. PHASE I. Data collection

##### 4.1.1. Collection of secondary data

The collection and analysis of secondary data related with the program was performed in this phase. The collected data comprises the following documents:



Figure 2. Sources of secondary data

##### 4.1.2. Definition of variables and evaluation criteria

As of the questions received for the evaluation of the effectiveness, efficiency, impact and sustainability, three evaluation dimensions were defined, as well as the variables and indicators to be considered for each one:




	<b>FINAL REPORT</b> The 11-year External Evaluation of the Mesoamerican Reef System Leadership Program	 
---	--	--

Table 1. Variables and indicators during the evaluation process

PILLARS	VARIABLE	INDICATORS
<b>CONSERVATION OF THE MAR REGION</b>  Evaluate the alignment of the objectives of the program with the recovery and conservation of the MAR region	Progression of ecological-biodiversity indicators	SAM Health Monitoring Indicators Evolution of SAM health monitoring indicators
	Alignment of the projects with conservation objectives	Relationship between programmed objectives and SAM conservation indicators Level of achievement in the progress towards the objectives set
	Knowledge and awareness of the MAR region	Scientific publications Environmental education activities
	Alignment of the program with the theory of change	National or local conservation policies in the MAR region
		Ratio of area included in MAR -L projects
		Initiative-to-participant ratios (within the scope of the MAR-L)
		Number of leaders who have advanced to positions of greater impact on public policies
		Number of leaders who have applied to regional conservation calls
<b>LEADERSHIP, ADVOCACY AND COMMUNITY</b>  Impact on the development of leadership skills, <b>community</b> creation and the impact it generates	About the participation of the leaders	Selection criteria
		Selection process
		Interest and motivation in the participation of the program
	Program Output	Number of leaders who successfully participated in the program
		Evaluation of the program
		Permanence in the sector
	Program Curriculum	Soft skills
		Leadership skills
	Alliances and network generation	Number of partnerships between leaders for project development
		Number of connections between leaders of the same generation and other generations
		Number of connections made by leaders with other actors, organizations, and communities
		Number of interactions between the leader and the program after the project is completed
		Number of leaders belonging to productive or civil organizations
		Number of communication channels between groups
	The project	Number of post-program activities
		Number of projects incubated in the program Scalability of projects

		Projects financed
		Feasibility of the project
		Project trajectory
		Social/environmental impact of the project
<b>GOVERNANCE AND ADMINISTRATION</b>  Evaluate whether the current administrative and technical structure allows the fulfillment of the proposed activities	Program	Planning
		Organization
		Technical team
		Financial resources
	Resource management	Financing mechanisms
		Commitments to donors
		Motivation of donors
		Knowledge of the impact of the program
		Donation planning
	Covid-19 pandemic effects	

#### 4.1.3. Definition of variables and evaluation criteria

As of the defined indicators, the different evaluation questionnaires were developed, and the details of each survey are found in APPENDIX 2. The dates set for the receipt of the completed surveys were between March 14 and April 6, 2022.

These surveys were addressed to:

- Leaders (from all cohorts)
- Members of the Executive Committee
- Donors
- Collaborators and consultants
- Control group (stakeholders with projects in the region that help to compare the progress)

Also, in the case of the leaders' questionnaires, the systematization of the results is provided in APPENDIX 2.

The ratio of response obtained in these surveys was the following:

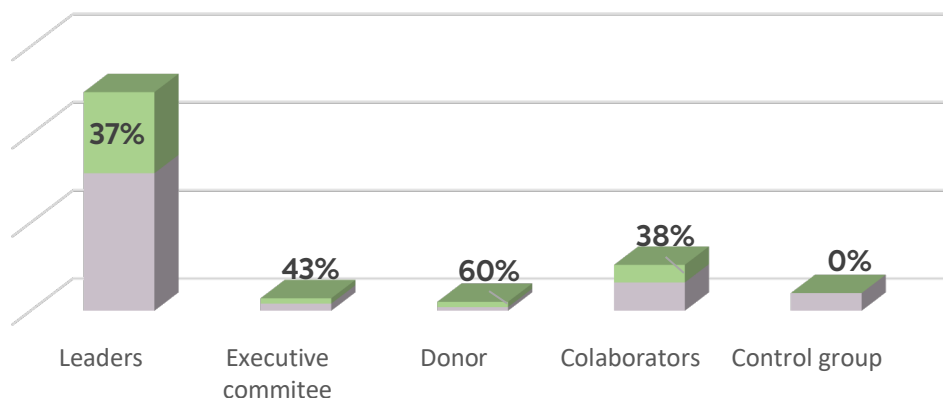


Figure 3. Ratio of response of evaluation questionnaires per group of interest

#### 4.1.4. Interviews and group meetings

Finally, interviews and group meetings to the different groups of interest were performed. The details of the questions performed are provided in APPENDIX 3.

The first cycle of individual interviews was performed between March 21 and April 6, 2022, which included 12 participants:

- 4 interviews to members of the Executive Committee
- 4 interviews to Donors (3 people shared an Executive Committee role)
- 7 interviews to Collaborators and Consultants

In addition, 3 group meeting for leaders were performed.

- First meeting: April 19, 2022 from 09:30 to 11:00 with the participation of 4 leaders
- Second meeting: April 19, 2022 from 11:30 to 13:00 with the participation of 5 leaders
- Third meeting: April 26, 2022 from 11:00 to 13:30 with the participation of 6 leaders

Finally, given the lack of response of the surveys by the control group, the last cycle of interviews was performed with 4 participants belonging to the control group. These interviews were performed between May 4 and 6, 2022.

The listing of the total people taking part in this phase is provided in APPENDIX 4.

## 4.2. PHASE II. Data analysis

#### 4.2.1. Processing of surveys and interviews

The systematization of the responses obtained from the surveys, interviews and group meetings was performed in order to identify the main discoveries and conclusions regarding:

- Indicators (See Table 1)
- Proposal of perceived value of the program
- Recommendations and improvement proposals

#### 4.2.2. Development of causal loop diagrams

Then, the causal loop diagrams (CLD) were developed. These diagrams explain the behavior observed from the relation between the different elements comprising the system.

In the case of the evaluation process of the MAR Leadership Program, as of the data recompiled and processed in prior phases, these diagrams could be created in order to explain and understand how the dynamics work within the program, how these align to the theory of change and objectives of the program and finally, where areas of improvement could be found.

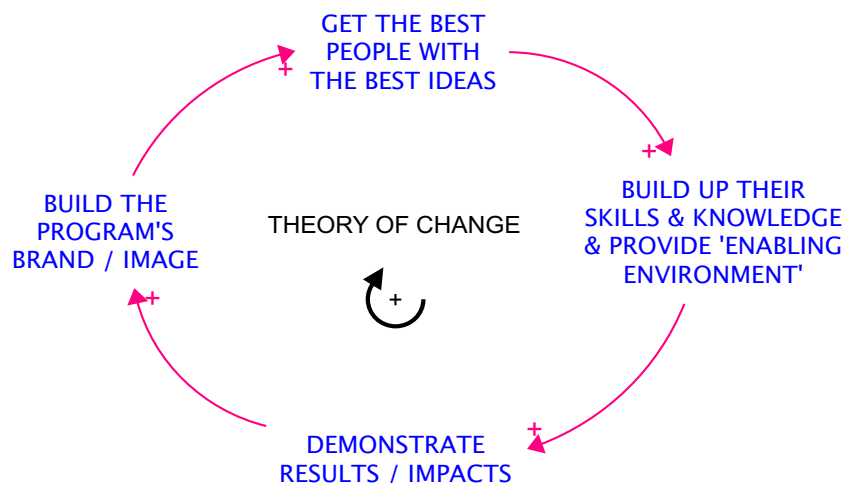


Figure 4. Example of a cause/effect diagram: Theory of Change

#### 4.2.3. Measurement of impact, relevance, effectiveness and sustainability

Once the prior activity is completed, each one of the questions of the blocks of impact, relevance, effectiveness, efficiency and sustainability was answered by the MAR Leadership Program.

### 4.3. PHASE III. Consolidation and final report

Finally, in the last phase of the evaluation process, the performed analysis was consolidated and then the final report was written. The definition of recommendations and proposals of improvement as of the results of the

evaluation was included in this last phase in order to be included in posterior editions of the program.

## 4 Dynamics analysis

Two dynamics have been identified in the program that serves to explain great part of its historic and present behavior. The dynamics are cross-sectional and provide a comprehensive view of the program and its impact.

The two identified dynamics refer to the theory of change and business model. The analysis of these two dynamics directly influences the different dimensions of evaluation: efficiency, effectiveness, impact and sustainability.

### 5.1. Theory of change

The MAR-L program is strongly based on the theory of change, expressed in the founding documents by the following causal loop diagram:

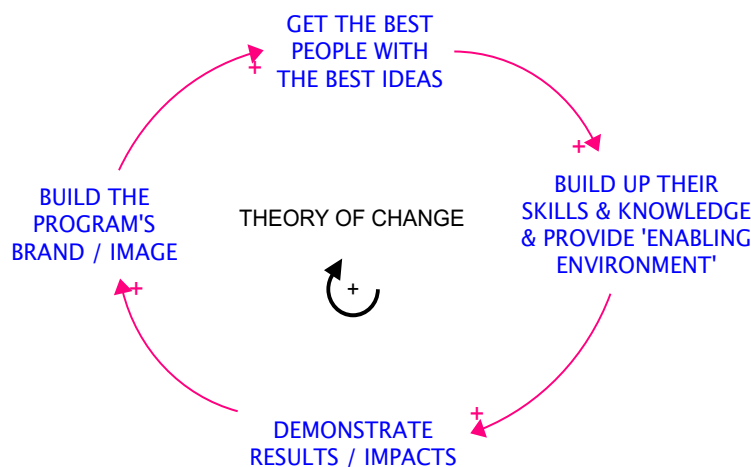


Figure 5. Cause – effect diagram: Theory of change

As it will be discussed later, some of the evaluation issues precisely refer to the validity of the theory, and possibility of updating for a better fitting in the regional context. Some of the reflections about the deployment of the theory, based on the analysis results are detailed below.

The primary purpose of the theory of change, as stated in the program's documents, is to make real changes in the conservation status of the reef. This final purpose is also expressed in some of the technical contributions and consulting services of the program.

Both the people responsible of the project and participants are aware of the 'delay' with which the impacts will be reflected (this delay is expressed with double slash // in the graph), as well as the difficulty in its measurement.



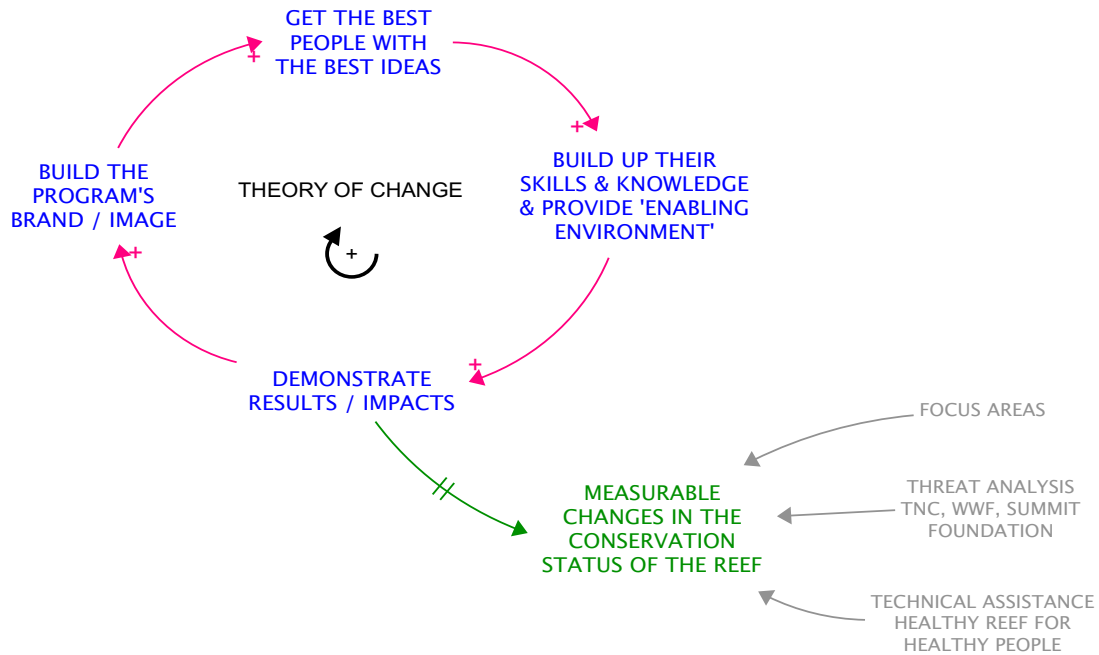


Figure 6. Cause – effect diagram: Theory of change

Probably due to this delay and the measurement difficulty, a progressive change in the approach is produced at any moment during the program's development, focusing more in the possibility that the participants access positions of influence to adopt policies and projects that favor the changes in the conservation status of the reef, still considered as the ultimate objective.

Thus, the direct loop of the original theory of change is replaced by a new one, as shown in the following figure (Figure 7). This new setting adds more delay in the impact.

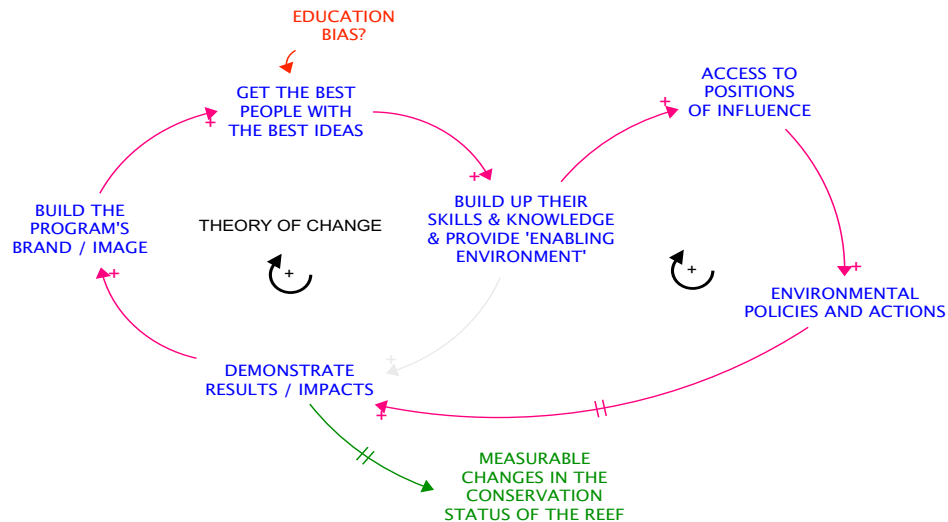


Figure 7. Cause – effect diagram: Theory of change, new dynamics

According to this new version, the access of participants to positions of influence, public and private, is prioritized to achieve the ultimate purpose of MAR conservation. As first consequence of the focus change, the possibility that a bias is being produce in the participants selection as per the level of education (that facilitates the access to positions of influence) is indicated in red.

This evolution in the theory of change, in a setting of high complexity and political, social and economic diversity such as the area of the Mesoamerican Reef, which extends in four different countries and where the interests of the agents are often conflicting, it can produce an undesired consequence, such as the one shown in the figure below.

The diagram shows the risk that the program could be perceived only as an access to positions of influence or power, with no relation with the final purposes of conservation. The new loop could be reinforced by a potential bias in the education of the selected candidates.

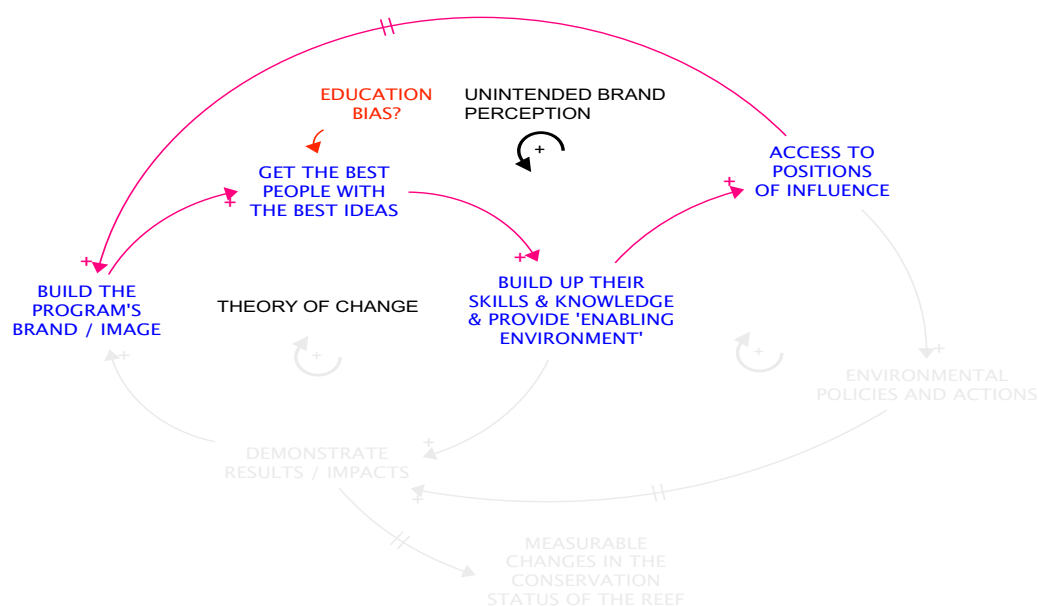


Figure 8. Cause – effect diagram: Theory of change, new loop

The potential impacts that the explained evolution can have in the different dimensions of the evaluation are analyzed in the following Table.

Table 2. Relevant questions with the Theory of change

DIMENSION	RELEVANT QUESTIONS	
EFFICIENCY	iv. Is the theory of change in the short, medium, and long term explicitly linked to the activities of the Program?	The activities are linked to the new version of the theory of change, and therefore focus on leadership skills. It should be reviewed that the technical content is still directly linked to the MAR region context, both in its environmental and socioeconomic aspects.
	vi. Is the Program successfully selecting Leaders with the right capabilities to lead successful conservation strategies?	Yes, but according to the new formulation of the theory of change, the selection process has a bias towards specialized training profiles (masters or PhD). The selection also considers leadership and conservation criteria, to the detriment of others linked to relations with local communities.
EFFECTIVENESS	iii. What results have been obtained from the Program? To what extent do they contribute to the development of the objectives of this and its theory of change?	The program is effective for the adapted theory of change. That is, real leaders are being formed and are contributing to the adoption of conservation policies and actions. However, it highlights the need to establish a clear framework for assessing effectiveness, despite the expected delays in obtaining results and the difficulty of measurement.

	iv. How effective are the approaches and methods developed to achieve the desired results? How can they be improved?	The questions reveal the need to set a clear goal for the program, whether it is linked to conservation or not. Current approaches are good at training leaders with a certain relationship with the territory, and therefore up to that level they are effective.
IMPACT	i. Is the Program's theory of change still valid, or does it need to change to ensure its resilience and reflect the needs and opportunities of the region?	As we have seen, the theory of change has evolved into new formulations, though not explicitly. A new formulation is required that contemplates the relationship between the conservation of the MAR region and the socioeconomic dynamics that concur in the affected territory.
	ii. Has the Program succeeded in setting targets for the management of the MAR region?	The new approach to the theory of change has caused a certain disconnect with concrete conservation goals.
	vii. What mechanisms and objective indicators can be used to assess the impact in the short, medium, and long term? How could monitoring data be used for continuous improvement and evaluation of the Program?	It refers to the response to EFFECTIVENESS iii and iv: the need to establish a clear objective, from which to define indicators in the short, medium, and long term.
SUSTAINABILITY	i. Does the approach used ensure continued results for Leaders and their projects beyond the end of the Program?	With the current approach, the continuity of projects, as well as intra- or intergenerational relationships, are less relevant issues, which means that at the management level actions in these areas are not prioritized.
	iv. What kind of synergies are developing between the Leaders and the initiatives/groups outside the Program?	Currently, once the program is over, the status of the projects promoted, or the following actions of the leaders are not monitored. This is mainly due to the lack of resources to do it.
	iv. ¿Qué tipo de sinergias se están desarrollando entre los Líderes y las iniciativas/grupos ajenos al Programa?	

## 5.2. Business model

The business model with which the program operates directly affects the results obtained, measured in impact. The current model is forced to act at short-term, which makes that the expected results are also within that term, thus deviating the attention on the long-term follow-up and results, as shown in the following figure.

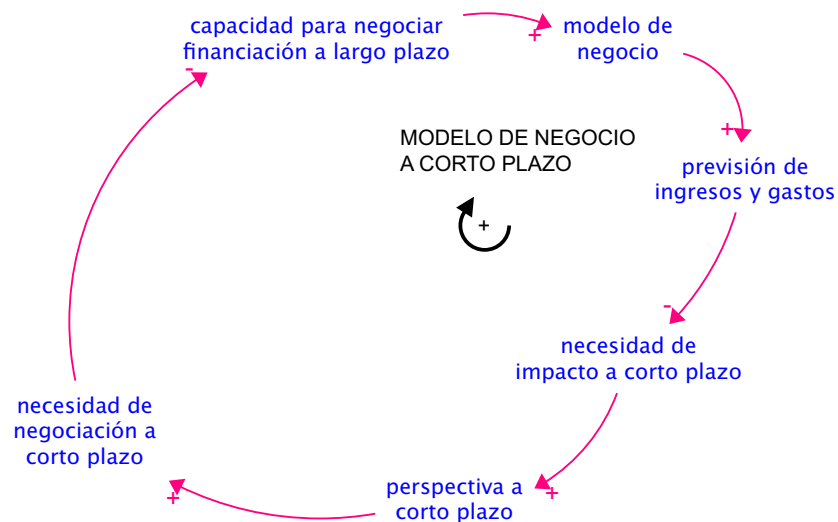


Figure 9. Cause – effect diagram: Business model

The implementation of a long-term model could reinforce the follow-up and monitoring actions, thus favoring a long-lasting change and impact.

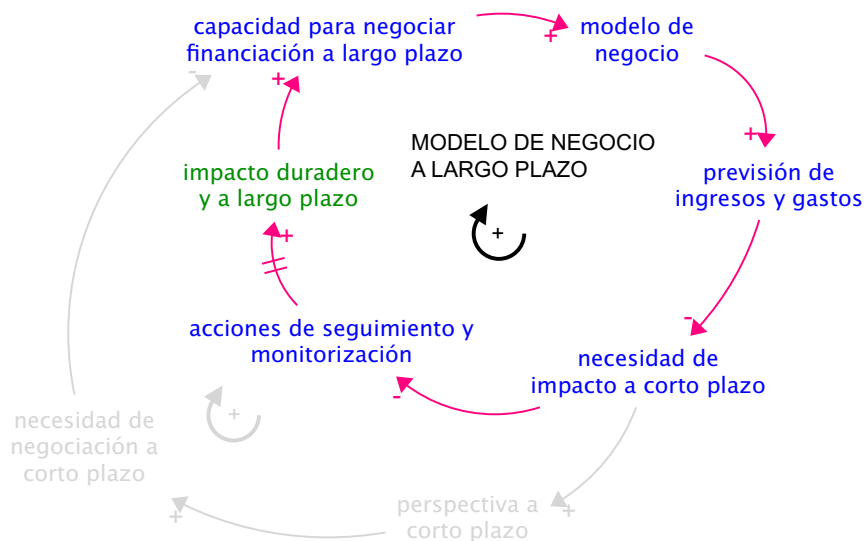


Figure 10. Cause – effect diagram: Long-term perspective of Business Model

The potential impacts of the business model on the evaluation dimensions are analyzed below.







	<p style="text-align: center;"><b>FINAL REPORT</b> The 11-year External Evaluation of the Mesoamerican Reef System Leadership Program</p>	 
---	---	--




Table 3. Relevant questions with the Business Model

DIMENSION	RELEVANT QUESTIONS	
EFFICIENCY	iv. Is the theory of change in the short, medium, and long term explicitly linked to the activities of the Program?	The activities are linked to the new version of the theory of change, and therefore focus on leadership skills. It should be reviewed that the technical content is still directly linked to the MAR region context, both in its environmental and socioeconomic aspects.
	vi. Is the Program successfully selecting Leaders with the right capabilities to lead successful conservation strategies?	Yes, but according to the new formulation of the theory of change, the selection process has a bias towards specialized training profiles (masters or PhD). The selection also considers leadership and conservation criteria, to the detriment of others linked to relations with local communities.
EFFECTIVENESS	iii. What results have been obtained from the Program? To what extent do they contribute to the development of the objectives of this and its theory of change?	The program is effective for the adapted theory of change. That is, real leaders are being formed and are contributing to the adoption of conservation policies and actions. However, it highlights the need to establish a clear framework for assessing effectiveness, despite the expected delays in obtaining results and the difficulty of measurement.
	iv. How effective are the approaches and methods developed to achieve the desired results? How can they be improved?	The questions reveal the need to set a clear goal for the program, whether it is linked to conservation or not. Current approaches are good at training leaders with a certain relationship with the territory, and therefore up to that level they are effective.
IMPACT	i. Is the Program's theory of change still valid, or does it need to change to ensure its resilience and reflect the needs and opportunities of the region?	As we have seen, the theory of change has evolved into new formulations, though not explicitly. A new formulation is required that contemplates the relationship between the conservation of the MAR region and the socioeconomic dynamics that concur in the affected territory.
	ii. Has the Program succeeded in setting targets for the management of the MAR region?	The new approach to the theory of change has caused a certain disconnect with concrete conservation goals.
	vii. What mechanisms and objective indicators can be used to assess the impact in the short, medium, and long term? How could monitoring data be used for continuous improvement and evaluation of the Program?	It refers to the response to EFFECTIVENESS iii and iv: the need to establish a clear objective, from which to define indicators in the short, medium, and long term.
SUSTAINABILITY	i. Does the approach used ensure continued results for Leaders and their projects beyond the end of the Program?	With the current approach, the continuity of projects, as well as intra- or intergenerational relationships, are less relevant issues, which means that at the

	<p style="text-align: center;"><b>FINAL REPORT</b></p> <p style="text-align: center;">The 11-year External Evaluation of the Mesoamerican Reef System Leadership Program</p>	 
---	--	--

	<p>iv. What kind of synergies are developing between the Leaders and the initiatives/groups outside the Program?</p>	<p>management level actions in these areas are not prioritized. Currently, once the program is over, the status of the projects promoted, or the following actions of the leaders are not monitored. This is mainly due to the lack of resources to do it.</p>
--	--	--

DIMENSION	RELEVANT QUESTIONS	
EFFICIENCY	i. Are the technical and financial resources available adequate to meet the program's plans?	Both human and material resources are adequate for a program setup and its short-term plans. In this regard, the program has been adequately adapted to these needs. A long-term focus would change the organization and governance of the program.
	viii. From an organizational (staffing) and governance perspective, does the Program have the best configuration? Has the work of the staff been adequate?	
EFFECTIVENESS	ii. Are the current institutional arrangements the most effective? Should the relations between donors and FMCN change for the Leadership Program, considering the future regional fund (Sustainable Southeast established by FMCN)?	The establishment of stable, long-term relationships should better respond to structural changes that would result in a better leadership creation strategy for the conservation of SAM.
IMPACT	i. Is the Program's theory of change still valid, or does it need to change to ensure its resilience and reflect the needs and opportunities of the region?	An effective theory of change should, according to the explanations of the previous point (Theory of Change) foresee long-term actions. An effective programme should be adapted to such actions.
SUSTAINABILITY	i. Does the approach used ensure continued results for Leaders and their projects beyond the end of the Program?	Delving into the response related to the Theory of Change, the management of the program has had to prioritize short-term aspects, so that the continuity of the projects and the maintenance of a network have necessarily gone to the background.
	ii. Are all Leaders sufficiently and effectively involved in the SAM Leadership network?	
	iii. Are alternative or additional measures needed to ensure the sustainability of the Program? If so, what is required to ensure continued sustainability and positive impact?	A medium- or long-term funding commitment should facilitate the formation of effective project monitoring structures and network structuring of projects and their leaders. This could ensure the sustainability of the programme and the lasting positive impact.
	v. Are there adequate mechanisms in place to improve network sustainability and alumni retention?	They do not exist by the configuration of the short-term program itself (see answers SUSTAINABILITY i and ii).

	<p style="text-align: center;"><b>FINAL REPORT</b></p> <p style="text-align: center;">The 11-year External Evaluation of the Mesoamerican Reef System Leadership Program</p>	 <p>FONDO MEXICANO PARA LA CONSERVACIÓN DE LA NATURALEZA, A.C. INSTITUCIÓN PRIVADA</p>  <p>LIDERAZGO SAM Programa de Liderazgo en el Sistema Arrecifal Mesoamericano</p>
---	--	--



## 5 Main findings and analysis

### 6.1. Effectiveness

The level of effort, investment, articulation of stakeholders to obtain determined results are measured through cause-effect relationships (qualitative and quantitative). In this sense, it will be identified to what extent the expected results have been achieved.

#### 6.1.1. Have activities been implemented according to the Program's objectives? If not, why?

Activities according to the program's objectives and commitments with donors have been implemented. However, as it will be explained later, there is a commitment in the generation of measurable results in the program's theory of change, that given the limited scope of the program in the support and follow-up of projects and leaders, it is difficult to achieve.

#### 6.1.2. Are the current institutional arrangements the most effective? Should the relationships between donors and FMCN for the Leadership Program change taking into consideration the future regional fund (Sureste Sostenible established by FMCN)?

The relationship of donors with the program which is marked by each cohort of leaders limits the program's scope and its own sustainability; reason why it is necessary to redefine this relation to set out long-term networking which allow to provide greater support structures to the project in the generation of a robust network of leaders around MAR and follow-up of impacts that these obtain over time.

#### 6.1.3. Which results have been achieved? To what extent do they contribute to the development of the Program's objectives and theory of change?

The program's results should be measured in terms of the leaders that have been supported from its creation. 124 leaders in total, with a sample of 46 leaders representing the different cohorts and a fair share of males and females (41.3% and 58.7%, respectively).

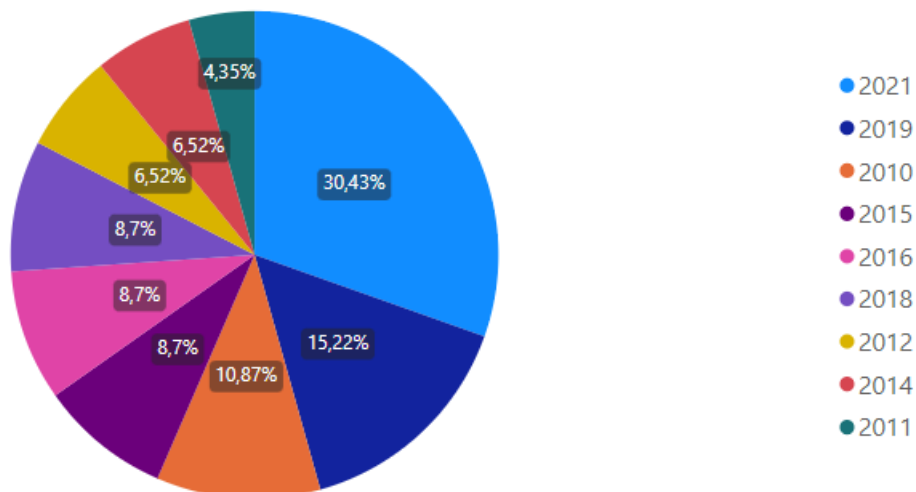


Figure 11. Leaders answering the survey according to their generation

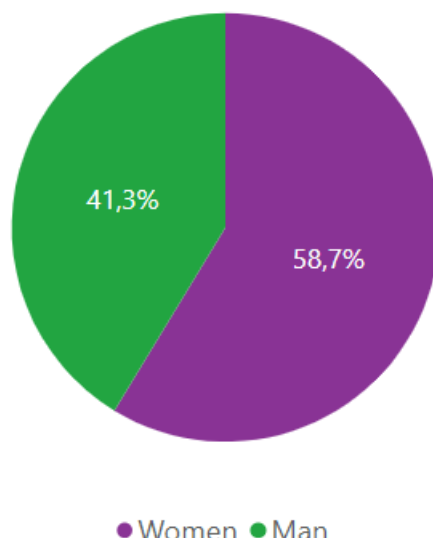


Figure 12. Number of female and male leaders

Of these leaders, most have a very high level of education, mainly with a Bachelor's degree (45%) or Master's degree (37%). In addition, it can be observed that main career completed by the leaders is Biology (25%), followed by Marketing and Advertising, Business Administration, Economics and Environmental Engineering in smaller proportion.

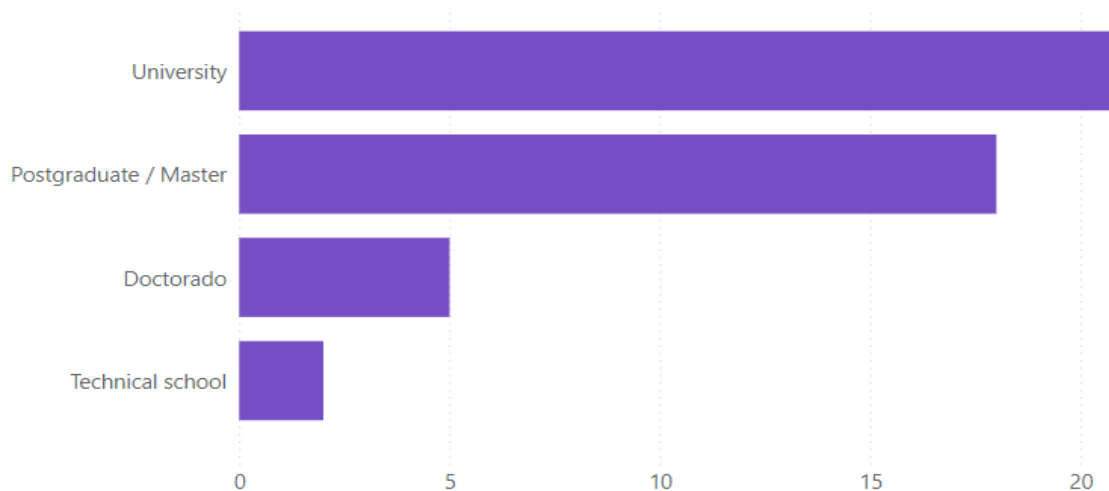


Figure 13. Level of education of leaders

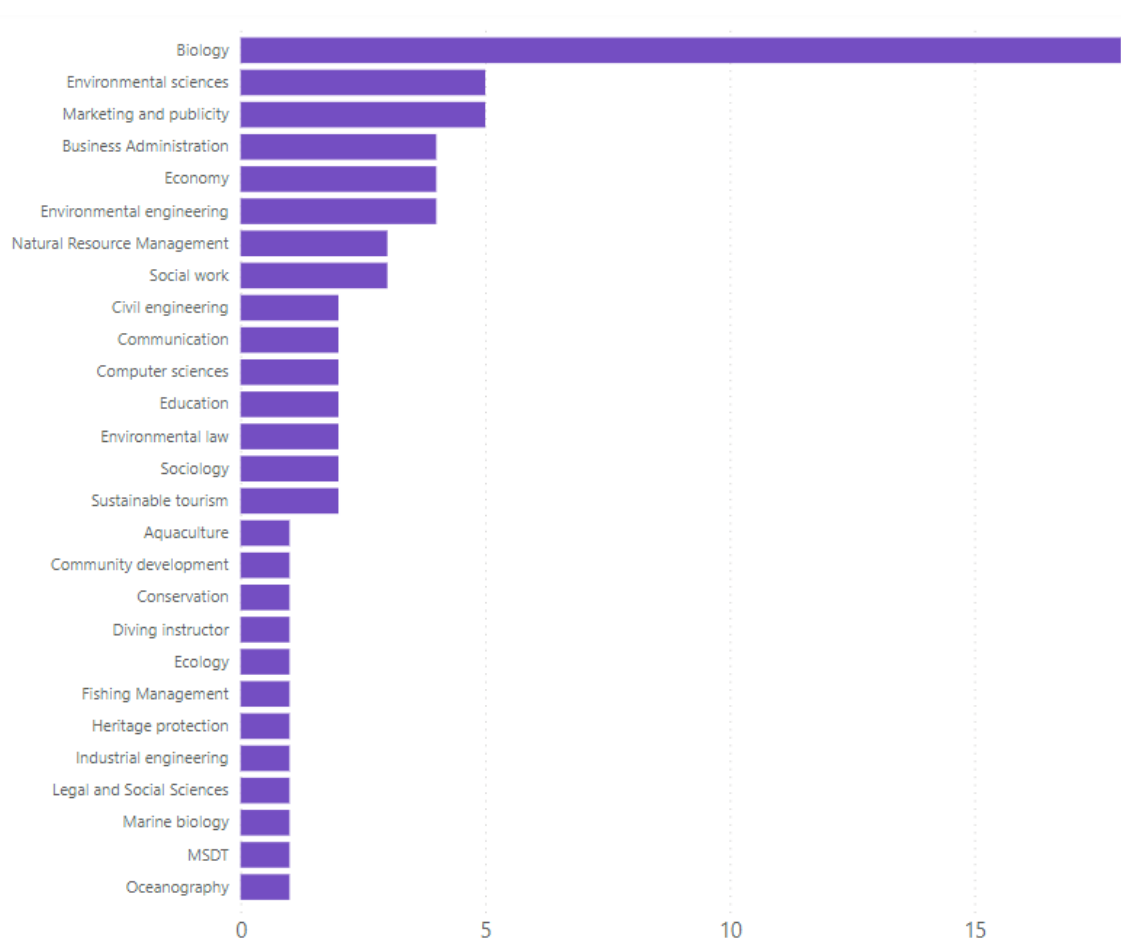


Figure 14. Careers completed by leaders

Of which, more than 87% continue working in the conservation area, which determines the leadership and

perseverance of these stakeholders in the MAR conservation area. Similarly, more than 80% are still active in the projects aimed to the MAR conservation.

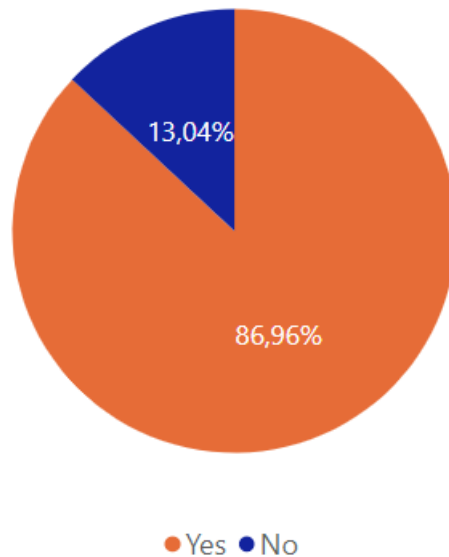


Figure 15. Do you continue working in the conservation area?

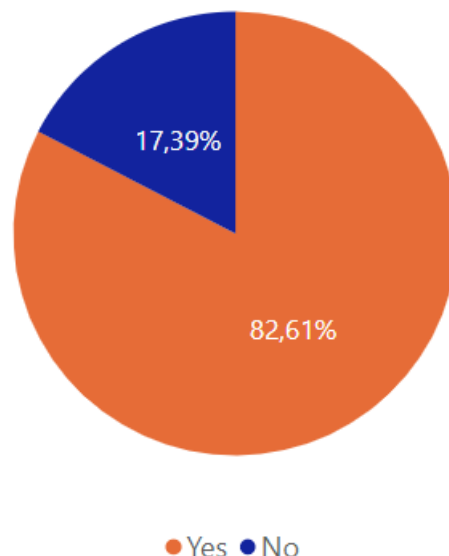
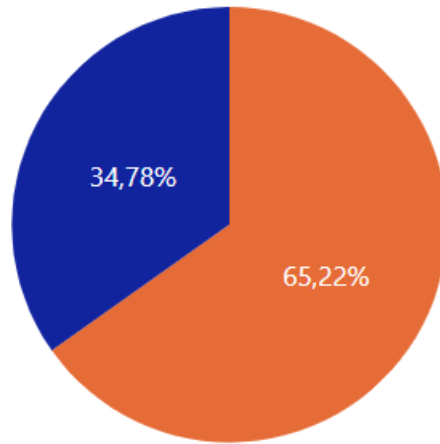


Figure 16. Currently, are you working in any project that seeks the conservation of the MAR ecosystem?

65% have promoted actions directed to public policies for the MAR conservation; and 45% have participated in other actions of the network with other leaders, indicating continuity and a level of relation between them.



● Yes ● No

Figure 17. Has the program encouraged you to develop and promote public policies in favor of the MAR conservation?

However, regarding the relation of leaders with their projects, more than 50% considers that they could have been able to develop their project without help of the MAR program. This result contrasts with a 72% of the leaders who consider that the learned lessons in the program has had a direct impact in the quality of their work. Therefore, a result in the generation of capacities that allow leaders to achieve their objectives is observed.

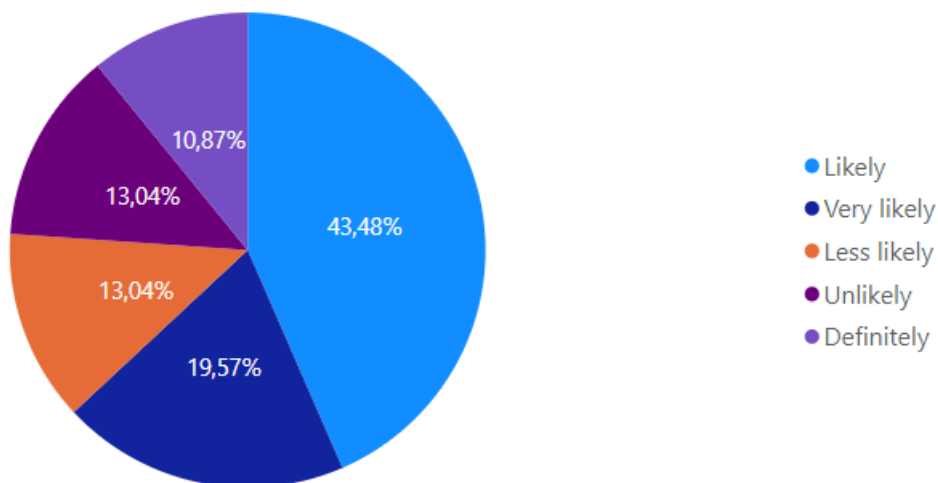


Figure 18. How likely would have been to develop your project without the training or support of the MAR-L program?

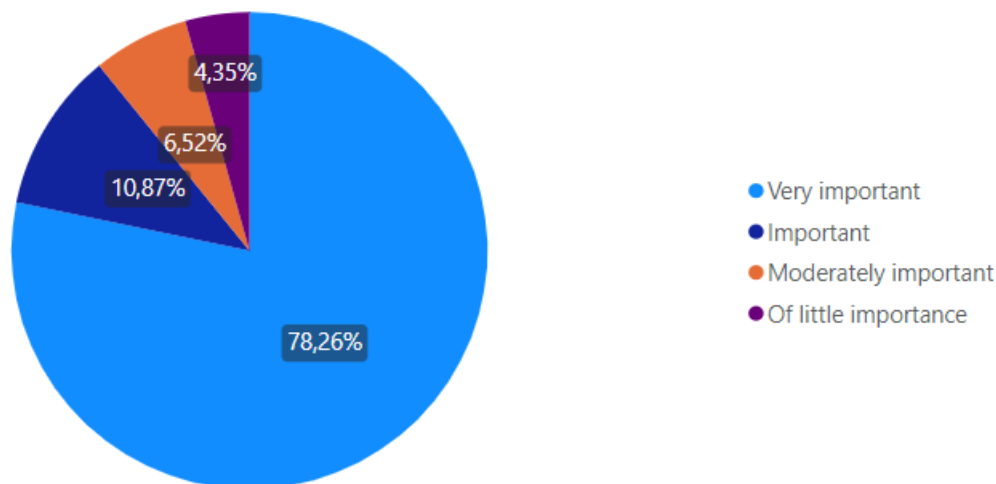


Figure 19. How valuable has the learned in the MAR-L program been in your conservation work?

#### 6.1.4. Which results have been achieved? To what extent do they contribute to the development of the Program's objectives and theory of change?

The technical training seems to be the approach that prevails in the programs' contents. In relation to the developed leadership abilities, those that the leaders consider to have developed through the program and that have had greater impact in their activity are the ones related to communication, teamwork, emotional intelligence, resilience and adaptation. Therefore, a greater focus on activities and contents are convenient to develop these soft skills, as well as strengthening the leaders' network and joint actions to maximize their potential.

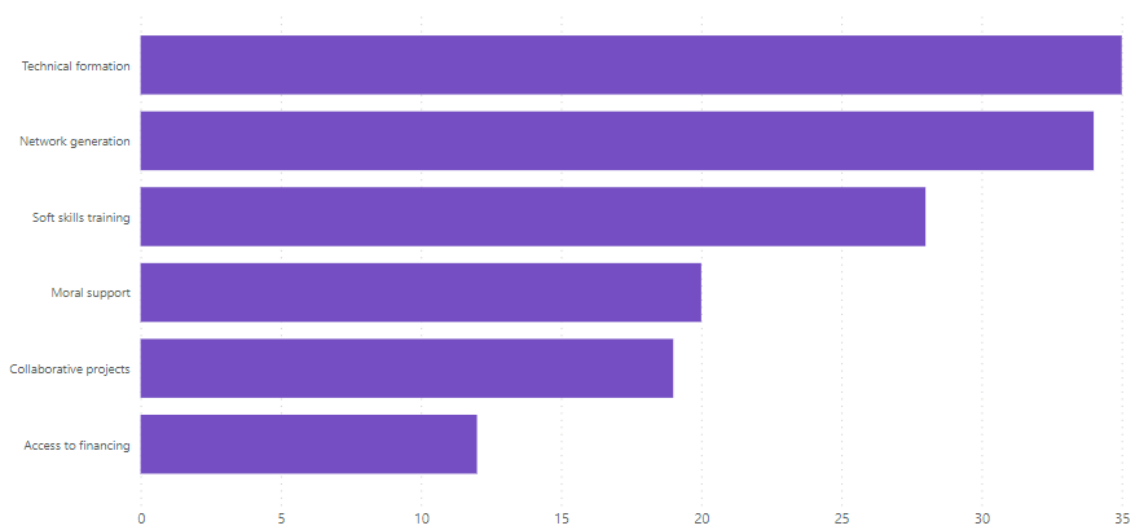


Figure 20. What do you consider are the main benefits from your participation in the project?

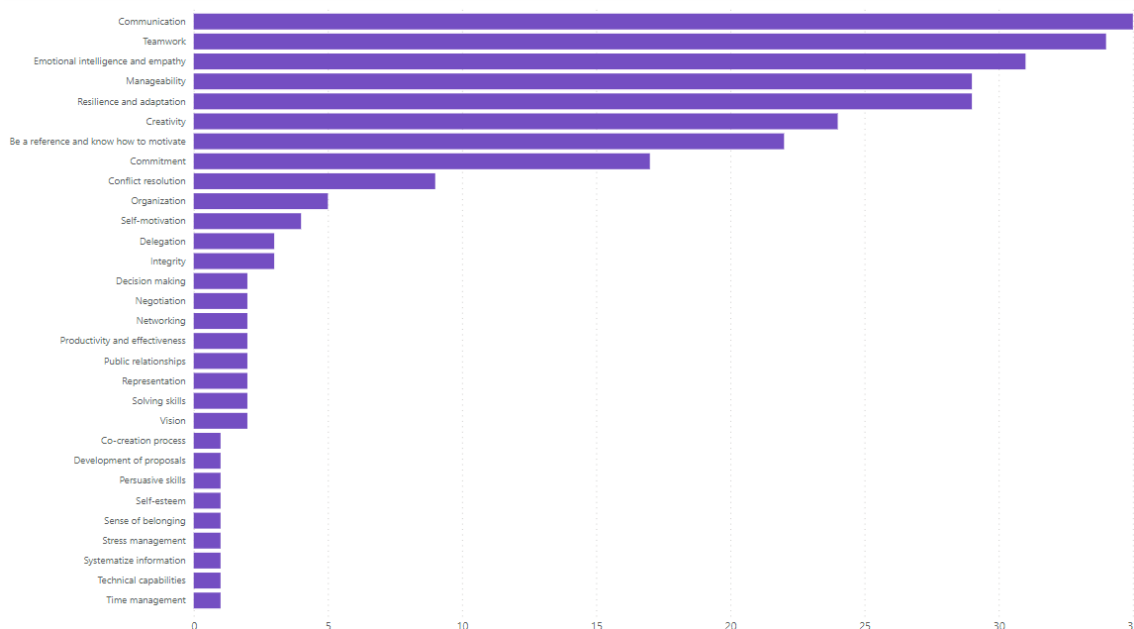


Figure 21. Which leadership skills have you developed during the program?

In addition, it should be noted, that the development of abilities such as the networking to facilitate the access to funding is very valued among the leaders. Although the program does not guarantee financial aid, it provides the tools with which the leaders can contact financing agents and be able to submit capital applications.

#### 6.1.5. Which approaches and methods have led to the most and least successful results of the Program? What attributes do the most, least, and moderately successful leader's projects have in common (design, topics, networking tools)?

The most successful approaches of the program are related to the provision of abilities that are highly appreciated by leaders and get in contact with a network of the region with which they maintain an active relationship, although it could be strengthened even more if they wished to.

Regarding the areas of improvement, the follow-up tools of the impacts stand out. A 32% of the leaders do not have clarity on the impacts in the MAR, a 58% consider that they do not have or disregard the impact in the reef's protection, but at the same time it contrasts with a 63% who considers that their actions have had incidence in the public policy.

These indicators indicate, on the one hand, the impossibility of the program to measure its impact in terms of the conservation of the mangrove areas, the lack of follow-up and monitoring tools to be able to measure all that would definitely relevant to demonstrate the program's capacity to empower those leaders working for the conservation of the MAR (e.g., in terms of developed projects, level of impact in the MAR conservation, funding sources captured for the MAR conservation, etc.).

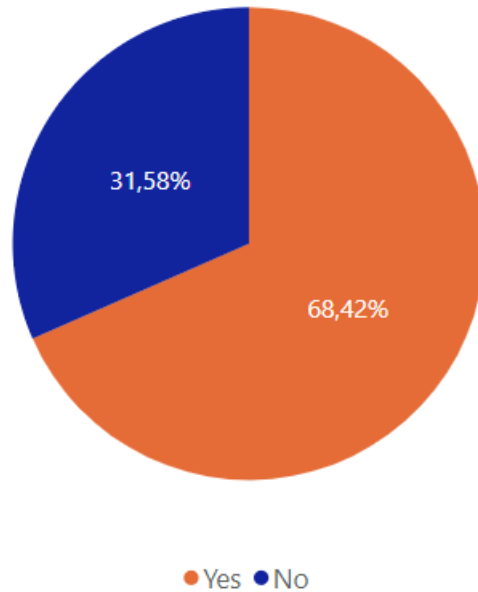


Figure 22. Has the project established goals of impact on the MAR's health indicators?

Figure 23. Has the project helped in the increase of protected reef areas?



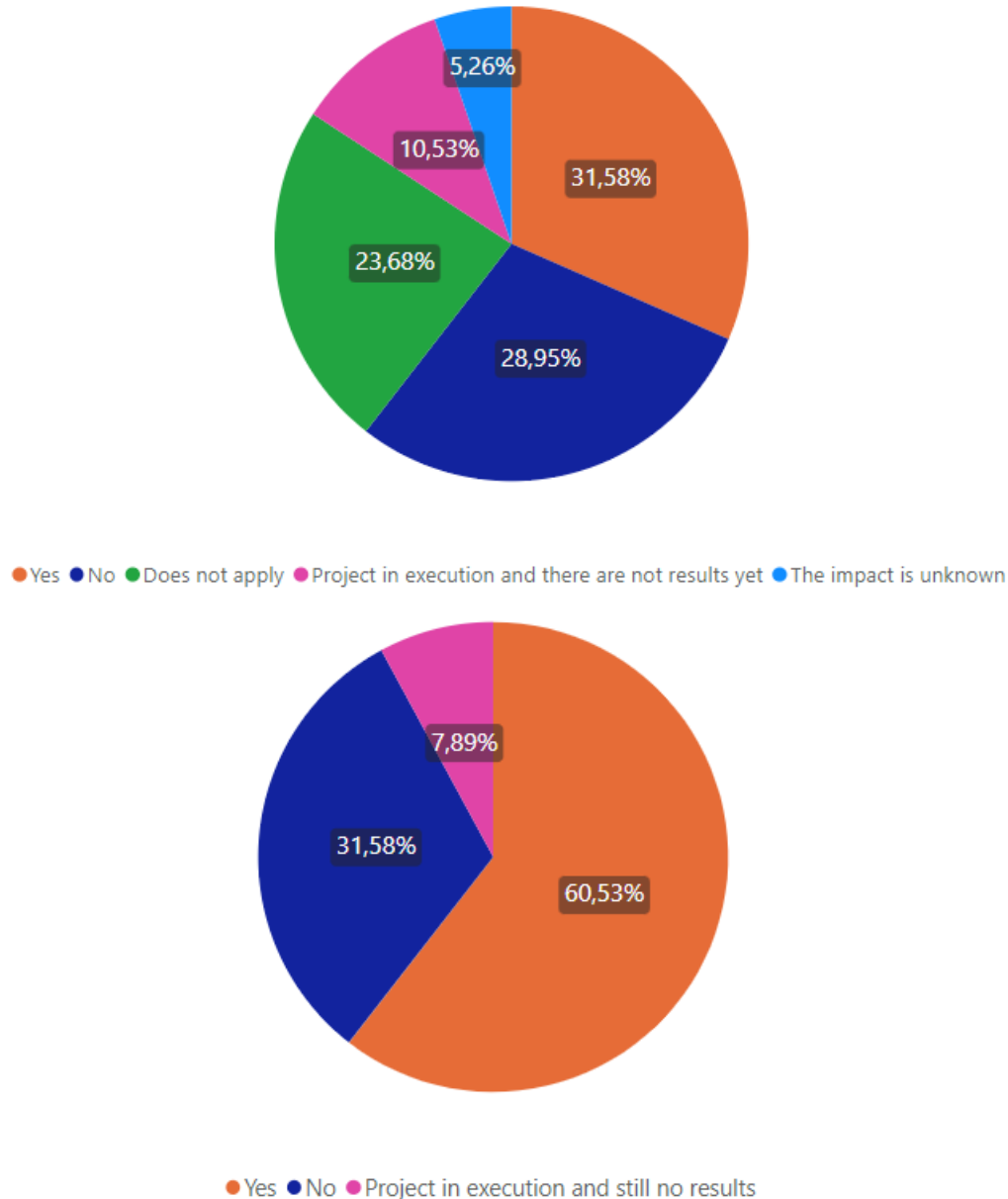


Figure 24. Has the project had any impact in the generation of public policies?

In addition, the perception of their action in the generation of public policies shows the level of influence that the leaders have at local level, but there is not much evidence that allows demonstrating the causality relationship, in a direct manner, between the leaders' initiatives and the creation of public policies for the protection of the MAR, for which it is also necessary to monitor and encourage joint actions between all leaders with similar issues.

Some of these policies and initiatives carried out by leaders are:

- The Quintana Roo Master Plan for Sustainable Tourism
- Regional Vision of Sustainable and Social Tourism in the MAR ecoregion
- Mexico's Sustainable Ocean Tourism Strategy
- Management Plans of Protected Natural Areas and Implementation of New Tools
- Regulations for the Comprehensive Management of Residues and Solid Wastes
- Government Agreement 164-2021
- Characterization of Residues Guide, Ministerial Agreement 07-2019
- Residues Iconography Guide, Ministerial Agreement 06-2019
- Reference Terms for Environmental Instruments in Residues and Solid Residues Projects
- Administrative Resolution of the Ministry of Environment and Natural Resources (MARN) 017-2019
- Practical Guidelines for the Preparation of Municipal Plans for the Comprehensive Management of Residues and Solid Residues established under Article 4 of AG 164-2021
- Projects of Public Participation in Environmental Impact Evaluation Procedures
- Land Use Programs
- Urban Development Programs and Official Mexican Regulations such as NOM-001 and NOM-059

6.1.6. What recommendations can be made for more effective approaches to carry out the program considering pandemic and non-pandemic contexts?

Maintaining contact and active relation with leaders is fundamental to continue to provide to one of the main results that assess leaders and that responds to their condition to generate changes in the MAR. Even though the digital channels have been activated in the current post-pandemic setting, it is important to maintain close contact with leaders and between leaders.

Additionally, a greater digitalization in the identification process of leaders could stress even more the current bias of the program to those leaders that are "better connected". Leaving aside the local leaders with less visibility in the digital world, but with high capacity of defense of the territory for the MAR conservation. Currently, more than 95% of the leaders have at least higher university education.

6.1.7. After analyzing the most successful developed projects during the 11 years, which projects' characteristics should be looked for in the next cohorts? How are the most successful projects defined? How many projects have been incubated throughout the program?

As of the results of the conducted survey, 43% no longer worked in the project in which they initially applied. The main reason claimed was "the lack of or no access to funding"; in less extent, the "lack of time", "consequence of Covid-19", "change of professional focus" or "project completion" were mentioned. 75% of them are interested in returning to the project or develop a new one.

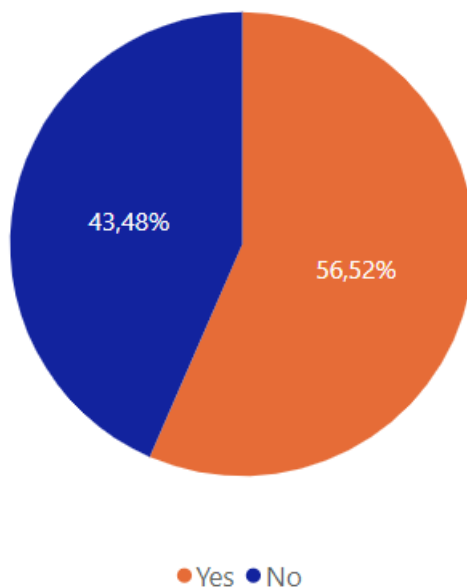


Figure 25. After the participation in the program, are you still working with the project with which you applied?

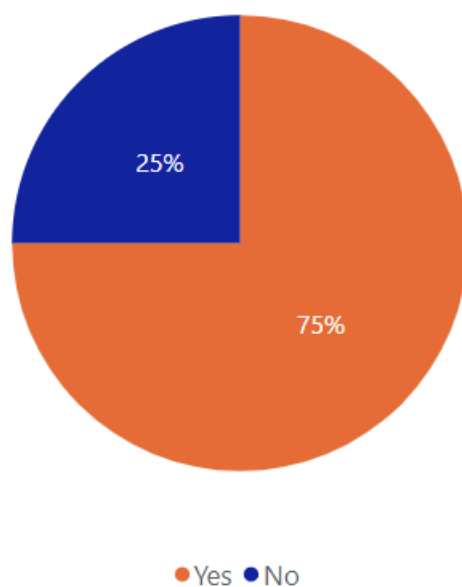


Figure 26. Do you consider to return to the project in a future or start a new one? (Filtered by those who answered that they no longer continue in the original project)

On the other hand, 72% mention undertaking another project as of the learned during /after the program

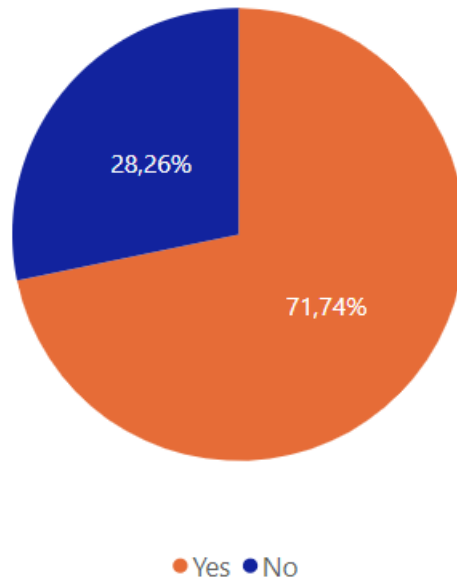


Figure 27. Have you undertaken another new project since the program completion?

92% of the leaders still continue with the program with which they applied to the MAR-L program (41% of the total leaders) are currently working in a project that seeks the conservation and preservation of the MAR ecosystem. Among the projects' characteristics, the following stand out:

- 34% are developed in Mexico, 22% in Honduras, 22% in Belize and 16% in Guatemala.

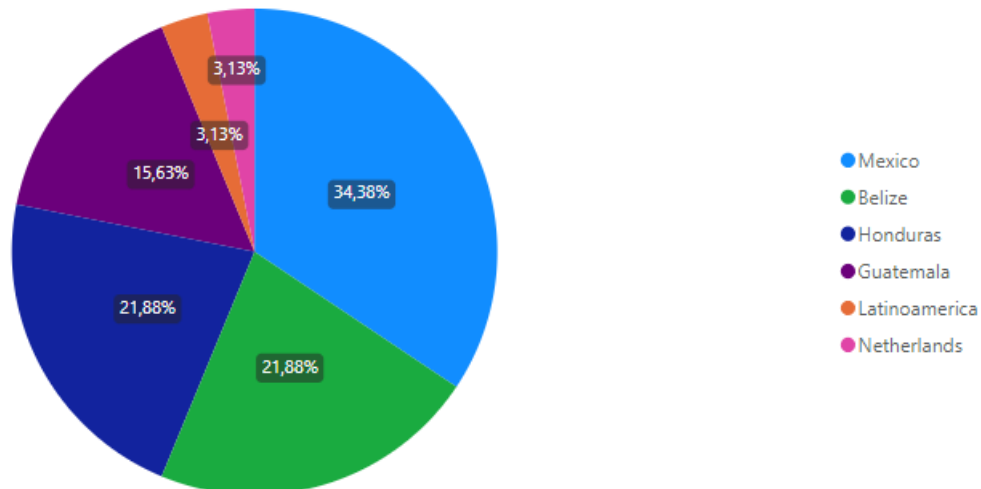


Figure 28. In what country is the project developed?

- The main focus is the promotion of the conservation of natural areas (27%), followed by fishing,

aquiculture and restoration of natural areas.

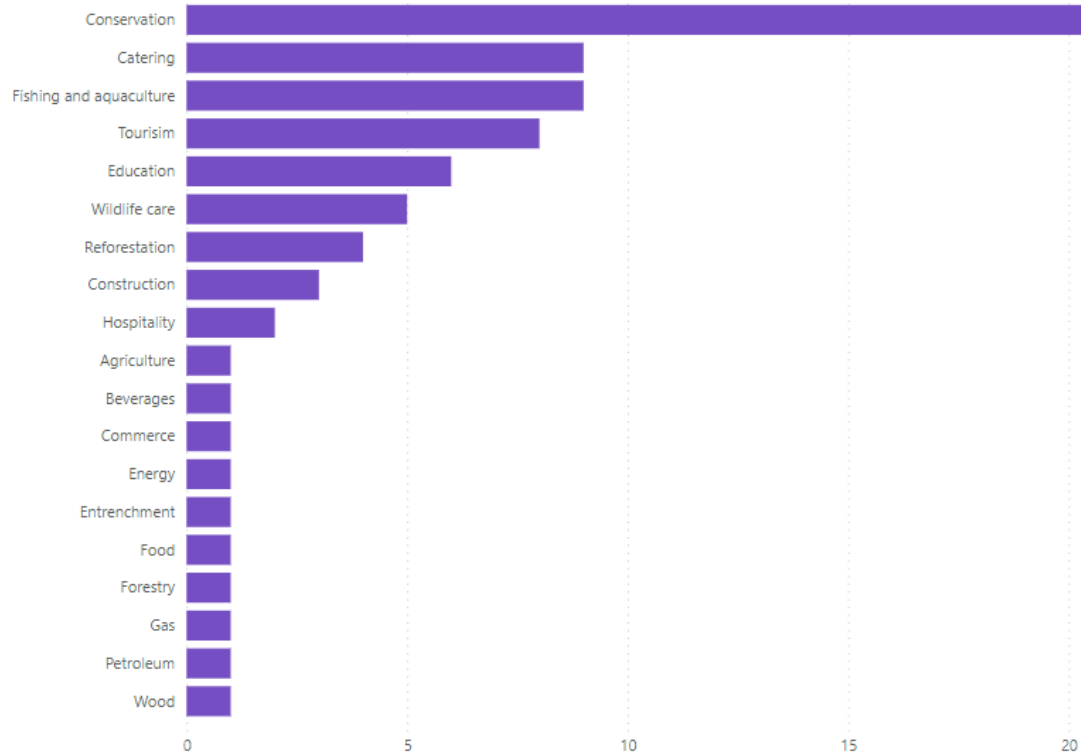


Figure 29. In what sector does the project perform?

- 88% has a defined governance structure which demonstrates a good level of internal organization.

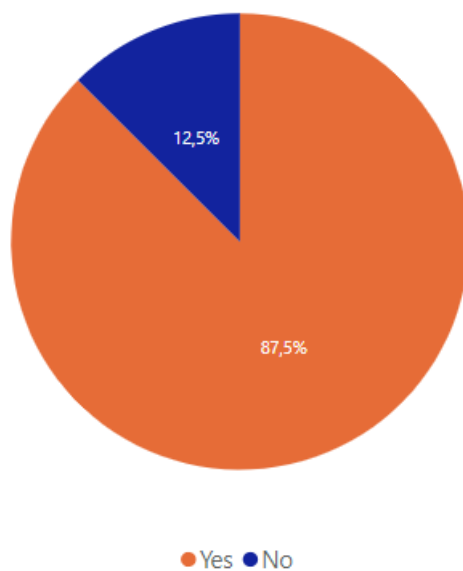


Figure 30. The project has a governance structure?

- 53% have between “1 to 5 years” of existence, followed by “over 10 years” and “5 to 10 years”, both with 21%. This shows that most of the projects are relatively young.

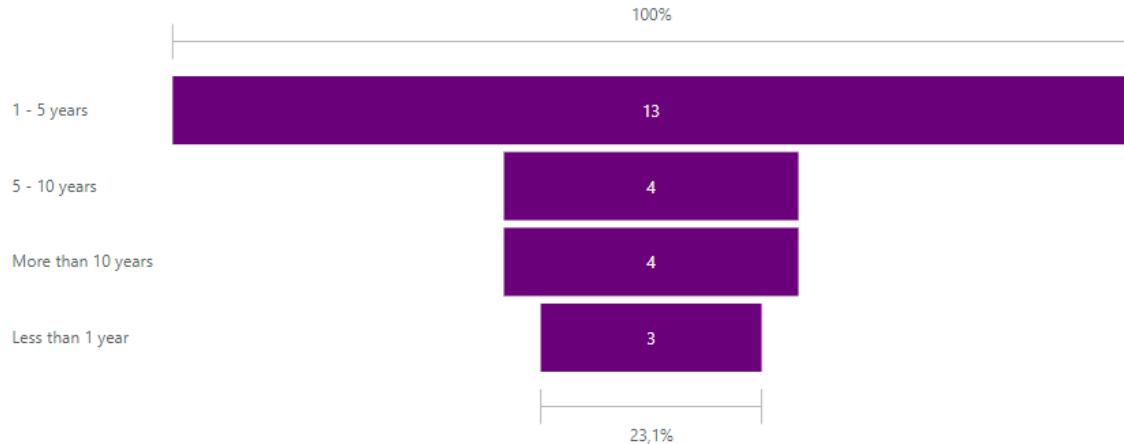


Figure 31. Project's years of existence

- 50% have expanded to new geographic areas, mainly at regional and national level.

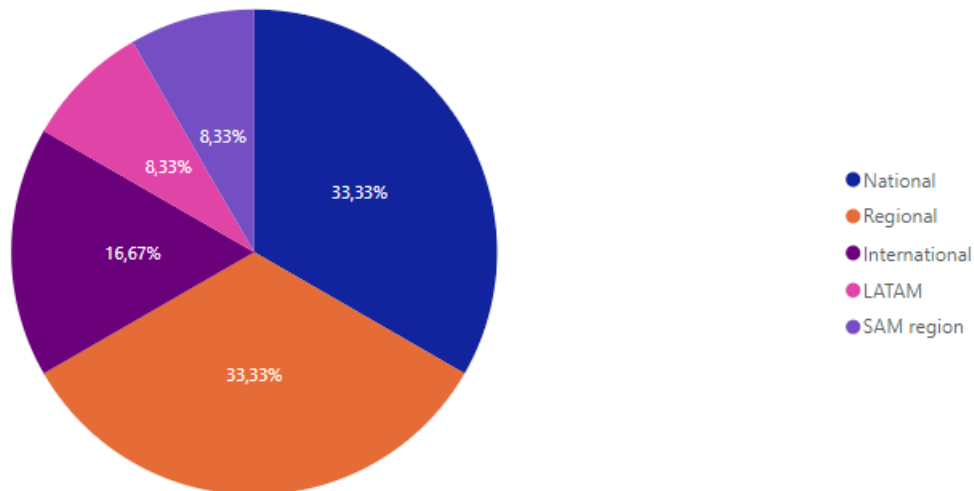


Figure 32. Geographic expansion of projects

Qualitatively, in accordance with the answers of leaders and other involved stakeholders, a successful project is described as the one that:

- It can change paradigms.
- It has clear short-, medium- and long-term objectives and indicators that adapt to context changes and allow to adequately measure the impact and results of the project over time.
- It has identified key agents and allies (government, private initiatives) that are necessary for the design, start-up and implementation of the project and that provide continuity.
- It is designed in all its stages with the support of the community and local population. It should respond to the local reality.

- It has a strong component of communication, accountability and transparency, considering that these are long-term projects and the purpose is well understood.
- It is aligned to the local, state and federal public policy.
- It has a very well-developed theoretical framework and integrates to different profiles within the design to have a more global and multidisciplinary vision.
- It promotes collaborations.
- It has an adequate budget and flexible planning, which can be adapted to the first results.
- It has a leader and a cohesive, communicative, charismatic, responsible and organized team. In this aspect, it is very important to have successful interpersonal relationships. Predict with example, and be considered leaders of the region.

In addition, during the evaluation process, the leaders commented that, according to their personal perception, the MAR-L program helps to generate a project structure, regardless of whether it was the project which they applied or not.

#### 6.1.8. What are the characteristics of a successful leader?

The successful leaders in the program and who could have the greatest capacity to generate the expected results are those who have the following characteristics:

1. A credible commitment for a determined approach or belief regarding the conservation.
2. An active promise to change paradigms.
3. An upright person who can make decisions with empathy.
4. The desire to use his/her personal capacities and professional experience to influence not only in the organizational and regulatory processes, but also in:
  - a. The values, culture and individual behaviors of the organization;
  - b. The balance between the economic development of an organization with social and environmental performance;
  - c. The controls of environmental governance on the impacts derived from the activities of their employers at present and in future years; and
  - d. The protection of the interests of external stakeholders and their environments.

These characteristics imply the development of skills of:

1. Human capital, including the accrual of knowledge, experience and competences.
2. Relational capital, the capacity to relate and develop actions in an articulate manner with others to generate a greater impact.
3. Positioning capital, the capacity to be acknowledged, heard as of a clear, empathic communication, capable of articulating intentions and actions.

The leaders agree in underlining that the role of a MAR Leader not only comes from personal growth, but also that self-knowledge should promote and drive positive changes in other agents of the territory who share the conservation mission; thus, becoming in multiplying agents. The leader is not only responsible for his/her project, but instead a liaison between the work performed as of the local initiatives and their connection

with other agents who strengthen and make them grow.

6.1.9. Do chosen Leaders have present institutional affiliation and/or its support? Are they part of a bigger network that could benefit from the networking capacities of the Program and regional conservation of the ecoregion?

65% of the leaders have participated in other networks and 43% have used their own networks to conduct projects with other leaders.

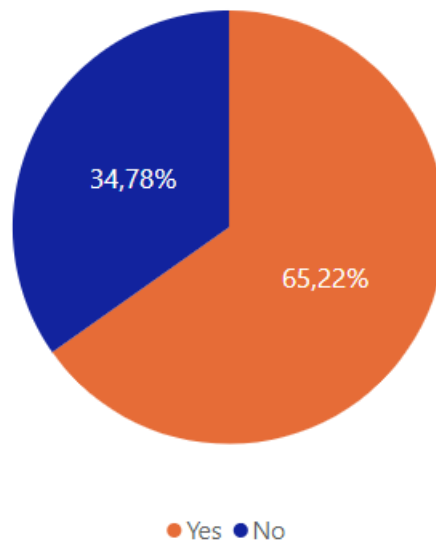
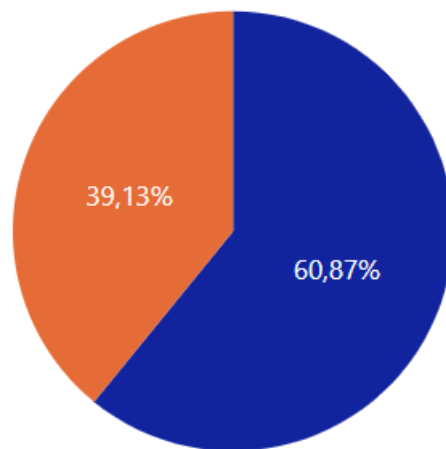


Figure 33. Do you take part in any networking with other leaders of your cohort or other cohorts?

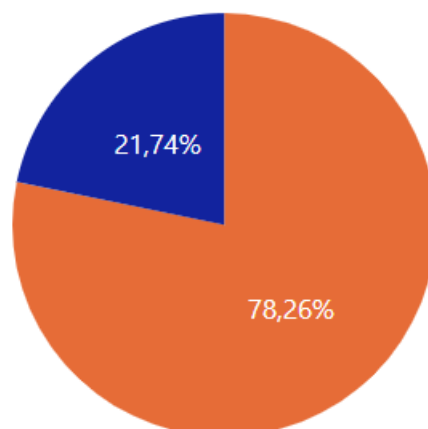




● No ● Yes

Figure 34. Have you developed any project or initiative with other leaders of your cohort or other cohorts?

78% have developed alliances with other organizations and/or communities in their territory. Some of those agents are: BICA, Research Centers, Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas-CONANP, Coral Reef Alliance, Flora, Fauna and Culture of Mexico, Oficina de medio ambiente en Ciudad de Guatemala -FUNDAECO, German International Cooperation- GIZ, MAR Fund, HRI, Kanan Kay Alliance, Mote Marine Laboratory, Universidad Nacional Autónoma de México, Florida State University, Roatan Marine Park, and other public organisms.



● Yes ● No

Figure 35. Have you developed alliances with other agents, organizations and/or communities of the territory where the project is developed?

56% takes part in other conservation networks beyond the MAR program network. Among those networks mentioned are the Kanan Kay Alliance, Tri-National Alliance for the Conservation of the Gulf of Honduras, the Protected Areas Network of Belize, State Committee for the Protection of Sea Turtles, Comité estatal de protección a la tortuga marina-ELAW, Environmental Law Alliance Worldwide-ELP, Instituto de pesquerías del Golfo y el Caribe -GCFI, MAR Fund, LEAD International, Payley for the Oceans, amongst others.

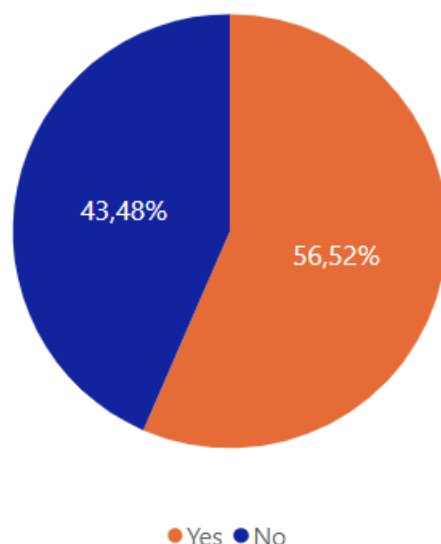


Figure 36. Are you part of any conservation network besides MAR-L?

Finally, it shows a high capacity and actions for the development of cooperation networks that could serve the program and conservation of the region, but no institutional affiliations. The generation of networking is perceived as a necessary action to achieve specific objectives in the framework of projects with a concrete purpose.

## 6.2. Efficiency

Using the cause-effect relationship (qualitative and quantitative), the level of effort, investment, and articulation of stakeholders is measured to obtain certain results. In this sense, the efficiency in the use of economic resources and effort will be identified. It will be sought to establish relations between the resources invested in the program and the estimate of social and environmental impacts achieved in accordance with expectations of results.

### 6.2.1. Are the technical and financial resources available adequate to meet the Program's plans?

Taking into consideration that the program seeks to create the necessary capacities and knowledge to create a proper environment allowing the MAR conservation, it may be stated that the technical and financial resources have been adequate to generate relevant contents and actions to provide the leaders with the necessary capacities and knowledge that allow them to promote change. However, these are insufficient to demonstrate results of change, since these are generated in the medium- and long-term and the financial and technical structure of the program operates with short-term approaches.

For example, the actions of a leader in terms of citizen mobilization, public policies, supposes a work in the network that generates medium- or long-term results. The program's resources are not directed to support and foster these actions since they are limited to actions for the creation of capacity in each program edition.

6.2.2. Are funds spent in accordance with project plans and follow the correct procedures?

Yes. The plans and execution of funds are transparent and according to the program's plans.

6.2.3. What is the Program's organizational and operational efficiency?

If the efficiency of the program is evaluated regarding the capacity to create new relevant capacities and valued by entrepreneurs in order to be change agents. Its assessment would be very good since in editions with less resources, the program has maintained this relevance in its contents, organization and operation.

However, if the theory of change is reviewed in order to demonstrate the results and impacts in relation with the MAR conservation, the organizational and operating model of the program should be revised to the become more efficient achieving this objective.

6.2.4. Is the theory of change explicitly linked to the Program's activities in the short, medium, and long terms?

No. The theory of change has certain "discrepancy" in relation with the final objective of demonstrating results and impacts. Even though all the activities are well aligned to identify the best people, build capacities and knowledge to create a favorable environment to change and all this to strengthen the program's image and recognition. There are no activities that contribute to show systematically the program's results and impact, since there are no medium and long-term supports and no adequate tools for its follow-up.

6.2.5. Have there been any unforeseen problems in terms of resource allocation and use (technical and financial)? How well are financial resources managed?

In the 11 years of existence of the program, there have been two issues in which a dramatic change has occurred in the allocation of resources and assignment of activities.

The first one occurred in year 2017, in which after the first 5 years of receiving funding mainly from the Summit Foundation and resources allocated by the Oakhill Foundation, these resources were reduced by half. Only the Summit Foundation reduced the funds in half and the Oakhill Foundation funding lasted 5 years, as agreed. Then, the funding ended since the foundation left the region.

In view of this challenge, there was no call for the program that year and the opportunity was taken to restructure and redesign the program. The main changes made were:

- The technical team passed from 4 members to 2 members and two years after to 1. To help meet the need of support during the program's execution, consultants were subcontracted, as needed.
- The amount of field trips was reduced from 4 that were made to each one of the countries and had a length of one week, only to one intensive trip of 2 weeks to one of the countries in the MAR region.

The second event was the crisis caused by the COVID-19 pandemic. During this period, year 2020, no calls for the program was made and the collected financial resources of 190 thousand dollars for this cohort served for the funding of the 2021 cohort. All the training sessions were performed virtually, no intensive field was made and recently in April 2022, the first in-person meeting of the cohort was held during four days.

**6.2.6. Is the Program selecting the Fellows with the adequate capacities for leading successful conservation initiatives?**

If we refer to the results of the leaders during these years of the program, it can be stated that the program is making a correct selection of the leaders with adequate capacities to lead conservation strategies. However, as previously mentioned, there is a certain bias in the selection process of these leaders, which could limit the program to those leaders with “better networking” (more than 96% have master’s, PhD and Bachelor’s degrees, and most have studied Biology and Environmental Sciences). It has become an “elite” group in which there is no place for local leaders that can show a capacity of leadership from their own defense actions of the territory.

This bias might be due to the way in which these leaders are sought and the communication media to reach this target (57% of the leaders have been aware of the program by recommendations and 30% by social media). This predominance to reach the leaders may be restricting the search to other groups and limiting the way of looking for new forms of leadership.

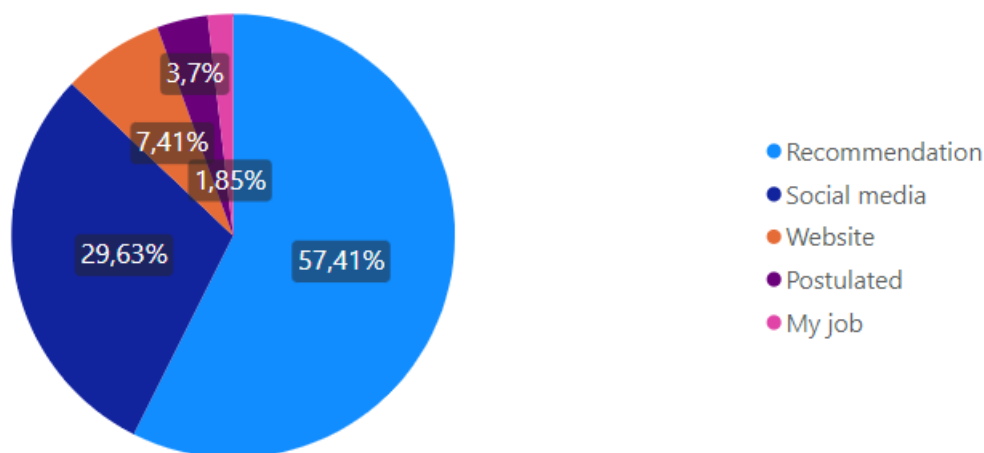


Figure 37. How did you find out about the program’s summoning?

**6.2.7. Is the Program selecting projects with the potential to generate high conservation impacts?**

It is difficult to provide an exact answer to this question due to the lack of mechanisms of follow-up to these impacts, not only of the program but also of the entrepreneurs. 32% of the leaders does not know what his/her impact has been and 58% consider that his/her project has no impact, but 64% consider that there has been an impact in conservation public policies. These indicators show a great inconsistency in the knowledge of the impact that the leaders have, as well as a scarce understanding of how these impacts have influence in public

policies.

6.2.8. From an organizational (staffing) and governance perspective, does the Program have the best arrangement? Has the work of the staff assigned to the Program been appropriate?

The personnel's work has been adequate to obtain results in terms of creation of capacities, but the availability of personnel and organizational structure is insufficient to achieve long-term verifiable results.

### 6.3. Relevance

6.3.1. Establish whether the Program design and approach are relevant to addressing the identified needs, problems, and challenges.

The design and approach of the program have been relevant to build the capacities and skills among leaders that allow them to address the challenges of the MAR conservation. In order to transform the program into an *active network* of leaders that have influence in the MAR conservation, it is necessary to include in the program's design actions focused on the development of articulated initiatives between the different leaders through continued work overtime and focused on actions of resources and citizens mobilization, and thus, influence in public policies. For example, continuously and systematically plan networking actions to achieve concrete results related with the most urgent problems in the MAR conservation, such as sustainable fishing.

6.3.2. To what extent does the Program contribute to the strategic policies and projects of the Government of Mexico and partners? How could relevance be improved in the future?

The MAR-L program is finally a Leadership program; therefore, its objectives are not directly aligned with the conservation policies and/or programs.

In any case, many of the projects of the MAR leaders fall under the Government's strategic policies and programs. However, the actual individual or combined impact cannot be known without a monitoring process.

6.3.3. To what extent does the Program contribute to the Sustainable Development Goals (SDG) of the United Nations? How could relevance be improved in the future?

Indirectly, through the strengthening of the leadership capacities, the program can impact the SDGs.

## **SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS**



Figure 38. SDGs to which the MAR-L program contributes to

Directly, through the strengthening actions of an active network of leaders performing articulated actions, the program could impact the ODS 17 (alliances to achieve the objectives).

In order to improve its relevance regarding the contribution of the program to the Sustainable Development Agenda, it is key to consider the following type of actions:

1. Continuous follow-up and monitoring of the actions and impacts of leaders, in addition to their contribution to the SDGs.
2. Development of networking actions, as of the data collected from this continuous monitoring, to propose joint and network actions with the program's leaders regarding the most relevant issues of the MAR.
3. Besides being an active network that generates change, to foster the program as a component in development projects of economies focused on conservation, to contribute with entrepreneur leaders, influencers for the citizen mobilization and generation of public policies.

### 6.4. Sustainability

#### 6.4.1. Is the approach used likely to ensure continued results for the fellows or their projects beyond the end of the Program?

Once the program is completed and given its current approach, it is considered that the building of the generated capacities will allow the fellows to continue the progress of their projects independently.

Although it is not suggested that the program will extend its support in specific projects of the entrepreneurs, it is considered appropriate to strengthen the action in the network (one of the main values of a leaders' network), since this can generate benefits to their projects. For example, create initiatives or specific trainings jointly with leaders that face the same issues to drive projects that favor all or promote public policies in a collective and organized manner with the network's members.

This could be reinforced if the current status of all the leaders is known in order to be aware of their needs.

#### 6.4.2. Are all Fellows involved sufficiently and effectively in the MAR Leadership Network?

87% of the surveyed leaders have continued working in projects related to the MAR conservation and 61% are still working with other leaders of the network, which indicates that there is a continuous work to achieve the program's objectives. But this is not enough if the communication channels between the leaders depend mainly on personal networks built and continued by themselves, that the level of correlation between the development of projects and the program is low and there are still areas of improvement to increase the networking actions.

#### 6.4.3. Are alternative or additional measures needed to ensure sustainability of the program? If so, what is required to ensure continued sustainability and positive impact?

In order to ensure the program's sustainability, it is necessary to provide the program with a business model, which includes a model that generates income to build a stable structure that allows the development of those actions that require medium- and long-term efforts for the construction and management of an active network of leaders sponsored by the program, as well as the follow-up and monitoring of impacts and the development of projects which allow capitalizing the assets of this network.

In this regard, the adjustments that would be required by the program are:

1. Redesigning the program's business model to link it with equity funds that will allow the operation of the MAR program with medium- and long-term visions beyond the editions of annual leaders.
2. Redefining its value proposition to consider the MAR program as a complement of value for other programs, generating a "pipeline" of entrepreneurs for the development of green businesses in the MAR territory. Similarly, the program should be an enabler, generating suitable conditions for the emergence of green businesses, through the coordination of collective actions of its leaders in actions of citizen mobilization, public policy, research, etc.
3. Developing its own tools to monitor the program's impacts and leaders to support proposals based on the networks value and thus procure medium- and long-term funds, founded on concrete and measurable indicators that are continuously systematized.

#### 6.4.4. Which types of synergies are being developed between the Fellows and non-Program initiatives and groups?

65% of the leaders have developed projects with other leaders of their cohort, while 43% have done with leaders of other cohorts. This shows and strengthens the program's actions to encourage directly and actively the work among all leaders of the MAR program in the network, beyond the relations that are created with leaders of their cohort.

The type of actions that are being created jointly with other leaders or initiative are:

- Development of projects and/or consulting services in which leaders of the MAR program have been included as consultants, advisors and/or participants. Some examples are: Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo- CCAD, Evaluation of the blue carbon regulations in Mexico, Consulting on gender and fisheries, Culture of native species as potential diversification of incomes for fishermen and diagnosis of fishing communities, improvement of drinking water systems and management of residual waters, and mariculture of seaweeds.
- Environmental monitoring activities, such as the projects of Annual monitoring of the Caribbean mangrove ecosystem of Guatemala, Application of seasonal fishing closures, Management and control of the lionfish.
- Establishment of research and collaboration networks in the projects. Creation of a network for the study and conservation of elasmobranchs in the MAR region, oriented to the comparison of data, public policies and strategies among countries, with leaders from Mexico, Guatemala and Honduras; Sustainable fisheries network of the MAR region, Sharks and stingrays research network of the MAR region; Chondrichthyan research and conservation network in the MAR region.

#### 6.4.5. Do appropriate mechanisms exist to enhance network sustainability and alumni retention?

The program has a good reputation among the alumni; however, it is necessary to activate projects and initiatives that are based on the network action strategy mentioned above to continue providing value to the alumni beyond the education acquired in the framework of their cohort.

Given the high number of leadership programs and particularly in environmental issues, one of the main differential values of the program for its leaders, and also to donors, would be to show that the program is capable of generating high-impact networks between leaders and external stakeholders for the conservation of the MAR ecoregion.

### 6.5. Impact

#### 6.5.1. Is the Program's theory of change still valid or does it need to change to ensure its resilience and reflect the needs and opportunities of the region?

The theory of change is still valid considering the following adjustment in the "how" in order to achieve the expected results:

1. The program should continue seeking "the best people with the best ideas" by reconsidering the way



how to reach them, given the existing bias as to the education level. This requires that the building of the MAR's brand and image (other component of the theory of change) has a broader positioning and even reach in a broader and inclusive manner to those leaders that are in the communities in the vicinity of the MAR ecoregion, who also show the characteristics of a suitable leader for the conservation of the MAR, with other type of skills even though they lack a high level of professional education.

2. The “building of skills and knowledge to create an enabling environment” should consider not only the strengthening of soft skills and some techniques, but particularly the development of recurrent and structured activities to generate an active network of leaders in order to influence and generate public policies, create projects with regional approach, replicate, etc.
3. The way of obtaining “measurable changes in the reef’s conservation and status” should adopt a fresh approach so these are not directly related to its conservation indicators (for being a type of direct impact that cannot be attributed to the program alone) but instead obtaining “measurable changes at the level of incidence of the MAR leaders’ network for the reef conservation”. Therefore, the impact to be monitored would be the actions of leaders, and not the biological aspects of the MAR conservation.

This change requires to provide the program with the necessary monitoring tools, as well as extending these tools to the leaders for the monitoring of their actions. All these monitoring inputs at the same time should become a program’s asset in capturing resources and generating specific projects as of concrete data.

#### 6.5.2. Has the Program succeeded in setting goals for the management of the MAR ecoregion?

As mentioned in the section of analysis of dynamics, the new approach of the theory of change has provoked a certain disconnection with the concrete conservation goals.

Initially, the vision of achieving a 20% of the MAR protected for 2015 was proposed at the moment of creating the MAR Leadership Program. However, as of the results of the evaluation process, there is no clear evidence that this goal could have been achieved.

In addition, it is considered that the impact and total goal of the achieved conservation for the program should be to total sum of goals and objectives achieved by each one of the members of MAR leaders’ network. However, it is unlikely to exactly know its extent without the follow-up or monitoring of the actions performed after completing the program.

#### 6.5.3. Have the Fellows made a difference in terms of improved management/conservation of resources in the MAR?

Given the lack of clear monitoring indicators, there is a great ambiguity in the knowledge that the leaders have on the impact of their management. Therefore, the generation of tools and training on their use during each training session is fundamental to measure the impact of the leaders and achieve a minimum of standardization.

Instead, the leaders mention the following impacts:

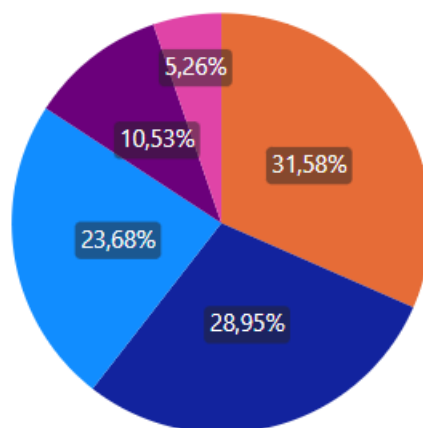
- Implementation of good practices in tourism companies.
- New tourism development model with emphasis in maintaining and restoring the MAR's biodiversity.
- Control of invasive species such as the lionfish.
- Comprehensive management of residues by large generators.
- Disclosure of knowledge about the MAR to local communities. Awareness program for the population on the importance of the environmental services provided by the mangroves.
- Recovery and conservation of ecosystems. For example, 30 hectares of mangrove restored in Mexico; 2 zones of fishing recovery in Honduras; control of erosion using modular artificial reefs.
- Generating citizen science around fisheries, refuge zones and their communities.
- Fauna conservation. Examples: increase of the biomass of commercial fishes in the lagoon system of Los Micos and Quemado, Tela, Atlántida; establishment of an effective governance system through Interinstitutional Committees; maintenance of commercial fishes in the reef in Bahía de Tela.
- Monitoring and control. Example: mapping of the main water contamination zones related with the tourism sector.
- Reduction of tons of solid residues and improvement of the quality of water in runoffs.
- Compliance of the parameters of quality of effluents in accordance with the national regulation and trying to observe the regulations of the Cartagena agreement.
- Citizen involvement. Example: Mexican fishermen sharing solutions to adapt to change and implement best practices; fishing organizations measure their contributions and compare it with the FAO guidelines for small scale fisheries.

6.5.4. Has there been visible evidence of improvement in the MAR ecoregion and the areas where the Program is implemented?

It is not possible to answer this question without an adequate follow-up of the program, and it might not be possible to confer the potential improvements in the MAR to the program.

6.5.5. How have the Fellows' projects impacted the MAR in a cultural, environmental, economic, and social way?

At environmental level, 32% of the leaders indicate that the project they develop have helped increase the protected natural areas; 10% mention that the project is ongoing and there are still no results available; 5% ignores it, and the rest of the projects do not include these results. In addition, it should be noted that among the people that have an impact on this aspect, very few know the number of exact hectares that are under protection.

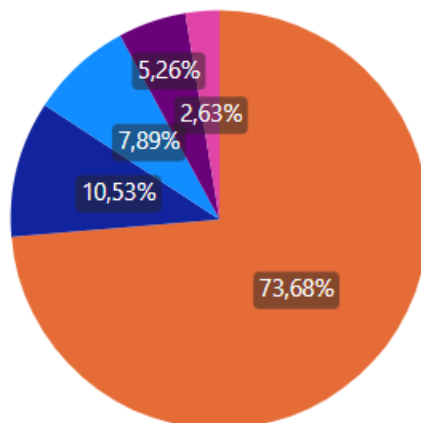


● Yes 
 ● No 
 ● Does not apply 
 ● Project in execution and there are not results yet 
 ● The impact is unknown

Figure 39. Has the project helped in increasing protected reef areas?

On the other hand, 61% state knowing how the social/environmental impact of the project allows to have a better performance in its activities. Some of those are listed below:

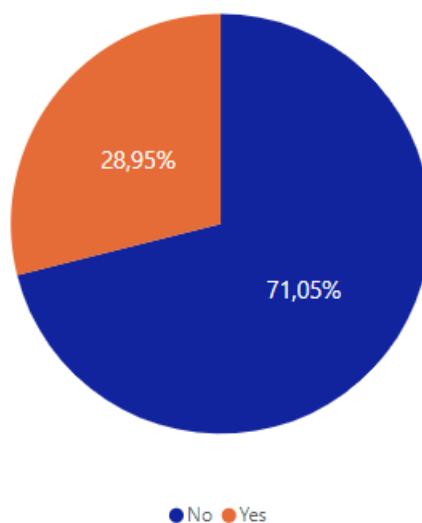
- Conservation of environmental assets that increase the competitiveness of tourism sector companies.
- Definition of studies, engineering, permits, construction and long-term maintenance of properties that were at structural risk due to coastal erosion.
- The “Lobster Project” for the conservation of local populations and reefs.
- Implementation of municipal plans in the municipality of Livingston and municipalities in the Motagua basin for the conservation of mangroves through the reduction of solid residues in water sources.
- The adequate management of residues by great generators (hotels) for the reduction of residues generation.
- Conservation of carbon sinks, protection of areas of importance for marine species and birds, maintenance of flood-prone areas.
- The best fishing practice allow to ensure the sustainability of lobster and scale fishing.
- Conservation of sharks and stingrays ensuring a healthy marine ecosystem.
- Restoration of corals that allow reducing the erosion of reefs, protection of coasts and habitats for marine organisms and improvement of the quality of the fishing product.
- Identification of the main sources of contamination that allows advocating for the best practices for the management of drinking and residual water.
- Adequate management of empty containers of agricultural chemicals which will help to the quality of the zone’s water bodies, which at the same time serve as entrepreneurship for the inhabitants of the zone.
- Diversity in the fishing management, reutilization of gray water for family vegetable gardens, culture and use of new resources for an interesting line of new products.
- Zoning of fishing zones in Belize, which have allowed their better management/administration.
- Greater compliance of fishermen with the closure period and fishing.



● Yes 
 ● No 
 ● Project in execution and there are not results yet 
 ● Does not apply 
 ● Does not know

Figure 40. Do you know how the social/environmental impact of the project allows to have a better performance in their activities?

29% of the leaders state that during the project they have made at least one publication related to the project's objectives in scientific journals. Likewise, 84% mention that, among the project's activities, they perform any type of environmental education activity.



● No 
 ● Yes

Figure 41. Have any scientific publications been generated?

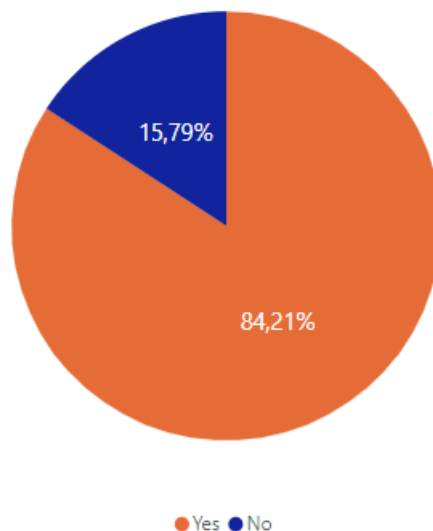


Figure 42. Do you perform any environmental education activities?

Regarding social impact, 59% of the projects work with a vulnerable population, particularly with native communities. In addition, 69% states that indicators of social impact are included in the project, mainly “Community development”, “Equality and empowerment”, “Health improvement” and “Increase of incomes/productivity”, benefiting over 200 people (43% of the projects).

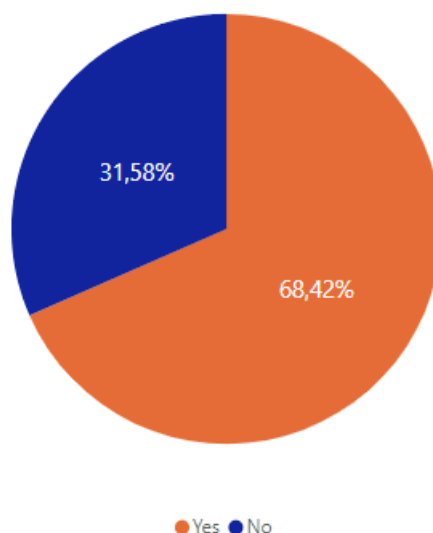


Figure 43. The project works with any vulnerable population?

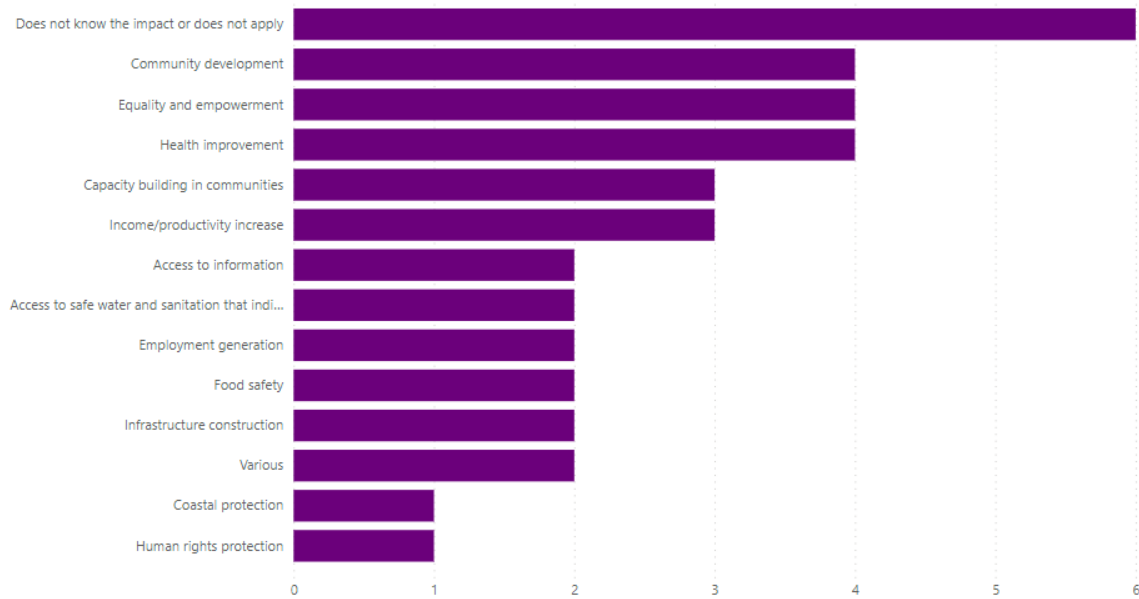


Figure 44. What indicators are considered in the project?

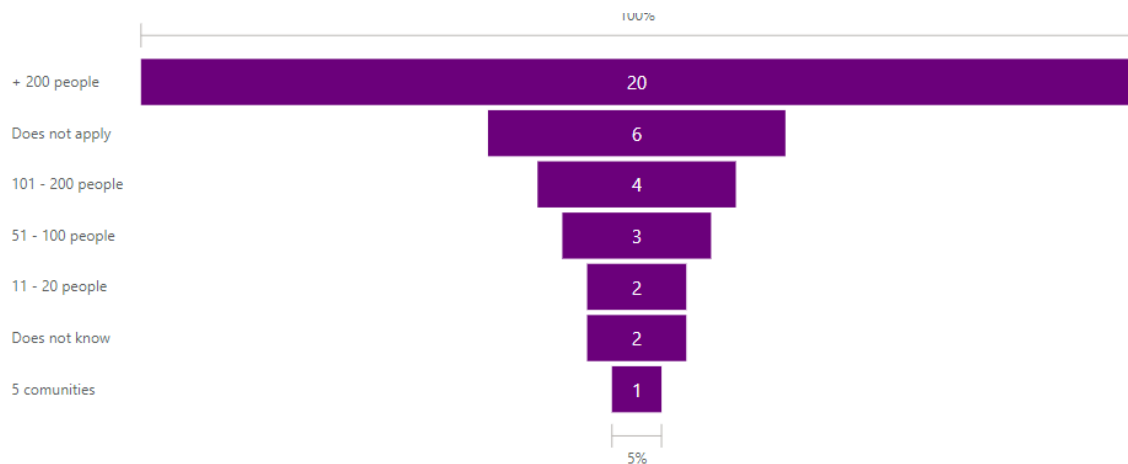


Figure 45. How many people are benefited from the project?

Finally, 48% of the projects claim having a gender approach and 67% have women in leadership positions.

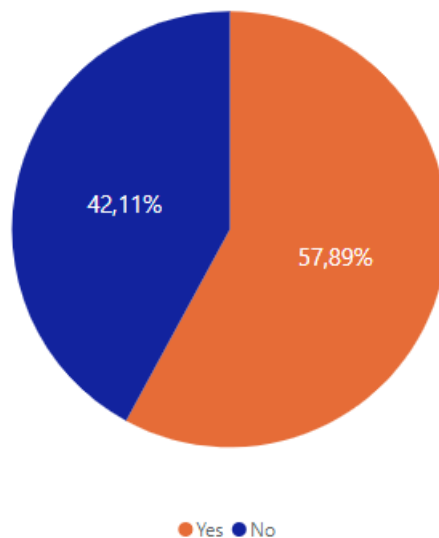


Figure 46. Has the project a gender approach?

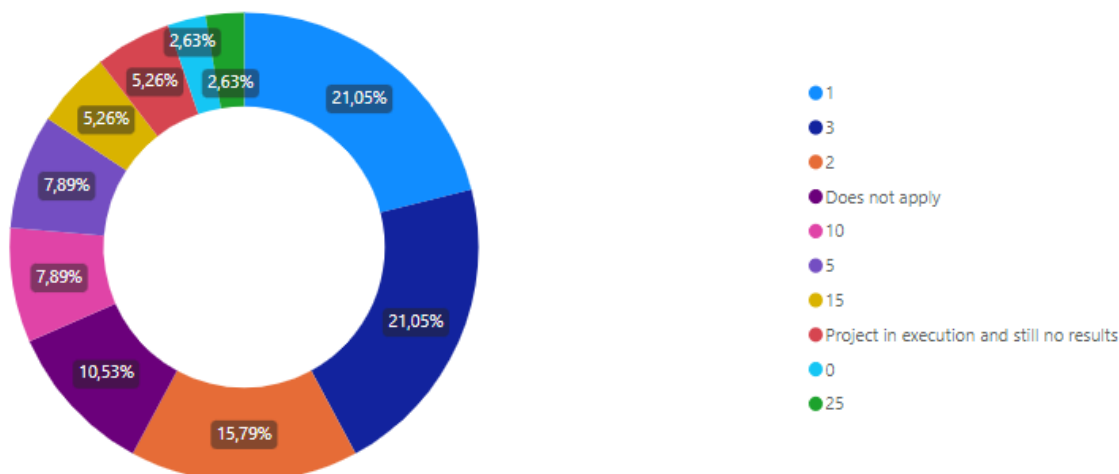


Figure 47. Number of women in leadership positions

#### 6.5.6. What could have been the likely situation of the MAR without the Program?

First of all, and for the same reasons stated in previous items regarding the lack or impossibility to confer direct impact of the program to the MAR conservation, it is not possible to determine what would be its situation without the program.

However, in the surveys performed to the control group (other leaders that have developed actions for the MAR conservation with no support of the program), it can be observed regarding the impact of the MAR leaders that the program generates a differential value in the connection that it offers with other leaders and the potential that this has to develop actions in an articulated manner. At local level, the program does not

generate a greater differential value that demonstrate that the MAR's situation would have been different without the program.

6.5.7. What mechanisms and objective indicators can be used to evaluate the impact in the short, medium, and long term? How could monitoring data be used for continual improvement and evaluation of the Program?

The objective indicators that could be used by the program to evaluate its impact are:

1. The own impacts of the leaders collected through transferred tools during the trainings received by the leaders from the program. These impacts would be related not only with biological aspects of conservation but also with social and economic aspects, among others, and would be collected prior to initiation of the program and subsequently.
2. The number of network projects
3. The volume of collected resources to benefit network programs of the leaders as well as the MAR system.
4. The involvement of local leaders.
5. The number and type of actions with influence in the involvement of the public, private and third sectors to determine the level of influence of these leaders.
6. The number and type of collaborations between leaders of the same cohort and other cohorts, beside the external stakeholders.
7. The number of actions of visibility and positioning of the leaders' network in mass media.

The data from these indicators could be used to establish joint and network projects with the program's leaders that have the same need or interest. Also, to be able to support the capacity of the program's impact at a short-, medium- and long-term with data collected in a systematic and periodical manner and in this sense to procure long-term funding sources.

6.5.8. What has been the impact of the projects on public policies in each country and regionally?

Particularly, 65% of the leaders state that the participation in the MAR Leadership Program has driven them to develop and encourage public policies in favor the MAR conservation.



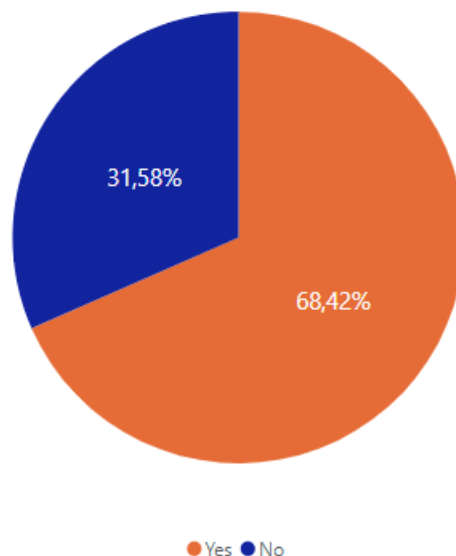


Figure 48. Has the program driven you to develop and encourage public policies in favor of the MAR conservation?

The main initiatives driven per country include the following:

#### Mexico:

- Quintana Roo Master Plan for Sustainable Tourism Plan
- Regional Vision of Sustainable Tourism in the MAR
- Strategy of Sustainable Ocean Tourism for México
- Official regulations NOM-001-SEMARNAT-2021 and NOM-059
- Evaluation Procedures of the Environmental Impact
- Land Use Programs, Urban Development
- Update of Legislation Regarding Sharks and Stingrays
- Protected Natural Areas Management Plans

#### Honduras

- Compulsory ocean education in Islas de la Bahía
- Amendment to Ministerial Agreement for the Use of Incidental Fishing of Sharks
- Fishing Management Plan and Fishing and Marine Protected Area Management Plans
- Water Treatment Projects for local communities

#### Guatemala

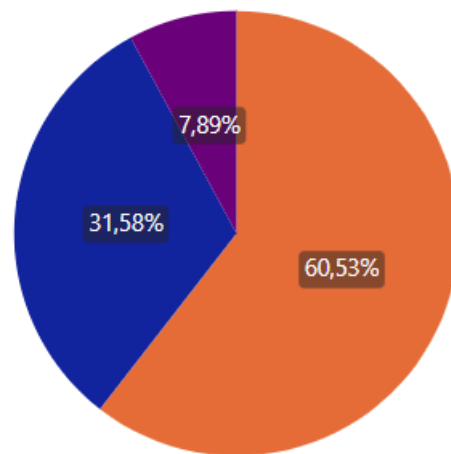
- Regulation for the Comprehensive Management of Residues and Solid Wastes
- Governmental Agreement 164-2021
- Practical Guide for the Formulation of Municipal Plans for the Comprehensive Management of Residues and Solid Wastes as set forth in Article 4 of AG 164-2021

- Creation of mangrove tables
- Proposal to amend the Act of Punta de Manabique Wildlife Refuge for the preservation of the Cayman Crown Reef System
- Follow-up to the update of the Mangrove Regulation and Mangrove Technical Guidelines Manual

#### Belize

- Reposition zones and fishing policy
- Development of Policies in Nutrients Loads and Treatment of Residual Waters
- Mariculture of Marine Seaweeds Policy
- Regulation of the lobster fishing
- Expansion at national level of the public policy of Manage Access. Document is shared with information

On the other hand, 63% of the leaders state that the project that they are currently conducted has had influence in the generation of conservation public policies. Of those leaders who answered “Yes”, the 46% mention that the policy has had a nationwide influence, 29% at local level and 21% at regional level of the MAR ecosystem.



● Yes ● No ● Project in execution and still no results

Figure 49. Has the project had any influence in the generation of public policies?

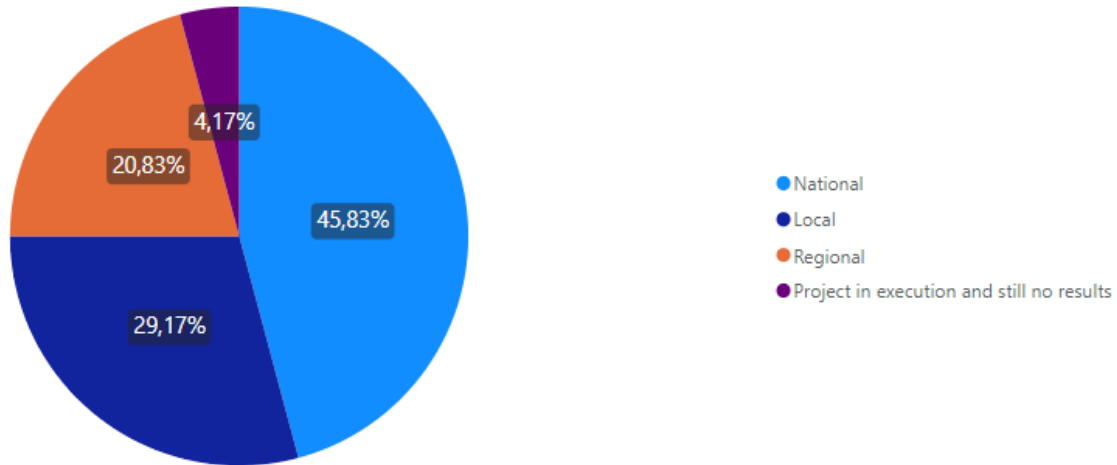


Figure 50. At what level?

6.5.9. Are there market-based solutions incubated through the Program? Have these projects received private capital/investment? What is their return of investment?

61% of the leaders believe that their actions do not consider market-based solutions or are not applicable. This result shows that most of the leaders do not have an entrepreneurial profile.

With the information provided by the leaders who have developed market-based solutions, it is not possible to obtain the ROI for each project, which would require an in-depth financial evaluation of each one of the projects.

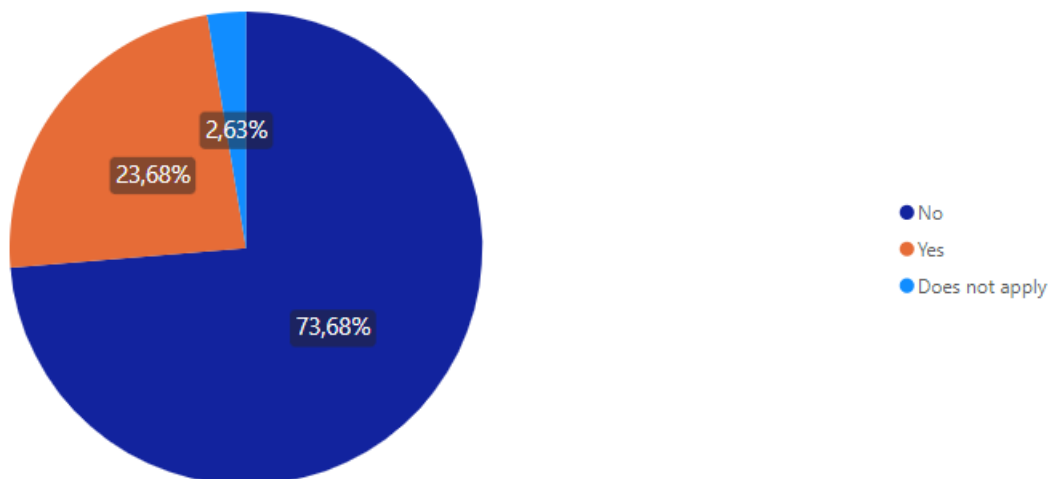


Figure 51. Does the project resolve any market needs?

Of the projects that consider and have developed market-based solutions (20%), 89% have received some type of funding, either from the Summit Foundations (11%) or from other organisms. The main type of funding received is by “Grant”, in less extent “Credit”, “Payment by results” and “Donation”. Similarly, 59% state the funding objectives were achieved, 16% did not achieve them and 32% are still waiting for the results.

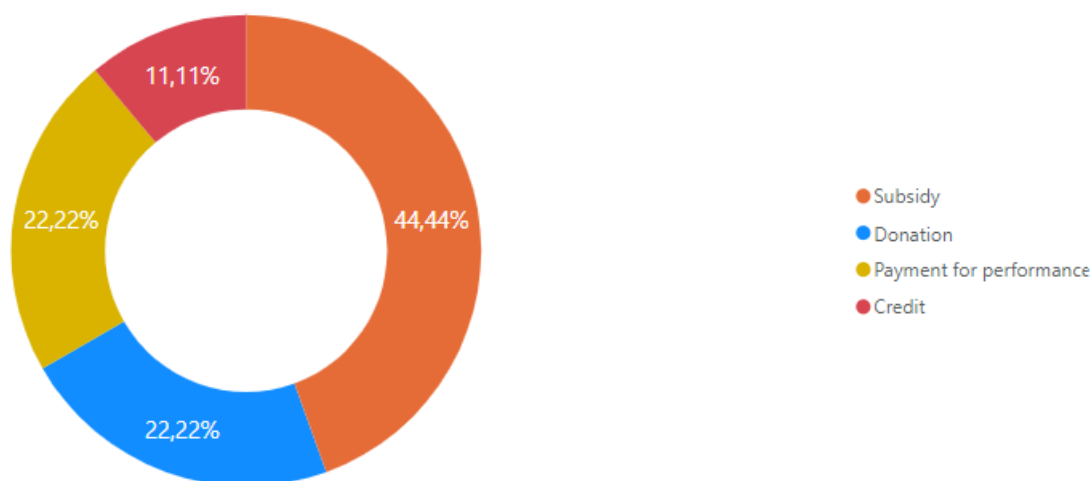


Figure 52. What type of funding have you received?

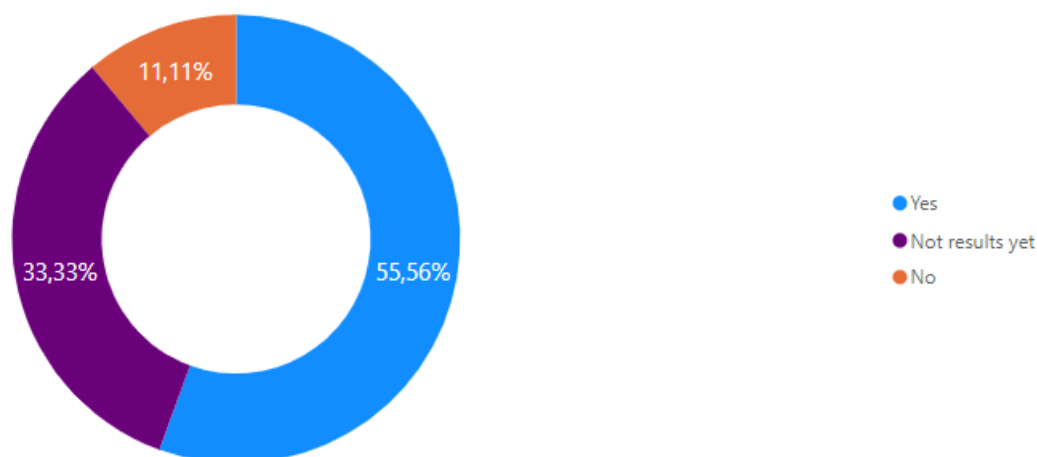


Figure 53. The funding objectives were achieved?

#### 6.5.10. What is the full impact of the relationships and networks developed between the Leaders from the same and different cohorts?

The actual impact of the leaders’ network is still potentially perceived. Of the total of leaders who completed the survey, 65% mentioned taking part in any action network with members of the same cohort and/or other cohorts, and 39% have jointly developed or collaborated in any project / initiative with other leaders of the

same cohort and/or other cohorts.

During the interviews, one of the main advantages perceived of taking part in the program is the MAR Leaders Network, which allows joining efforts and generating collaboration alliances among all the members. However, few are the leaders actively taking part in the network and also few are the leaders who know other leaders from different cohorts.

This is mainly due to the lack of knowledge about who should be the promoter of this Network. Currently, this effort is being performed by the technical team of the MAR-L Program, but as the resources are far too limited to adequately dynamize the network. There are no incentives or mechanisms among the leaders to make this network operational.

#### 6.5.11. Which leadership skills are strengthened the most through the Program?

It is important to underline that the program has provided them mainly technical training by the generation of networks and development of soft skills, and ultimately, the moral support given by the network the development of collaborative projects and access to funding.

In relation to the development of leadership capacities, the main ones generated by the program are (listed in the same order of relevance assigned by the interviewed leaders):

1. Communication
2. Teamwork
3. Emotional intelligence
4. Directive capacities
5. Resilience and adaptation
6. Creativity
7. Commitments
8. Resolution of conflicts
9. Organization

## 7. Recommendations

The different recommendations that could have a positive influence in the dynamics identified at the beginning of the analysis are provided below, and therefore, favor the sustainability, impact, effectiveness and relevance of the program.

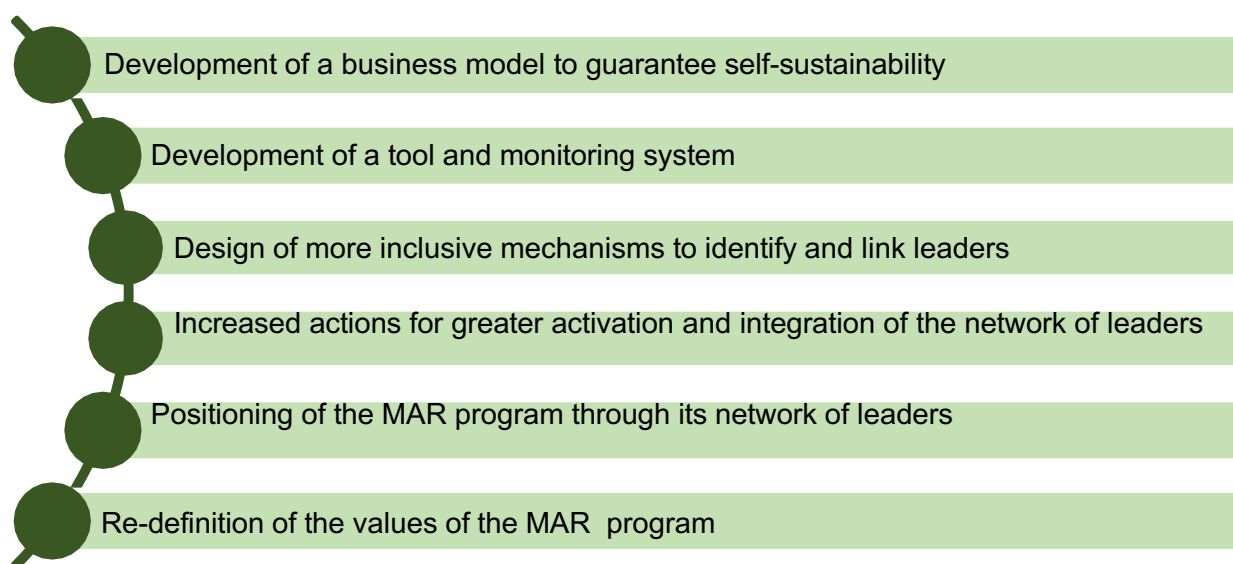


Figure 54. Recommendations

### 7.1. Development of a business model to ensure self-sustainability

The program is currently limited in its impact and economic sustainability by the income generation model on which it develops the activities. The income generation model, which is exclusively based on the donations per edition does not allow to build a long-term vision in its strategic planning.

For this, it is suggested to build an income generation model that besides integrating the donors' resources and equity funds, it capitalizes in its great asset "the leaders' network of the MAR program" to formulate new projects, support lines for their leaders, as well as a complement of value for other initiatives.

Given that the following cohort will focus on public policies to develop nature-based solutions related to market, in the framework of MAR+INVEST, some of the actions that could be carried out to develop self-sustainability models could be:

1. As part of the program, support the leaders to be part of market-based solutions, where their capacity to influence in public policies favor the development of these projects.
2. Favor the creation of initiatives by leaders, so they configure an ecosystem that provides supports to market-based solutions that will be encouraged from the program.
3. Give a greater approach to the development of capacities in the formulation of projects that become involved in the actions mentioned in items 1 and 2.

### 7.2. Development of a monitoring tool and system

The main asset of the MAR program are its leaders and as these increase the scope an impact through an

active network, capable of generating changes in the MAR region. In order to build the program's economic self-sustainability model, the first thing is to define the monitoring mechanisms that allow identifying the leaders of the program.

Building this tool not only comprises the definition of some monitoring indicators consistent with the variations proposed in the theory of change, but also a data collection mechanism that besides of being valuable for the program, it adds value to the network leaders. Only with this information, the program has to be capable of mobilizing resources, drive projects and generate alliances that could be beneficial.

It involves working with data of the program's leaders to generate concrete actions in their benefit and to support the value proposition with which the economic self-sustainable model will be built. It is also suggested that this impacts monitoring tool should also be a tool that is transferred to the leaders for its application in the different projects and initiatives that they promote.<sup>1</sup>

The monitoring system should not be limited to a theory of change that ends in leadership, these act in a determined setting, the MAR and therefore, the final objective is still its conservation. The differential value of the MAR-L program could be precisely focused on the continuity of the generated scientific information, related to the conservation of the reef ecosystem, its relation with leadership policies and the way of monitoring this relationship. Ultimately, developing the potential of MAR-L as a leadership program that is carried out in a determined ecological, economic and social setting.

### 7.3. Design of more inclusive mechanisms to identify and engage leaders

Given the apparent bias in the leaders' profile, that is marked both by the selection criteria and communication mechanisms for their identification, it is suggested to:



1. Encourage more capillary communication campaigns that allow reaching local leaders in the MAR territory, and also to reach out to those profiles to which the program currently reaches.
2. Establish selection criteria, a mix between academic profiles and community-based profiles and community action, regardless of the level of education, in order to allow greater richness in profiles and thus in the impact of medium- and long-term actions.

### 7.4. Increase of actions for greater activation and integration of the leaders' network

The leaders' network is nowadays more a potential than a reality. The leaders consider that the leaders' network of the MAR program can generate more value. In order to achieve this value, it is necessary to propose actions such as:

- a. Periodical meetings that allow strengthening the relationships between leaders of the different cohorts.
- b. Design and development of projects, alliances, access to funding, conceived as of impacts, needs, and

<sup>1</sup> Example of Poverty Action Lab tool

	<p style="text-align: center;"><b>FINAL REPORT</b></p> <p style="text-align: center;">The 11-year External Evaluation of the Mesoamerican Reef System Leadership Program</p>	
---	--	---

- opportunities identified through the program's follow-up tools.
- c. Creation of a dashboard / directory where all the leaders are found in accordance with the subject and cohort, and contact information.

## 7.5. Positioning the MAR program through its leaders' network

If the main value of the MAR program is its leaders' network, the positioning of the program should begin by promoting its capacity of effect, influence and action.

Currently, the program is highly valued by those agents that are in the region, allied organizations and other institutions with which it collaborates. However, outside this setting, the program is still not recognized in spite of having leaders in different institutions both inside and outside of the MAR. An outward recognition could be the opportunity of obtaining more funding and at the same time encourage the development of new alliances.

## 7.6. Re-definition of the MAR program values

In order to carry out the proposed recommendations, it is advised to integrate the following values in the different selection criteria, approaches and actions of the program:

- a. Diversity. In order to build a leaders' network capable of representing the different socioeconomic realities associated to the conservation in the MAR territory.
- b. Dialogue. Promote a continuous and active discussion that recognizes the needs, challenges, interests and opportunities of the network to conduct relevant actions and generate value to the leaders' network.
- c. Disruption. In the approaches, subject matters and methodologies used in the creation of capacities for the leaders of the network.



## 8. Conclusions

The MAR program has a high potential of impact to generate an active and dynamic network of leaders capable of encouraging actions for the conservation of the MAR region. To redefine the "how" of the theory of change and restate the business model and consequently, the sources of income generation, are the 2 main dynamics in which the program can enhance even more its creation of value.

The perception that the MAR program has the potential to create value is high, and only needs to be provided with a management model and tools in order to be really effective.

In order to achieve this, the creation of soft skills for leadership, besides the techniques, is fundamental; as is the impact of follow-up and monitoring tools to visualize and showcase the capacity of leaders' network of the program. In this sense, it systematically works with the monitoring and follow-up data of the leaders and articulate them in different manners to benefit the continuity of the program and the own benefit of the leaders.



	<p style="text-align: center;"><b>FINAL REPORT</b></p> <p style="text-align: center;">The 11-year External Evaluation of the Mesoamerican Reef System Leadership Program</p>	
---	--	---

The approach of the MAR program focused on leadership is particularly of value in a setting in which the political pressures and a restrictive socioeconomic reality require the construction of a social tissue of leaders capable of preserving the conservation of the MAR ecosystem.

Ensuring that the program's leaders keep their active voice, capacity of influence and mobilization is the greatest value that the program can provide. In this sense, the program should focus on being an influential network comprised by diverse stakeholders of change, united by the conservation of the MAR, and who lead transforming actions. In order to achieve this, the main core actions should be to focus on the generation of capacities to encourage leaders to be true managers of change, build a dynamic and active network of MAR leaders that constantly influence and impact with actions for the conservation of the MAR, generate mechanisms of support (financial and non-financial) and management to create high-impact projects



# REPORTE DE EVALUACIÓN KAANBAL SUUT 2021 - 2023



07.05.2024



CONSULTORÍA  
PARA EL  
DESARROLLO

## Contenido

I. INTRODUCCIÓN.....	3
II. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.....	5
III. PROCESO DE EVALUACIÓN .....	6
MATRIZ DE EVALUACIÓN.....	7
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN .....	10
RECOMENDACIONES PARA HACER MÁS EFICAZ EL PROGRAMA .....	14
RECOMENDACIONES PARA PRECISAR LA SELECCIÓN DE ORGANIZACIONES .....	22
RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL ESQUEMA DE GOBERNANZA .....	29
RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA VENTAJA COMPETITIVA DEL PROGRAMA .....	32
V. RECOMENDACIONES DE PLANEACIÓN A TRES AÑOS.....	34
VISIÓN POR PARTE DE GRUPOS PARTICIPANTES.....	34
VISIÓN POR PARTE DE ORGANIZACIONES ALIADAS.....	34
VISIÓN CONSOLIDADA.....	34
PRIORIZACIÓN DE TEMAS Y FORMATOS.....	38
VI. CONCLUSIONES.....	41
VII. REFERENCIAS .....	42
VIII. ANEXOS .....	43
ANEXO 1 FORMULARIO DE PERCEPCIÓN .....	43
ANEXO 2: CARTA DESCRIPTIVA DEL TALLER DE LA COMUNIDAD KANBAL SUUT .....	47

## Índice de tablas

Tabla 1 Resumen de actividades.....	6
Tabla 2 Matriz de evaluación.....	8
Tabla 3 Resumen de talleres participantes .....	8
Tabla 4 Resumen de talleres aliados.....	9
Tabla 5 Resumen de formularios .....	9
Tabla 6 Resumen entrevistas.....	9
Tabla 7 Resumen taller presencial .....	10

Tabla 8 Priorización de temas de interés .....	40
Tabla 9 Prioridades de formatos de impartición de temas .....	41

## Índice de gráficas

Gráfica 1 Tipo de cambio percibido por las organizaciones.....	17
Gráfica 2 Tipo de cambio percibido por organizaciones aliadas .....	20
Gráfica 3 Porcentajes de percepción del acompañamiento durante el programa .....	27

# I. INTRODUCCIÓN

En los últimos tres años, Sureste Sostenible ha trabajado incansablemente para fortalecer a los grupos de base y organizaciones de la sociedad civil en la Península de Yucatán a través del Programa Kaanbal Suut (KS). Este esfuerzo responde a la creciente necesidad de abordar los desafíos socioambientales que enfrenta la región, como el cambio climático y la expansión urbana y turística. Con la visión de empoderar a estos grupos, el programa ha buscado no solo aumentar sus capacidades organizacionales y de liderazgo, sino también fomentar la creación de redes y vínculos que potencien sus iniciativas de conservación y desarrollo sostenible.

El Programa KS se diseñó a partir de un diagnóstico exhaustivo realizado entre 2019 y 2020, identificando las áreas de oportunidad y necesidades específicas de las organizaciones locales. Desde su implementación en 2021, ha operado bajo dos modalidades: las Generaciones KS y Talleres Independientes. A lo largo de este período, se han capacitado a 78 grupos organizados, incluyendo asociaciones civiles, cooperativas y redes en contextos ejidales. Las Generaciones KS, se realizaron con el apoyo de la Fundación David y Lucile Packard en coordinación con el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza y fortalecieron a 55 grupos. Abarcan programas virtuales de hasta ocho meses, proporcionando módulos esenciales en planeación estratégica, sostenibilidad financiera, gestión del talento humano, y comunicación organizacional. Estos módulos, combinados con encuentros presenciales y espacios de comunidad virtuales, han creado un entorno de aprendizaje continuo y colaboración entre los participantes. En 2023, el programa innovó al introducir una Comunidad de Aprendizaje<sup>1</sup>, permitiendo a los grupos analizar retos sistémicos y desarrollar soluciones estratégicas colectivas. Los Talleres Independientes fueron el resultado de una colaboración con The Nature Conservancy México (TNC) y consistieron en cuatro intensos talleres de entre ocho y 23 horas de duración, en los que se abordaron temas cruciales como constitución jurídica, gestión de riesgos fiscales, gobernanza, y seguridad territorial con perspectiva de género, beneficiando a cooperativas y grupos en contextos ejidales de la Península de Yucatán.

La consultoría encargada de esta evaluación se llevó a cabo durante tres meses, de marzo a mayo de 2024, con el objetivo de medir el desempeño, resultados e impacto del Programa KS en sus tres años de operación. Esta evaluación no solo destaca los logros alcanzados, sino que también ofrece recomendaciones para el diseño futuro del programa, incluyendo una herramienta de evaluación diagnóstica a implementar a partir de 2024. El documento presenta primero la metodología de la evaluación, describiendo el marco metodológico utilizado en los espacios participativos. Posteriormente se presenta el proceso de evaluación, sección en la que se explican los espacios que se llevaron a cabo, así como detalles de los perfiles participantes y contenido. Estas secciones dan entrada al análisis de los resultados de la evaluación que se complementa con el reporte de *Sistematización de Espacios Participativos* (en el que se presenta el conocimiento generado por las personas participantes). La información está organizada con base en las preguntas de evaluación diseñadas por Sureste Sostenible y presentan la perspectiva de los diferentes perfiles participantes como son cada una de las generaciones de KS, participantes de los Talleres Independientes (referidos como Talleres TNC por la coordinación con el equipo de The Nature Conservancy) organizaciones y personas expertas aliadas al programa que incluyen al equipo de Sureste Sostenible. Asimismo, cada pregunta tiene recomendaciones puntuales sugeridas por las personas participantes. Es importante señalar que los 18 grupos que participaron en los talleres independientes de TNC fueron incluidos en la evaluación, ya que se consideró que podían aportar importante

<sup>1</sup> Una **Comunidad de Aprendizaje** es un grupo de organizaciones de la sociedad civil o grupos organizados que al colaborar e interactuar entre sí y con otros sectores, incrementan el impacto y la sostenibilidad de su trabajo, construyendo desde el conocimiento local e impactando el Sistema Local en su conjunto. Estas comunidades tienen ciertos componentes base que las definen en estos términos y son típicamente utilizadas por grupos de la sociedad civil y organismos de cooperación internacional como USAID.

información sobre la viabilidad y eficacia de este modelo de formación, permitiendo un mayor conocimiento sobre qué estrategias de formación son las más funcionales deben incluirse en la planificación futura de Kaanbal Suut.

Finalmente, se presentan las Recomendaciones de Planeación a tres años, que son líneas de acción derivadas de la evaluación y las expectativas de las personas participantes y que generan una base para definir una planeación estratégica en conjunto con el siguiente financiador del programa.

Los principales hallazgos revelan importantes fortalezas el programa, centradas en la adquisición de conocimientos y la creación de capacidades a través de sus talleres formativos. El esquema de seguimiento y acompañamiento, que conecta a las organizaciones con personas expertas en los temas impartidos, ha sido clave para su éxito. Sin embargo, se identificó como área de oportunidad la necesidad de contar con grupos más homogéneos en cuanto a conocimientos previos para mejorar la eficiencia del programa.

El protocolo de selección actual ha demostrado ser adecuado, ya que ha permitido integrar grupos con alta probabilidad de éxito, evidenciado por los cambios significativos observados en el 96% de las organizaciones de las tres generaciones evaluadas. Los cambios más prevalentes desde la perspectiva de las organizaciones (60%) se relacionan con los temas de los módulos, como mejoras en la comunicación interna y externa, y en la planeación. Otros cambios relevantes (18%) incluyen la regularización o institucionalización de las organizaciones, lograda gracias a los cambios internos desarrollados en el programa, tales como la constitución de asociaciones civiles, regularización fiscal ante el SAT, o la obtención de nombramientos de refugios pesqueros. Además, el cambio más mencionado por las organizaciones aliadas del programa fue la incorporación e internalización de los aprendizajes (33%), seguido por la profesionalización hacia afuera (23%), lo cual mejora la percepción de las organizaciones que pueden otorgar fondos. Ejemplos de estos cambios incluyen la evolución en el lenguaje utilizado para presentar propuestas más robustas y mejor estructuradas, así como mejoras en la implementación y reporte de actividades.

Otro hallazgo importante es el avance que se ha logrado en relación con el desarrollo de un mecanismo adecuado para sostener la red local y retener a los grupos participantes. Aunque no fue un enfoque principal del programa, en 2024 se evidenció el interés en participar en la red con la implementación de un taller presencial intergeneracional.

Se comprobó que, en general, el esquema de gobernanza y la configuración actual del programa son sólidos, aunque se identificaron oportunidades de mejora. Estas incluyen la distribución de la carga de trabajo con nuevo personal y la mejora en la consistencia en el acompañamiento por parte de un equipo técnico externo. Además, el programa tiene el potencial de escalar y replicarse mediante la creación continua de capacidades en generaciones pasadas y la integración de nuevas organizaciones.

Comparado con otros programas, Kaanbal Suut se distingue por ofrecer una secuencia coherente de temas abordados de manera práctica y reflexiva, fortaleciendo a las organizaciones desde adentro. Finalmente, se pudo mapear una visión del programa para los próximos tres años, además de una secuencia de cambios esperados al implementar las recomendaciones para escalar y replicar los impactos del programa.

El compromiso de Sureste Sostenible con la Península de Yucatán es palpable en cada paso del KS. Al invertir en la capacidad y liderazgo de los grupos locales, se está construyendo una base sólida para un desarrollo socioambiental sostenible que puede enfrentar los desafíos globales actuales. Su apoyo continuo es crucial para mantener y expandir este impacto positivo. Juntos, podemos seguir fortaleciendo a aquellos que trabajan incansablemente por un futuro más sostenible y justo en la Península de Yucatán.

Este es su proyecto y producto se ejecutó bajo el patrocinio y soporte del Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, AC. (FMCN).

## II. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

El **objetivo** de la consultoría fue medir el desempeño, los resultados y el impacto del Programa de Kaanbal Suut en sus tres años de operación, hacer recomendaciones para el diseño del programa para los siguientes tres años y diseñar una herramienta de evaluación diagnóstica para implementarla a partir de 2024 a todos los grupos que participen en el Programa.

Los objetivos específicos fueron los siguientes:

- Evaluar los resultados, el impacto y el desempeño del Programa Kaanbal Suut con respecto a su meta y objetivos para el período 2021-2023 con énfasis en la eficacia, los impactos y la sostenibilidad. Responder al menos las siguientes preguntas:
  - ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de las estrategias actuales y qué recomendaciones se pueden hacer para enfoques más eficaces?
  - ¿Estamos midiendo el impacto utilizando los indicadores adecuados? Proponga formas alternativas de evaluar el impacto del Programa de una forma más exhaustiva.
  - ¿El Programa Kaanbal Suut está seleccionando con éxito a los grupos participantes?
  - ¿Se dispone de mecanismos adecuados para mejorar la sostenibilidad de la red y la retención de grupos participantes?
  - Desde una perspectiva organizativa (dotación de personal) y de gobernanza, ¿tenemos la mejor configuración?
  - ¿Cuál es el potencial de escalabilidad y replicabilidad en otras regiones del programa?
  - ¿Cuál es la ventaja diferencial (competitiva) del Programa Kaanbal Suut en comparación con otros programas de fortalecimiento de capacidades organizacionales?
  - ¿Qué atributos tienen en común los grupos organizados más exitosos en términos de operación, gobernanza y liderazgo?
  - ¿Qué atributos debemos buscar en los grupos organizados que seleccionemos?
- Elaborar recomendaciones para el diseño de Kaanbal Suut para los siguientes tres años a partir de los resultados de la evaluación que partan de una perspectiva sistémica que contemple los retos existentes para los grupos de la región.

Para cumplir con el objetivo y los objetivos específicos, se utilizó el siguiente marco metodológico:

**Participatory Monitoring and Evaluation for Accountability and Learning, PMEAL:** Para co-diseñar y co-facilitar, se usó un enfoque de PMEAL que se basa en la planeación con relación a los cambios esperados de un proyecto. La finalidad fue construir el proceso desde el análisis de la perspectiva y las experiencias de las personas que viven, implementan y están involucradas en las actividades que se llevaron a cabo dentro del programa (Ford Foundation, MENA Office 2012).

Dentro de este marco, se aplicaron las siguientes metodologías de trabajo:

**-Coproducción de Conocimiento:** proceso equitativo para el trabajo colaborativo, transdisciplinario y dirigido a la práctica que incorpora distintos sistemas de conocimiento y metodologías en una visión integral para la implementación de proyectos y la gestión de intereses.



**-Outcome Mapping:** Enfoque de planeación, monitoreo y evaluación que pone a las personas al centro del análisis, define los resultados como cambios en comportamiento y ayuda a medir la contribución a procesos de cambio complejo (Outcome Mapping 2020).

**-Outcome Harvesting:** La recolección de resultados recopila ("cosecha") evidencia de lo que ha cambiado ("resultados") y, luego, trabajando hacia atrás, determina si una intervención ha contribuido a estos cambios y cómo. La recolección de resultados ha demostrado ser especialmente útil en situaciones complejas para definir de manera concreta lo que se logró con una intervención (Wilson-Grau 2015).

Los métodos de recolección de conocimiento se enlistan de manera enunciativa más no limitativa y son los siguientes:

**-Miro:** herramienta de interacción que permite trabajos de construcción y análisis colaborativo (sustituye post-its en papel por versiones digitales).

**-Forms:** Aplicación de Microsoft Office que permite el uso de formularios de fácil difusión para profundizar en temas específicos durante el proceso de recuperación del aprendizaje.

**Muestra propuesta:** la técnica de muestreo que se usó fue selectiva y no inclusiva. Esto se refiere a que las personas seleccionadas a participar se determinaron basándose en las necesidades del proyecto en conjunto con el equipo coordinador del cliente. La selección consideró a personas que han estado involucradas en la coordinación, en la implementación y participantes del proyecto, de manera que se genere conocimiento suficiente para contextualizar el análisis PMEAL, generar lecciones aprendidas y construir recomendaciones pertinentes. La técnica muestral utilizada es una forma legítima de recaudación de información para una investigación cualitativa (Daves y Dart s.f.). Nota: se tomó como referencia el total de las organizaciones que han sido parte de las tres generaciones de Kaanbal Suut.

### III. PROCESO DE EVALUACIÓN

Para llevar a cabo la evaluación, se realizaron las siguientes actividades:

Actividad	Taller virtual   Foros	Entrevistas	Formulario online	Taller presencial
Número de espacios	5	2	2	1
Perfil de participantes	-Representantes de organizaciones que participaron en el programa de las tres generaciones (17 personas)  -Representantes de organizaciones aliadas <sup>2</sup> del programa en las tres generaciones (10 personas)	-Equipo de Sureste Sostenible	-Representantes de organizaciones que participaron en el programa KS de las tres generaciones (35 personas)  -Representantes de organizaciones que participaron en los talleres TNC (18 personas)  -Representantes de organizaciones aliadas del programa en las tres generaciones (12 personas)	-Representantes de organizaciones que participaron en el programa KS de las tres generaciones
Total de participantes	27	2	65	29

Tabla 1 Resumen de actividades

A continuación, se presenta la matriz de evaluación y las actividades a las que estuvieron vinculadas para la recolección de conocimiento:

<sup>2</sup> Organizaciones implementadoras, impartidoras de módulos o talleres, socios, fondeadoras, etc.



## MATRIZ DE EVALUACIÓN

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	PREGUNTAS ESPECÍFICAS	ACTORES	HERRAMIENTA DE RECOLECCIÓN
¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de las estrategias actuales y qué recomendaciones se pueden hacer para enfoques más eficaces?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desde tu perspectiva, ¿qué fue lo que mejor salió en KS?</li> <li>-Desde tu perspectiva, ¿cuáles son algunos obstáculos que se presentaron en KS?</li> <li>-Desde tu perspectiva, ¿recomiendas algo para que el programa sea más eficaz?</li> </ul>	<b>Todos</b>	Formulario
¿Estamos midiendo el impacto utilizando los indicadores adecuados? Proponga formas alternativas de evaluar el impacto del Programa de una forma más exhaustiva.	Llamada diagnóstico, revisión documental y validación de hallazgos	<b>SS</b>	Entrevista
¿El Programa Kaanbal Suut está seleccionando con éxito a los grupos participantes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuáles son los grupos que no terminaron el programa?</li> <li>- ¿Cuáles son los grupos con los que más obstáculos se presentaron?</li> <li>- ¿Por qué consideras que se presentaron estos obstáculos?</li> <li>- ¿Cuáles son los perfiles que mejor se desempeñaron?</li> <li>- ¿Por qué consideras que fueron más adecuados?</li> <li>- Análisis de OH relacionado con tipo de grupo</li> </ul>	<b>SS</b>	Entrevista
¿Se dispone de mecanismos adecuados para mejorar la sostenibilidad de la red y la retención de grupos participantes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Analizar el proceso de convocatoria y participación del taller presencial</li> <li>-Seguimiento a la CdA</li> <li>-¿Te has beneficiado de la red de KS? ¿cómo?</li> <li>-¿Qué beneficios esperarías de ser parte de la comunidad de KS?</li> <li>-¿Qué facilitaría tu participación e involucramiento en la comunidad?</li> </ul>	<b>Participantes</b>	Taller presencial
Desde una perspectiva organizativa (dotación de personal) y de gobernanza, ¿tenemos la mejor configuración?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Análisis de escritorio</li> <li>-Entrevista específica</li> <li>-Consideras que se beneficiarían de una configuración distinta o más amplia? ¿Por qué?</li> </ul>	<b>SS</b>	Entrevista
¿Cuál es el potencial de escalabilidad y replicabilidad en otras regiones del programa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrevista específica sobre percepción de replicabilidad</li> <li>-Con la herramienta estandarizada, y considerando su flexibilidad ¿consideras que hay regiones en donde se puede replicar o escalar el programa?</li> </ul>	<b>SS</b>	Entrevista
¿Cuál es la ventaja diferencial (competitiva) del Programa Kaanbal Suut en comparación con otros programas de fortalecimiento de capacidades organizacionales?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-¿Qué se te hizo diferente de KS?</li> <li>-¿Qué fue lo más valioso que te ofreció KS?</li> <li>-¿Crees que le faltó algo en comparación con otras experiencias?</li> <li>-¿Hay algo que recomendarías para que mejore el programa?</li> <li>-¿Cómo percibes el acompañamiento del programa?</li> </ul>	<b>Todos</b>	Formulario
¿Qué atributos tienen en común los grupos organizados más exitosos en términos de operación, gobernanza y liderazgo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-¿Cuántas personas hay en tu grupo/organización?</li> <li>-¿Cómo está organizado el liderazgo?</li> <li>-Para KS, qué es un grupo exitoso (qué era al principio, qué se logró, cuáles eran las prioridades de los intereses del donante y cuáles de la región y la expectativa a futuro)</li> </ul>	<b>Aliados, SS</b>	Entrevista, Taller
¿Qué atributos debemos buscar en los grupos organizados que seleccionemos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Análisis de respuestas</li> <li>-Dependiendo de qué es un grupo exitoso y de qué flexibilidad haya</li> </ul>	<b>Participantes</b>	Entrevista, Foro

Outcome Harvesting	<ul style="list-style-type: none"> <li>-¿Puedes identificar cambios en tu organización derivados de la participación en KS?</li> <li>-¿Cuándo identificaste ese cambio?</li> <li>-¿Por qué lo consideran relevante?</li> <li>-¿Consideran que es un cambio significativo? ¿Por qué?</li> <li>-¿Qué fue lo más valioso que aprendiste?</li> <li>-¿Qué fue lo más útil que aprendiste?</li> </ul>	Todos	Taller, Formulario
Outcome Mapping	<p>Si participaras en un programa similar/En programas futuros</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-¿Describe cómo te imaginas una versión ideal de tu organización?</li> <li>-¿Qué necesitas para que ese ideal pase?</li> <li>-¿Qué cambio te gustaría ver a corto/mediano y largo plazo?</li> <li>-¿Qué te demostraría que estás avanzando hacia ese ideal?</li> <li>-¿A qué retos te enfrentas actualmente como organización?</li> </ul>	Todos	Taller, Formulario

Tabla 2 Matriz de evaluación

## DETALLE DE ESPACIOS

Taller de Cosecha de Resultados y Mapeo de expectativas con participantes de las tres generaciones de KS	
Fecha y Hora:	<p>Marzo 13 de 5:00 a 6:30 PM</p> <p>Abril 10 de 5:30 a 7:00 PM</p>
Participantes:	En total, participaron 15 personas, representando a 14 organizaciones, de las cuales 8 fueron mujeres y 7 fueron hombres.
Actividades	
Introducción	
Cosecha de resultados	
Mapeo de expectativas	
Categorización y priorización de temas	
Cierre y agradecimientos	

Tabla 3 Resumen de talleres participantes

Taller de Cosecha de Resultados y Mapeo de expectativas con aliados del Programa KS	
Fecha y Hora:	<p>Abril 26, de 12:00 a 1:30 PM</p> <p>Abril 30, de 5:00 a 6:00 PM</p> <p>Mayo 2, de 12:00 a 1:00 PM</p>
Participantes:	En total, participaron 11 personas, representando a 10 organizaciones, de las cuales 7 fueron mujeres y 4 fueron hombres.
Actividades	
Introducción	
Cosecha de resultados	
Mapeo de expectativas	

## Categorización y priorización de temas

## Cierre y agradecimientos

Tabla 4 Resumen de talleres aliados

Para ver la transcripción de las respuestas, consultar el documento de [sistematización de conocimientos](#).

## FORMULARIOS

FORMULARIOS		
FORMULARIO	PARTICIPANTES	NÚMERO DE RESPUESTAS
Formulario de percepción	Aliados	47
	Generación 2021	
	Generación 2022	
	Generación 2023	
	Talleres de TNC	18
Formulario del taller multigeneracional asincrónico	Generación 2021, 2022 y 2023	6

Tabla 5 Resumen de formularios

Para consultar las preguntas y el perfil de personas participantes del formulario de percepción, ver [Anexo 1](#). Para ver la transcripción de las respuestas, consultar el documento de [sistematización de conocimientos](#).

## ENTREVISTAS

ENTREVISTAS	
FECHAS	6 de Marzo, de 1:30 a 3:00 PM
PARTICIPANTES	Equipo de Sureste Sostenible

Tabla 6 Resumen entrevistas

Para ver la transcripción de las respuestas, consultar el documento de [sistematización de conocimientos](#).

## TALLER PRESENCIAL

Taller presencial multigeneracional de Kaanbal Suut	
Fecha y Hora:	Del miércoles 17 a la 1:00 al viernes 19 de abril a la 1:00

Participantes:	En total, participaron 29 personas, representando a 21 organizaciones, de las cuales 16 fueron mujeres y 13 fueron hombres. (Incluyendo a 5 participantes de SSAC)
Actividades 17 de mayo	
Bienvenida y Registro	
Curso comunicación asertiva parte I	
Curso comunicación asertiva parte II	
Actividades 18 de mayo	
Actividad Rompe hielo: Mapeo sistémico de la región	
Alianzas estratégicas parte I ¿Quién soy y qué ofrezco como organización?	
Alianzas estratégicas parte II (Presentación de las organizaciones: identificando el sistema)	
Alianzas estratégicas parte III (Galería de colaboración + coffee break)	
Alianzas estratégicas parte IV (Discusión facilitada: Sembrando semillas de colaboración)	
Alianzas estratégicas parte V (Ruta Crítica de las Alianzas Estratégicas, Mapeo de Vinculaciones y gestión de alianzas estratégicas)	
Compartiendo experiencias	
Actividades 19 de mayo	
Alianzas estratégicas parte VII (Concretando inicios de colaboración)	
Diálogo facilitado "Hacia dónde vamos y cómo seguir fortaleciendo nuestra red de Kaanbal Suut"	
Cierre Apreciativo	

Tabla 7 Resumen taller presencial

Para consultar la Carta Descriptiva, ver **Anexo 2**. Para ver la transcripción de las respuestas, consultar el documento de **sistematización de conocimientos**.

## IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE EVALUACIÓN

A continuación, se presenta el análisis del conocimiento generado en el marco de cada una de las preguntas de evaluación.

**¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de las estrategias actuales y qué recomendaciones se pueden hacer para enfoques más eficaces?**

Las estrategias actuales del programa Kaanbal Suut tienen varias fortalezas que han sido resaltadas por las personas participantes y colaboradoras. La adquisición de conocimientos y creación de capacidades a través de talleres formativos es uno de los mayores logros, junto con la diversidad de temas abordados. La logística puntual, la calidad de las y los facilitadores y la claridad en la organización han sido claves para el éxito del programa. Además, el intercambio de experiencias y la colaboración entre organizaciones han fomentado una comunidad sólida, mientras que la integración práctica y dinámica de los módulos ha enriquecido el aprendizaje y la aplicación de los conocimientos adquiridos.

Sin embargo, existen debilidades que deben ser abordadas para mejorar la eficacia del programa. La disparidad de conocimientos entre las organizaciones participantes y la falta de compromiso activo en algunas sesiones virtuales representan retos a los que se ha enfrentado el programa. Además, la necesidad de una conectividad estable y la dificultad para conciliar horarios con las actividades diarias son obstáculos recurrentes para las personas participantes. Para abordar estos desafíos, se recomienda implementar un acompañamiento y seguimiento más constante para asegurar la sostenibilidad de la red creada, proporcionar soporte adicional para organizaciones con menos experiencia, y mejorar la infraestructura tecnológica para facilitar la participación virtual. Al fortalecer estas áreas, el programa Kaanbal Suut puede seguir creciendo y teniendo un impacto positivo en la conservación ambiental y el desarrollo sostenible en la Península de Yucatán.

De acuerdo con las personas participantes, así como colaboradoras/aliadas del programa, lo que mejor salió de Kaanbal Suut fue la adquisición de conocimientos y creación de capacidades a través de los talleres formativos, así como el enfoque en la defensa del territorio y la diversidad de temas abordados. Se resalta la logística y seguimiento puntuales, así como la calidad de los facilitadores/as y la claridad en la organización. Además, se destacó la valiosa oportunidad de intercambiar experiencias, el compartir y colaborar con otras organizaciones participantes, así como la construcción de una comunidad sólida en torno al programa. Se destaca la pertinencia de los temas, la integración de módulos, el aspecto práctico y dinámico como beneficiosos para enriquecer el aprendizaje. Las personas participantes valoraron altamente el impacto del programa en el aprendizaje, la colaboración y el fortalecimiento de capacidades, resaltando la oportunidad de adquirir herramientas para conseguir sus objetivos, subrayando la importancia de seguir difundiendo la conservación del medio ambiente y el empoderarse para continuar creando cambios y fortaleciéndose en sus organizaciones.

Las personas **aliadas** del programa señalaron la diversidad de perfiles alcanzados como lo que mejor salió en el programa.

Las personas participantes de los **talleres de TNC** destacaron principalmente el aprendizaje adquirido durante los talleres formativos, resaltando la efectividad en la transmisión de información relevante para la conservación ambiental. Asimismo, valoraron el enfoque en el aprendizaje sobre la defensa del territorio. La eficaz logística, la calidad de los facilitadores/as y la pertinencia de los temas abordados también fueron aspectos elogiados. Además, apreciaron el intercambio de experiencias entre las y los participantes y el acercamiento con otros actores en la Península, lo que permitió valiosas conexiones en el sector ambiental. La presencia de personas expertas en los temas tratados durante los talleres también fue destacada, enriqueciendo la experiencia de aprendizaje. Las personas participantes de los talleres de TNC subrayaron el valor del programa en términos de aprendizaje significativo, intercambio de experiencias y calidad de la organización.

*Crear un sentido de sinergia en la conservación dentro de la Península de Yucatán.- Participante de los Talleres de TNC*

Las personas integrantes de la **generación 2021** destacaron varios aspectos positivos de su experiencia en Kaanbal Suut. Resaltaron la construcción de una comunidad sólida entre las y los participantes, la oportunidad de adquirir herramientas prácticas de personas expertas, la diversidad de temas abordados y el intercambio de experiencias entre las personas participantes. También valoraron la creación de una red de colaboración entre distintas organizaciones y elogiaron la coordinación eficaz de los talleres, que ofrecieron sesiones versátiles y diversas. La experiencia en Kaanbal Suut les proporcionó una plataforma integral para el aprendizaje, la colaboración y el crecimiento comunitario.

*La oportunidad de adquirir herramientas para la consecución de nuestros objetivos de la mano de expertos en las diferentes temáticas abordadas, el rico intercambio directo entre organizaciones diversas, el vínculo establecido entre los participantes que ha permitido un contacto y apoyo mantenido desde el 2021.* - Participante de la Generación 2021 de Kaanbal Suut

Las y los integrantes de la **generación 2022** del programa Kaanbal Suut elogiaron la organización efectiva y la claridad en la estructura de los talleres. Valoraron la vinculación con expertos y la oportunidad de colaboración entre grupos. Además, destacaron la calidad de la información compartida y el aprendizaje continuo a lo largo de los módulos. Resaltaron la importancia de establecer una comunidad de apoyo entre organizaciones y la inclusión de colectivos en lugar de solo ONG constituidas. En general, consideraron que el programa les proporcionó herramientas y conocimientos valiosos, así como la oportunidad de establecer conexiones significativas en el ámbito de la conservación ambiental.

*...aunque de momento no se ha logrado una colaboración directa con otras Organizaciones del Programa, si se ha logrado establecer una comunidad de apoyo entre Organizaciones; principalmente con aquellas de nuestra generación, y eso también lo aprecio mucho porque de cierto modo, es una oportunidad para apoyarnos y autogestionarnos; todo gracias al tipo de clases y actividades integradoras que tuvimos.* - Participante de la Generación 2022 de Kaanbal Suut

Las personas integrantes de la **generación 2023** del programa Kaanbal Suut destacaron la estructura diversa del curso, la integración de los módulos para generar un cambio efectivo en sus organizaciones, y la combinación de sesiones virtuales y presenciales. Valoraron el enfoque práctico de "aprender haciendo" y la relevancia de la información proporcionada. Además, resaltaron la interacción con otras personas participantes, la conexión con organizaciones, así como el uso de herramientas digitales y recursos como los manuales de trabajo. El programa les brindó un proceso formativo completo y enriquecedor para fortalecer sus capacidades en conservación ambiental.

*Que nos proporcionaron la información adecuada para nuestras necesidades.* - Participante de la Generación 2023 de Kaanbal Suut

Las personas **expertas** elogiaron la colaboración entre organizaciones, la diversidad de perfiles en la convocatoria y la sinergia entre las y los participantes. Resaltaron la importancia del interés por los derechos de los pueblos indígenas en la implementación de los proyectos. Destacaron la organización del evento y la creación de una comunidad dinámica, así como la comunicación efectiva y el seguimiento a las personas participantes. Reconocieron la iniciativa del programa y su capacidad para reunir a diversas organizaciones, facilitando el intercambio de información y el crecimiento colectivo. La colaboración, la diversidad, la organización y la creación de una comunidad activa fueron aspectos clave resaltados por los expertos.

*La organización fue excelente, el intercambio entre grupos, la creación de una comunidad, el dinamismo y actitud de los participantes.* - Persona expertas para impartir un módulo/taller varios días, 2022-2023

En cuanto a los retos, las personas participantes identificaron dos tipos. Por un lado, los retos o debilidades a los que se enfrenta KS, y por otro, a los que se enfrentan las personas participantes. Los retos a los que se enfrenta el programa son:

Las personas **aliadas** del programa señalaron que el reto principal de KS es lograr mantener a largo plazo la red que se ha ido construyendo con las organizaciones participantes hasta el momento, ya que típicamente este tipo de esfuerzos requieren el acompañamiento, seguimiento e inversión de recursos de manera constante para lograr su sostenibilidad.

La mayoría de las personas participantes de los **talleres de TNC** señalaron que no encontraron debilidades significativas en el programa, más allá de que es necesario acotar la profundización en los temas por cuestión de tiempo.

Las y los participantes de la **generación 2021** identificaron como debilidad la disparidad de conocimiento de algunos temas entre las organizaciones participantes. Las personas participantes de la **generación 2022** identificaron el mismo reto del programa.

Las personas participantes de la **generación 2023** identificaron como debilidad del programa la falta de compromiso y participación activa de algunas personas participantes durante las sesiones virtuales, así como la gran diferencia en maduración institucional de las organizaciones como un reto para involucrar a todas las personas participantes. Algunas personas participantes también expresaron que no percibieron retos significativos.

Las **personas expertas** que impartieron módulos o talleres durante las generaciones **2021, 2022 y 2023** identificaron retos en Kaanbal Suut, incluyendo problemas relacionados con el tiempo y la distancia para algunas personas participantes (en el caso de los talleres presenciales de TNC), la falta de formación esencial de algunas personas participantes y las brechas de conocimientos entre organizaciones. Las personas expertas que impartieron módulos o talleres durante la generación **2023** señalaron la necesidad de garantizar la continuidad y concretar acciones reales en las organizaciones.

*El seguimiento a los talleres y el registro de cambios de los participantes o espacios de trabajo. - Participante de los talleres de TNC, 2023*

En relación con los retos u obstáculos a los que se enfrentan las personas participantes durante su participación en el programa se dijo lo siguiente:

Quienes colaboraron en la **implementación** del programa identifican como obstáculo la conectividad para asistir a reuniones virtuales por parte de las personas participantes, especialmente cuando hay mucho trabajo de campo.

La mayoría de las personas participantes de los **talleres de TNC** algunos mencionaron las dificultades con la conectividad durante las sesiones virtuales y la necesidad de conciliar horarios para poder participar. Se identificó que el seguimiento y el registro de los cambios en las y los participantes al concluir los talleres sería un reto por falta de tiempo.

*El darle seguimiento al programa de manera paralela a nuestras actividades diarias, que en algunos casos era difícil combinarlo con actividades de campo. Algunas organizaciones y personas no estaban tan familiarizadas con las herramientas digitales. - Participante de la Generación 2021 de Kaanbal Suut*

Las y los participantes de la **generación 2021** identificaron varios retos en relación con su participación en Kaanbal Suut. Estos incluyeron dificultades con la continuidad del programa, problemas de conectividad a internet para algunas organizaciones, la necesidad de conciliar el seguimiento del programa con las actividades diarias, la falta de familiaridad con herramientas digitales, el impacto de la pandemia. Algunas personas participantes, sin embargo, no percibieron ningún reto durante su participación.

*Que, en algunos temas como la parte de financiamiento, no estábamos en el mismo nivel de conocimiento que los demás, y en lo personal, me costó trabajo entender. - Participante de la Generación 2021 de Kaanbal Suut*



Las personas participantes de la **generación 2022** identificaron algunos retos durante su participación, como conflictos con horarios laborales, problemas de conectividad para algunas personas, y que existe la preferencia por programas presenciales en lugar de virtuales. Además, algunos participantes expresaron la necesidad de cursos más sustentados con soporte teórico.

Las personas participantes de la **generación 2023** identificaron retos en su participación la falta de conectividad de internet estable. Destacaron la necesidad de involucrar a más personas de sus organizaciones en las capacitaciones, la limitación de tiempo para desarrollar los conocimientos adquiridos a través del cumplimiento de tareas. Algunas personas participantes también expresaron que no percibieron retos significativos.

*La gran diferencia entre las organizaciones representa un reto para poder "enganchar" a todos y además lograr que todos aprendan o tengan algún aprendizaje. - Participante de la Generación 2023 de Kaanbal Suut*

Asimismo, **las personas expertas** que impartieron módulos o talleres durante las generaciones **2022 y 2023** identificaron como obstáculos en Kaanbal Suut el poco conocimiento técnico de algunas personas participantes en el uso de computadoras y programas, así como la informalidad de algunas personas participantes.

*La distancia, la falta de formación esencial de algunos participantes... -Persona experta que impartió un módulo o taller, Generaciones 2021, 2022 y 2023*

Es importante señalar que ninguno de los retos identificados, ya sea a nivel programa u organización fue sobre la planeación, gestión o contenido del programa.

## RECOMENDACIONES PARA HACER MÁS EFICAZ EL PROGRAMA

Quienes han **apoyado en la implementación** recomiendan hacer una evaluación del impacto en el avance de las organizaciones hasta el momento, recomendación que se está atendiendo a través de esta evaluación y los resultados presentados en este documento.

Las recomendaciones de las personas participantes de los **talleres de TNC** se centran en la necesidad de diversificar los perfiles, brindar asesoría personalizada, crear espacios para compartir experiencias y ofrecer más tiempo y profundidad en los temas abordados. Algunos expresan satisfacción con la calidad de los expertos y dinámicas, mientras que otros sugieren la realización de encuentros presenciales y mantener la diversidad de perfiles y configuración jurídica de los grupos. También se propone realizar un seguimiento para verificar el impacto de lo aprendido durante los talleres. Sin embargo, algunas respuestas no ofrecen recomendaciones específicas para mejorar el programa.

Las recomendaciones de las personas participantes de la **generación 2021** destacan la necesidad de fortalecer las relaciones entre las y los participantes, realizar actividades presenciales, continuar con los procesos de fortalecimiento de las OSC, llevar a cabo evaluaciones de entrada y salida, formar grupos más reducidos con problemáticas similares y mantener un enfoque constante en el desarrollo de habilidades para fortalecer las organizaciones. Es importante señalar que algunas respuestas expresan satisfacción general con el programa. En resumen, las recomendaciones apuntan hacia la importancia de la colaboración, la interacción presencial y la adaptación del programa a las necesidades específicas de los participantes.

*Realizar un diagnóstico de ingreso al programa y otro de salida que nos permita conocer los temas en los que mejoramos durante el programa. - Participante de la Generación 2021 de Kaanbal Suut*



Las recomendaciones de las personas participantes de la **generación 2022** destacan la importancia de establecer vínculos con otras instituciones para fortalecer a las organizaciones comunitarias. Asimismo, sugieren una segunda etapa más segmentada, especialmente para grupos con desafíos y objetivos similares, como la separación entre organizaciones ambientales y sociales. También se sugiere la implementación de más actividades prácticas para complementar la formación teórica proporcionada por el programa. Además, se menciona la necesidad de capacitaciones adicionales en áreas específicas como resolución de conflictos y retorno de inversión. La inclusión de participantes de generaciones anteriores en la bienvenida de nuevos participantes también se sugiere como una forma de enriquecer la experiencia y proporcionar orientación adicional. Finalmente, se destaca la importancia de realizar una detección de necesidades para ajustar el programa de capacitación de acuerdo con las necesidades reales de los participantes.

*Los temas son fundamentales. Quizá deba hacer Kaanbal Suut hacer una detección de necesidades y con eso, ajustar su programa de capacitación. - Participante de la Generación 2022 de Kaanbal Suut*

Las recomendaciones de las y los participantes de la **generación 2023** enfatizan la importancia de continuar fortaleciendo la comunidad Kaanbal Suut, asegurando que el programa continúe capacitando a las personas participantes. Se menciona también la necesidad de adaptar el contenido de los módulos a las características de las organizaciones de cada generación para hacerlos más relevantes y aplicables. Otras sugerencias incluyen la realización de evaluaciones intermedias, el fortalecimiento de las actividades prácticas, la gestión de más actividades presenciales y la diversificación de los contenidos para atender a organizaciones en diferentes niveles de desarrollo. Además, se destaca la importancia del asesoramiento y acompañamiento individual en la búsqueda de herramientas, así como la implementación de visitas a proyectos participantes para compartir aprendizajes. También se sugiere dividir el programa en dos etapas con talleres presenciales y realizar un seguimiento detallado de las debilidades identificadas en cada organización.

*Que sea menos heterogéneo, hay organizaciones que están en distintos pisos organizacionalmente. Hubo temas muy básicos para unas organizaciones, cuando para otras fue algo de más impacto. - Participante de la Generación 2023 de Kaanbal Suut*

Las recomendaciones de las **personas expertas** que impartieron módulos o talleres en las generaciones **2021, 2022 y 2023** del programa destacan la importancia de promover la relación entre generaciones, permitiendo el intercambio de buenas prácticas y experiencias entre los participantes más experimentados y aquellos que recién se integran al programa. Además, se resalta la necesidad de contar con presupuesto para la realización de talleres presenciales, ya que se considera que estos pueden ser más efectivos que los virtuales. Por último, se sugiere realizar un diagnóstico del nivel de desarrollo de cada organización participante y segmentar los grupos de acuerdo con ello, lo que permitiría adaptar el programa a las necesidades específicas de cada grupo y maximizar su impacto. Las **personas expertas** que impartieron módulos o talleres en las generaciones **2022 y 2023** destacan la necesidad de ofrecer talleres cortos sobre herramientas tecnológicas y comunicativas, y la implementación de mentorías con seguimiento continuo para brindar un apoyo más personalizado a los grupos participantes.

*Agrupar grupos con perfiles más similares, que permitan ubicar y construir estrategias que les puedan ser útiles en sus organizaciones. - Persona experta que impartió un módulo o taller, Generación 2023*

Finalmente, las recomendaciones de las **personas expertas** que impartieron módulos o talleres en la **generación 2023** destacan la importancia de ampliar la temática abordada, incluyendo aspectos como la descolonización de la filantropía y la consulta previa libre e informada. Además, se sugiere ofrecer un mayor acompañamiento individualizado a las y los participantes para satisfacer sus necesidades específicas. Por último, se propone agrupar a

los participantes en grupos con perfiles más similares para facilitar la construcción de estrategias efectivas para sus organizaciones<sup>3</sup>.

*Considerar que la tarea es importante, pero la dinámica virtual en términos de tareas no permite que el aprendizaje se aterrice si no se retoma en presencial y viceversa. Creo que es importante el material de apoyo, las sesiones puntuales orientativas y las tareas ancladas en los espacios presenciales. Persona experta 2023*

*Considero que los grupos son muy diversos. Y creo que algo fundamental es que a los grupos más pequeños nos sigan monitoreando, nosotros lo vemos como un compromiso con ustedes por creer en nosotros. Y sería bueno poder seguir en contacto, con nuevos talleres, evaluaciones, actividades; como hasta ahora ha sido. - Participante de la Generación 2023 de Kaanbal Suut*

*Ampliar el programa y reajustarlo para poder tener otras actividades interesantes con las otras generaciones y hacer redes. - Participante de la Generación 2022 de Kaanbal Suut*

## ¿Estamos midiendo el impacto utilizando los indicadores adecuados? Proponga formas alternativas de evaluar el impacto del Programa de una forma más exhaustiva.

Con base en el conocimiento generado, se considera pertinente continuar con una base de la herramienta OCA como se hizo con la generación 2023, que se pueda adaptar a las necesidades de cada generación del programa. Asimismo, se encontró importante generar una lista de recomendaciones que permitan reflejar dentro del marco de la evaluación a grupos que trabajan de forma distinta a como típicamente trabaja una Organización de la Sociedad Civil, como por ejemplo una cooperativa. Finalmente, se considera que Kirkpatrick se probó eficiente para la medición de adquisición de conocimientos en cada módulo o talleres en otros formatos. Este documento se acompaña de un manual para la adaptación e implementación del OCA, lineamientos de consideración para grupos con características distintas y construcción de Kirkpatrick para las sesiones de módulos o talleres.

## Resultados de impacto del programa Kaanbal Suut

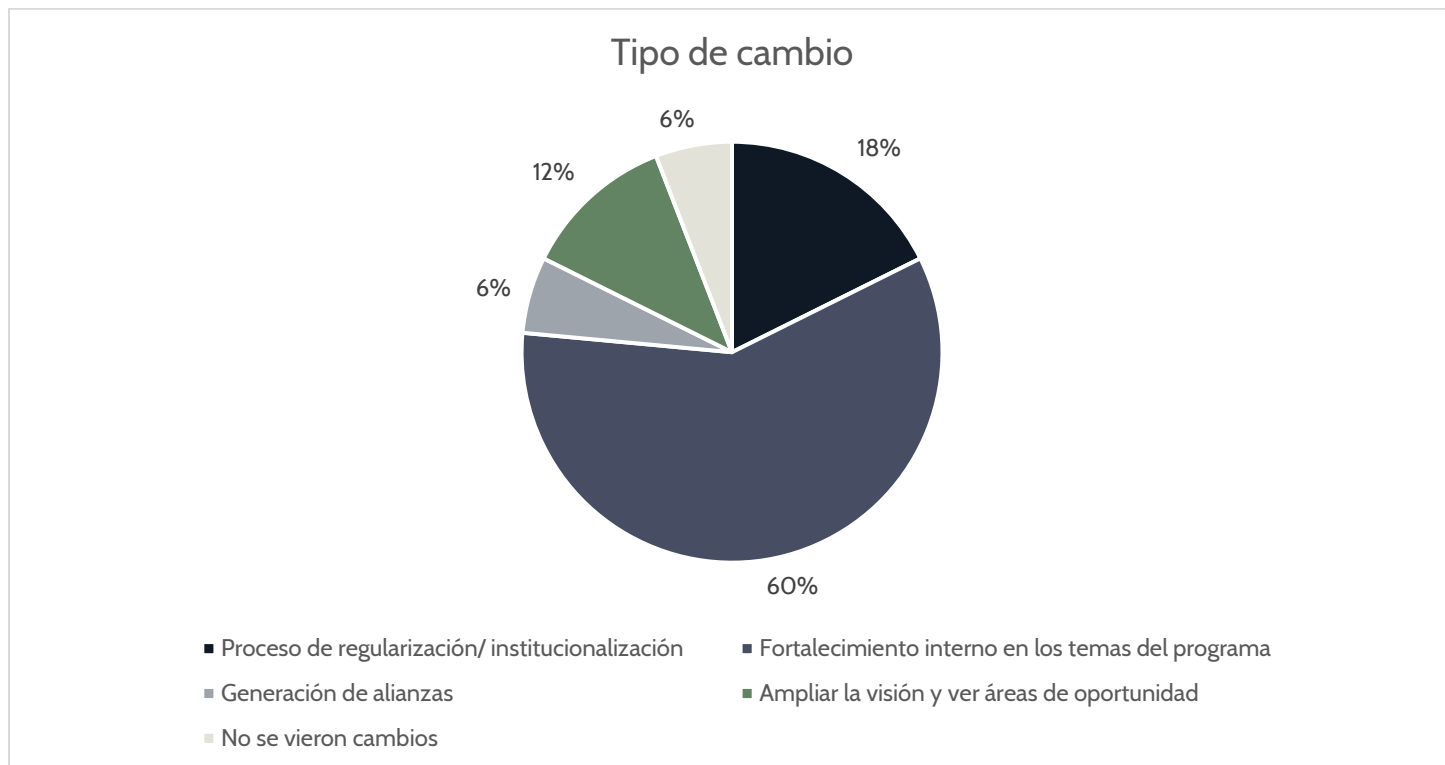
- ¿El Programa Kaanbal Suut está seleccionando con éxito a los grupos participantes?
- ¿Qué atributos tienen en común los grupos organizados más exitosos en términos de operación, gobernanza y liderazgo?
- ¿Qué atributos debemos buscar en los grupos organizados que seleccionemos?

El protocolo de selección actual es apropiado para integrar a grupos con probabilidad de éxito, ya que se observaron cambios importantes en los grupos de las tres generaciones, y al integrar los aprendizajes de experiencias pasadas en las nuevas implementaciones resultó en cambios cada vez más integrales conforme pasaron las generaciones. A partir de este ejercicio se generaron aprendizajes nuevos para el futuro.

A través de un proceso de cosecha de resultados, se analizaron los impactos del programa en las organizaciones, con el objetivo de aprender sobre los resultados después de dejar el programa e identificar si hay algún perfil en el que es más probable generar un cambio.

<sup>3</sup> Nota de evaluación: por ejemplo, se podrían agrupar de acuerdo con nivel de maduración, enfoque (investigación, activismo, educación, zona geográfica, ecosistema con el que trabajan, entre otros).

De los grupos representados en la evaluación, el 96% identificó cambios en sus organizaciones. Desde su perspectiva, los cambios que perciben se clasifican de la siguiente manera:



Gráfica 1 Tipo de cambio percibido por las organizaciones

Los cambios más prevalecientes (60%) fueron aquellos que se relacionaron con los temas de los módulos, es decir, mejora en la comunicación interna o externa, mejoras en la planeación, etc. Los cambios que le siguieron (18%) fueron aquellos relacionados con un paso más allá, lograr una regularización o proceso de institucionalización gracias a los cambios internos que se desarrollaron dentro del programa, algunos ejemplos son lograr la constitución de la A.C., regularizarse frente al SAT o lograr un nombramiento de refugio pesquero; todos estos tipos de cambio fueron reportados por organizaciones de la generación 2023. También se observaron cambios al abrir la visión de la dirección y la identificación de nuevas áreas de oportunidad para el grupo (12%) y el generar alianzas. Solo un grupo (de 2021) reportó no haber visto cambios y lo atribuyeron a situaciones internas de la organización que no habían permitido implementar lo aprendido.

*“Es el primer refugio pesquero de Campeche y solicitado por una cooperativa pesquera.”  
Participante de Kaanbal Suut 2023*

Las personas participantes consideran que los cambios detonados por su participación en el programa son relevantes porque permiten **fortalecer estructuralmente al grupo**<sup>4</sup> y evitar que se descontrolara, se sienten reconocidas y vistas por otras organizaciones, sienten que ampliaron su interés hacia otras comunidades en la Península, identificaron oportunidades de colaboración con otras organizaciones, **mejoró la calidad** del trabajo y su capacidad de reporte, así como su planeación y operación cotidiana. También mencionaron que mejoró el ambiente laboral, la dirección tiene un enfoque más claro, la confianza aumentó entre las personas del grupo y sus procesos internos son más eficientes.

*“Fue nuestra primera experiencia en una capacitación de este tipo y fue un reto para nosotras”*

<sup>4</sup> Texto en negritas: mencionado varias veces

De la misma forma, los cambios generados a través de la participación en el programa permitieron el surgimiento de nuevos liderazgos a través de la participación intergeneracional, mejoraron su difusión de las acciones que llevan a cabo y aumentó su credibilidad y alcance hacia afuera. Finalmente, lograron una congruencia con la constitución legal de la organización.

A continuación, se presenta la descripción detallada de algunos cambios representativos:

#### **Earth Connection Center: Logramos conformarnos bajo la figura legal de A.C.**

Se le dio estructura al grupo en un documento, lo que ha representado un gran reto, pero se logró con el apoyo de un equipo legal en diciembre de 2023. Sin lugar a duda era la meta más importante en el inicio de esta aventura, fue un cambio esperado, ya que fue la razón por la que participamos en Kaanbal Suut y sabíamos que aprovechar la oportunidad era tan importante, y sabemos que ahí no ha terminado. Para lograrlo, fue muy importante haber aprendido sobre todo el proceso que involucra el poder trabajar como organización, su contexto, objetivos, formas de operar, etc.

#### **La Fragata de la Isla Aguada: Ya tenemos el nombramiento de Refugio Pesquero en el agua**

Este nombramiento ha permitido que se acerquen más organizaciones y nos inviten a participar como el CINVESTAV, que quiere que trabajemos en conservación de la tortuga. El cambio se logró justo al terminar el programa en noviembre de 2023. El cambio es relevante al momento de tener el proyecto de pesca sustentable, ya otras organizaciones nos conocen y fue un paso muy importante después de tres años de esfuerzo. Es el primer refugio pesquero de Campeche y solicitado por una cooperativa pesquera. La capacitación nos da la opción de conocer y de fortalecernos sobre temas que no teníamos claros y que con todos los talleres nos dimos cuenta de que tenemos que ser más competitivos y nos dieron esa fortaleza para salir adelante.

#### **KALANBIO: Menor incertidumbre de la Directiva**

Se identificaron las deficiencias en planes estratégicos y organizacionales y se comenzó a observar el cambio desde el transcurso de las capacitaciones en 2022. Se trabajaba fuerte, pero sin dirección y no teníamos punto de comparación con otras Organizaciones. Ahora se tiene idea del camino. Estos cambios esperados y lo más útil para lograrlos fueron los temas de planeación estratégica y financiera de la Organización.

#### **Resiliencia Azul AC: Mayor organización y administración**

Tenemos ahora mejores procedimientos internos y acceso a financiamientos, lo que se notó desde 2021. Esto ha permitido aumentar la confianza de nuestros socios y hemos mejorado procesos de organización interna. Estos cambios fueron esperados y lo que fue más útil para lograrlo fue la parte de administración, aspectos legales y de manejo de la AC.

Se reportaron tres cambios inesperados, uno de ellos se refiere a que la parte inesperada fue la forma en la que se involucraron las participantes (Mujeres Biofaunísticas), lograr un fortalecimiento en la planeación estratégica (Alianza

Kanan Kay) y el haber podido detectar que tenían un tema de irregularidades con el SAT y supieron buscar los medios para arreglarlo y llevar mejor la contabilidad (La Fragata de la Isla Aguada).

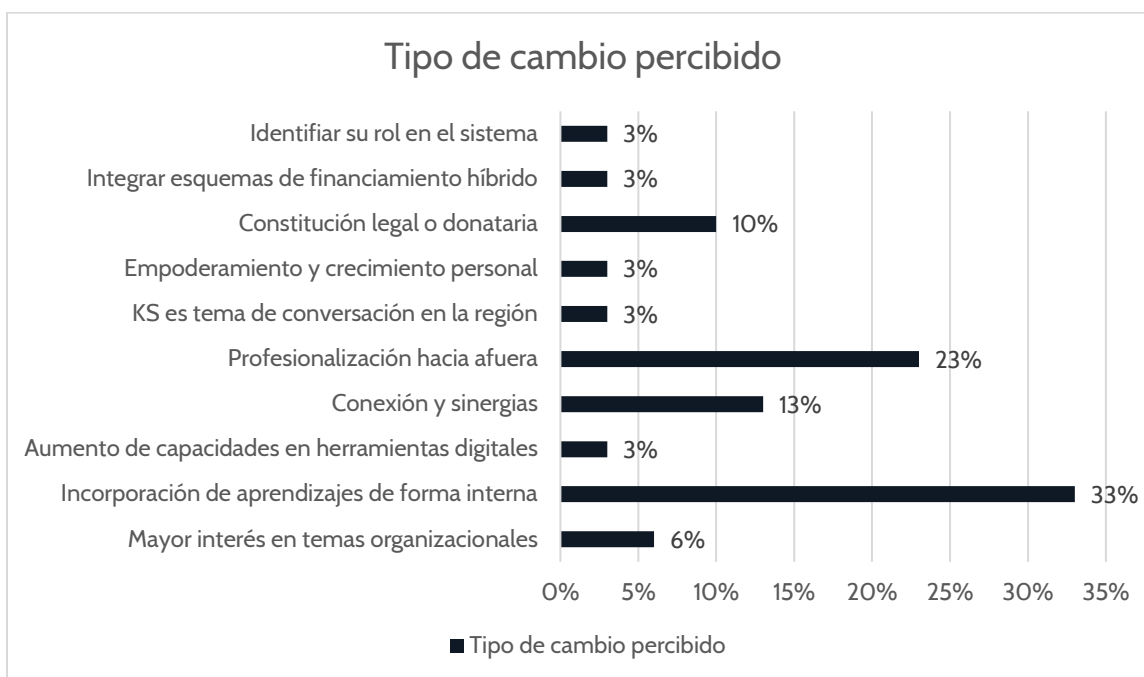
Entre las respuestas, se identificó que es lo que consideraron más útil aprender durante el programa y mencionaron las siguientes que pueden entre los temas de los módulos del programa y el formato de este:

- **Planeación Estratégica: y Gestión de Talento:**
  - Fortalecimiento de la competitividad y clarificación de objetivos y formas de operar.
  - Aprender sobre la importancia de la planeación estratégica en el funcionamiento de la organización.
  - Fortalecimiento de capacidades internas organizativas.
  - Aprendizaje sobre la distribución de roles, estructuración de documentación y sistematización de procesos para facilitar la presentación de proyectos.
- **Sostenibilidad Financiera:**
  - Aprender sobre la importancia de la parte fiscal y financiera en el funcionamiento de la organización.
  - Adquisición de conocimientos fiscales relevantes a nivel personal y profesional.
- **Legal:**
  - Aprender sobre la importancia de la parte legal en el funcionamiento de la organización.
  - Conciencia sobre las limitaciones y necesidades de formalización jurídica de la organización.
  - Fortalecimiento de capacidades internas respecto a obligaciones legales y organizativas.
- **Comunicación:**
  - Reconocimiento de la comunicación como elemento clave para procurar fondos y mantener la cohesión interna.
  - Desarrollo de habilidades para la venta de proyectos, definición de objetivos, descripción del cliente, storytelling y pitching.
  - Valoración de la comunicación efectiva dentro del equipo de trabajo.
- **Formato del programa:**
  - Valoración de los espacios de comunidad y las metodologías para facilitar conversaciones profundas.
  - Reconocimiento de la necesidad de actualización mediante nuevos talleres y metodologías.
  - Apreciación por la creatividad en la participación de todos los miembros de la organización.

También se les preguntó sobre cuándo comenzaron a observar los cambios y la mayoría dijo que desde que estaban participando en el programa (47%), otras personas mencionaron que observaron el cambio poco tiempo después de terminar el programa (41%) y 12% mencionaron seguir viendo cambios tiempo después. Esto sugiere que los impactos más significativos son inmediatos, ya sea en tiempo real o próximos al término del programa.

Con base en este análisis, no se encontró un perfil preferencial nuevo al que se le debería dar prioridad en la selección, sino que más bien confirma que, desde la perspectiva de las organizaciones, el proceso actual es adecuado, pues, a excepción de un caso extraordinario, todas las organizaciones identificaron cambios y mejoras por haber sido parte del programa.

Se hizo el mismo análisis, pero desde la perspectiva de Sureste Sostenible y organizaciones aliadas (financiadoras, expertas / implementadoras de un módulo, etc.). Los cambios identificados en las organizaciones que han sido parte de Kaanbal Suut son:



Gráfica 2 Tipo de cambio percibido por organizaciones aliadas

La gráfica presenta los cambios identificados y cuánto fueron mencionados por las organizaciones aliadas. El cambio más notorio es la incorporación de aprendizajes de forma interna (33%), como son temas legales, de género, comunicación, fiscal, financiero y de planeación estratégica. Esto coincide con la percepción de las organizaciones, sobre el tipo de cambio más identificado. El segundo fue de profesionalización hacia afuera (23%); este tipo de cambio es muy relevante debido a que se refiere a la manera en la que organizaciones que pueden dar fondos, perciben a los grupos. Entre estos cambios se encuentra el cambio en el lenguaje que usan, también que ahora presentan propuestas más y mejor estructuradas (cambio identificado por el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C.) en las que se puede ver que hay más claridad de qué quieren hacer y cómo hacerlo. Asimismo, se ve una mejor implementación y reportan de mejor manera. Esto es un cambio estructural de alta relevancia, resultado del programa. Otro cambio identificado por varias personas fue la existencia de una mejor conexión y sinergias entre los grupos participantes (13%). También, se tiene conocimiento de varias organizaciones que han logrado la constitución legal o conseguir el estatus de donataria autorizada (10%). Asimismo, se identifica que hay un mayor interés en temas organizacionales (6%), y en menor manera que las organizaciones ahora saben identificar mejor su rol en el sistema (3%), han integrado esquemas de financiamiento híbrido en algunos casos (3%), se observa empoderamiento y crecimiento personal de las personas que participaron en el programa (3%), aumentaron las capacidades en herramientas digitales (3%), y finalmente, ahora Kaanbal Suut es tema de conversación en la región (3%).

Las personas aliadas consideran que estos cambios son relevantes porque establecen bases sólidas para el crecimiento y el éxito de los proyectos. Se forman grupos de trabajo con objetivos compartidos y compromisos comunes, generando una fuerza colectiva que genera impacto positivo en el ecosistema de la conservación. Asimismo, permite tener mayor coordinación en esfuerzos regionales, incluyendo políticas públicas y defensa del territorio. Consideran que se genera esperanza y viabilidad pragmática para concretar acciones previamente consideradas lejanas y se facilita el flujo de talento entre organizaciones, promoviendo la difusión de mejores prácticas. En los casos de las que logran el status de donataria autorizada, obtienen beneficios fiscales, como la posibilidad de recibir donativos deducibles y la exención de impuestos sobre ingresos. También, han podido ajustar el contenido de sus programas para reforzar aspectos como las ventas y la diversificación de ingresos, lo que incrementa su resiliencia. Estas consideraciones



muestran el valor de Kaanbal Suut desde una perspectiva externa a la visión de los grupos locales que viven el programa.

A continuación, se presenta la descripción detallada de algunos cambios representativos:

**PNUD y parte del Comité de Selección: posibilidad de crear redes, alianzas y comunidad entre organizaciones, los grupos se conocen en muchos espacios y dinámicas.**

Permite que los grupos se conozcan y aprendan de sí mismos. A veces hay grupos aislados y con el proceso se han conocido y se abre la posibilidad de aliarse. Este cambio se observó en los paneles y muchos grupos de Kaanbal Suut son receptores de donaciones del PNUD, por lo que hay interacción directa. Este tipo de cambios permiten llegar a cierta escala regional. Aprender de quienes van avanzado, compartir la lucha ambiental, considerando que convivir con alguien que lleva más tiempo en el tema, te permite aprender. Este cambio fue inesperado, debido a las expectativas que tenía del programa. Valoro mucho los espacios entre pares pues permiten reconocerse, forjar identidad, aprender del prójimo y creo que es buena estrategia y no existen muchos espacios que ofrezcan esto. Eso hace que funcione mejor, que sean iguales.

**FMCN: Mayor interacción entre organizaciones**

Recepción de nuevas organizaciones y más organizaciones que antes no participaban y es porque por ser parte de la comunidad ya se enteran más de las oportunidades. Las que ya habían aplicado muestran propuestas mejor estructuradas, consideran aspectos que antes no se reflejaban y hay más claridad de qué quieren hacer y cómo lo quieren hacer. También en la implementación se observa una mejora. En la región, se escucha que el programa es tema de conversación y que son parte de una red y que son una comunidad. Estos cambios los he visto de primera mano interactuando con las organizaciones y fueron tanto esperados como deseados. Para potenciar este cambio, se requiere mayor colaboración entre organizaciones y sectores, saber que otras organizaciones pueden ser aliadas.

Las personas de organizaciones aliadas consideran que estos cambios en las organizaciones les son útiles porque pueden visualizar sus fortalezas y entender el trabajo necesario para lograr los impactos deseados. Se fortalecen interna y externamente, lo que les permite lograr un mayor impacto en su labor. Priorizan la comunicación y la recaudación de fondos, se preparan con anticipación y se enfocan en una planeación coherente. Ahora cuentan con herramientas para solicitar capacitación específica. Reconocen la importancia de un ecosistema conectado para la innovación, la colaboración y el impacto positivo. Además, cumplen con las obligaciones de manera oportuna y adecuada, incluso aquellas desconocidas previamente y capacitan al resto de su personal. Esto ha derivado en evitar sanciones del SAT en algunos casos. Los espacios entre pares son una oportunidad para reconocerse, aprender y forjar identidad, promoviendo un ambiente de igualdad y cooperación.

Estos cambios se identificaron en ocasiones de forma inmediata, al terminar el taller o módulo. También se observó en las conversaciones de WhatsApp y en interacciones posteriores fuera del programa, como en la solicitud de financiamiento.

Con base en este análisis, no se encontró un perfil preferencial nuevo al que se le debería dar prioridad en la selección, sino más bien confirma que, desde la perspectiva de las organizaciones aliadas, el proceso actual es adecuado, pues todas las organizaciones identificaron cambios positivos y mejoras por haber participado en el programa.

Finalmente, estos hallazgos confirman la percepción del equipo directivo de Kaanbal Suut de que no hubo discrepancia entre lo que se esperaba y lo que pasó, ya que se tenía la expectativa de que el programa incluyera a una diversidad de

grupos (en cuestión de tamaño, temática, alcance, tipo y antigüedad) y con toda la variedad de perfiles se lograron cambios, resultados e impactos.

Para el equipo directivo de Kaanbal Suut, se aprendió que los grupos exitosos o que mejor se desempeñaron desde su perspectiva, fueron a aquellos que le dedicaron el tiempo requerido, lo que además muestra el interés que tienen de fortalecerse y que también se reflejó en patrones de participación constante, que entregaron los materiales o tareas, promovieron colaboraciones y expresaron cómo están aplicando los conocimientos para generar cambios en su grupo u organización. Se notó que los grupos que más mostraron estas características son aquellos cuyos representantes tienen puestos de dirección o son fundadoras, aunque en algunas ocasiones personas voluntarias del equipo también mostraron compromiso y proactividad. En otras palabras, personas que muestran características de liderazgo, además de su puesto en la organización.

Es importante señalar que el no estar constituidas legalmente no influye en el nivel de involucramiento y aprovechamiento de las capacidades adquiridas, al contrario, se observó que participar en el programa puede llevar a lograr dicha constitución. Lo importante es que estén trabajando de forma alineada a sus objetivos, aunque no haya claridad de cómo llegar a ellos. Es importante que conozcan y entiendan la problemática que están abordando, y el contexto en el que se desempeñan. Las organizaciones con diversas actividades tienen más dificultad de aprovechar los espacios del programa, ya que se percibe como que al tener una alta cantidad de actividades y enfoques, no se canalizan los aprendizajes de forma acotada, por lo que se dispersa el nivel de impacto.

Desde la perspectiva de las organizaciones aliadas, las organizaciones exitosas que participaron en Kaanbal Suut son aquellas que lograron aprovechar las herramientas del programa e internalizaron los aprendizajes para potenciar el impacto de sus proyectos. Asimismo, aquellas que identificaron sus logros y los compartieron, además de los retos, desafíos y aprendizajes a los que se han enfrentado. Son aquellas que tienen congruencia y disciplina en su camino. Que aprovechan cada interacción y cada colaboración creando alianzas, aumentando su productividad (recursos e incidencia). También consideraron aquellas que tomaron un enfoque nuevo para aprovechar su potencial legal y fiscal a través de los aprendizajes y cambios generados y adquiridos por el programa.

En contraste, desde la perspectiva del equipo directivo de Kaanbal Suut, las organizaciones que no terminaron el programa de forma satisfactoria fueron aquellas que no tenían buen internet o tenían carencias importantes en las habilidades digitales. También fueron aquellas personas que estaban sobre saturadas y no tuvieron el tiempo suficiente para dar seguimiento. En las organizaciones grandes, cuando participaban personas de cargos medios, no tenían suficiente capacidad de incidencia para internalizar los aprendizajes en la organización.

Desde la perspectiva de las organizaciones que no terminaron el programa, revelaron que las razones principales fueron los compromisos laborales y personales, así como conflictos de agenda. Específicamente, se menciona que estuvieron participando varias personas de la organización en los diferentes módulos, pero no pudieron completarlos debido a la naturaleza ocupada de sus agendas. A las personas participantes se les preguntó si consideraron que había algo que el equipo de Kaanbal Suut pudo haber hecho para aumentar la probabilidad de terminar el programa satisfactoriamente. Una de las personas participantes de la Generación 2022 expresó que tenía otro programa de capacitación directiva en ese periodo, lo que sugiere que hubo conflictos de agenda que dificultaron su participación. Dos participantes de la generación 2021 expresan que el equipo debería haber apoyado a aquellos que no lograron terminar y propusieron la posibilidad de ofrecer otro formato de aprendizaje como una alternativa para aquellos que enfrentaban dificultades para completar el programa.

## RECOMENDACIONES PARA PRECISAR LA SELECCIÓN DE ORGANIZACIONES



Se considera que, en general, los criterios actuales de selección son adecuados, sin embargo, se enlistan recomendaciones puntuales para precisarlos:

- Buscar características de liderazgo, lo que típicamente se traduce en que participen directivos o fundadores.
- Identificar si existe la flexibilidad suficiente en el esquema de trabajo de la organización o de su trabajo u ocupación principal para poder cumplir con las actividades que van más allá de las horas de sesión.
- No es relevante si están constituidas legalmente.
- Identificar si conocen a profundidad la problemática que están tratando de atender en el contexto donde se desempeñan, puesto que al no tener claridad no se aprovechan los aprendizajes de forma eficiente.
- Identificar que tengan un objetivo claro que quieren lograr, aun cuando no tengan absoluta claridad de cómo hacerlo.
- Identificar que tengan actividades o alcances acotados coherentes con su objetivo y no dispersos.
- Dar preferencia a grupos locales o que se vinculan con grupos locales activamente.
- Identificar que tienen la capacidad de adaptarse o ser resilientes.
- Que, en general, tengan acceso a internet confiable.
- Se puede hacer una pequeña prueba para demostrar habilidades básicas de uso de herramientas digitales<sup>5</sup>.
- Dar mucha claridad sobre el nivel de compromiso que se requiere para que valga la pena la participación.

## ¿Se dispone de mecanismos adecuados para mejorar la sostenibilidad de la red y la retención de grupos participantes?

Se está desarrollando un mecanismo adecuado para sostener a la red y retener a grupos participantes, ya que, aunque no había sido un enfoque principal en las primeras dos generaciones, a partir de 2023 se comenzó a priorizar este componente e incluso en 2024 se llevó a cabo de manera exitosa el primer taller presencial multigeneracional con resultados que evidencian la importancia de la red y del sentido de pertenencia a la misma. También, se expresó por parte de las personas aliadas del programa que las organizaciones locales de todas las generaciones presumen el haber sido parte del programa y se ha mostrado gran interés en generar alianzas y sinergias a partir de su vinculación con el mismo que no existían anteriormente.

A través de la planeación e implementación del taller presencial multigeneracional se generaron aprendizajes importantes sobre la sostenibilidad de la red y la retención de grupos participantes

Para la convocatoria del taller, se invitó a través de tres canales de comunicación que han probado efectivos con las personas participantes, el grupo de comunidad Kaanbal Suut de WhatsApp (100 personas) en el que se compartió un video, correo electrónico grupal (84 personas) y en algunos casos específicos, mail personalizado desde la Dirección de Sureste Sostenible para incentivar la participación (19 personas y fue muy efectivo). Esto es, se contactó en total a 184 personas y a 19 de ellas con acercamiento personalizado. El taller tenía una capacidad máxima de 40 lugares. Confirmaron 37 personas de 27 organizaciones y se presentaron 23 personas de 18 organizaciones. Esto es, se logró la confirmación del 93% de los lugares disponibles y una participación de 58%; que a su vez, las personas confirmadas representaron el 20% de las personas que han pertenecido al programa, y las asistentes el 13%. Hay que considerar que entre las razones por la que no podían asistir (incluso las cancelaciones de último momento) se encontraron, complicaciones de agenda por no poder dejar su trabajo, tener trabajo de campo, temas familiares o estar fuera del país o la región. Estas causas fueron expresadas por aquellas personas que recibieron el correo personalizado, del correo colectivo no se tiene mucha claridad sobre la falta de participación.

<sup>5</sup> Se puede considerar dar un curso de regularización sobre uso de herramientas digitales como prerrequisito.

Entre otros puntos a considerar, se sabe que muchas personas ya no están en la organización con la que colaboraban cuando participaron en Kaanbal Suut y, siendo que es el primer evento de esta naturaleza, para las generaciones de 2021 y 2022 ha pasado un tiempo considerable entre su participación y la invitación a este espacio.

Entre los grupos que se presentaron, cuatro fueron de 2021, cuatro fueron de 2022, y 10 de la generación 2023, lo que demuestra que la poca distancia entre su participación y el espacio pudieron influir en sus incentivos para participar, además de que fue una generación que tuvo un componente de Comunidad de Aprendizaje más marcado que en generaciones pasadas, considerando que la generación 2021 tuvo un componente de comunidad con una sesión cada 15 días en la que se facilitaron espacios para compartir retos y oportunidades en las organizaciones y fue aprovechada por las organizaciones participantes. La generación 2022 no tuvo este enfoque de esta manera. La existencia de espacios de comunidad es otro factor que puede contribuir al sentido de pertenencia de la red. El mismo fenómeno se presentó en la participación de los talleres multigeneracionales con la presencia de cuatro grupos de 2021, tres de 2022 y seis de 2023, lo que marca una misma tendencia.

Previo al taller presencial, se preguntó a participantes de los talleres multigeneracionales si habían concretado una alianza con otro grupo de Kaanbal Suut, a lo que solo el 15% (2 grupos) de los grupos que participaron dijeron que sí, la mayoría de los participantes aún no habían concretado colaboraciones activas. En contraste, durante el taller presencial, se hicieron explícitas más de 70 propuestas iniciales de alianza o colaboración entre los grupos representados, completamente alineadas a generar valor mutuo entre organizaciones, lo que demuestra que se está generando un tejido que facilita la consolidación de una red local de grupos organizados que colabora y suma esfuerzos. De estas 70, durante otra parte del taller se dieron espacios para profundizar en las ideas y durante estas presentaciones se generó suficiente momentum para que tres propuestas de colaboración bilateral incluyeran a más grupos presentes y se aterrizaran siguientes pasos, lo que demuestra el interés e iniciativa de aprovechar los espacios y facilitaciones que ofrece el programa para seguir vinculándose. Asimismo, 31 organizaciones reportaron haber formado una alianza o colaboración con otra organización durante el taller presencial, de acuerdo con el cuestionario de cierre de Sureste Sostenible. Esto demuestra que la generación de la red es un proceso que está iniciando y que todavía depende de la facilitación por parte de Kaanbal Suut para consolidarla y lograr sostenibilidad.

Adicionalmente, durante el diálogo facilitado durante el taller, las personas que son parte de la comunidad Kaanbal Suut reflexionaron profundamente sobre el significado de ser parte de esta red. Emergieron diversos temas, pero una constante fue el sentido de colaboración y compromiso compartido hacia la conservación del medio ambiente y la tierra en la Península de Yucatán. Se destacó la importancia de la reciprocidad, el apoyo mutuo y la sensación de pertenencia a una comunidad unida por una causa común. Además, se enfatizó el valor del aprendizaje compartido y la generosidad al compartir conocimientos y recursos entre las organizaciones representadas, lo que reafirma la importancia de estos espacios facilitados por el programa.

*¿QUÉ SIGNIFICA SER PARTE DE ESTA RED?: Tener un apoyo y respaldo. Saber que no estamos solos en esta lucha por la conservación de la naturaleza. Participante del taller presencial 2024*

*¿QUÉ SIGNIFICA SER PARTE DE ESTA RED?: Contribuir a una ola de cambio positivo en el sureste Yucatán. Participante del taller presencial 2024*

*¿QUÉ SIGNIFICA SER PARTE DE ESTA RED?: Círculo de apoyo para pedir consejos, intercambiar vivencias y buenas prácticas, rebotar ideas, desahogarnos. Participante del taller presencial 2024*

En cuanto a la forma en que pueden aprovechar la red, las y los participantes expresaron una amplia gama de estrategias y oportunidades. Desde el intercambio de información y experiencias hasta la formación de alianzas estratégicas y el desarrollo de proyectos conjuntos, hubo un consenso sobre la importancia de mantener la

comunicación y el contacto entre las organizaciones. Se subrayó la necesidad de organizar eventos y talleres que fomenten la colaboración y el aprendizaje mutuo, así como de aprovechar las fortalezas y recursos de cada organización para lograr un impacto conjunto más significativo. Esto demuestra el momentúm que ha generado el programa y la importancia de aprovechar estas condiciones para consolidar la red y dar continuidad a la misma,

*¿CÓMO PUEDES APROVECHAR LA RED?: Organizar y rotar eventos donde se promueva la red. Armar un repositorio de información e insumos de interés para consulta de la red. Participante del taller presencial 2024*

*¿CÓMO PUEDES APROVECHAR LA RED?: Aportando, colaborando. Siendo responsables y cumplir con nuestra palabra. Tener una buena reputación. Participante del taller presencial 2024*

Finalmente, al reflexionar sobre la contribución de cada uno de ellos en el taller, las personas participantes reconocieron su participación activa y diversa en el proceso. Desde compartir experiencias y conocimientos hasta brindar apoyo y motivación a otros miembros, hubo un reconocimiento de la importancia de la diversidad de experiencias y perspectivas enriquecedoras para el grupo. Se destacó la necesidad de la escucha activa, el respeto y la honestidad en el intercambio de ideas, así como el valor de la colaboración y el trabajo en equipo para lograr objetivos comunes. Se observó compromiso y voluntad durante todo el taller, aprovechando los espacios y agradeciendo por los mismos, lo cual es un indicador importante de éxito.

*¿CUÁL FUE TU APORTACIÓN AL TALLER?: Dinamismo y participación. Compartí con otros miembros la experiencia de la organización, conviví, escuché, reflexioné. Compartí mis dudas. Participante del taller presencial 2024*

*¿CUÁL FUE TU APORTACIÓN AL TALLER?: Aunque nuestra participación fue reducida, logramos formar 5 colaboraciones. Creo que nuestro aporte fue el mismo que recibimos: la oportunidad de lograr mayores y mejores cosas. Participante del taller presencial 2024*

*¿CUÁL FUE TU APORTACIÓN AL TALLER?: Me di cuenta de mi lugar como miembro dentro de una cosmovisión y pude hablar y compartir sobre mis conocimientos de lenguaje corporal. Participante del taller presencial 2024*

El cierre del taller participativo fue marcado por una profunda reflexión sobre el legado del programa Kaanbal Suut y la red que aprende a transformar. Las personas participantes, tras una jornada de intercambio de experiencias, y el comienzo de la formalización de alianzas estratégicas, concluyeron con una mirada retrospectiva hacia el impacto generado por el programa en sus organizaciones y comunidades. Este momento de cierre brindó la oportunidad para reconocer el crecimiento individual y colectivo alcanzado a lo largo del proceso de capacitación, así como para vislumbrar el potencial transformador de la red en el futuro. En última instancia, se destacó la importancia de continuar fortaleciendo los lazos de colaboración y aprendizaje mutuo dentro de la red, con el firme compromiso de seguir impulsando el desarrollo sostenible en la Península de Yucatán. Esta reflexión permite ver cómo es el momento apropiado para consolidar los mecanismos existentes y seguir fortaleciendo la sostenibilidad de la red y la retención de grupos participantes.

**Desde una perspectiva organizativa (dotación de personal) y de gobernanza, ¿tenemos la mejor configuración?**

Desde una perspectiva organizativa y de gobernanza, la configuración actual del programa muestra una combinación de fortalezas y áreas de mejora. La existencia de un Comité Ejecutivo y un Consejo Directivo proporciona una estructura de liderazgo sólida y un espacio para la toma de decisiones estratégicas. Además, el equipo de dirección y consultoría especializada de acompañamiento en la implementación brinda apoyo técnico integral, contribuyendo al éxito operativo del programa. Sin embargo, la rotación del equipo consultor que acompaña puede generar inconsistencias en la implementación y dificultades en el reporte, lo que sugiere la necesidad de mejorar la continuidad y la cohesión entre generaciones. Asimismo, se identificaron oportunidades para ampliar el equipo administrativo y mejorar la comunicación externa del programa, especialmente en la disponibilidad de materiales de difusión. En general, existe una percepción positiva del acompañamiento durante el programa, pero se señalan áreas específicas que podrían beneficiarse de ajustes en la configuración organizativa y de gobernanza.

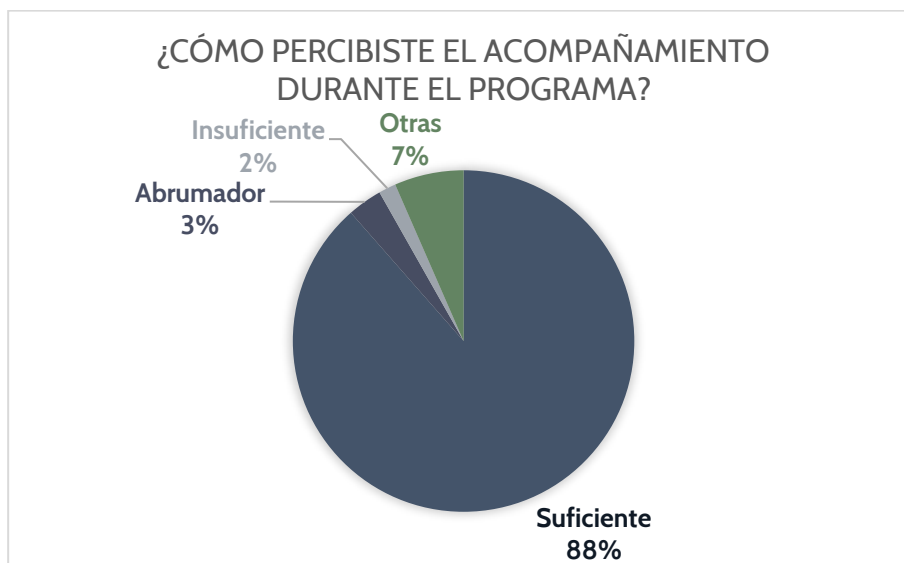
Actualmente, el programa cuenta con un esquema de gobernanza que incluye a un Comité Ejecutivo de siete personas que comparte con otro programa que tiene principalmente, un enfoque estratégico y es al grupo al que se le reportan los avances e hitos del programa. Adicionalmente, Sureste Sostenible cuenta con un Consejo Directivo al que se le reporta cada tres meses los avances y se llevan a cabo reuniones para considerar nuevas ideas y recomendaciones de mejora. Para la parte operativa, se cuenta con el equipo de Dirección de Sureste Sostenible (que en ocasiones cuenta con una pasante) y un equipo consultor especialista que apoya técnicamente al proyecto. Finalmente, se tiene el acompañamiento del área administrativa.

Es importante notar que, hasta la fecha, ha cambiado el equipo de apoyo técnico en la implementación, lo que, por un lado, ha traído nuevas ideas y se integran aprendizajes, potenciando lo que mejor ha funcionado e innovando con lo que no funcionó como se esperaba o las oportunidades que se identificaron. Se considera que cada año el programa ha mejorado y ha precisado sus metodologías, que además se han ido contextualizado a la región y a la generación cada vez mejor. Este formato es útil porque descarga responsabilidad al equipo de Sureste Sostenible y se cuenta con apoyo especializado. Por otro lado, este esquema genera algunas inconsistencias en la implementación, así como en la generación de productos y entregables, lo que fracciona la implementación del programa y, desde algunas perspectivas, hace más complejo el entendimiento cohesivo de la implementación entre generaciones y complica el reporte. Asimismo, para cada nuevo equipo consultor es necesario un proceso de capacitación y familiarización con el programa que toma tiempo que puede ser utilizado para las actividades de evaluación y adecuación previas al inicio de los módulos, por lo que la curva de aprendizaje cada año impacta en la planeación. Sin embargo, se reiteró en varias ocasiones que el apoyo externo técnico ha sido de gran valor para el programa.

Por el lado administrativo, los procesos son complejos, sensibles y toman una cantidad de tiempo considerable, por lo que se identificó como oportunidad ampliar al equipo administrativo para tener a alguien desde ese departamento que dedique más tiempo al seguimiento del programa y haga más eficiente el cumplimiento.

Desde el punto de vista de comunicación, se identificaron vacíos en la disponibilidad de materiales, boletines, y otros documentos de difusión puesto que el equipo no cuenta con la experiencia o el tiempo disponible para poder atender estas necesidades de forma adecuada.

Para aprender sobre la percepción de la perspectiva organizativa del programa se les preguntó a las personas participantes, aliadas y expertas su opinión sobre el acompañamiento durante el programa y respondieron de la siguiente forma:



Gráfica 3 Porcentajes de percepción del acompañamiento durante el programa

La gran mayoría (el 88%) de los participantes respondieron que fue suficiente. El 7% respondió Otro, el 3% respondió que percibió que el acompañamiento fue abrumador<sup>6</sup> y el 2% respondió que fue insuficiente.

Las personas participantes que consideraron que el acompañamiento durante el programa fue suficiente, destacaron la puntualidad y atención en el seguimiento, la experiencia y dinamismo de las y los instructores, así como la pronta atención a dudas y comentarios. Además, valoraron la comunicación efectiva, la organización del programa y la adaptabilidad a las necesidades individuales. Solo dos personas lo calificaron como abrumador (una organización aliada del programa y una implementadora de talleres) y una como insuficiente (participante 2022). En general, la satisfacción se basó en la atención personalizada, la calidad de la comunicación y la organización del programa.

El 100% de las y los participantes de los talleres de TNC percibieron el acompañamiento como suficiente, valoraron la puntualidad y atención en el seguimiento, así como la experiencia y dinamismo de las y los instructores. También destacaron la pronta atención a dudas y comentarios, la buena comunicación durante las actividades y la amigable actitud del equipo. Además, apreciaron el apoyo continuo desde la comunidad hasta el taller, el seguimiento constante durante el proceso y la conexión establecida entre compañeras y participantes. Otros aspectos mencionados fueron la claridad en la comunicación de información, la adecuación del programa a lo planteado inicialmente y la comprensión de temas complejos. La satisfacción general se debió a la efectividad del acompañamiento en abordar las necesidades y facilitar el aprendizaje de los participantes.

*Por el acompañamiento que te dan desde que sales de tu comunidad hasta llegar al taller y viceversa. Además de las atenciones que brindaron durante los días del taller. - Participante de los talleres de TNC, 2023*

Las personas participantes de la **generación 2021** percibieron el acompañamiento durante el programa como suficiente. Se valoró que el acompañamiento fue balanceado y preciso según las necesidades de las personas participantes a lo largo del programa. Se mencionó que se recibió un acompañamiento adecuado por parte de las coordinadoras del programa y las personas facilitadoras de los módulos. Las personas participantes apreciaron tener acceso al material en línea para consulta, así como la disponibilidad de las y los instructores para resolver dudas durante

<sup>6</sup> Solo dos personas mencionaron que fue abrumador, una persona experta dijo que lo sintió así por la implementación y porque no se da tiempo suficiente a las y los ponentes, mientras que la otra persona no precisó la razón. Sin embargo, al tener tan pocas percepciones en este sentido y sin una tendencia de razones identificable, no se considera relevante.



las sesiones. Se reconoció que el acompañamiento estuvo alineado con los temas y los tiempos del programa, y se valoró la organización general del mismo. La satisfacción de las y los participantes se debió a la calidad y la adecuación del acompañamiento proporcionado durante el programa.

*Teníamos el material en línea para consulta, los correos de los instructores para resolver dudas y durante las sesiones, había espacio amplio para preguntas y respuestas. - Participante de la Generación 2021 de Kaanbal Suut*

Las personas participantes de la **generación 2022** percibieron el acompañamiento durante el programa en su mayoría como suficiente, con una excepción que consideró que fue insuficiente. Entre las razones para considerarlo suficiente, se mencionaron la comprensión de los temas y la disponibilidad de información cuando fue solicitada, el buen ritmo y los canales de comunicación efectivos como WhatsApp, el acceso a herramientas y enlaces útiles, la apertura para hacer preguntas y resolver dudas, así como la comunicación eficiente y los recordatorios oportunos de actividades. Además, se destacó la disponibilidad constante del material y la apertura para la retroalimentación. La mayoría de las personas participantes valoraron positivamente el acompañamiento, y la perspectiva de insuficiente se refirió a la falta de adecuación de los temas a aspectos cotidianos de las ONG, por lo que no se refirió al acompañamiento operativo del grupo.

*Siempre había recordatorios de las actividades, avisos con mucha anticipación, respuestas rápidas a las dudas. - Participante de la Generación 2022 de Kaanbal Suut*

Las personas participantes de la **generación 2023** en su mayoría percibieron el acompañamiento durante el programa como suficiente. Se destacó que se lograron los objetivos iniciales y se valoró positivamente que se asignaran tareas para trabajar en casa. Se mencionó que el equipo de trabajo fue suficiente y que los recordatorios, así como la comunicación a través de correos y mensajes en el grupo, fueron sutiles y suficientes. Las y los participantes expresaron que siempre que solicitaron apoyo, este les fue brindado, aunque les hubiera gustado poder dedicarle más tiempo y energía al programa. Además, se percibió la presencia constante de las y los facilitadores y ponentes durante el taller, y se consideró que se cubrieron las necesidades y expectativas de las personas participantes. La utilización de diferentes medios de comunicación, la organización del programa, y la disponibilidad y accesibilidad para resolver dudas fueron señaladas. Las y los participantes consideraron que el programa fue bueno, completo y adecuado, y que se enseñaron varios temas relevantes. Se destacó también la disposición del equipo para resolver dudas y adaptarse a la audiencia.

*Muy pendientes tanto del avance de las actividades, comunicación abierta y eficaz. - Participante de la Generación 2023 de Kaanbal Suut*

Las **personas expertas** que impartieron un módulo o taller durante las generaciones **2021, 2022 y 2023** reflejan una percepción general positiva del acompañamiento durante el programa. Se destaca la cercanía percibida por parte del equipo de Sureste Sostenible hacia las y los participantes, lo que facilita abordar de manera precisa sus dudas y preocupaciones. Además, se reconoce que el programa estuvo bien planeado, lo que sugiere una apreciación por la organización y estructura de este. Sin embargo, se señala la existencia de brechas entre las personas participantes, indicando que para algunos fue solo entregar información que ya tenían, mientras que para otros fue insuficiente porque no sabían cómo empezar. Esto sugiere una oportunidad para mejorar la personalización del acompañamiento, adaptándolo mejor a las necesidades individuales de cada participante y brindando un apoyo más específico según su nivel de conocimiento y experiencia previa. Las respuestas de las personas expertas resaltan aspectos positivos del acompañamiento durante el programa, pero también apuntan hacia áreas de mejora en términos de personalización y adaptabilidad.

*Percibo mucha cercanía por parte del equipo de Sureste sostenible hacia los participantes, y esto ayuda a que se les den acercamientos más puntuales y solución hacia las dudas que llegan a presentar. -Persona experta que impartió un módulo o taller, Generaciones 2021, 2022 y 2023*

Las respuestas de las **personas expertas** que impartieron un módulo o taller en los años **2022 y 2023** reflejan una percepción positiva del acompañamiento durante el programa. Destacan la disponibilidad de apoyo constante, la atención integral a los procesos y necesidades, y la provisión de recursos suficientes para los participantes.

Las respuestas de las **personas expertas** que impartieron un módulo o taller en el año **2023** destacaron que el acompañamiento ayudó a definir objetivos, lo que indica que proporcionó claridad y dirección en el proceso de aprendizaje, lo que generó un efecto que se robusteció gracias a la buena participación por parte de los grupos, que a su vez sugiere un acierto en la selección de los grupos participantes, específicamente en cuanto a la selección de perfiles con un nivel adecuado de involucramiento y compromiso por parte de las y los participantes. Este resultado se vincula con el proceso de toma de decisiones que se llevó a cabo, que es parte del esquema de gobernanza. Asimismo, se resalta que siempre estuvieron al pendiente de todo, lo que sugiere una atención constante y dedicada por parte del equipo facilitador hacia las personas participantes. Por último, se menciona la existencia de una diversidad de perfiles y aprendizajes, lo que permitió reconocer las diferentes necesidades de orientación de las organizaciones participantes, incluso aquellas con trayectorias más amplias y profesionalizadas.

*Existía una diversidad de perfiles y aprendizajes, algunos tenían cuestiones muy iniciales de organización, pero otras organizaciones demandaban orientación teniendo en cuenta trayectoria más amplias y profesionalizadas. Lo cual permitía ver o colocar que algunos estaban muy atrasados. Lo cual no era al 100% real, porque estaban realmente en momentos muy distintos. -Persona experta que impartió un módulo o taller, Generación 2023*

## RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL ESQUEMA DE GOBERNANZA

Con base en los hallazgos, se considera que, si bien el sistema de gobernanza funciona, valdría la pena explorar la idea de permitir que un mismo equipo consultor acompañe más de un proceso debido a que se puede capitalizar en la acumulación de experiencia y conocimiento específico sobre el programa y la región, lo que facilitaría la mejora continua, la optimización de procesos y la adaptación más rápida a las necesidades cambiantes del proyecto, siempre y cuando se genere un círculo de retroalimentación efectivo. Asimismo, un equipo estable podría ofrecer una implementación más coherente y cohesionada a lo largo del tiempo, evitando inconsistencias en la implementación y reporte. Esta práctica también podría reducir el tiempo y recursos que actualmente se dedican a la capacitación y familiarización con el programa, lo que impactaría la eficiencia general del proyecto. De la misma manera, puede ser una estrategia para fortalecer procesos administrativos y hacerlos más eficientes.

Es importante señalar que tener una herramienta base de evaluación puede ayudar a mitigar inconsistencias entre reporte de diferentes equipos expertos de acompañamiento. Asimismo, independientemente de quién acompañe, se deben tener espacios recurrentes de Pausa y Reflexión para generar evaluaciones, reflexiones internas y constantemente retroalimentar el programa. Finalmente, considerar integrar a personas para el apoyo del equipo administrativo y para generar productos de comunicación es pertinente.

En cuanto al sistema de acompañamiento a las organizaciones y el equipo de personas expertas, se considera que el formato es adecuado por lo que se recomienda mantener la comunicación abierta y efectiva que ha caracterizado al programa hasta ahora. Esto incluye la pronta atención a dudas y comentarios, así como la disponibilidad constante de información relevante. Otro acierto que debe mantenerse es la personalización del acompañamiento para poder adecuarse a las diferencias de los grupos según su nivel de conocimiento y experiencia previa. Esto ha sido clave para el desarrollo de un programa que se percibe como altamente inclusivo.

## ¿Cuál es el potencial de escalabilidad y replicabilidad en otras regiones del programa?

El programa tiene el potencial de escalar y replicarse a través de la continuación de creación de capacidades de generaciones pasadas y continuar uniendo a nuevas organizaciones en generaciones subsecuentes, el enfoque de cómo lograrlo se basa en si se quiere continuar el enfoque principal de fortalecimiento institucional o si además se integra a la visión la construcción y consolidación de una red local.

Para Kaanbal Suut, las diferentes perspectivas apuntan que escalabilidad y replicabilidad se refiere a trabajar no solo con organizaciones de temas ambientales, sino también otros temas sociales que son relevantes y pertinentes para la Península. Esto tiene algunas consideraciones interesantes. El esquema del programa permite ampliar el alcance en el perfil de las organizaciones consideradas debido a que el enfoque primordial es el fortalecimiento de capacidades organizacionales que son independientes de la temática o propósito del grupo. Sin embargo, si se quiere potenciar la generación de sinergias, construcción de redes y consolidación de Comunidades de Aprendizaje, se deberá considerar la posibilidad de hacer grupos temáticos para fomentar estas conexiones que se han probado sumamente relevantes de los diferentes espacios de la evaluación. Esa división puede ser desde tener representación relevante de los diferentes perfiles de temáticas para poder trabajar con subgrupos (por ejemplo, que en una generación la mitad trabaje conservación ambiental y la mitad derechos humanos) o trabajar con dos grupos temáticos paralelos o asincrónicos, pero sin mezclarlos. Esta última opción sin duda requeriría mayores recursos.

Otro aspecto de la escalabilidad y replicabilidad es considerar si se siguen abriendo nuevas generaciones o si se continua la creación de capacidades y fortalecimiento de las organizaciones que ya comenzaron un proceso con Kaanbal Suut. De acuerdo con el conocimiento generado con esta evaluación, lo óptimo sería perseguir ambas líneas de acción. En el apartado de sugerencias para la planeación a los próximos tres años se enlistan los temas y los formatos en los que se podría ofrecer la continuación de acompañamiento a grupos de generaciones pasadas.

### ¿Cuál es la ventaja diferencial (competitiva) del Programa Kaanbal Suut en comparación con otros programas de fortalecimiento de capacidades organizacionales?

La ventaja diferencial del Programa Kaanbal Suut en comparación con otros programas de fortalecimiento de capacidades organizacionales radica en varios aspectos clave destacados por las personas participantes y aliadas del programa. En primer lugar, Kaanbal Suut ofrece una secuencia coherente de temas que aborda de manera práctica y reflexiva, lo que permite a las organizaciones participantes adquirir conocimientos y herramientas relevantes para fortalecer sus actividades. Además, se destaca la calidad de las y los facilitadores y la metodología de enseñanza, así como la atención constante del equipo coordinador en la búsqueda de alianzas y la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje. La plataforma virtual colaborativa y las oportunidades de interacción presencial también son aspectos elogiados, al igual que la profesionalización y sistematización de los procesos por parte de Sureste Sostenible. Otros puntos fuertes incluyen la contextualización de la información proporcionada y la identificación precisa de habilidades a fortalecer, lo que contribuye a una experiencia de aprendizaje relevante y efectiva para las organizaciones participantes. Estas características distinguen a Kaanbal Suut como un programa de fortalecimiento organizacional líder en su campo.

Las personas participantes resaltaron varios aspectos clave que fueron altamente valorados durante su involucramiento en el programa Kaanbal Suut. En primer lugar, se destaca la oportunidad de adquirir conocimientos y herramientas prácticas para fortalecer las actividades de las organizaciones participantes, así como la diversidad de temas abordados y la calidad de los facilitadores. Además, se reconoce la importancia de la colaboración entre organizaciones y la creación de una comunidad activa, donde se fomenta el intercambio de experiencias y el



establecimiento de alianzas. La organización del evento y la atención a la logística también fueron aspectos elogiados, al igual que la transparencia y la comunicación efectiva por parte del equipo coordinador. Los participantes valoraron positivamente el contenido, la estructura y el enfoque participativo del programa, así como la oportunidad de establecer conexiones significativas con otras organizaciones y expertos en el campo.

*Los cuatro módulos son esenciales para cualquier organización de la Sociedad Civil que comienza. Y esa base es esencial. - Participante de la Generación 2023 de Kaanbal Suut*

Las personas **aliadas** del programa valoraron tejer una red, una generación a la vez, de comunidades y OSC. Mientras que, quienes apoyaron en la implementación del taller valoraron la Comunidad de Aprendizaje que emerge de las organizaciones participantes.

Las personas participantes de los **talleres de TNC** valoraron la oportunidad de establecer relaciones directas con las y los facilitadores, adquirir conocimientos para fortalecer las actividades de sus grupos, y la flexibilidad y relevancia de los temas tratados. Destacaron también el ambiente de confianza para abordar temas delicados, la perspectiva joven y organizada del equipo coordinador, y la posibilidad de establecer alianzas con otras organizaciones. Además, apreciaron el apoyo en la organización de eventos, la resolución de dudas, y la transparencia del equipo coordinador, lo que contribuyó a una experiencia enriquecedora y satisfactoria.

*Sumamente valioso, los temas fueron acordes a las necesidades planteadas. - Participante de los talleres de TNC, 2023*

*El poder encontrarnos con diferentes organizaciones y formar alianzas para futuras colaboraciones entre las organizaciones participantes. - Participante de los talleres de TNC, 2023*

Las personas participantes de la **Generación 2021** del programa resaltan la importancia de contar con personas expertas que faciliten la creación de una comunidad y promuevan la transferencia de conocimiento. Destacan la capacitación impartida por instructores altamente cualificados en temas relevantes para las OSC, así como la generación de espacios de comunidad que permiten un intercambio continuo y seguimiento. También valoran la perspectiva ofrecida sobre el trabajo de las organizaciones civiles, junto con herramientas prácticas para la planeación, y la oportunidad de compartir experiencias y discutir temas relevantes en los tiempos adecuados.

*Transferencia de Conocimiento y un espacio de intercambio y vínculo sostenido. - Participante de la Generación 2021*

Las personas participantes de la **Generación 2022** del programa resaltan la valoración de la organización y la relevancia de los temas tratados, así como la horizontalidad en los procesos participativos que permitieron aprender de las experiencias de los otros grupos y compartir las propias. Destacan también la información compartida en los talleres, la oportunidad de aprender de expertos en cada módulo, y la facilitación de la comunicación y herramientas para aplicar en el trabajo organizativo. Además, se enfatiza la importancia de los tiempos para preguntas y respuestas, que ayudan a relacionar lo teórico con los casos reales, y la diversidad de enfoques aplicables a las organizaciones, junto con la integración de diferentes sectores y la colaboración durante el programa.

*La información compartida en los talleres y la sinergia. - Participante de la Generación 2022*

Las personas participantes de la **Generación 2023** resaltan la experiencia y el conocimiento del equipo detrás de Kaanbal Suut, así como la efectividad del plan organizado para fortalecer a las organizaciones. Se destaca la oportunidad de elaborar planes estratégicos a partir de la capacitación recibida y de las asesorías o mentorías especializadas, el enriquecimiento obtenido a través del aprendizaje práctico y la colaboración con otras organizaciones. Además, se reconoce la importancia de establecer una comunidad colaborativa entre las organizaciones participantes, así como la oportunidad de establecer contactos y alianzas estratégicas en la región.

También se valora la relevancia de los módulos ofrecidos y el apoyo del equipo de trabajo, que incentivó la exploración de áreas de mejora dentro de las organizaciones participantes

*El ponernos a trabajar y explorar áreas de la org que a veces por desconocimiento y/o "tiempo" no se le daban prioridad. - Participante de la Generación 2023*

Las **personas expertas** que participaron en un módulo o taller en las generaciones **2021, 2022 y 2023** resaltan la practicidad y el enfoque innovador del programa, así como la creación conjunta de soluciones y espacios, que generan una valiosa vinculación entre las personas participantes. Además, destacan la calidad de la formación y los contactos proporcionados, otorgando un sentido de pertenencia a un programa de alta calidad. Por otro lado, las **personas expertas** que participaron en un módulo o taller en las generaciones **2022 y 2023** resaltan la importancia de los espacios de colaboración facilitados por personas expertos en temas relevantes, el fortalecimiento de las organizaciones y la organización efectiva de los espacios de intercambio y aprendizaje. Finalmente, las **personas expertas** que participaron en un módulo o taller en la **generación 2023** destacan el valor del acercamiento a conocimientos, mentorías y *networking* proporcionados durante el programa, así como la contribución del diseño colectivo de la agenda. Se menciona la relevancia de la información proporcionada para las personas participantes y la importancia del espacio de escucha y reflexión colectiva para el aprendizaje hacia la organización y el grupo en general.

*La practicidad, el enfoque con innovación, la co-creación de soluciones y espacios, y el tipo de vinculación que genera entre los participantes. -Persona experta que impartió un módulo o taller, Generaciones 2021, 2022 y 2023*

*Organización y los espacios de intercambio y aprendizaje. -Persona experta que impartió un módulo o taller, Generaciones 2022 y 2023*

*El espacio de escucha y reflexión colectiva, que permite colocar aprendizajes hacia la organización, pero igual hacia el grupo. -Persona experta que impartió un módulo o taller, Generación 2023*

También, las **personas participantes** destacaron las diferencias de Kaanbal Suut respecto a otros programas. Enfatizaron el hecho de que el programa presenta una secuencia en los temas abordados, fomenta buenas dinámicas de participación, se cuida el lenguaje de apertura e inclusión, y cuenta con el involucramiento constante del equipo de Sureste Sostenible en la búsqueda de alianzas y creación de un ambiente propicio para el aprendizaje. También se mencionan la plataforma de aprendizaje virtual colaborativa y las oportunidades de interacción presencial, así como la calidad de las personas facilitadoras y la metodología de enseñanza. Otros aspectos elogiados incluyen la interacción entre participantes, el acompañamiento en el proceso, la consideración de los temas de los talleres, la calidad de los módulos y la integración de nuevas metodologías y enfoques. Se destaca la profesionalización de Sureste Sostenible, la organización y sistematización de los procesos, así como la contextualización y relevancia de la información proporcionada. Además, se reconoce el modelo de fortalecimiento y la identificación precisa de habilidades a fortalecer por parte del programa.

*La interacción entre participantes, el compañerismo que generó el Programa y la manera de abordar las capacitaciones (muy dinámicas y reflexivas). Todos los temas abordados tienen aterrizaje en la realidad de mi organización y de las demás OSC participantes. - Participante de la Generación 2021 de Kaanbal Suut*

*Lo que hace principalmente Kaanbal Suut es identificar las habilidades a fortalecer y ofrecerlas en un programa. Que aun en pandemia se hizo un programa de fortalecimiento con gran convocatoria, logrando los objetivos del programa. Persona experta que impartió un módulo o taller, Generaciones 2021, 2022 y 2023*

## RECOMENDACIONES PARA MEJORAR LA VENTAJA COMPETITIVA DEL PROGRAMA

Las personas participantes también reflexionaron sobre consideraciones que el programa puede tener que han observado en otras experiencias distintas a Kaanbal Suut. Mientras algunas personas consideran que el aprendizaje fue

completo y están satisfechas con la experiencia, otras expresan deseos de tener más tiempo para compartir experiencias con grupos similares o recibir mentorías personalizadas. Algunas sugerencias incluyen establecer acciones de seguimiento más concretas, formalizar alianzas entre organizaciones de la sociedad civil (OSC), dar mayor apoyo a grupos pequeños o con poca experiencia, y profundizar en la implementación de los conocimientos adquiridos. También se menciona la necesidad de un enfoque más equilibrado en el apoyo a organizaciones que reciben donativos y la importancia de diagnosticar de manera más precisa las necesidades de las organizaciones participantes.

Las personas participantes de la **generación 2021** expresaron el deseo de formalizar alianzas entre Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y dar seguimiento a acciones tangibles en sinergia.

Las y los participantes de la **generación 2022**, sugirieron la necesidad de más oportunidades para grupos pequeños o con poca experiencia, así como la posibilidad de contar con un directorio con fotos para facilitar la identificación entre los participantes, similar al ejercicio de semblanzas que se llevó a cabo en 2023<sup>7</sup>. Además, hubo quienes plantearon la idea de un curso práctico o asesoría personalizada para avanzar en el proceso de convertirse en una ONG.

Las personas participantes de la **generación 2023** expresaron una valoración muy positiva del programa, destacando su integridad y calidad. Muchos señalaron que el programa es muy completo, abarcando experiencia, integración, conocimientos y la formación de alianzas. Sin embargo, hubo comentarios sobre la preferencia por la participación de más miembros de las organizaciones en las sesiones y por promover que haya más talleres presenciales. Aunque en general se consideró que el programa fue muy completo, algunas personas participantes reconocieron la necesidad de compromiso para continuar con el impulso inicial hacia la consolidación de aprendizajes y acciones.

Las personas participantes de los **talleres de TNC** sugirieron la posibilidad de tener un poco más de tiempo para compartir experiencias con grupos similares u organizaciones parecidas. Además, se destacó la importancia de establecer acciones de seguimiento, especialmente en temas valiosos como la defensa del territorio, y se sugirió la creación de una red con acuerdos puntuales para continuar la comunicación e identificar espacios de colaboración. Algunas personas participantes también señalaron la necesidad de más tiempo en los talleres para poder compartir experiencias con expertos en los temas. Sin embargo, hubo participantes que consideraron que todo estuvo bien y no identificaron ninguna falta en la experiencia.

Finalmente, las personas **expertas** que participaron en la impartición de módulos o talleres, o en la implementación del programa en las generaciones **2021, 2022 y 2023**, expresaron su satisfacción con el diseño del programa, destacando su completitud y la actualización anual del mismo. Además, enfatizaron la importancia de las reuniones presenciales por su mayor enriquecimiento respecto a las virtuales. Sugirieron tener mentorías personalizadas y también profundizar en la implementación de los conocimientos adquiridos y mejorar el proceso de diagnóstico de las organizaciones para reducir la brecha entre ellas y optimizar el cumplimiento de los objetivos. Asimismo, señalaron la necesidad de abrir un poco más la perspectiva, notando un sesgo marcado hacia el apoyo a organizaciones que reciben donativos<sup>8</sup>, lo que podría no ser el camino más estratégico para el crecimiento de algunas organizaciones.

<sup>7</sup> Nota de evaluación: el ejercicio de semblanzas fue un espacio al inicio del primer taller presencial en el que se les pidió a las personas participantes llenar un formato que resaltaría primero el perfil de la persona participante y luego el de su organización; esto facilitó el conocerse entre ellas y centró la atención en las personas como individuos evitando enajenar la parte humana al solo referirse a las organizaciones como entes participantes; estos formatos contenían información pertinente y relevante.

<sup>8</sup> Una de las personas expertas que impartió un módulo en 2023 mencionó que casi todas las organizaciones que han participado en KS reciben donativos o financiamiento, y casi no hay organizaciones que sean empresas sociales que se integran al programa, que además es una buena alternativa para asegurar la sostenibilidad financiera de las mismas. También sugirieron integrar más contenido de negocio y no solo de temas que típicamente se identifican de organizaciones de la sociedad civil.

## V. RECOMENDACIONES DE PLANEACIÓN A TRES AÑOS

Una vez que se terminó la reflexión de los resultados del programa, se destinó un espacio para conocer las expectativas de las personas participantes para los próximos años del programa. Se construyó una visión por parte de los grupos participantes y por parte de las organizaciones y grupos aliados. Asimismo, se construyeron marcadores de progreso que sirven como una ruta para saber si las acciones que se implementen están encaminando los resultados a los cambios esperados en el largo plazo.

Los resultados fueron los siguientes:

### VISIÓN POR PARTE DE GRUPOS PARTICIPANTES

Esta visión describe cómo esperan que sean las organizaciones que forman parte de Kaanbal Suut y lo que esperan que el programa brinde.

Kaanbal Suut es un programa que capacita a organizaciones que se dedican al medio ambiente, fortaleciendo el trabajo de conservación, defensa del territorio<sup>9</sup> y desarrollo humano para que puedan desempeñar un trabajo con mayor impacto y que cumplan con las regulaciones aplicables. Estas organizaciones que se fortalecen con el programa se consolidan, tienen un liderazgo fuerte y cuentan con una organización financiera y operativamente sostenible que sabe identificar qué recursos necesita para desempeñarse adecuadamente. También, respetan los derechos de todas las personas del equipo y son transparentes, eficientes y éticos en el uso de recursos financieros.

Asimismo, Kaanbal Suut es una plataforma que facilita el establecimiento de vínculos sólidos con personas expertas, otras organizaciones para compartir conocimientos y soluciones a problemas comunes, así como para detonar alianzas con las comunidades, el sector privado y el gobierno.

### VISIÓN POR PARTE DE ORGANIZACIONES ALIADAS

Kaanbal Suut es un programa que fortalece a organizaciones de la Península de Yucatán que ahora tienen mejor capacidad de enfrentar adecuadamente los retos ambientales y sociales de la región y que contribuyen a un impacto positivo regional. Cuentan con procesos internos prácticos y eficientes que responden a una estrategia y son financieramente sostenibles. Asimismo, el fortalecimiento de las capacidades internas no solo se da a nivel organizacional, sino también en las personas que son parte de ellas. El programa fomenta que más grupos locales y del territorio puedan ser autogestivos y reciban financiamiento directamente. Estos grupos aprovechan al programa como una base de la red que se construye para mantenerse organizados y conectados. Asimismo, se construyen intenciones comunes y se identifican puntos de colaboración.

Se puede observar una clara alineación entre las expectativas de ambas perspectivas, y que se alinean con lo que el programa ha sido hasta la fecha, con la diferencia que se le da más énfasis a la parte de red, Comunidad de Aprendizaje y detonador de alianzas. De forma consolidada, la visión integral se ve de la siguiente manera:

### VISIÓN CONSOLIDADA

Kaanbal Suut es un programa que capacita a organizaciones dedicadas al medio ambiente, fortaleciendo su trabajo de conservación, defensa del territorio y desarrollo humano generando capacidades para enfrentar los retos ambientales

<sup>9</sup> Este término fue utilizado y propuesto para la visión por parte de las personas participantes de las generaciones de KS.

y sociales de la región de mejor manera. Tienen la capacidad de desempeñar un trabajo con mayor impacto y cumplir con las regulaciones aplicables. Las organizaciones fortalecidas por el programa se consolidan, cuentan con un liderazgo sólido, cumplen con las regulaciones aplicables y han desarrollado una organización financiera y operativa sostenible. También, cuentan ahora con procesos internos eficientes y capacidades mejoradas a nivel organizacional y personal. Además, son transparentes, eficientes y éticas en el uso de recursos financieros, respetando los derechos de todas las personas del equipo. Asimismo, Kaanbal Suut sirve como plataforma para establecer vínculos sólidos con expertos, otras organizaciones y comunidades a través de una red organizada y conectada que promueve la construcción de intenciones comunes y la identificación de puntos de colaboración entre las organizaciones participantes. Esto facilita el intercambio de conocimientos y soluciones a problemas comunes, así como la creación de alianzas con el sector privado y el gobierno.

Esta visión es lo que las organizaciones aliadas y participantes esperan que el programa Kaanbal Suut promueva durante los próximos años y se sugiere que sea la base para la definición de actividades específicas.

Para saber si el programa está avanzando hacia la visión que se construyó con este proceso, se sugieren los siguientes **marcadores de progreso**<sup>10</sup>. Se refieren a los cambios en el comportamiento, las relaciones, las actividades y las acciones de los grupos, organizaciones y personas que se involucran con el programa. En otras palabras, es el cambio de comportamiento ideal que se espera para poder lograr la visión que se tiene. Estos marcadores se pueden usar como base para sesiones de Pausa y Reflexión periódicas y para evaluaciones. Para saber más sobre cómo se da seguimiento a los marcadores de progreso en sesiones de Pausa y Reflexión, ver la nota metodológica que se encuentra en [Manual de uso de las herramientas de evaluación del programa Kaanbal Suut](#).

**CAMBIOS POSIBLES:** se refieren a los cambios que se espera que pasen con la continuación del programa.

Las organizaciones que participan en Kaanbal Suut:

- Tienen acceso a un programa de fortalecimiento institucional continuo, innovador y que se adapta a las necesidades.
- Reconocen y saben lo que pueden ofrecer y pedir cuando hacen alianzas.
  - Aumentan la colaboración local.
- Le dan continuidad a los lazos de red que ya se construyeron con las generaciones pasadas.
  - Tienen espacios para compartir conocimientos y experiencias
- Conocen los aspectos organizacionales que pide el gobierno y donantes, para reducir riesgos y abrir oportunidades de bajar financiamiento.
- Cuentan con mecanismos para afrontar adversidades y son más resilientes.
- Tienen más claridad sobre su propósito y alcance.
  - Conocen con detalle los pormenores de las figuras legales que existen y saben identificar cuáles son más adecuadas para su grupo.
- Están motivadas y se involucran activamente en las actividades que ofrecen.
  - Implementan los aprendizajes en sus organizaciones
  - Tienen procesos operativos más eficientes.
  - Cuentan con conocimiento para comenzar a diversificar sus fuentes de ingreso y generar sostenibilidad financiera.
  - Tienen un equipo coherente con sus necesidades.

<sup>10</sup> Los marcadores de progreso son cambios secuenciales de los actores que significan un punto de inflexión o resultado que se puede medir y reportar y que indican que se está avanzando en la dirección correcta para cumplir las expectativas del programa, y por ende, la visión general. No son indicadores.



Para los cambios posibles se observa que, por un lado, la continuación del programa como ha sido hasta ahorita se alinean los impactos esperados en cuanto a fortalecimiento institucional, y por el otro, requiere la integración de una estrategia de fortalecimiento continuo para grupos que han sido parte de generaciones pasadas y otra estrategia de fomento de red y comunidad. En la sección de recomendaciones se enlistarán ideas puntuales sugeridas por las personas participantes en este proceso.

**CAMBIOS PROBABLES:** se refieren a los cambios más probables que pasen con algunos ajustes al programa.

Las organizaciones que participan en Kaanbal Suut es muy probable que:

- Mantienen la confianza de la comunidad, instituciones y donantes.
- Dependencias gubernamentales y otras ONG fuera de la red se acercan a conocer su propósito y buscar espacios de colaboración o conexión.
- Se observa de forma tangible una mejora en los ecosistemas que trabajan.
- Se observan mejoras organizacionales más robustas, complejas, y sostenibles.
  - Tienen un sistema adecuado y eficaz de gobernanza.
  - Evitan retrasos significativos en la parte administrativa, planeación y operación.
  - Tienen un sistema funcional de indicadores y procesos de reporte.
  - Mantienen una plantilla de personal estable.
- Se implementa al menos un acuerdo de alianza estratégica colaborativa.
  - Pueden consolidar un nuevo punto de venta a través de alianza.
- Cuentan con una cartera de proyectos claros, acotados y verificables.
  - Aprovechan áreas de oportunidad.
- Incluyen a la comunidad en la que se desempeñan para participar en las actividades de conservación.
  - Fortalecen la gobernanza juvenil territorial.
- Aumentaron su acceso a financiamientos.
  - Alcanzan la sostenibilidad financiera y la diversificación de ingresos.
- La red regional comienza a tener efectos de incidencia con instancias gubernamentales.

Estos cambios sugieren el acompañamiento a grupos y organizaciones que ya han formado parte de los procesos de fortalecimiento y construcción de capacidades centrales del programa. Es decir, es continuidad a la implementación práctica de los conocimientos adquiridos que empiezan a materializarse de forma integral.

**CAMBIOS IDEALES:** se refieren a las expectativas que se espera se den, pero se necesitan condiciones óptimas para que pasen.

Las organizaciones que participan en Kaanbal Suut idealmente:

- Son parte de una red que es una Comunidad de Aprendizaje activa y con una visión común y regional.
  - Contribuyen activamente a la red, incluso acompañando en el fortalecimiento de nuevas organizaciones que se integran al programa.
  - Cuenta con mecanismos comunes, en red, para acceso a financiamiento externo y se benefician de la creación de alianzas para hacer propuestas y proyectos multidisciplinarios.
  - Construyen un fondo que contenga recursos a ser aprovechables para proyectos de conservación en toda la región.
  - Se posicionan como grupo e inciden en política pública de la región.
  - Generan impacto social y ambiental verificable.

- El trabajo y la remuneración invita a las personas de las comunidades a involucrarse activamente sobre otras actividades posibles.

Todas las expectativas ideales se refieren a la construcción de una red y Comunidad de Aprendizaje robusta, multidisciplinaria, práctica y regional.

En conclusión, sobre las expectativas del futuro del programa, se espera continuar con el enfoque actual retroalimentado con aprendizajes, integrar un componente de acompañamiento continuo a las que han sido parte de organizaciones pasadas y así como abrir una línea más fuerte sobre la construcción de una red más consolidada.

### Recomendaciones para lograr los cambios posibles

En general, se recomienda continuar con la lógica y estructura del programa integrando los aprendizajes descritos ya en este documento y que entre los cuales se resalta:

#### Proceso de selección:

- Continuar con los criterios existentes y tener presente que la riqueza de perfiles y configuraciones es uno de los atributos más importantes del programa.
- No es necesario estar constituidas legalmente.
- Lo importante es identificar características de liderazgo en las personas participantes, y que muchas veces eso quiere decir cargos directivos.
- Resaltar el nivel de compromiso, horas mínimas requeridas, identificar la disposición a trabajar las libretas de trabajo en equipo y flexibilidad en su actividad principal para poder participar activamente.
- Identificar si su trabajo es acotado, entienden la problemática en la que trabajan y si tienen capacidad de resiliencia.
  - Identificar si han enfrentado retos en el pasado, cómo les hicieron frente y qué resultados lograron, con el fin de identificar características de resiliencia organizacional.
- Contar con internet generalmente estable.
- Diseñar una prueba de uso de herramientas digitales, y en caso de no aprobar, generar un prerequisite de capacitación.
- Mantener acceso a los videos de las sesiones o videos sobre los temas de los módulos.
  - Se puede considerar un formato asincrónico a su propio ritmo.
- Se consideró que, si un componente relevante es comunidad, es prioritario hacer grupos con temáticas o propósitos en común (grupo de organizaciones que trabajan por la conservación, o por otro lado, derechos humanos, o defensa del territorio, educación, etc.)

#### Durante el programa:

- Seguir el esquema de Monitoreo y Evaluación participativo que acompaña este documento.
- Implementar sesiones de Pausa y Reflexión al menos en tres momentos del programa (post selección, medio término y final).

### Recomendaciones para lograr los cambios probables:

Estos ajustes son ideas para dar acompañamiento continuo a las organizaciones que participaron en Kaanbal Suut en el pasado:

- Ofrecer espacios de asesoría de seguimiento en temas clave, sobre todo en el apoyo de hacer práctico lo aprendido.
- Ofrecer información base de temas relevantes o que requieran actualización en video pregrabado para fácil acceso.
- Ofrecer información sobre fuentes de financiamiento.
- Generar espacios puntuales de capacitación temática clave de corta duración.

### Recomendaciones para lograr los cambios ideales:

Estas recomendaciones se enfocan en la consolidación de una red regional:

- Mantener el enfoque de Comunidades de Aprendizaje durante el programa.
- Facilitar un proceso de Comunidad de Aprendizaje multigeneracional para que cada generación se una con su propia propuesta construida durante su participación en el programa.
  - Diseñar espacios<sup>11</sup> para compartir experiencias entre personas y grupos.
  - Diseñar espacios para compartir experiencias con organizaciones internacionales<sup>12</sup>.
- Facilitar un proceso de conexión con otros actores relevantes como academia, gobierno y financiadores en la región.
- Continuar los talleres presenciales puntuales, multigeneracionales.
- Diseñar e implementar un programa de mentorías en las que personas de generaciones pasadas, puedan acompañar a las que están siendo parte del programa para apoyarles en su proceso.

### PRIORIZACIÓN DE TEMAS Y FORMATOS

A continuación, se presentan los resultados de un ejercicio de priorización de temas y el formato en que creen que es más adecuado impartirlo. Los temas con fondo blanco son las opciones que se dieron con base en los resultados del OCA de la generación 2023, así como inquietudes de capacitación en otros espacios. Los que tienen fondo azul, fueron propuestos durante el ejercicio por las personas, y se encuentran en orden de total de menciones (es decir de más veces propuesta a menos). Los que están en negritas son los módulos actuales del programa.

Lista prioritaria de aliados	Lista prioritaria de grupos participantes	Lista prioritaria consolidada
Planeación Estratégica	Diseño de proyectos	Riesgos fiscales y legales
Riesgos fiscales y legales	Riesgos fiscales y legales	Diseño de proyectos
Diseño de proyectos	Comunicación asertiva	Comunicación asertiva

<sup>11</sup> Estos espacios se refieren a talleres participativos que permitan a las personas compartir experiencias y aprendizajes a través de actividades diseñadas y facilitadas por personas expertas en espacios participativos, con el fin de lograr el objetivo específico de la sesión y que incluya la participación de personas de la red que han vivido de primera mano las experiencias y aprendizajes.

<sup>12</sup> Se refiere a lo mismo que los espacios entre personas miembro de la red, pero con la atención de generar un diálogo horizontal entre participantes y organizaciones internacionales para generar aprendizaje e intercambio mutuo.



Alianzas estratégicas	Procesos de constitución legal y fiscal de grupos	Alianzas estratégicas
Herramientas digitales (Word, Excel, zoom, miró, etc.)	Alianzas estratégicas	<b>Planeación Estratégica</b>
Comunicación asertiva	Monitoreo y evaluación	Monitoreo y evaluación
Género e Inclusión	Gestión de recursos	Herramientas digitales (Word, Excel, zoom, miró, etc.)
Salvaguardas ambientales, sociales y de género	Procesos internos	<b>Capital Humano</b>
Capital Humano	Capital Humano	<b>Gestión de recursos</b>
Monitoreo y evaluación	Desarrollo de equipos y promoción de la colaboración grupal.	Liderazgo y desarrollo personal
Liderazgo y desarrollo personal	Gestión de programas / proyectos	Salvaguardas ambientales, sociales y de género
Gestión de programas / proyectos	Herramientas digitales (Word, Excel, zoom, miró, etc.)	Gestión de programas / proyectos
Gestión de recursos	Trabajo con pueblos originarios	Procesos internos
Procesos internos	Liderazgo y desarrollo personal	Género e Inclusión
Diseño de propuestas para acceder a fondos	Comunicación externa	Procesos de constitución legal y fiscal de grupos
Trabajo con pueblos originarios	Salvaguardas ambientales, sociales y de género	Trabajo con pueblos originarios
Comunicación externa	Planeación Estratégica	Diseño de propuestas para acceder a fondos
Desarrollo de equipos y promoción de la colaboración grupal.	Diseño de propuestas para acceder a fondos	Desarrollo de equipos y promoción de la colaboración grupal.
Procesos de constitución legal y fiscal de grupos	Género e Inclusión	<b>Comunicación externa</b>
Hablar en público y Storytelling	Resolución de conflictos	Resolución de conflictos
	Capacitación de guías turísticos	
	Redes sociales para campañas	
	Inglés básico	
	Organizaciones y su contexto global	

Diseño de negocios
Biodiversidad y conservación de la selva Maya y arrecife mesoamericano
Softwares especializados (i.e. Stratigyzer)
Estrategias de educación ambiental

Tabla 8 Priorización de temas de interés

Es importante saber lo que más genera interés en los grupos participantes, así como la opinión de organizaciones aliadas externas, por lo que se presentaron los tres totales para consideración. Asimismo, se presentan los formatos preferidos para cada tema, ya que no es necesario considerar a todos como módulos del programa, sino también con los formatos que fomentan otro tipo de acercamiento a nuevas organizaciones y el acompañamiento a las que estuvieron en el pasado.

Tema	Preferencias prioritarias de formato por personas participantes y aliadas
Riesgos fiscales y legales	Módulo de programa Taller de dos horas teórico-práctico Webinar
Diseño de proyectos	Módulo de programa Taller de dos horas teórico-práctico Taller de 18 horas
Comunicación asertiva	Taller de dos horas teórico-práctico Webinar
Alianzas estratégicas	Webinar Taller de dos horas teórico-práctico Módulo de programa
Planeación Estratégica	Módulo de programa Taller de 18 horas
Monitoreo y evaluación	Taller de dos horas teórico-práctico Webinar Módulo de programa
Herramientas digitales (Word, Excel, zoom, miró, etc.)	Taller de dos horas teórico-práctico Webinar
Capital Humano	Taller de dos horas teórico-práctico Taller de 18 horas Módulo de programa
Gestión de recursos	Módulo de programa
Liderazgo y desarrollo personal	Taller de 18 horas Webinar Taller de dos horas teórico-práctico
Salvaguardas ambientales, sociales y de género	Webinar

Gestión de programas / proyectos	Taller de 18 horas Módulo de programa
Procesos internos	Taller de 18 horas Taller de dos horas teórico-práctico
Género e Inclusión	Webinar Taller de dos horas teórico-práctico
Procesos de constitución legal y fiscal de grupos	Taller de dos horas teórico-práctico Webinar
Trabajo con pueblos originarios	Webinar
Diseño de propuestas para acceder a fondos	Módulo de programa
Desarrollo de equipos y promoción de la colaboración grupal.	Taller de dos horas teórico-práctico
Comunicación externa	Taller de dos horas teórico-práctico
Resolución de conflictos	Webinar Taller 18 horas

Tabla 9 Prioridades de formatos de impartición de temas

Esta tabla sirve para conocer las preferencias generales de los formatos por tema, pero no se sugiere utilizarla como decisiones definitivas, ya que hace falta la consideración de la profundidad con la que se va a dar, así como la perspectiva de las personas expertas que lo den, si es complementario en un programa para nuevas generaciones o si es para grupos de generaciones pasadas. Pero puede servir para saber cómo llama la atención en la actualidad y puede ser que se use un formato de entrada para despertar más interés, como puede ser un webinar introductorio al que sí están dispuestas las personas a ir antes de dar un taller de 18 horas. También, hay formatos que no están reflejados como videos pregrabados o asesorías uno a uno o de grupos pequeños.

## VI. CONCLUSIONES

En los últimos tres años, Sureste Sostenible a través del programa Kaanbal Suut ha contribuido a las estrategias locales de la Península de Yucatán para enfrentar los desafíos socioambientales de la región, como el cambio climático y la expansión urbana y turística. Al enfocarse en fortalecer a los grupos de base y organizaciones de la sociedad civil, KS ha logrado crear una red de actores locales capacitados y empoderados para liderar iniciativas de conservación y desarrollo sostenible que ahora son más efectivas en el camino a cumplir su propósito de ser.

La efectividad de KS se evidencia en los 78 grupos organizados que han recibido formación intensiva en áreas críticas como la planeación estratégica, sostenibilidad financiera, gestión del talento humano y comunicación organizacional. La estructura del programa, que combina módulos virtuales con encuentros presenciales y espacios de comunidad, ha facilitado un aprendizaje continuo y una colaboración efectiva entre las y los participantes. La introducción de la Comunidad de Aprendizaje ha permitido a los grupos analizar y abordar retos sistémicos de manera colectiva, potenciando aún más la posibilidad de robustecer su capacidad grupal para generar soluciones estratégicas.

La evaluación externa del programa, realizada entre marzo y mayo de 2024, resalta tanto los logros como las áreas de mejora. Entre las fortalezas destacadas se encuentran la calidad de las personas facilitadoras, la claridad organizativa y la creación de capacidades a través de talleres formativos diversos. No obstante, se identificaron

desafíos como la disparidad de conocimientos entre las organizaciones y la necesidad de tener presentes los retos de las personas participantes en cuanto a la conectividad internet y conciliación de horarios. Para superar estos obstáculos, se recomienda un seguimiento más constante, soporte adicional para organizaciones con menos experiencia y mejoras en el apoyo de fortalecimiento de capacidades tecnológicas.

La capacidad de KS para seleccionar exitosamente a los grupos participantes y la estructura organizativa y de gobernanza del programa son otros aspectos clave que se han fortalecido con el tiempo. A pesar de algunas inconsistencias debido a la rotación del equipo consultor, la estructura de liderazgo y el apoyo técnico integral han sido fundamentales para el éxito operativo del programa. Además, KS tiene un potencial significativo para escalar y replicarse en otras regiones, gracias a su enfoque en la creación de capacidades y la consolidación de redes locales.

La ventaja competitiva de KS reside en su metodología práctica y reflexiva, la calidad de la facilitación de los espacios de aprendizaje y la plataforma virtual colaborativa. Estos elementos, junto con la profesionalización y sistematización de los procesos, han distinguido a KS como un programa líder en el fortalecimiento organizacional de organizaciones de la sociedad civil. Es fundamental resaltar que el fortalecimiento de las capacidades organizacionales es lo que permite a estos grupos ser más efectivos en la consecución de su misión, siendo esta la razón de existir de KS.

Para seguir construyendo sobre estos logros, es crucial el apoyo continuo al Programa Kaanbal Suut. Su capacidad para empoderar a las organizaciones y grupos locales y fomentar una red de colaboración y aprendizaje es fundamental para enfrentar los desafíos socioambientales de la Península de Yucatán. Al invertir en KS, se está apostando por un futuro más sostenible y justo, donde los actores locales tienen las herramientas y el liderazgo necesario para impulsar un desarrollo socioambiental integral. Su apoyo no solo mantiene, sino que expande el impacto positivo de este programa esencial para poder seguir fortaleciendo a aquellos que trabajan incansablemente por un futuro mejor en la Península de Yucatán.

## VII. REFERENCIAS

- Briggs & Wilson-Grau (2013). Outcome Harvesting.
- Ford Foundation, MENA Office (2012). Outcome Harvesting. Cairo.
- Wilson-Grau, R (2015). Better Evaluation, Outcome Harvesting. [Betterevaluation.org](https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome_harvesting)  
[https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome\\_harvesting](https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome_harvesting)

## VIII. ANEXOS

### ANEXO 1 FORMULARIO DE PERCEPCIÓN

El formulario de percepción incluyó las siguientes preguntas:

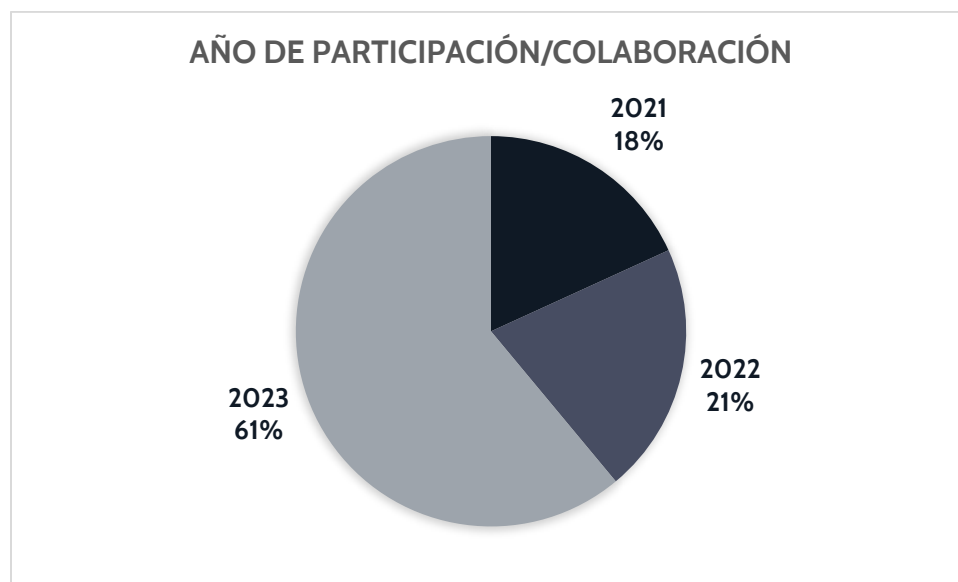
- ¿Cuál es el nombre de tu grupo u organización?
- ¿Cuál es tu nombre?
- ¿En qué año participaste/colaboraste?
  - 2021
  - 2022
  - 2023
- ¿Cómo te involucraste? (si te involucraste de varias formas, por favor responde el cuestionario una vez por cada forma de involucramiento)
  - Mi grupo fue participante de los talleres de TNC
  - Mi grupo fue participante de una generación de Kaanbal Suut
  - Apoyamos con la implementación
  - Persona(s) expertas para impartir un módulo/taller varios días
  - Persona(s) expertas para impartir un taller puntual (máx. 2 hora)
  - Aliados del programa
  - Soy parte de Sureste Sostenible
- ¿Terminaste el programa?
  - Sí
  - No
    - Para organizaciones o grupos que no terminaron el programa
      - ¿Por qué no terminaron?
      - ¿Hay algo que pudo haber hecho el equipo de Kaanbal Suut para apoyar a que terminarán el programa? ¿qué?
- Desde tu perspectiva, ¿qué fue lo que mejor salió en Kaanbal Suut?
- ¿Has participado o colaborado con otros programas de fortalecimiento para organizaciones o grupos de la sociedad civil
  - Para participantes en otros programas
    - ¿Qué se te hizo diferente de Kaanbal Suut en comparación con otros programas?
    - ¿Crees que le faltó algo en comparación con otras experiencias?
- Desde tu perspectiva, ¿qué fue lo más valioso que ofreció Kaanbal Suut?
- Desde tu perspectiva, ¿cuáles son algunos obstáculos que se presentaron en Kaanbal Suut?
- ¿Cómo percibiste el acompañamiento durante el programa?
  - Suficiente
  - Abrumador
  - Insuficiente
- ¿Por qué?
- ¿Recomiendas algo para que el programa sea más eficaz (asegurar que el programa fortalezca los grupos participantes)?
- ¿Recomiendas algo más para que mejore el programa?

Análisis de perfiles de personas participantes del formulario de percepción de Kaanbal Suut

Este documento presenta el análisis del formulario de percepción del Programa Kaanbal Suut que se compartió por correo el día 5 de marzo del 2024 a las personas participantes y colaboradoras/aliadas del programa en sus tres generaciones en 2021, 2022 y 2023 con el objetivo de nutrir la evaluación al identificar logros, áreas de oportunidad, y desafíos para diseñar recomendaciones orientadas a fortalecer el programa para los próximos tres años. A continuación, se presenta el análisis de las respuestas.

Se recibieron **65** respuestas en el formulario de análisis de percepción del Programa Kaanbal Suut.

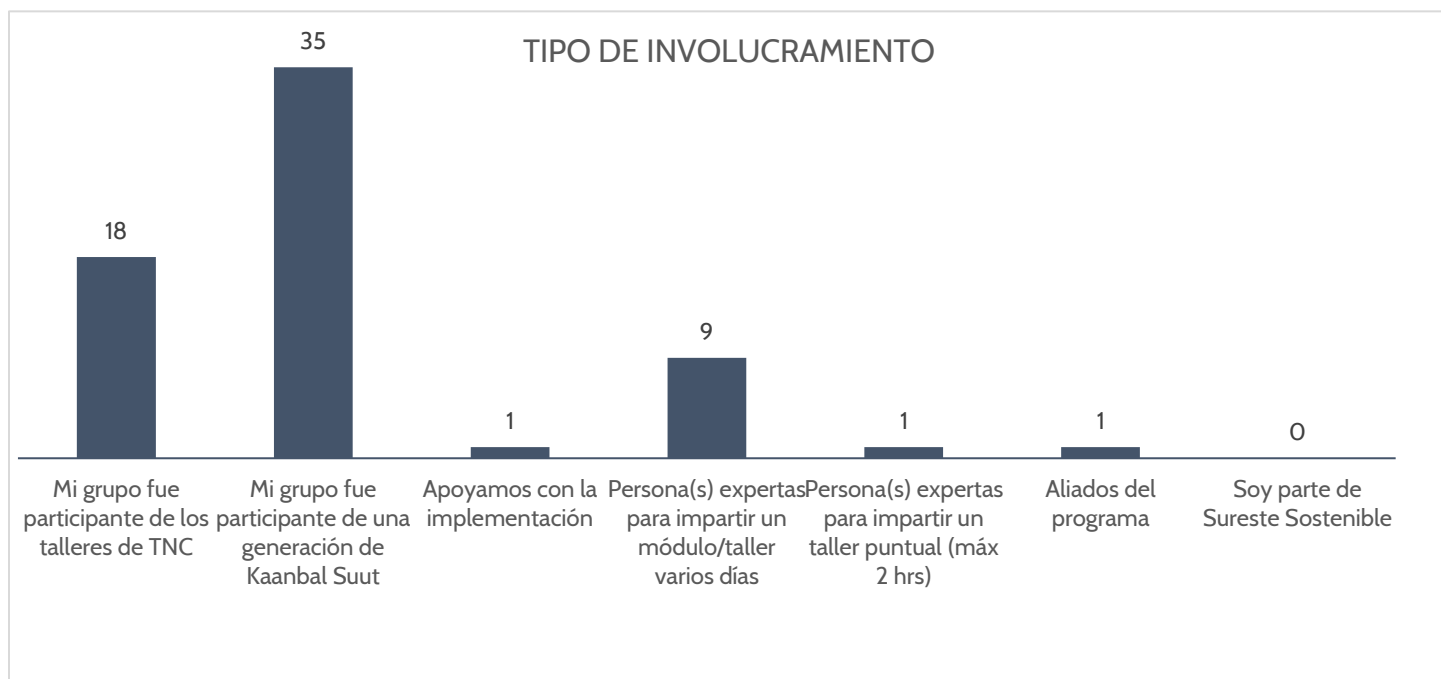
(Para ver la lista completa de las personas y organizaciones que respondieron el formulario, consultar el [Anexo 1.](#))



Gráfica 4: porcentaje de respondientes por año de participación en el Programa Kaanbal Suut

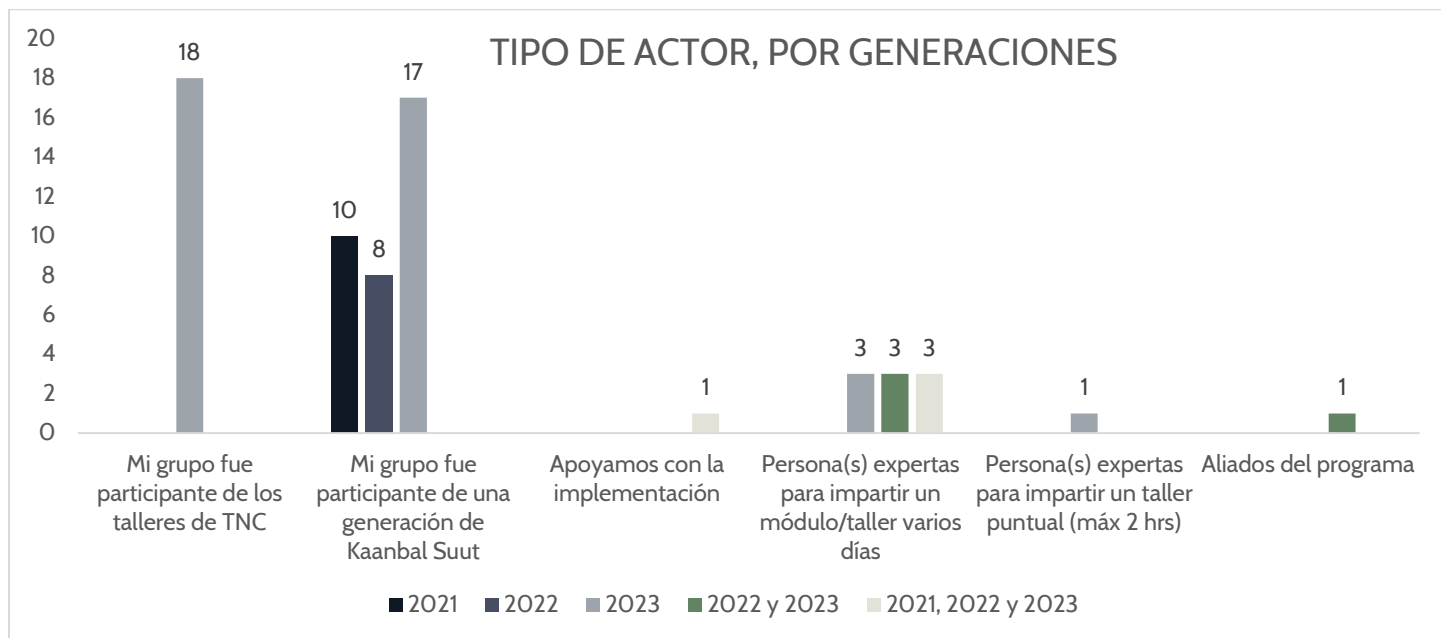
La gráfica representa la distribución de la participación en la respuesta del formulario de las personas participantes y colaboradoras/aliadas del programa Kaanbal Suut en cada una de las tres generaciones del programa. El 18% de las

personas que respondieron al formulario formaron parte de la generación 2021, el 21% a la generación 2022 y la mayoría, el 61% formaron parte de la generación 2023.



*Gráfica 5: tipo de involucramiento de los participantes/colaboradores del Programa*

La gráfica muestra la distribución de las personas participantes y colaboradoras/aliadas del programa Kaanbal Suut según su rol o relación con el programa. La mayoría de las personas encuestadas indicaron que su grupo fue participante de una generación de Kaanbal Suut, representando el 61% del total de respuestas. Los siguientes grupos más representativos fueron aquellos que participaron en los talleres de TNC (19%), seguido por las personas expertas para impartir un módulo/taller varios días (9%). Además, hubo contribuciones de aquellas que apoyaron con la implementación, personas expertas para impartir un taller puntual, y aliadas del programa. No se registraron respuestas de personas de Sureste Sostenible. Esta distribución refleja la diversidad de roles y niveles de participación y/o colaboración de las y los respondientes al formulario, lo que enriquece el análisis.



Gráfica 6: Distribución de tipos de actor por generación

La gráfica muestra el tipo de actor por el año o años de participación. De las personas respondientes que participaron o colaboraron en el año 2021, el 100% fue participante de la Generación 2021. De las y los respondientes que participaron o colaboraron en el año 2022, el 100% fue participante de la Generación 2022. De las y los respondientes que participaron o colaboraron en el año 2023, la gran mayoría fueron participantes: 18 respondientes (el 46%) participaron en los talleres de TNC, seguido por 17 respondientes (el 44%) participaron en la Generación 2023. Asimismo, 3 respondientes (el 8%) fueron personas expertas para impartir un módulo/taller de varios días y una persona (el 3%) colaboró como persona experta para impartir un taller puntual.

Cuatro personas seleccionaron haber colaborado con el Programa durante el 2022 y el 2023. Tres personas como expertas para impartir un módulo/taller de varios días y una persona como aliada del programa.

Cuatro personas seleccionaron haber colaborado con el Programa durante las tres generaciones del Programa, en 2021, 2022 y 2023. Tres personas como expertas para impartir un módulo/taller de varios días y una persona como apoyo en la implementación del programa.





Gráfica 7: Porcentaje de respondientes que finalizaron el programa

De las 53 respuestas a la pregunta: **¿finalizaste el programa?**, 49 (el 92%) respondieron que finalizaron el programa, cuando 4 (el 8%) no lo finalizó. Quienes respondieron que sí, continuaron respondiendo las preguntas de análisis, mientras que, quienes respondieron que no, continuaron respondiendo preguntas para reflexionar sobre las razones por las cuales no concluyeron el programa.

## ANEXO 2: CARTA DESCRIPTIVA DEL TALLER DE LA COMUNIDAD KANBAL SUUT

### EVALUACIÓN PROGRAMA KANBAL SUUT

#### CARTA DESCRIPTIVA | ENCUENTRO COMUNIDAD KANBAL SUUT | 17, 18 y 19 DE ABRIL DE 2024

<b>OBJETIVO</b>	Taller participativo que permita que las personas se vayan con herramientas prácticas en temas relevantes a los grupos organizados de la Península, que incluya el mapeo de actividades para posibles colaboraciones, fortalecer la red e intercambiar aprendizajes.
<b>DÍA Y HORA</b>	Miércoles 17 de abril de 1:00 a 8:30 pm Jueves 18 de abril de 9:00 a 8:30 pm Viernes 19 de abril de 9:00 a 1:00 pm
<b>LUGAR</b>	Hotel Gamma by Fiesta Inn en Mérida, Yucatán
<b>PERFIL DE PERSONAS PARTICIPANTES</b>	Personas que aplicaron y que son parte de organizaciones o grupos que participaron en alguna de las tres generaciones del programa Kanbal Suut.

## MIÉRCOLES 17 DE ABRIL

ORDEN DEL DÍA	Registro Bienvenida Actividad Rompehielos Curso comunicación asertiva parte I Coffee Break Curso comunicación asertiva parte II	
HORARIO	ACTIVIDAD	INFO TÉCNICA
1:00-1:40	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuentro de personas participantes</li> <li>Registro en el hotel</li> </ul>	Hojas de registro
1:00-2:15	COMIDA	
2:15-3:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mensaje de bienvenida:            Persona facilitadora            Palabras de Maru</li> <li>Presentación de objetivo y orden del día</li> <li>Actividad rompe hielo:            Se le entrega una bola de estambre a una de las personas participantes para que comience diciendo su nombre, nombre de su organización, estado en el que trabajan y el propósito de su grupo. Al terminar de hablar se le pide que lance la bola de estambre a otra persona participante, pero jalando el hilo. La persona que la recibió se presenta y sigue la dinámica. El objetivo es ver cómo cada persona contribuye a una red del sistema local.</li> </ul>	Anukie Maru Inés Diapositivas con objetivo, orden del día y reglas de convivencia Bola de estambre Tomar el tiempo, poner límite de entre 40 segundos y 1 minuto
3:00-4:30	Curso comunicación asertiva parte I	Marcela Gómez

4:30-4:40	Coffee Break	
4:40-7:00	Curso comunicación asertiva parte II	Marcela Gómez
7:00	Cena en el hotel (quienes se hospedan)	

## JUEVES 18 DE ABRIL

ORDEN DEL DÍA	Desayuno
	Ejercicio energizador
	Actividad Rompehielos
	Alianzas estratégicas parte I ¿Quién soy y qué ofrezco como organización?
	Alianzas estratégicas parte II (Presentación de las organizaciones: identificando el sistema)
	Alianzas estratégicas parte III (Galería de colaboración + coffee break)
	Alianzas estratégicas parte IV (Discusión facilitada: Sembrando semillas de colaboración)
	Comida
	Ejercicio energizador
	Alianzas estratégicas parte V (Ruta Crítica de las Alianzas Estratégicas, Mapeo de Vinculaciones y gestión de alianzas estratégicas)
	Coffee Break
	Compartiendo experiencias
	Visita y Cena

HORARIO	ACTIVIDAD	INFO TÉCNICA
7:00-8:30	Desayuno	
9:00- 9:15	<p>Ejercicio energizador</p> <p>Se ponen en círculo de forma aleatoria y tienen que decir de la persona de su derecha su nombre y su organización.</p> <p>Objetivo del día</p>	N/A
9:15- 10:20	<p>Actividad rompe hielo</p> <p>Mapeo sistémico de la región</p> <p>Se separa al grupo en tres temas: contexto político, ambiental y de grupos de la sociedad civil. A cada persona se le da una hoja con el contorno del mapa de la península y se les pide que dibujen dentro del mapa algo que refleje su reflexión sobre el contexto temático que les tocó. Al terminar lo pegan en la pared bajo el letrero de su tema. En plenaria, se les pide a las personas de los otros dos grupos que interpreten los dibujos de las otras temáticas y se consolida una perspectiva para cada uno de los temas.</p>	<p>Letreros de temáticas (contexto político, contexto ambiental y contexto de grupos de la sociedad civil)</p> <p>Mapas de la península vacíos en tamaño carta</p> <p>Pritt-Tak</p> <p>Plumones o colores</p> <p>Rotafolio cortado en tres</p>
10:20- 11:20	<p>Alianzas estratégicas parte I ¿Quién soy y qué ofrezco como organización?</p> <p>-Se presentan los principios de las Alianzas Estratégicas y se presenta la metodología de las 5Rs.</p> <p>-Se le reparte a cada persona un formato con las 5Rs y la pregunta ¿qué necesito? para reflexión por grupo organizado (1 o 2 personas)</p>	<p>-Formato de 5Rs</p> <p>-Hojas para poner los temas</p> <p>-Formato de ¿tienes alguna pregunta sobre mi organización?, ¿tienes algo que necesitamos? ¿Tiene una propuesta de colaboración?</p>
11:20- 11:50	<p>Alianzas estratégicas parte II (Presentación de las organizaciones: identificando el sistema)</p> <p>-Se le pide a cada persona que presenten el nombre de su organización y el tema en el que trabajan y peguen su ficha por tema en formato galería en la pared. Junto a cada ficha habrá un formato que también de espacio para escribir preguntas o que otro grupo ponga una idea de</p>	Sector en el que trabajan

	colaboración u ofrecimiento de lo que el grupo necesita.	
11:50- 12:20	<p>Alianzas estratégicas parte III (Galería de colaboración + coffee break)</p> <p>-Galería por tema: se da tiempo para que las personas den la vuelta revisando la galería y comentando, sobre las fichas de los demás. Al mismo tiempo, es el Coffee break.</p>	
12:20- 1:00	<p>Alianzas estratégicas parte IV (Discusión facilitada: Sembrando semillas de colaboración)</p> <p>-En la plenaria las personas comentan sobre las dudas que les compartieron, los ofrecimientos y se hace un mapa de posibles colaboraciones</p>	Rotafolio con los nombres de los grupos en aleatorio para ir mapeando
1:00- 2:15	<b>Comida</b>	
2:15-2:30	Ejercicio energizador:	
2:30- 4:00	<p>Alianzas estratégicas parte V (Ruta Crítica de las Alianzas Estratégicas, Mapeo de Vinculaciones y gestión de alianzas estratégicas)</p> <p>Se presenta la Ruta Crítica de forma enunciativa. Se enseña la metodología de mapeo de vinculaciones (se le da a cada grupo un mapa para hacer un ejercicio por organización) y la tabla de gestión de alianzas estratégicas que se pega en la pared para precisar variables con base en experiencias pasadas de retos o buenas prácticas de gestión y se agregan, si proponen, nuevas variables.</p>	<p>-Diapositivas con la Ruta Crítica, Mapa de vinculaciones y tabla de gestión</p> <p>-Dar un formato de mapa de vinculación</p> <p>-En hojas carta poner las variables de la tabla de gestión</p>
4:00- 4:15	<b>Coffee break</b>	
4:15-6:00	<p>Compartiendo experiencias</p> <p>-Introducción al ejercicio</p>	Sentarse en panel de medio círculo

	<p>-Se invita a Alejandro, María, Sara y Lulú a que pasen primero</p> <p>-Se invita a otras personas que quieran compartir un momento que haya significado un reto o fracaso en su organización o un momento de éxito inesperado</p>	
7:00	Visita/Cena La Casona Chaya Maya	

VIERNES 19 DE ABRIL		
ORDEN DEL DÍA		<p>Desayuno</p> <p>Activación de grupo</p> <p>Alianzas estratégicas parte VII (Concretando inicios de colaboración)</p> <p>Fortaleciendo nuestra Red</p> <p>Cierre apreciativo</p> <p>Regreso a casa</p>
HORARIO	ACTIVIDAD	INFO TÉCNICA
07:00-9:00	Desayuno	
9:00-9:15	<p>Activación de grupo: respiración y estiramiento guiado</p> <p>Objetivo del día</p>	
9:15-11:15	<p>Alianzas estratégicas parte VII (Concretando inicios de colaboración)</p> <p>Apoyar la facilitación de que sea el inicio de la colaboración haciendo algo de la ruta crítica, para ello, se repasarán los pasos de la Ruta Crítica y que elijan una de las posibles colaboraciones que se identificaron el jueves para trabajar en ese momento. Asimismo, escoger qué parte de la Ruta Crítica quieren implementar. Se agrupan por paso, se les explica a mayor profundidad y se les acompaña en la reflexión.</p>	<p>Rotafolios con detalle de cada paso de la Ruta Crítica (en el caso de MoU, eso en hoja carta, las demás preguntas pueden estar impresas)</p>
11:30-12:00	Fortaleciendo nuestra Red	

	Se facilita una conversación sobre cómo pueden darle seguimiento a la Red, empezando por definir qué significa para las personas ser parte de una red y cómo pueden aprovecharla.	
12:00-1:00	<b>Cierre apreciativo</b>  Foto grupal, en círculo, se les pide identificar lo más valioso de la sesión y actividad de vinculación (emotiva). Se les pide a las personas que escriban un mensaje de lo que significa para ellas luchar por el medio ambiente, y reconectar con ella. Se les pide a las personas que quieran leerla en voz alta y al final todos los mensajes se guardan en una caja para hacer un legado de la red de KS (tipo cápsula del tiempo)	Hojas Plumones/plumas Caja
1:00	Regreso a casa	

**EVALUATION REPORT  
KAANBAL SUUT 2021 - 2023**

07.05.2024

*Elaborated by SIA Consultoría para el desarrollo*

**Content**

I.	INTRODUCTION .....	3
II.	EVALUATION METHODOLOGY .....	6
III.	EVALUATION PROCESS.....	7
	EVALUATION MATRIX .....	8
IV.	ANALYSIS OF EVALUATION RESULTS.....	12
	RECOMMENDATIONS TO MAKE THE PROGRAM MORE EFFECTIVE .....	16
	RECOMMENDATIONS FOR FINE SELECTION OF ORGANIZATIONS .....	24
	RECOMMENDATIONS TO IMPROVE THE GOVERNANCE SCHEME .....	31
	RECOMMENDATIONS TO IMPROVE THE PROGRAM'S COMPETITIVE ADVANTAGE.....	35
V.	THREE-YEAR PLANNING RECOMMENDATIONS.....	37
	VISION BY PARTICIPATING GROUPS .....	37
	VISION FROM ALLIED ORGANIZATIONS.....	37
	CONSOLIDATED VISION .....	38
	PRIORITIZATION OF TOPICS AND FORMATS.....	41
VI.	CONCLUSIONS.....	44
VII.	REFERENCES.....	45
VIII.	ANNEXES .....	46
	ANNEX 1 PERCEPTION FORM .....	46
	ANNEX 2: DESCRIPTIVE LETTER OF THE KANBAL SUUT COMMUNITY WORKSHOP .....	49

**Index of tables**

Table 1. Summary of activities .....	8
Table 2. Evaluation matrix.....	10
Table 3. Summary of participants' workshops .....	11
Table 4. Summary of allies' workshops .....	11
Table 5. Table 5 Summary of forms .....	11
Table 6. Summary of interviews.....	11
Table 7. Summary of in-person workshop .....	12
Table 8. Prioritization of topics of interest .....	43



Table 9. Priorities for teaching formats.....	44
---	----

**Index of charts**

Chart 1. Rate of change perceived by organizations .....	18
Chart 2. Rate of change perceived by allied organizations .....	21
Chart 3. Percentages of perception of support during the program.....	29
Chart 4. Percentage of respondents per year of participation in the Kaanbal Suut Program.....	47
Chart 5. Type of involvement of Program participants/ collaborators .....	48
Chart 6. Distribution of actor types by generation .....	48
Chart 7. Percentage of respondents who completed the program .....	49

## I. INTRODUCTION

Over the past three years, Sureste Sostenible has worked tirelessly to strengthen grassroots groups and civil society organizations in the Yucatan Peninsula through the Kaanbal Suut (KS) Program. This effort responds to the growing need to address socio-environmental challenges facing the region, such as climate change and urban and tourist expansion. With the vision of empowering these groups, the program has sought not only to increase their organizational and leadership capacities, but also to foster the creation of networks and links that enhance their conservation and sustainable development initiatives.

The KS Program was designed based on a comprehensive diagnosis carried out between 2019 and 2020, identifying the areas of opportunity and specific needs of local organizations. Since its implementation in 2021, it has operated under two modalities: KS Generations and Independent Workshops. Throughout this period, 78 organized groups have been trained, including civil associations, cooperatives, and networks in ejido contexts. The KS Generations were carried out with the support of the David and Lucile Packard Foundation in coordination with the Mexican Fund for Nature Conservation and strengthened 55 groups. They cover virtual programs of up to eight months, providing essential modules in strategic planning, financial sustainability, human talent management, and organizational communication. These modules, combined with face-to-face meetings and virtual community spaces, have created an environment of continuous learning and collaboration among participants. In 2023, the program innovated by introducing a Learning Community<sup>1</sup>, allowing groups to analyze systemic challenges and develop collective strategic solutions. The Independent Workshops were the result of a collaboration with The Nature Conservancy Mexico (TNC) and consisted of four intense workshops lasting between eight and 23 hours, addressing crucial topics such as legal constitution, fiscal risk management, governance, and territorial security with a gender perspective, benefiting cooperatives and groups in ejido contexts in the Yucatan Peninsula.

The consultancy commissioned for this evaluation was carried out over three months, from March to May 2024, with the aim of measuring the performance, results and impact of the KS Program in its three years of operation. This evaluation not only highlights the achievements made, but also offers recommendations for the future design of the program, including a diagnostic evaluation tool to be implemented from 2024. The document first presents the evaluation methodology, describing the methodological framework used in the participatory spaces.

The evaluation process is then presented, a section in which the spaces that were carried out are explained, as well as details of the participant profiles and content. These sections give way to the analysis of the evaluation results, which is complemented by the Systematization of Participatory Spaces report (in which the knowledge generated by the participants is presented). The information is organized based on the evaluation questions designed by

---

<sup>1</sup> A Learning Community is a group of civil society organizations or organized groups that, by collaborating and interacting with each other and with other sectors, increase the impact and sustainability of their work, building on local knowledge and impacting the Local System as a whole. These communities have certain basic components that define them in these terms and are typically used by civil society groups and international cooperation agencies such as USAID.

Sureste Sostenible and presents the perspective of the different participant profiles, such as each of the KS generations, participants of the Independent Workshops (referred to as TNC Workshops by the coordination with The Nature Conservancy team), organizations and experts allied to the program, including the Sureste Sostenible team. Likewise, each question has specific recommendations suggested by the participants. It is important to note that the 18 groups that participated in the TNC independent workshops were included in the evaluation, since it was considered that they could contribute important information on the feasibility and effectiveness of this training model, allowing for greater knowledge about which training strategies are most functional and should be included in Kaanbal Suut's future planning.

Finally, the three-year Planning Recommendations are presented, which are lines of action derived from the evaluation and expectations of the participants and which generate a basis for defining strategic planning in conjunction with the next program funder.

The main findings reveal important strengths of the programme, centred on the acquisition of knowledge and the creation of capacities through its training workshops. The monitoring and support scheme, which connects organisations with experts in the subjects taught, has been key to its success. However, an area of opportunity was identified in the need to have more homogeneous groups in terms of prior knowledge to improve the efficiency of the programme.

The current selection protocol has proven to be adequate, as it has allowed the integration of groups with a high probability of success, as evidenced by the significant changes observed in 96% of the organizations in the three generations evaluated. The most prevalent changes from the perspective of the organizations (60%) are related to the topics of the modules, such as improvements in internal and external communication, and in planning.

Other relevant changes (18%) include the regularization or institutionalization of organizations, achieved thanks to the internal changes developed in the program, such as the constitution of civil associations, tax regularization before the SAT, or obtaining fishing shelter designations. In addition, the change most mentioned by the program's partner organizations was the incorporation and internalization of learning (33%), followed by professionalization towards the outside (23%), which improves the perception of organizations that can provide funds. Examples of these changes include the evolution of the language used to present more robust and better structured proposals, as well as improvements in the implementation and reporting of activities.

Another important finding is the progress that has been made in relation to the development of an adequate mechanism to sustain the local network and retain the participating groups. Although it was not a main focus of the program, in 2024 the interest in participating in the network was evident with the implementation of an intergenerational face-to-face workshop.

The governance scheme and current setup of the programme were found to be generally sound, although opportunities for improvement were identified. These include distributing the workload with new staff and improving consistency in support from an external technical team. In addition, the programme has the potential to scale and replicate through continued capacity building in past generations and the integration of new organisations.

Compared to other programs, Kaanbal Suut stands out for offering a coherent sequence of topics addressed in a practical and thoughtful manner, strengthening organizations from within. Finally, a vision of the program for the next three years was mapped, as well as a sequence of expected changes by implementing the recommendations to scale and replicate the impacts of the program.

Sureste Sostenible's commitment to the Yucatan Peninsula is palpable in every step of the KS. By investing in the capacity and leadership of local groups, a solid foundation is being built for sustainable socio-environmental development that can meet today's global challenges. Your continued support is crucial to maintaining and expanding this positive impact. Together, we can continue to strengthen those who work tirelessly for a more sustainable and fair future in the Yucatan Peninsula.

This project and product were executed under the sponsorship and support of the Mexican Fund for the Conservation of Nature, AC. (FMCN).

## I. EVALUATION METHODOLOGY

The objective of the consultancy was to measure the performance, results and impact of the Kaanbal Suut Program in its three years of operation, make recommendations for the design of the program for the following three years and design a diagnostic evaluation tool to be implemented from 2024 to all groups participating in the Program.

The specific objectives were as follows:

- Assess the outcomes, impact and performance of the Kaanbal Suut Programme against its goal and objectives for the period 2021-2023 with a focus on effectiveness, impacts and sustainability. Answer at least the following questions:
  - What are the strengths and weaknesses of current strategies and what recommendations can be made for more effective approaches?
  - Are we measuring impact using the right indicators? Propose alternative ways to assess the impact of the Programme in a more comprehensive way.
  - Is the Kaanbal Suut Programme successfully selecting participating groups?
  - Are adequate mechanisms in place to enhance the sustainability of the network and retention of participating groups?
  - From an organisational (staffing) and governance perspective, do we have the best set-up?
  - What is the potential for scalability and replicability in other regions of the programme?
  - What is the differential (competitive) advantage of the Kaanbal Suut Program compared to other organizational capacity strengthening programs?
  - What attributes do the most successful organized groups have in common in terms of operation, governance and leadership?
  - What attributes should we look for in the organized groups we select?
  - Develop recommendations for the design of Kaanbal Suut for the next three years based on the results of the evaluation, based on a systemic perspective that considers the existing challenges for the groups in the region.

To meet the objective and specific objectives, the following methodological framework was used:

Participatory Monitoring and Evaluation for Accountability and Learning, PMEAL: To co-design and co-facilitate, a PMEAL approach was used, which is based on planning in relation to the expected changes of a project. The aim was to build the process from the analysis of the perspective and experiences of the people who live, implement and are involved in the activities carried out within the programme (Ford Foundation, MENA Office 2012).

Within this framework, the following working methodologies were applied:

- Co-production of Knowledge: an equitable process for collaborative, transdisciplinary and practice-oriented work that incorporates different knowledge systems and methodologies in a comprehensive vision for project implementation and interest management.
- Outcome Mapping: Planning, monitoring and evaluation approach that puts people at the center of the analysis, defines results as changes in behavior and helps measure the contribution to complex change processes (Outcome Mapping 2020).

- Outcome Harvesting: Outcome harvesting collects ("harvests") evidence of what has changed ("outcomes") and then, working backwards, determines whether and how an intervention has contributed to these changes.
- Outcome collection has proven to be especially useful in complex situations to concretely define what was achieved with an intervention (Wilson-Grau 2015).

The methods of knowledge collection are listed in an enunciative but non-limiting manner and are the following:

- Miro: interaction tool that allows collaborative construction and analysis work (replaces paper post-its with digital versions).
- Forms: Microsoft Office application that allows the use of easily disseminated forms to delve deeper into specific topics during the learning recovery process.
- Proposed sample: The sampling technique used was selective and not inclusive. This means that the people selected to participate were determined based on the needs of the project in conjunction with the client's coordinating team. The selection considered people who have been involved in the coordination, implementation and participants of the project, so that sufficient knowledge is generated to contextualize the PMEAL analysis, generate lessons learned and build pertinent recommendations. The sampling technique used is a legitimate way of collecting information for qualitative research (Daves and Dart n.d.). Note: the total number of organizations that have been part of the three generations of Kaanbal Suut was taken as a reference.

## II. EVALUATION PROCESS

To carry out the evaluation, the following activities were carried out:

Activity	Virtual workshop   Forums	Interviews	Online form	In-person workshop
Number of spaces	5	2	2	1
Participant profile	-Representatives of organizations that participated in the three-generation program (17 people) -Representatives of allied organizations <sup>2</sup> of the program in the three generations (10 people)	Sureste Sostenible Team	-Representatives of organizations that participated in the KS program of the three generations (35 people) -Representatives of organizations that participated in the TNC workshops (18 people) -Representatives of allied organizations of the program in the three	-Representatives of organizations that participated in the three-generation KS program

<sup>2</sup> Implementing organizations, module or workshop facilitators, partners, funders, etc.

			generations (12 people)	
<b>Total participants</b>	27	2	65	29

Table 1. Summary of activities

Below is the evaluation matrix and the activities to which they were linked for the collection of knowledge:

## EVALUATION MATRIX

EVALUATION QUESTIONS	SPECIFIC QUESTIONS	ACTORS	TOOL OF DATA COLLECT
Which are the strengths and weaknesses of current strategies and what recommendations can be made for more effective approaches?	From your perspective, what came out best in KS? From your perspective, what are some obstacles presented in KS? From your perspective, do you recommend anything to make the program more effective?	All	Form
Are we measuring the impact using appropriate indicators? Do we propose alternative ways to evaluate the impact of the Program in a more comprehensive manner?	Diagnostic call, document review, and validation of findings.	Sureste Sostenible	Interview
Has the Kaanbal Suut Program been successfully selecting participating groups?	Which groups did not finish the program? What are the groups that faced the most obstacles? What do you consider to be the reasons behind these obstacles? What are the profiles that performed best? What are the profiles that were most appropriate? OH analysis related to group type.	Sureste Sostenible	Interview

Are there adequate mechanisms in place to improve the sustainability of the network and retention of the participating groups?	Analyze the call process and workshop participation. Benefits to the CdA (Knowledge Network)? Have you benefited from the KS (Knowledge System) network? How? What benefits do you expect from being part of the KS community? What would facilitate your participation and involvement in the community?	Participants	In-person workshop
From an organizational perspective (staffing and governance), do we have the best configuration?	Written analysis. Specific interview. Do you consider that a different or broader configuration would benefit you? Why?	Sureste Sostenible	Interview
What is the potential for scalability and replicability of the program in other regions?	Specific interview on the perception of replicability. With a standardized tool, and considering its flexibility, do you think there are regions where the program could be replicated or scaled?	Sureste Sostenible	Interview
What is the competitive advantage of the Kaanbal Suut Program compared to other capacity-building programs?	What was different about KS? What was the most valuable aspect of KS? What do you think was missing compared to other experiences? Is there anything you would recommend to improve the program? How do you perceive the program's support?	All participants	Survey
What common attributes do the most successful organized groups have in terms of operation, governance, and leadership?	How is leadership organized? For KS, what defines a successful group (from the beginning, what was achieved, what were the donor's and	Allies, Sureste Sostenible	Interview, Workshop



	region's interests and expectations)?		
What attributes should we look for in the groups we select?	Response analysis. Depending on what defines a successful group and what flexibility exists.	Participants	Interview, Forum
Outcome Harvesting	Can you identify changes in your organization as a result of participating in KS? When did you identify these changes? Why do you consider it relevant? Do you consider it a significant change? Why? What was the most valuable thing you learned?	All participants	Workshop, Survey
Outcome Mapping	If you were to participate in a similar program or future programs: Describe how you imagine an ideal version of your organization. What do you need to reach that ideal? What would you like in the short, medium, and long term? What steps are you taking to move towards that ideal? What challenges are you currently facing as an organization?	All participants	Workshop, Survey

Table 2. Evaluation matrix

#### DETAIL OF SPACES

Harvesting Results and Mapping Expectations Workshop with participants from the three generations of KS	
Date and Time:	March 13th from 5:00 to 6:30 PM April 10th from 5:30 to 7:00 PM
Participants:	In total, 15 people participated, representing 14 organizations, of which 8 were women and 7 were men.
Activities	
Introduction	

Harvesting results
Expectation mapping
Categorization and prioritization of topics
Closing and thanks

Table 3. Summary of participants' workshops

Harvesting Results and Mapping Expectations Workshop with KS Program Allies	
Date and Time:	April 26, 12:00 to 1:30 PM April 30, 5:00 to 6:00 PM May 2, 12:00 to 1:00 PM
Participants:	In total, 11 people participated, representing 10 organizations, of which 7 were women and 4 were men.
Activities	
Introduction	
Harvesting results	
Expectation mapping	
Categorization and prioritization of topics	
Closing and thanks	

Table 4. Summary of allies' workshops

To view the transcript of the answers, please consult the knowledge systematization document.

## FORMS

FORM	PARTICIPANTS	NUMBER OF ANSWERS
Perception form	Allies Generation 2021 Generation 2022 Generation 2023	47
	TNC workshops	18
Asynchronous Multigenerational Workshop Form	Generation 2021, 2022 y 2023	6

Table 5. Table 5 Summary of forms

To consult the questions and the profile of the people who participated in the perception form, see Annex 1. To see the transcription of the answers, consult the knowledge systematization document.

## INTERVIEWS

DATES	March 6th, 1:30 to 3:00 PM
PARTICIPANTS	Sureste Sostenible

Table 6. Summary of interviews

To view the transcript of the answers, please consult the knowledge systematization document.

## IN-PERSON WORKSHOP

Kaanbal Suut multigenerational in-person workshop	
Date and Time:	From Wednesday 17th at 1:00 to Friday 19th April at 1:00

Participants:	In total, 29 people participated, representing 21 organizations, of which 16 were women and 13 were men. (Including 5 participants from Sureste Sostenible)
Activities May 17th	
Welcome and Registration	
Assertive communication course part I	
Assertive communication course part II Activities May 18 <sup>th</sup>	
Icebreaker Activity: Systemic mapping of the region	
Strategic Alliances Part I Who am I and what do I offer as an organization?	
Strategic alliances part II (Presentation of the organizations: identifying the system)	
Strategic alliances part III (Collaboration gallery + coffee break)	
Strategic Alliances Part IV (Facilitated Discussion: Planting Seeds of Collaboration)	
Strategic Alliances Part V (Critical Path of Strategic Alliances, Linkage Mapping and Strategic Alliance Management)	
Sharing experiences	
Activities May 19	
Strategic alliances part VII (Concretizing the beginnings of collaboration)	
Facilitated dialogue “Where are we going and how to continue strengthening our Kaanbal Suut network”	
Appreciative Closure	

*Table 7. Summary of in-person workshop*

To consult the Descriptive Letter, see Annex 2. To see the transcription of the responses, consult the document of systematization of knowledge.

### III. ANALYSIS OF EVALUATION RESULTS

Below is an analysis of the knowledge generated within the framework of each of the assessment questions.

What are the strengths and weaknesses of current strategies and what recommendations can be made for more effective approaches?

The current strategies of the Kaanbal Suut programme have several strengths that have been highlighted by participants and collaborators. The acquisition of knowledge and capacity building through training workshops is one of the greatest achievements, along with the diversity of topics addressed. Punctual logistics, the quality of the facilitators and the clarity of the organisation have been key to the success of the programme. In addition, the exchange of experiences and collaboration between organisations have fostered a strong community, while the practical and dynamic integration of the modules has enriched learning and the application of the knowledge acquired.

However, there are weaknesses that need to be addressed to improve the effectiveness of the program. The disparity of knowledge among participating organizations and the lack of active engagement in some virtual sessions represent challenges that the program has faced. In addition, the need for stable connectivity and the difficulty in reconciling schedules with daily activities are recurring obstacles for participants. To address these challenges, it is recommended to implement more constant accompaniment and monitoring to ensure the sustainability of the network created, provide additional support for less experienced

organizations, and improve the technological infrastructure to facilitate virtual participation. By strengthening these areas, the Kaanbal Suut program can continue to grow and have a positive impact on environmental conservation and sustainable development in the Yucatan Peninsula.

According to the participants and collaborators/allies of the program, the best thing that came out of Kaanbal Suut was the acquisition of knowledge and the creation of capacities through the training workshops, as well as the focus on the defense of the territory and the diversity of topics addressed. The punctual logistics and follow-up were highlighted, as well as the quality of the facilitators and the clarity in the organization. In addition, the valuable opportunity to exchange experiences, to share and collaborate with other participating organizations, as well as the construction of a solid community around the program was highlighted. The relevance of the topics, the integration of modules, the practical and dynamic aspect were highlighted as beneficial to enrich learning.

The participants highly valued the impact of the program on learning, collaboration and capacity building, highlighting the opportunity to acquire tools to achieve their objectives, underlining the importance of continuing to spread the word about environmental conservation and empowering themselves to continue creating changes and strengthening their organizations. The people allied with the program pointed out the diversity of profiles reached as what came out best in the program.

Participants in the TNC workshops mainly highlighted the learning acquired during the training workshops, highlighting the effectiveness in transmitting information relevant to environmental conservation. They also valued the focus on learning about the defense of the territory. The efficient logistics, the quality of the facilitators and the relevance of the topics addressed were also praised aspects. In addition, they appreciated the exchange of experiences between participants and the approach with other actors in the Peninsula, which allowed valuable connections in the environmental sector. The presence of experts in the topics discussed during the workshops was also highlighted, enriching the learning experience. Participants in the TNC workshops underlined the value of the program in terms of meaningful learning, exchange of experiences and quality of the organization.

*Creating a sense of synergy in conservation within the Yucatan Peninsula - TNC Workshop Participant*

The 2021 class highlighted several positive aspects of their experience at Kaanbal Suut. They highlighted the building of a strong community among participants, the opportunity to acquire practical tools from experts, the diversity of topics addressed, and the exchange of experiences among participants. They also valued the creation of a collaborative network between different organizations and praised the effective coordination of the workshops, which offered versatile and diverse sessions. The experience at Kaanbal Suut provided them with a comprehensive platform for learning, collaboration, and community growth.

*The opportunity to acquire tools to achieve our objectives from experts in the different topics addressed, the rich direct exchange between diverse organizations, the link established between the participants that has allowed contact and support maintained since 2021. - Participant of the 2021 Generation of Kaanbal Suut*

Members of the 2022 generation of the Kaanbal Suut programme praised the effective organisation and clear structure of the workshops. They valued the connection with experts and the opportunity for collaboration between groups. They also highlighted the quality of the

information shared and the continuous learning throughout the modules. They highlighted the importance of establishing a community of support among organizations and the inclusion of collectives rather than just established NGOs. Overall, they felt that the program provided them with valuable tools and knowledge, as well as the opportunity to make meaningful connections in the field of environmental conservation.

*...although direct collaboration with other Organizations in the Program has not yet been achieved, a community of support has been established between Organizations; mainly with those of our generation, and I also greatly appreciate that. Because in a way, it is an opportunity to support and self-manage ourselves; all thanks to the type of integrative classes and activities we had. - Participant of the Kaanbal Suut Class of 2022*

Kaanbal Suut class of 2023 highlighted the diverse structure of the course, the integration of modules to generate effective change in their organizations, and the combination of virtual and in-person sessions. They valued the practical "learning by doing" approach and the relevance of the information provided. In addition, they highlighted the interaction with other participants, the connection with organizations, as well as the use of digital tools and resources such as workbooks. The program provided them with a complete and enriching training process to strengthen their capacities in environmental conservation.

*They provided us with the right information for our needs. - Kaanbal Suut Class of 2023 Participant*

The experts praised the collaboration between organizations, the diversity of profiles in the call for proposals, and the synergy between participants. They highlighted the importance of interest in the rights of indigenous peoples in the implementation of the projects. They highlighted the organization of the event and the creation of a dynamic community, as well as the effective communication and follow-up to the participants. They recognized the initiative of the program and its ability to bring together diverse organizations, facilitating the exchange of information and collective growth. Collaboration, diversity, organization, and the creation of an active community were key aspects highlighted by the experts.

*The organization was excellent, the exchange between groups, the creation of a community, the dynamism and attitude of the participants. Experts to teach a module/workshop over several days, 2022-2023*

As for the challenges, the participants identified two types. On the one hand, the challenges or weaknesses that KS faces, and on the other, those that the participants face. The challenges that the program faces are:

Program partners pointed out that KS's main challenge is to maintain the network that has been built with participating organizations over the long term, since typically this type of effort requires constant support, monitoring, and investment of resources to achieve sustainability. Most of the participants in the TNC workshops indicated that they did not find any significant weaknesses in the program, beyond the fact that it is necessary to limit the depth of the topics for reasons of time.

Participants from the 2021 generation identified the disparity in knowledge of some topics among participating organizations as a weakness. Participants from the 2022 generation identified the same challenge of the program.

Participants from the 2023 generation identified the lack of commitment and active participation of some participants during the virtual sessions as a weakness of the program, as well as the large difference in institutional maturity of the organizations as a challenge to involve all participants. Some participants also expressed that they did not perceive significant challenges.

Experts who delivered modules or workshops during the 2021, 2022 and 2023 cohorts identified challenges in Kaanbal Suut, including time and distance issues for some participants (in the case of TNC's in-person workshops), lack of essential training for some participants, and knowledge gaps between organizations. Experts who delivered modules or workshops during the 2023 cohort pointed to the need to ensure continuity and to implement real actions in organizations.

*Monitoring workshops and recording changes to participants or workspaces - TNC Workshop Participant, 2023*

Regarding the challenges or obstacles faced by participants during their participation in the program, the following was said:

Those who collaborated in the implementation of the program identified connectivity as an obstacle for participants to attend virtual meetings, especially when there is a lot of field work. Most of the participants in the TNC workshops mentioned difficulties with connectivity during virtual sessions and the need to reconcile schedules to be able to participate. It was identified that monitoring and recording changes in participants at the end of the workshops would be a challenge due to lack of time.

*Following up on the program in parallel to our daily activities, which in some cases was difficult to combine with field activities. Some organizations and people were not so familiar with digital tools. - Participant of the 2021 Generation of Kaanbal Suut*

Participants from the 2021 generation identified several challenges in relation to their participation in Kaanbal Suut. These included difficulties with the continuity of the program, internet connectivity problems for some organizations, the need to reconcile program monitoring with daily activities, lack of familiarity with digital tools, the impact of the pandemic. Some participants, however, did not perceive any challenges during their participation.

*That, in some topics such as the financing part, we were not at the same level of knowledge as the others, and personally, it was difficult for me to understand. - Participant of the 2021 Generation of Kaanbal Suut*

Participants from the 2022 generation identified some challenges during their participation, such as conflicts with work schedules, connectivity problems for some people, and a preference for in-person programs rather than virtual ones. In addition, some participants expressed the need for courses with more theoretical support.

Participants from the 2023 generation identified challenges in their participation such as the lack of stable internet connectivity. They highlighted the need to involve more people from their organizations in the training, and the limited time to develop the knowledge acquired through the completion of tasks. Some participants also expressed that they did not perceive significant challenges.

*The huge gap between organizations represents a challenge to be able to "engage" everyone and ensure that everyone learns or has some learning. - Participant of the Kaanbal Suut Class of 2023*

Likewise, the experts who taught modules or workshops during the 2022 and 2023 generations. They identified as obstacles in Kaanbal Suut the lack of technical knowledge of some participants in the use of computers and programs, as well as the informality of some participants.

*Distance, lack of essential training of some participants... -Expert who taught a module or workshop, Generations 2021, 2022 and 2023*

It is important to note that none of the challenges identified, whether at the program or organizational level, were related to the planning, management or content of the program.

## RECOMMENDATIONS TO MAKE THE PROGRAM MORE EFFECTIVE

Those who have supported the implementation recommend carrying out an evaluation of the impact on the progress of the organizations to date, a recommendation that is being addressed through this evaluation and the results presented in this document.

Recommendations from participants in TNC workshops focus on the need to diversify profiles, provide personalized advice, create spaces to share experiences, and offer more time and depth in the topics addressed. Some express satisfaction with the quality of the experts and the dynamics, while others suggest holding face-to-face meetings and maintaining the diversity of profiles and legal configuration of the groups. Follow-up is also proposed to verify the impact of what was learned during the workshops. However, some responses do not offer specific recommendations to improve the program.

Recommendations from participants in the 2021 generation highlight the need to strengthen relationships between participants, conduct face-to-face activities, continue with CSO strengthening processes, carry out entry and exit evaluations, form smaller groups with similar issues, and maintain a constant focus on developing skills to strengthen organizations. It is important to note that some responses express general satisfaction with the program. In summary, the recommendations point to the importance of collaboration, face-to-face interaction, and adapting the program to the specific needs of participants.

*Conduct an entry diagnosis to the program and another exit diagnosis that allows us to know the topics in which we improved during the program. - Participant of the 2021 Generation of Kaanbal Suut*

Recommendations from participants from the 2022 generation highlight the importance of establishing links with other institutions to strengthen community organizations. They also suggest a more segmented second stage, especially for groups with similar challenges and objectives, such as the separation between environmental and social organizations. The implementation of more practical activities to complement the theoretical training provided by the program is also suggested. In addition, the need for additional training in specific areas such as conflict resolution and return on investment are mentioned. The inclusion of participants from previous generations in the welcome of new participants is also suggested to enrich the experience and provide additional guidance. Finally, the importance of carrying out a needs assessment to adjust the training program according to the real needs of the participants is highlighted.

*The topics are essential. Perhaps Kaanbal Suut should do a needs assessment and with that, adjust its training program. – Participant of the Kaanbal Suut Generation 2022*

Recommendations from participants of the 2023 generation emphasize the importance of continuing to strengthen the Kaanbal Suut community, ensuring that the program continues to train participants. The need to adapt the content of the modules to the characteristics of the organizations of each generation to make them more relevant and applicable is also



mentioned. Other suggestions include conducting mid-term evaluations, strengthening practical activities, managing more face-to-face activities, and diversifying content to serve organizations at different levels of development. In addition, the importance of individual advice and support in the search for tools is highlighted, as well as the implementation of visits to participating projects to share learnings. It is also suggested to divide the program into two stages with face-to-face workshops and to carry out a detailed follow-up of the weaknesses identified in each organization.

*Let it be less heterogeneous, there are organizations that are on different organizational levels. There were very basic issues for some organizations, while for others it was something of greater impact. - Participant of the 2023 Generation of Kaanbal Suut*

The recommendations of the experts who taught modules or workshops in the 2021, 2022 and 2023 generations of the program highlight the importance of promoting the relationship between generations, allowing the exchange of good practices and experiences between the most experienced participants and those who are just joining the program. In addition, the need to have a budget for the realization of face-to-face workshops is highlighted, since it is considered that these can be more effective than virtual ones. Finally, it is suggested to carry out a diagnosis of the level of development of each participating organization and segment the groups accordingly, which would allow the program to be adapted to the specific needs of each group and maximize its impact. The experts who taught modules or workshops in the 2022 and 2023 generations highlight the need to offer short workshops on technological and communication tools, and the implementation of mentoring with continuous follow-up to provide more personalized support to the participating groups.

*Group groups with more similar profiles, which allow them to locate and build strategies that may be useful to them in their organizations. Expert who taught a module or workshop, Generation 2023*

Finally, the recommendations of the experts who taught modules or workshops in the 2023 generation. They highlight the importance of broadening the topics addressed, including aspects such as the decolonization of philanthropy and free and informed prior consultation. In addition, it is suggested that more individualized support be offered to participants to meet their specific needs. Finally, it is proposed to group participants into groups with more similar profiles to facilitate the construction of effective strategies for their organizations<sup>3</sup>.

*Considering that homework is important, but the virtual dynamic in terms of tasks does not allow learning to be grounded if it is not resumed in person and vice versa. I believe that support material, specific orientation sessions and tasks anchored in face-to-face spaces are important. Expert person 2023*

*I think the groups are very diverse. And I think that something fundamental is that the smaller groups continue to monitor us, we see it as a commitment to you for believing in us. And it would be good to be able to stay in touch, with new workshops, assessments, activities; as it has been until now. - Participant of the 2023 Generation of Kaanbal Suut*

*Expand the program and re-adjust it to be able to have other interesting activities with other generations and to network. Participant of the Kaanbal Suut Generation 2022*

**Are we measuring impact using the right indicators? Propose alternative ways to assess the impact of the Programme in a more comprehensive way.**

---

<sup>3</sup> Evaluation note: for example, they could be grouped according to level of maturity, focus (research, activism, education, geographic area, ecosystem with which they work, among others).



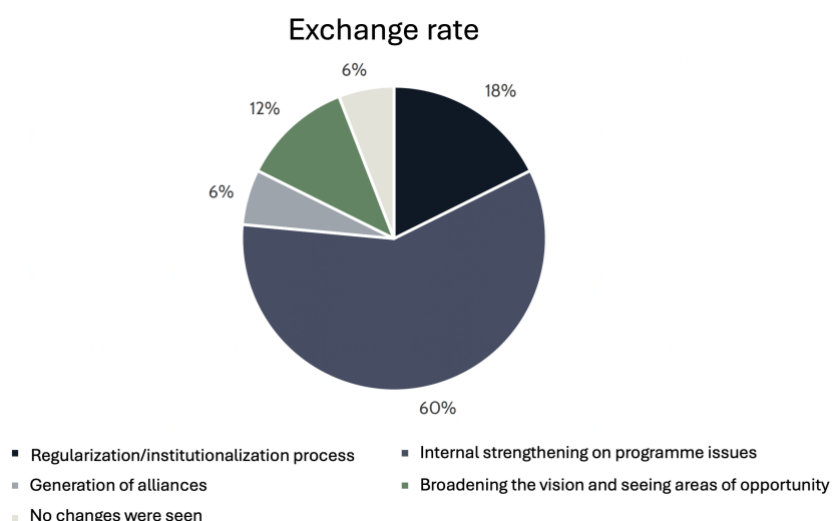
Based on the knowledge generated, it is considered pertinent to continue with a base of the OCA tool as was done with the 2023 generation, which can be adapted to the needs of each generation of the program. Likewise, it was found important to generate a list of recommendations that allow reflecting within the evaluation framework groups that work differently than how a Civil Society Organization typically works, such as a cooperative. Finally, it is considered that Kirkpatrick proved efficient for measuring knowledge acquisition in each module or workshop in other formats. This document is accompanied by a manual for the adaptation and implementation of the OCA, guidelines for consideration for groups with different characteristics and construction of Kirkpatrick for module or workshop sessions.

### **Impact results of the Kaanbal Suut program**

**Is the Kaanbal Suut Programme successfully selecting participating groups? What attributes do the most successful organised groups have in common in terms of operation, governance and leadership? What attributes should we look for in the organized groups we select?**

The current selection protocol is appropriate for integrating groups with a probability of success, since important changes were observed in the groups of the three generations, and integrating the lessons from past experiences into the new implementations resulted in increasingly comprehensive changes as the generations passed. New learnings for the future were generated from this exercise.

Through a results-gathering process, the impacts of the program on the organizations were analyzed, with the aim of learning about the results after leaving the program and identifying whether there is any profile in which it is more likely to generate a change. Of the groups represented in the assessment, 96% identified changes in their organizations. From their perspective, the changes they perceive are classified as follows:



*Chart 1. Rate of change perceived by organizations*

The most prevalent changes (60%) were those related to the module topics, i.e., improvement in internal or external communication, improvements in planning, etc. The changes that followed (18%) were those related to going one step further, achieving a regularization or

institutionalization process thanks to the internal changes that were developed within the program, some examples are achieving the constitution of the AC, regularizing before the SAT or achieving an appointment as a fishing refuge; all these types of change were reported by organizations of the 2023 generation. Changes were also observed in opening the management's vision and identifying new areas of opportunity for the group (12%) and generating alliances. Only one group (from 2021) reported not having seen changes and attributed this to internal situations in the organization that had not allowed them to implement what they had learned.

*"It is the first fishing refuge in Campeche and requested by a fishing cooperative."  
Kaanbal Suut 2023 participant*

Participants consider that the changes triggered by their participation in the program are relevant because they allow **the group<sup>4</sup> to be structurally strengthened** and prevent it from getting out of control. They feel recognized and seen by other organizations, they feel that they have expanded their interest to other communities in the Peninsula, they have identified opportunities for collaboration with other organizations, the quality of their work and their reporting capacity have improved, as well as their planning and daily operations. They also mentioned that the work environment has improved, management has a clearer focus, trust has increased among the people in the group, and their internal processes are more efficient.

*"It was our first experience in a training of this type and it was a challenge for us"*

Similarly, the changes generated through participation in the program allowed the emergence of new leaderships through intergenerational participation, improved their dissemination of the actions they carry out, and increased their credibility and outreach. Finally, they achieved consistency with the legal constitution of the organization.

**Below is a detailed description of some representative changes:**

**Earth Connection Center: We managed to establish ourselves under the legal figure of AC**

The group was given structure in a document, which has been a great challenge, but it was achieved with the support of a legal team in December 2023. Without a doubt, it was the most important goal at the beginning of this adventure, it was an expected change, since it was the reason why we participated in Kaanbal Suut and we knew that taking advantage of the opportunity was so important, and we know that it has not ended there. To achieve this, it was very important to have learned about the entire process involved in being able to work as an organization, its context, objectives, ways of operating, etc.

**The Frigate of Aguada Island: We already have the designation of Fishing Refuge in the water**

This appointment has allowed more organizations to approach us and invite us to participate, such as CINVESTAV, which wants us to work on turtle conservation. The change was achieved just after the program ended in November 2023. The change is relevant at the time of having the sustainable fishing project, other organizations already know us and it was a very important step after three years of effort. It is the first fishing refuge in Campeche and requested by a fishing cooperative. The training gives us the option to learn and strengthen ourselves on topics

---

<sup>4</sup> Bold text: mentioned several times

that were not clear to us and that with all the workshops we realized that we have to be more competitive, and they gave us that strength to move forward.

**KALANBIO: Less uncertainty in the Directive**

Deficiencies in strategic and organizational plans were identified and changes began to be observed during the training sessions in 2022. We worked hard, but without direction and we had no point of comparison with other Organizations. Now we have an idea of the path. These expected changes and the most useful thing to achieve them were the Organization's strategic and financial planning issues.

**Blue Resilience AC: Greater organization and administration**

We now have better internal procedures and access to financing, which has been noticeable since 2021. This has allowed us to increase the trust of our partners and we have improved internal organizational processes. These changes were expected and what was most useful in achieving this was the administration, legal aspects and management of the AC.

Three unexpected changes were reported, one of them refers to the fact that the unexpected part was the way in which the participants (Biofauntastic Women) were involved, achieving a strengthening in strategic planning (Alianza Kanan Kay) and having been able to detect that they had an issue of irregularities with the SAT and they knew how to find the means to fix it and better manage the accounting (La Fragata de la Isla Aguada).

Among the responses, it was identified what they considered most useful to learn during the program and they mentioned the following that can be found among the topics of the program modules and its format:

- Strategic Planning: and Talent Management:
  - Strengthening competitiveness and clarifying objectives and methods of operating.
  - Learn about the importance of strategic planning in the functioning of the organization.
  - Strengthening internal organizational capacities.
  - Learning about the distribution of roles, structuring of documentation and systematization of processes to facilitate the submission of projects.
- Financial Sustainability:
  - Learn about the importance of the fiscal and financial part in the functioning of the organization.
  - Acquisition of relevant tax knowledge at a personal and professional level.
- Legal:
  - Learn about the importance of the legal part in the functioning of the organization.
  - Awareness of the limitations and needs for legal formalization of the organization.
  - Strengthening internal capacities regarding legal and organizational obligations.
- Communication:
  - Recognition of communication as a key element in raising funds and maintaining internal cohesion.

- Development of skills for selling projects, defining objectives, describing the client, storytelling and pitching.
- Assessment of effective communication within the work team.
- Program format:
  - Assessment of community spaces and methodologies to facilitate deep conversations.
  - Recognition of the need for updating through new workshops and methodologies.
  - Appreciation for creativity in the participation of all members of the organization.

They were also asked when they first noticed changes and most people said that they had been participating in the program since they were in the program (47%), others mentioned that they noticed the change shortly after the program ended (41%) and 12% mentioned that they continued to see changes sometime later. This suggests that the most significant impacts are immediate, either in real time or close to the end of the program.

Based on this analysis, no new preferred profile was found that should be given priority in the selection process, but rather it confirms that, from the perspective of the organizations, the current process is adequate, since, except for one extraordinary case, all organizations identified changes and improvements due to having been part of the program.

The same analysis was done, but from the perspective of Sureste Sostenible and allied organizations (funders, experts/implementers of a module, etc.). The changes identified in the organizations that have been part of Kaanbal Suut are:

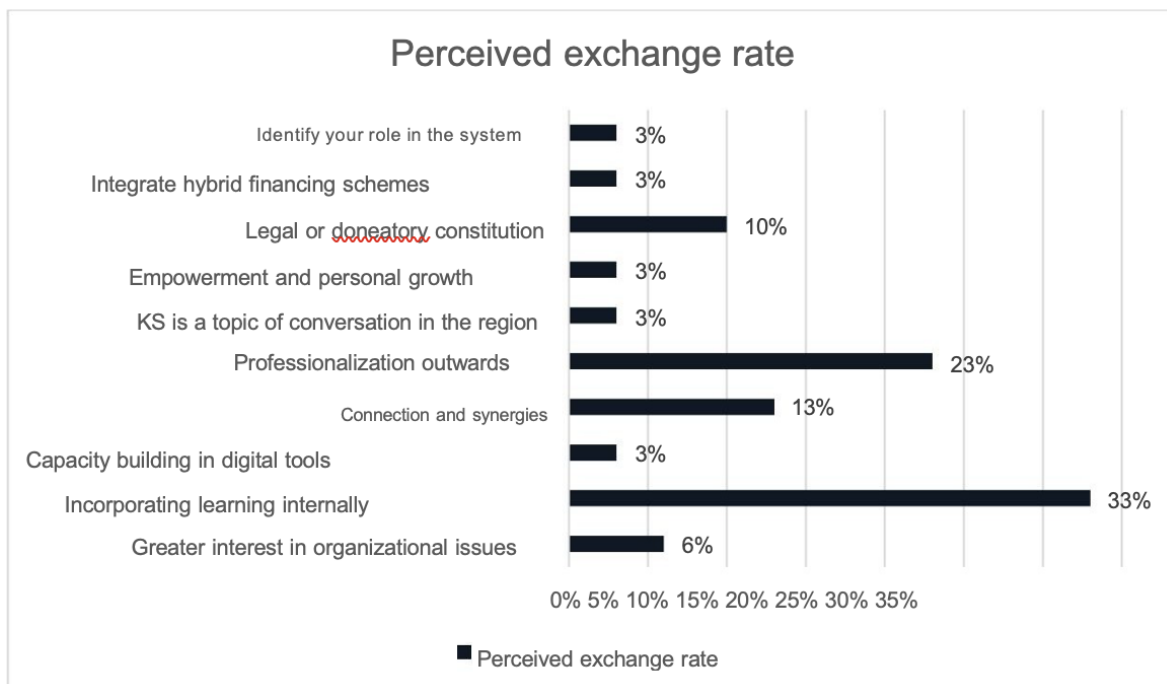


Chart 2. Rate of change perceived by allied organizations

The graph shows the changes identified and how many were mentioned by the partner organizations. The most notable change is the incorporation of internal learning (33%), such as legal, gender, communication, fiscal, financial and strategic planning issues. This coincides with the perception of the organizations, regarding the most identified type of change. The second was professionalization towards the outside (23%); this type of change is very relevant because it refers to the way in which organizations that can provide funds perceive the groups. Among these changes is the change in the language they use, also that they now present more and better structured proposals (change identified by the Mexican Fund for the Conservation of Nature, AC) in which there is more clarity about what they want to do and how to do it. Likewise, there is a better implementation, and they report in a better way. This is a highly relevant structural change, a result of the program. Another change identified by several people was the existence of a better connection and synergies between the participating groups (13%). Also, there is knowledge of several organizations that have achieved legal incorporation or obtained the status of authorized donor (10%). Likewise, it is identified that there is greater interest in organizational issues (6%), and to a lesser extent that organizations now know how to better identify their role in the system (3%), they have integrated hybrid financing schemes in some cases (3%), empowerment and personal growth of the people who participated in the program is observed (3%), the capacities in digital tools have increased (3%), and finally, now Kaanbal Suut is a topic of conversation in the region (3%).

The allies consider these changes to be relevant because they establish solid foundations for the growth and success of the projects. Working groups are formed with shared objectives and common commitments, generating a collective force that generates a positive impact on the conservation ecosystem. It also allows for greater coordination in regional efforts, including public policies and defense of the territory. They consider that it generates hope and pragmatic viability to carry out actions previously considered distant and facilitates the flow of talent between organizations, promoting the dissemination of best practices. In the cases of those that achieve the status of authorized donor, they obtain tax benefits, such as the possibility of receiving deductible donations and exemption from income taxes. They have also been able to adjust the content of their programs to reinforce aspects such as sales and income diversification, which increases their resilience.

They show the value of Kaanbal Suut from a perspective external to the vision of the local groups that live the program. Below is a detailed description of some representative changes:

**UNDP and part of the Selection Committee: possibility of creating networks, alliances and community between organizations, the groups know each other in many spaces and dynamics.**

It allows groups to get to know each other and learn from each other. Sometimes there are isolated groups and with the process they have gotten to know each other and the possibility of forming alliances has opened up. This change was observed in the panels and many Kaanbal Suut groups receive UNDP donations, so there is direct interaction. These types of changes allow us to reach a certain regional scale. Learning from those who are making progress, sharing the environmental struggle, considering that living with someone who has been in the subject for longer, allows you to learn. This change was unexpected, due to the expectations I had of the program. I value the spaces between peers very much because they allow people to recognize each other, forge an identity, learn from others and I think it is a good strategy and there are not many spaces that offer this. That makes it work better, that they are equal.

**FMCN: Greater interaction between organizations**

New organizations are being welcomed, and more organizations that did not participate before, because they are part of the community and are more aware of the opportunities. Those that had already applied have better structured proposals, consider aspects that were not reflected before, and there is more clarity about what they want to do and how they want to do it. There is also an improvement in implementation. In the region, it is heard that the program is a topic of conversation and that they are part of a network and that they are a community. I have seen these changes firsthand when interacting with the organizations and they were both expected and desired. To promote this change, greater collaboration between organizations and sectors is required, knowing that other organizations can be allies.

People from partner organizations find these changes useful in their organizations because they can visualize their strengths and understand the work needed to achieve the desired impacts. They are strengthened internally and externally, which allows them to achieve a greater impact in their work. They prioritize communication and fundraising, prepare in advance, and focus on coherent planning. They now have tools to request specific training. They recognize the importance of a connected ecosystem for innovation, collaboration, and positive impact. In addition, they fulfill obligations in a timely and appropriate manner, even those previously unknown, and train the rest of their staff. This has resulted in avoiding sanctions from the SAT in some cases. Spaces between peers are an opportunity to recognize each other, learn, and forge identity, promoting an environment of equality and cooperation.

These changes were sometimes identified immediately, at the end of the workshop or module. They were also observed in WhatsApp conversations and in subsequent interactions outside the program, such as when requesting funding.

Based on this analysis, no new preferred profile was found that should be given priority in the selection process, but rather it confirms that, from the perspective of the partner organizations, the current process is adequate, since all organizations identified positive changes and improvements due to having participated in the program.

Finally, these findings confirm the perception of the Kaanbal Suut management team that there was no discrepancy between what was expected and what happened, as the program was expected to include a diversity of groups (in terms of size, theme, scope, type and seniority) and with all the variety of profiles, changes, results and impacts were achieved.

For the Kaanbal Suut management team, it was learned that the successful groups or those that performed best from their perspective were those that dedicated the required time, which also shows the interest they have in strengthening themselves and that was also reflected in patterns of constant participation, which delivered materials or tasks, promoted collaborations and expressed how they are applying knowledge to generate changes in their group or organization. It was noted that the groups that most showed these characteristics are those whose representatives have management positions or are founders, although sometimes volunteers from the team also showed commitment and proactivity. In other words, people who show leadership characteristics, in addition to their position in the organization.

It is important to note that not being legally constituted does not influence the level of involvement and use of acquired capabilities. On the contrary, it was observed that participating in the program can lead to achieving such constitution. The important thing is that they are working in a way that is aligned with their objectives, even if it is not clear how to achieve them. It is important that they know and understand the problem they are addressing, and the context in which they operate. Organizations with diverse activities have more difficulty taking advantage of the program's spaces, since it is perceived that by having a high number of activities and approaches, learning is not channeled in a limited way, thus dispersing the level of impact.

From the perspective of the partner organizations, the successful organizations that participated in Kaanbal Suut are those that managed to take advantage of the program's tools and internalized the lessons learned to enhance the impact of their projects. Likewise, those that identified their achievements and shared them, as well as the challenges and lessons they have faced. These are the ones that have consistency and discipline in their path. They take advantage of each interaction and collaboration by creating alliances, increasing their productivity (resources and impact). They also considered those that took a new approach to take advantage of their legal and fiscal potential through the learnings and changes generated and acquired by the program.

In contrast, from the perspective of Kaanbal Suut's management team, the organisations that did not complete the programme satisfactorily were those that did not have good internet or had significant gaps in digital skills. They were also those people who were over-saturated and did not have enough time to follow up. In large organisations, when middle- level people participated, they did not have enough influence to internalise the learnings in the organisation.

From the perspective of the organizations that did not complete the program, they revealed that the main reasons were work and personal commitments, as well as scheduling conflicts. Specifically, it was mentioned that several people from the organization were participating in the different modules but were unable to complete them due to the busy nature of their schedules. Participants were asked if they felt there was anything the Kaanbal Suut team could have done to increase the likelihood of successfully completing the program. One of the participants from the Class of 2022 expressed that he had another management training program in that period, suggesting that there were scheduling conflicts that made his participation difficult. Two participants from the 2021 generation say that the team should have supported those who failed to finish and proposed the possibility of offering another learning format as an alternative for those who faced difficulties in completing the program.

## **RECOMMENDATIONS FOR FINE SELECTION OF ORGANIZATIONS**

The current selection criteria are generally considered to be adequate, however, specific recommendations are listed to clarify them:

- Look for leadership characteristics, which typically translates into having executives or founders involved.
- Identify whether there is sufficient flexibility in the work schedule of the organization or your main job or occupation to be able to carry out activities that go beyond session hours.
- It is not relevant whether they are legally constituted.

- Identify whether they have an in-depth knowledge of the problem they are trying to address in the context in which they work, since a lack of clarity does not allow for efficient use of the learning.
- Identify that they have a clear objective that they want to achieve, even when they are not clear about how to do it.
- Identify that they have limited activities or scopes that are consistent with their objective and not dispersed.
- Give preference to local groups or those that actively engage with local groups.
- Identify that they can adapt or be resilient.
- That, in general, they have access to reliable internet.
- A short test can be done to demonstrate basic skills in using digital tools<sup>5</sup>.
- Provide clarity about the level of commitment required to make participation worthwhile.

**Are adequate mechanisms in place to improve the sustainability of the network and the retention of participating groups?**

An appropriate mechanism is being developed to sustain the network and retain participating groups, since, although it had not been a focus in the first two generations, starting in 2023 this component began to be prioritized and even in 2024 the first multigenerational face-to-face workshop was successfully carried out with results that show the importance of the network and the sense of belonging to it. Also, it was expressed by the program's allies that local organizations of all generations presume having been part of the program and having shown great interest in generating alliances and synergies based on its connection with the program that did not exist previously.

Through the planning and implementation of the multigenerational in-person workshop, important lessons were learned about the sustainability of the network and the retention of participating groups.

To announce the workshop, participants were invited through three communication channels that have proven effective with the participants: the Kaanbal Suut community group on WhatsApp (100 people) in which a video was shared, a group email (84 people) and, in some specific cases, a personalized email from the Sureste Sostenible Directorate to encourage participation (19 people, which was very effective). That is, a total of 184 people were contacted, 19 of them with a personalized approach. The workshop had a maximum capacity of 40 places. 37 people from 27 organizations confirmed their appointments, and 23 people from 18 organizations showed up. That is, 93% of the available places were confirmed and 58% participated. In turn, the confirmed people represented 20% of the people who have been part of the program, and the attendees represented 13%. It should be noted that among the reasons for not being able to attend (including last-minute cancellations) were scheduling complications due to not being able to leave their job, having field work, family issues, or being out of the country or region. These reasons were expressed by those who received the personalized email; the collective email does not provide much clarity on the lack of participation.

---

<sup>5</sup> A regular course on the use of digital tools can be considered as a prerequisite.



Among other points to consider, it is known that many people are no longer with the organization they were collaborating with when they participated in Kaanbal Suut and, as this is the first event of this nature, for the generations of 2021 and 2022 a considerable amount of time has passed between their participation and the invitation to this space.

Among the groups that participated, four were from 2021, four were from 2022, and 10 were from the 2023 generation, which shows that the short distance between their participation and the space could have influenced their incentives to participate, in addition to the fact that it was a generation that had a more marked Learning Community component than in past generations, considering that the 2021 generation had a community component with a session every 15 days in which spaces were provided to share challenges and opportunities in the organizations and it was taken advantage of by the participating organizations. The 2022 generation did not have this approach in this way. The existence of community spaces is another factor that can contribute to the network's sense of belonging. The same phenomenon was present in the participation of multigenerational workshops with the presence of four groups from 2021, three from 2022, and six from 2023, which marks the same trend.

Prior to the in-person workshop, participants in the multigenerational workshops were asked if they had entered into an alliance with another Kaanbal Suut group, to which only 15% (2 groups) of the participating groups said yes, the majority of participants had not yet entered into active collaborations. In contrast, during the in-person workshop, more than 70 initial proposals for alliances or collaborations between the represented groups were made explicit, completely aligned to generate mutual value between organizations, which shows that a network is being generated that facilitates the consolidation of a local network of organized groups that collaborate and join forces. Of these 70, during another part of the workshop, spaces were given to go deeper into the ideas and during these presentations enough momentum was generated for three proposals for bilateral collaboration to include more groups present and to land next steps, which demonstrates the interest and initiative to take advantage of the spaces and facilities offered by the program to continue connecting. Likewise, 31 organizations reported having formed an alliance or collaboration with another organization during the in-person workshop, according to the Sureste Sostenible closing questionnaire. This shows that the generation of the network is a process that is just beginning and that it still depends on the facilitation by Kaanbal Suut to consolidate it and achieve sustainability.

Additionally, during the dialogue facilitated during the workshop, the people who are part of the Kaanbal Suut community reflected deeply on the meaning of being part of this network. Various themes emerged, but one constant was the sense of collaboration and shared commitment to the conservation of the environment and the land in the Yucatan Peninsula. The importance of reciprocity, mutual support, and the feeling of belonging to a community united by a common cause was highlighted. In addition, the value of shared learning and generosity in sharing knowledge and resources among the organizations represented was emphasized, which reaffirms the importance of these spaces facilitated by the program.

*WHAT DOES IT MEAN TO BE PART OF THIS NETWORK?: To have support and backing. To know that we are not alone in this fight for the conservation of nature. Participant of the 2024 in-person workshop*

*WHAT DOES IT MEAN TO BE PART OF THIS NETWORK?: Contribute to a wave of positive change in southeastern Yucatan. Participant of the 2024 in-person workshop*

*WHAT DOES IT MEAN TO BE PART OF THIS NETWORK?: A circle of support to ask for advice, exchange experiences and good practices, bounce ideas off each other, and let off steam. Participant of the 2024 in-person workshop*

In terms of how they can leverage the network, participants expressed a wide range of strategies and opportunities. From exchanging information and experiences to forming strategic alliances and developing joint projects, there was consensus on the importance of maintaining the network communication and contact between organizations. The need to organize events and workshops that foster collaboration and mutual learning was stressed, as well as to leverage the strengths and resources of each organization to achieve a more significant joint impact. This demonstrates the momentum that the program has generated and the importance of taking advantage of these conditions to consolidate the network and give it continuity.

*HOW CAN YOU TAKE ADVANTAGE OF THE NETWORK?: Organize and rotate events where the network is promoted. Create a repository of information and inputs of interest for the network to consult. Participant of the 2024 face-to-face workshop*

*HOW CAN YOU TAKE ADVANTAGE OF THE NETWORK?: By contributing, collaborating. Being responsible and keeping our word. Having a good reputation. Participant of the 2024 in-person workshop*

Finally, reflecting on the contribution of each of them in the workshop, the participants recognized their active and diverse participation in the process. From sharing experiences and knowledge to providing support and motivation to other members, there was recognition of the importance of the diversity of experiences and enriching perspectives for the group. The need for active listening, respect and honesty in the exchange of ideas was highlighted, as well as the value of collaboration and teamwork to achieve common goals. Commitment and willingness were observed throughout the workshop, taking advantage of the spaces and being grateful for them, which is an important indicator of success.

*WHAT WAS YOUR CONTRIBUTION TO THE WORKSHOP?: Dynamism and participation. I shared the experience of the organization with other members, I lived together, I listened, I reflected. I shared my doubts. Participant of the 2024 in-person workshop*

*WHAT WAS YOUR CONTRIBUTION TO THE WORKSHOP?: Although our participation was limited, we managed to form 5 collaborations. I think our contribution was the same as what we received: the opportunity to achieve bigger and better things. Participant of the 2024 in-person workshop*

*WHAT WAS YOUR CONTRIBUTION TO THE WORKSHOP?: I realized my place as a member within a worldview and was able to speak and share about my knowledge of body language. In-person workshop participant 2024*

The closing of the participatory workshop was marked by a deep reflection on the legacy of the Kaanbal Suut program and the network that learns to transform. After a day of sharing experiences and beginning to formalize strategic alliances, the participants concluded with a retrospective look at the impact generated by the program in their organizations and communities. This closing moment provided the opportunity to recognize the individual and collective growth achieved throughout the training process, as well as to glimpse the transformative potential of the network in the future. Ultimately, the importance of continuing to strengthen the ties of collaboration and mutual learning within the network was highlighted, with the firm commitment to continue promoting sustainable development in the Yucatan Peninsula. This reflection allows us to see how it is the appropriate time to consolidate the existing mechanisms and continue strengthening the sustainability of the network and the retention of participating groups.

**From an organizational (staffing) and governance perspective, do we have the best setup?**

From an organizational and governance perspective, the current program setup shows a combination of strengths and areas for improvement. The existence of an Executive Committee and a Board of Directors provides a solid leadership structure and space for strategic decision-making. In addition, the specialized management and consulting team that supports implementation provides comprehensive technical support, contributing to the operational success of the program. However, the rotation of the consulting team that supports can generate inconsistencies in implementation and difficulties in reporting, suggesting the need to improve continuity and cohesion between generations. Likewise, opportunities were identified to expand the administrative team and improve the external communication of the program, especially in the availability of dissemination materials. In general, there is a positive perception of the support during the program, but specific areas are pointed out that could benefit from adjustments in the organizational and governance setup.

Currently, the program has a governance scheme that includes an Executive Committee of seven people that shares with another program that has a mainly strategic focus and is the group to which the program's progress and milestones are reported. Additionally, Sureste Sostenible has a Board of Directors to which progress is reported every three months and meetings are held to consider new ideas and recommendations for improvement. For the operational part, there is the Sureste Sostenible Management team (which sometimes has an intern) and a specialist consulting team that technically supports the project. Finally, there is support from the administrative area.

It is important to note that, to date, the technical support team for implementation has changed, which, on the one hand, has brought new ideas and integrated learnings, strengthening what has worked best and innovating with what did not work as expected or the opportunities that were identified. It is considered that each year the program has improved and has refined its methodologies, which have also been contextualized to the region and the generation increasingly better. This format is useful because it relieves responsibility from the Sureste Sostenible team and specialized support is available. On the other hand, this scheme generates some inconsistencies in the implementation, as well as in the generation of products and deliverables, which fragments the implementation of the program and, from some perspectives, makes the cohesive understanding of the implementation between generations more complex and complicates reporting. Likewise, for each new consulting team, a training and familiarization process with the program is necessary, which takes time that could be used for evaluation and adaptation activities prior to the start of the modules, so the learning curve each year impacts planning. However, it was reiterated on several occasions that external technical support has been of great value to the program.

On the administrative side, the processes are complex, sensitive and take a considerable amount of time, so it was identified as an opportunity to expand the administrative team to have someone from that department who would dedicate more time to monitoring the program and making compliance more efficient.

From a communication perspective, gaps were identified in the availability of materials, newsletters, and other dissemination documents since the team does not have the experience or time available to adequately address these needs.

To learn about the perception of the organizational perspective of the program, participants, allies and experts were asked their opinion on the accompaniment during the program and they responded as follows:

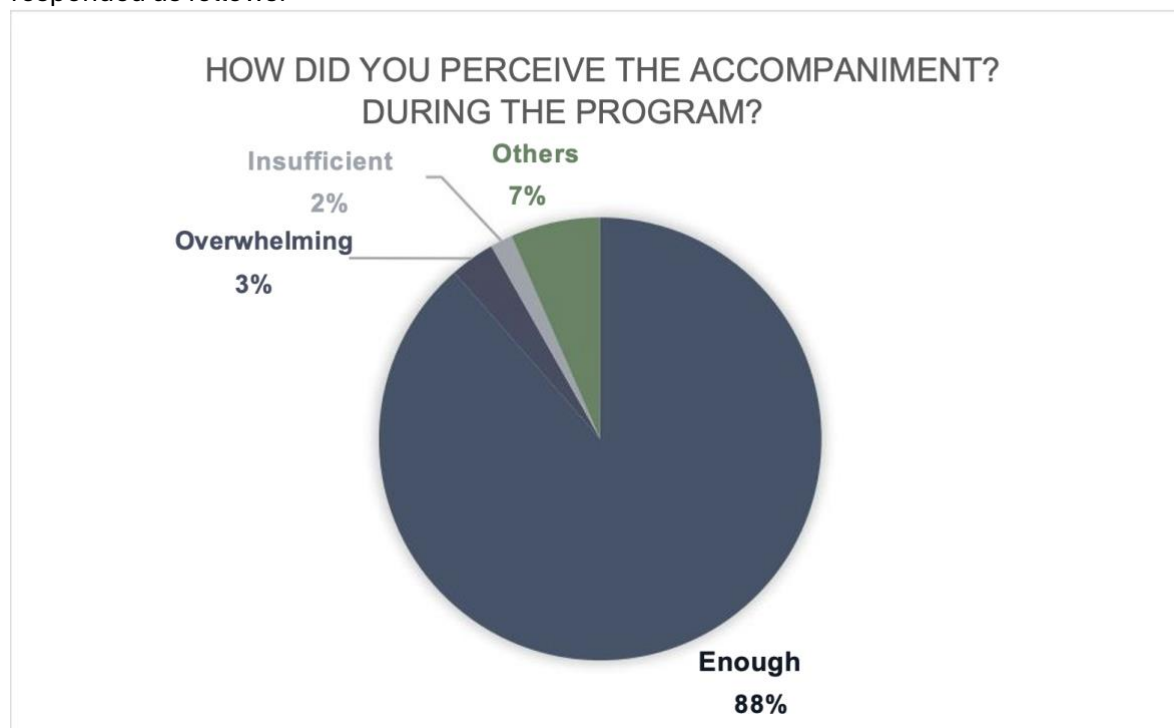


Chart 3. Percentages of perception of support during the program

The vast majority (88%) of participants responded that it was sufficient. 7% responded Other, 3% responded that they perceived the support to be overwhelming<sup>6</sup> and 2% responded that it was insufficient. Participants who considered that the support during the program was sufficient highlighted the punctuality and attention in the follow-up, the experience and dynamism of the instructors, as well as the prompt response to questions and comments. In addition, they valued the effective communication, the organization of the program, and the adaptability to individual needs. Only two people rated it as overwhelming (a partner organization of the program and a workshop implementer) and one as insufficient (participant 2022). In general, satisfaction was based on personalized attention, the quality of communication, and the organization of the program.

100% of the participants in the TNC workshops perceived the support as sufficient, and valued the punctuality and attention in the follow-up, as well as the experience and dynamism of the instructors. They also highlighted the prompt attention to questions and comments, the good communication during the activities and the friendly attitude of the team. In addition, they appreciated the continuous support from the community to the workshop, the constant follow-up during the process and the connection established between colleagues and participants. Other aspects mentioned were the clarity in the communication of information, the adequacy

<sup>6</sup> Only two people mentioned that it was overwhelming, one expert said that he felt this way because of the implementation and because not enough time is given to the speakers, while the other person did not specify the reason. However, with so few perceptions in this regard and no identifiable trend of reasons, it is not considered relevant.

of the program to what was initially proposed and the understanding of complex issues. General satisfaction was due to the effectiveness of the support in addressing the needs and facilitating the learning of the participants.

*For the support they give you from the moment you leave your community until you arrive at the workshop and vice versa. In addition to the attention, they provided during the days of the workshop. - Participant in TNC workshops, 2023*

Participants from the 2021 generation perceived the support during the program as sufficient. It was assessed that the support was balanced and precise according to the needs of the participants throughout the program. It was mentioned that adequate support was received from the program coordinators and the module facilitators. Participants appreciated having access to the online material for consultation, as well as the availability of the instructors to resolve doubts during the program sessions. It was acknowledged that the support was aligned with the topics and timing of the programme, and the overall organisation of the programme was valued. Participant satisfaction was due to the quality and appropriateness of the support provided during the programme.

*We had the online material for consultation, the instructors' emails to resolve doubts and during the sessions, there was ample space for questions and answers. - Participant of the 2021 Generation of Kaanbal Suut*

Participants from the 2022 generation mostly perceived the support during the program as sufficient, with one exception who considered it insufficient. Among the reasons for considering it sufficient, the following were mentioned: understanding of the topics and availability of information when requested, good pace and effective communication channels such as WhatsApp, access to useful tools and links, openness to ask questions and resolve doubts, as well as efficient communication and timely reminders of activities. In addition, the constant availability of the material and the openness to feedback were highlighted. Most of the participants valued the accompaniment positively, and the insufficient perspective referred to the lack of adaptation of the topics to daily aspects of the NGOs, so there was no reference to the operational support of the group.

*There were always reminders of activities, notices well in advance, quick answers to questions. - Kaanbal Suut Class of 2022 Participant*

Most participants from the 2023 generation perceived the support during the program as sufficient. It was highlighted that the initial objectives were achieved and the fact that tasks were assigned to work at home was positively valued. It was mentioned that the work team was sufficient and that the reminders, as well as the communication through emails and messages in the group, were subtle and sufficient. The participants expressed that whenever they requested support, it was provided, although they would have liked to be able to dedicate more time and energy to the program. In addition, the constant presence of the facilitators and speakers during the workshop was perceived, and it was considered that the needs and expectations of the participants were met. The use of different means of communication, the organization of the program, and the availability and accessibility to resolve doubts were noted. The participants considered that the program was good, complete and adequate, and that several relevant topics were taught. The willingness of the team to resolve doubts and adapt to the audience was also highlighted.

*Very attentive to the progress of activities, open and effective communication. - Participant of the 2023 Generation of Kaanbal Suut*

The experts who taught a module or workshop during the 2021, 2022, and 2023 generations reflect a positive overall perception of the support during the program. The perceived closeness of the Sureste Sostenible team to the participants is highlighted, which makes it easier to accurately address their doubts and concerns. In addition, it is recognized that the program was well planned, suggesting an appreciation for its organization and structure. However, there are gaps between the participants, indicating that for some it was just delivering information they already had, while for others it was insufficient because they did not know how to start. This suggests an opportunity to improve the personalization of the support, better adapting it to the individual needs of each participant and providing more specific support according to their level of knowledge and previous experience. The responses of the experts highlight positive aspects of the support during the program, but also point to areas for improvement in terms of personalization and adaptability.

*I perceive a lot of closeness on the part of the Sureste sostenible team towards the participants, and this helps to provide them with more specific approaches and solutions to the doubts they may have. -Expert who taught a module or workshop, Generations 2021, 2022 and 2023*

The responses from experts who taught a module or workshop in 2022 and 2023 reflect a positive perception of the support provided during the program. They highlight the availability of constant support, comprehensive attention to processes and needs, and the provision of sufficient resources for participants. The responses from experts who taught a module or workshop in 2023 highlighted that the accompaniment helped define objectives, indicating that it provided clarity and direction in the learning process, which generated an effect that was strengthened thanks to the good participation by the groups, which in turn suggests a success in the selection of the participating groups, specifically in terms of the selection of profiles with an adequate level of involvement and commitment by the participants. This result is linked to the decision-making process that was carried out, which is part of the governance scheme. It is also worth highlighting that they were always on top of everything, which suggests constant and dedicated attention on the part of the facilitating team towards the participants. Finally, the existence of a diversity of profiles and learning is mentioned, which allowed the recognition of the different guidance needs of the participating organizations, even those with broader and more professional trajectories.

*There was a diversity of profiles and learnings, some had very initial organizational issues, but other organizations demanded guidance taking into account broader and more professional trajectories. Which allowed us to see or point out that some were very behind. Which was not 100% true, because they were really in very different moments. -Expert who taught a module or workshop, Generation 2023*

## **RECOMMENDATIONS TO IMPROVE THE GOVERNANCE SCHEME**

Based on the findings, it is considered that, although the governance system works, it would be worth exploring the idea of allowing the same consulting team to accompany more than one process because it can capitalize on the accumulation of experience and specific knowledge about the program and the region, which would facilitate continuous improvement, process optimization, and faster adaptation to the changing needs of the project, as long as an effective feedback loop is generated. Likewise, a stable team could offer a more coherent and cohesive implementation over time, avoiding inconsistencies in implementation and reporting. This practice could also reduce the time and resources currently dedicated to training and

familiarization with the program, which would impact the overall efficiency of the project. Likewise, it can be a strategy to strengthen administrative processes and make them more efficient.

It is important to note that having a basic evaluation tool can help mitigate inconsistencies between reports from different expert support teams. Also, regardless of who provides support, there should be recurring spaces for Pause and Reflection to generate evaluations, internal reflections and constantly provide feedback on the program. Finally, considering integrating people to support the administrative team and to generate communication products is pertinent.

As for the system of support for organizations and the team of experts, the format is considered adequate, so it is recommended to maintain the open and effective communication that has characterized the program until now. This includes prompt attention to questions and comments, as well as the constant availability of relevant information. Another success that must be maintained is the personalization of the support to adapt to the differences of the groups according to their level of knowledge and previous experience. This has been key to the development of a program that is perceived as highly inclusive.

**What is the potential for scalability and replicability in other regions of the program?**

The program has the potential to scale and replicate through continued capacity building of past generations and to continue bringing together new organizations in subsequent generations. The focus on how to achieve this is based on whether to continue the primary focus of institutional strengthening or whether to also integrate the construction and consolidation of a local network into the vision.

For Kaanbal Suut, the different perspectives point out that scalability and replicability refer to working not only with organizations on environmental issues, but also other social issues that are relevant and pertinent to the Peninsula. This has some interesting considerations. The program outline allows for a broader scope in the profile of the organizations considered because the primary focus is on strengthening organizational capacities that are independent of the group's theme or purpose. However, if we want to enhance the generation of synergies, network construction, and consolidation of Learning Communities, we should consider the possibility of creating thematic groups to foster these connections that have proven to be extremely relevant in the different areas of the evaluation. This division can range from having relevant representation of the different thematic profiles to work with subgroups (for example, in one generation half work on environmental conservation and half on human rights) or work with two parallel or asynchronous thematic groups, but without mixing them. This last option would undoubtedly require greater resources.

Another aspect of scalability and replicability is to consider whether to continue opening new generations or to continue building capacity and strengthening organizations that have already begun a process with Kaanbal Suut. Based on the knowledge generated by this evaluation, it would be optimal to pursue both lines of action. The section on suggestions for planning for the next three years lists the topics and formats in which the continuation of support for groups from past generations could be offered.



**What is the differential (competitive) advantage of the Kaanbal Suut Program compared to other organizational capacity strengthening programs?**

The differential advantage of the Kaanbal Suut Program compared to other organizational capacity strengthening programs lies in several key aspects highlighted by the program's participants and allies. First, Kaanbal Suut offers a coherent sequence of topics that it addresses in a practical and reflective manner, allowing participating organizations to acquire relevant knowledge and tools to strengthen their activities. In addition, the quality of the facilitators and the teaching methodology are highlighted, as well as the constant attention of the coordinating team to seeking alliances and creating an environment conducive to learning. The collaborative virtual platform and the opportunities for face-to-face interaction are also praised aspects, as is the professionalization and systematization of the processes by Sureste Sostenible. Other strengths include the contextualization of the information provided and the precise identification of skills to be strengthened, which contributes to a relevant and effective learning experience for participating organizations. These characteristics distinguish Kaanbal Suut as a leading organizational strengthening program in its field.

Participants highlighted several key aspects that were highly valued during their involvement in the Kaanbal Suut programme. Firstly, the opportunity to acquire knowledge and practical tools to strengthen the activities of the participating organisations, as well as the diversity of topics addressed and the quality of the facilitators, was highlighted. In addition, the importance of collaboration between organisations and the creation of an active community, where the exchange of experiences and the sharing of ideas is encouraged, was recognised.

Building partnerships. The organization of the event and attention to logistics were also praised, as was the transparency and effective communication by the coordinating team. Participants positively valued the content, structure and participatory approach of the program, as well as the opportunity to establish meaningful connections with other organizations and experts in the field.

*The four modules are essential for any Civil Society organization that is starting out. And that foundation is essential. - Kaanbal Suut Class of 2023 Participant*

The program's partners valued weaving a network, one generation at a time, of communities and CSOs. Meanwhile, those who supported the implementation of the workshop valued the Learning Community that emerges from the participating organizations.

Participants in TNC workshops valued the opportunity to establish direct relationships with facilitators, to acquire knowledge to strengthen their groups' activities, and the flexibility and relevance of the topics discussed. They also highlighted the atmosphere of trust in addressing sensitive issues, the young and organized perspective of the coordinating team, and the possibility of establishing alliances with other organizations. In addition, they appreciated the support in organizing events, the resolution of doubts, and the transparency of the coordinating team, which contributed to an enriching and satisfactory experience.

*Extremely valuable, the topics were in line with the needs raised. - Participant in TNC workshops, 2023*



*Being able to meet with different organizations and form alliances for future collaborations between participating organizations. – TNC Workshop Participant, 2023*

Participants in the 2021 Generation of the program highlight the importance of having experts who facilitate the creation of a community and promote the transfer of knowledge. They highlight the training provided by highly qualified instructors on topics relevant to CSOs, as well as the creation of community spaces that allow for continuous exchange and follow-up. They also value the perspective offered on the work of civil organizations, along with practical tools for planning, and the opportunity to share experiences and discuss relevant topics at the right times.

*Knowledge Transfer and a space for exchange and sustained connection. - Participant of the Generation 2021*

The participants of the 2022 Generation of the program highlight the appreciation of the organization and the relevance of the topics covered, as well as the horizontality in the participatory processes that allowed them to learn from the experiences of other groups and share their own. They also highlight the information shared in the workshops, the opportunity to learn from experts in each module, and the facilitation of communication and tools to apply in organizational work. In addition, they emphasize the importance of the time for questions and answers, which help to relate the theoretical with real cases, and the diversity of approaches applicable to organizations, along with the integration of different sectors and collaboration during the program.

*The information shared in the workshops and the synergy. - Participant of the Generation 2022*

The participants of the 2023 Generation highlight the experience and knowledge of the team behind Kaanbal Suut, as well as the effectiveness of the organized plan to strengthen organizations. The opportunity to develop strategic plans based on the training received and specialized advice or mentoring, the enrichment obtained through practical learning and collaboration with other organizations is highlighted. In addition, the importance of establishing a collaborative community between the participating organizations is recognized, as well as the opportunity to establish contacts and strategic alliances in the region.

The relevance of the modules offered and the support of the work team, which encouraged the exploration of areas for improvement within the participating organizations, are also valued.

*Getting to work and exploring areas of the organization that sometimes were not given priority due to lack of knowledge and/ or "time". - Participant of the Generation 2023*

Experts who participated in a module or workshop in the 2021, 2022 and 2023 generations highlight the practicality and innovative approach of the programme, as well as the joint creation of solutions and spaces, which generate valuable connections between participants. In addition, they highlight the quality of the training, and the contacts provided, giving a sense of belonging to a high-quality programme. On the other hand, experts who participated in a module or workshop in the 2022 and 2023 generations highlight the importance of the collaboration spaces facilitated by experts in relevant topics, the strengthening of organisations and the effective organisation of exchange and learning spaces. Finally, experts who participated in a module or workshop in the 2023 generation highlight the value of the approach to knowledge, mentoring and networking provided during the programme, as well as the contribution of the collective design of the agenda. The relevance of the information

provided to the participants and the importance of the space for listening and collective reflection for learning towards the organization and the group in general are mentioned.

*Practicality, the innovative approach, the co-creation of solutions and spaces, and the type of connection it generates among participants. -Expert who taught a module or workshop, Generations 2021, 2022 and 2023*

*Organization and spaces for exchange and learning. -Expert who taught a module or workshop, Generations 2022 and 2023*

*The space for collective listening and reflection, which allows learning to be placed towards the organization, but also towards the group. -Expert who taught a module or workshop, Generation 2023*

Participants also highlighted the differences between Kaanbal Suut and other programmes. They emphasized the fact that the program presents a sequence in the topics addressed, encourages good participation dynamics, takes care of the language of openness and inclusion, and has the constant involvement of the Sureste Sostenible team in the search for alliances and the creation of an environment conducive to learning. The collaborative virtual learning platform and the opportunities for face-to-face interaction are also mentioned, as well as the quality of the facilitators and the teaching methodology. Other aspects praised include the interaction between participants, the accompaniment in the process, the consideration of the workshop topics, the quality of the modules and the integration of new methodologies and approaches. The professionalization of Sureste Sostenible, the organization and systematization of the processes, as well as the contextualization and relevance of the information provided are highlighted. In addition, the strengthening model and the precise identification of skills to be strengthened by the program are recognized.

*The interaction between participants, the camaraderie generated by the Program and the way of approaching the trainings (very dynamic and reflective). All the topics addressed have a bearing on the reality of my organization and the other participating CSOs. - Participant of the 2021 Generation of Kaanbal Suut*

*What Kaanbal Suut mainly does is identify the skills to be strengthened and offer them in a program. Even during the pandemic, a strengthening program was carried out with great attendance, achieving the program's objectives. Expert person who taught a module or workshop, Generations 2021, 2022 and 2023*

## **RECOMMENDATIONS TO IMPROVE THE PROGRAM'S COMPETITIVE ADVANTAGE**

Participants also reflected on considerations that the program may have that they have observed in other experiences other than Kaanbal Suut. While some people consider that the learning was complete, some participants are satisfied with the experience, while others express a desire to have more time to share experiences with similar groups or receive personalized mentoring. Some suggestions include establishing more concrete follow-up actions, formalizing alliances between civil society organizations (CSOs), providing greater support to small or inexperienced groups, and deepening the implementation of the knowledge acquired. The need for a more balanced approach in supporting organizations receiving grants and the importance of more accurately diagnosing the needs of participating organizations are also mentioned.

Participants from the 2021 generation expressed the desire to formalize alliances between Civil Society Organizations (CSOs) and follow up on tangible actions in synergy.

Participants from the 2022 generation suggested the need for more opportunities for small or inexperienced groups, as well as the possibility of having a directory with photos to facilitate identification among participants, like the profile exercise carried out in 2023<sup>7</sup>. In addition, there were those who raised the idea of a practical course or personalized advice to advance in the process of becoming an NGO.

Participants from the 2023 generation expressed a very positive assessment of the program, highlighting its integrity and quality. Many noted that the program is very comprehensive, covering experience, integration, knowledge and the formation of alliances. However, there were comments about the preference for the participation of more members of the organizations in the sessions and for promoting more face-to-face workshops. Although the program was generally considered to be very comprehensive, some participants recognized the need for commitment to continue with the initial push towards the consolidation of learning and actions.

Participants in the TNC workshops suggested the possibility of having a little more time to share experiences with similar groups or organizations. In addition, the importance of establishing follow-up actions was highlighted, especially on valuable topics such as the defense of the territory, and the creation of a network with specific agreements to continue communication and identify spaces for collaboration was suggested. Some participants also pointed out the need for more time in the workshops to be able to share experiences with experts on the topics. However, there were participants who considered that everything was fine and did not identify any shortcomings in the experience.

Finally, the experts who participated in the delivery of modules or workshops, or in the implementation of the program in the 2021, 2022 and 2023 generations, expressed their satisfaction with the design of the program, highlighting its completeness and the annual update of the same. In addition, they emphasized the importance of face-to-face meetings due to their greater enrichment compared to virtual ones. They suggested having personalized mentoring and going deeper into the implementation of the acquired knowledge and improving the diagnostic process of the organizations to reduce the gap between them and optimize the fulfillment of the objectives. They also pointed out the need to open the perspective a little more, noting a marked bias towards supporting organizations that receive donations<sup>8</sup>, which may not be the most strategic path for growth for some organizations.

---

<sup>7</sup> Evaluation note: The profile exercise was a space at the beginning of the first in-person workshop in which participants were asked to fill out a form that would first highlight the profile of the participant and then that of their organization; this facilitated getting to know each other and focused attention on people as individuals, avoiding alienating the human part by only referring to organizations as participating entities; these forms contained pertinent and relevant information.

<sup>8</sup> One of the experts who taught a module in 2023 mentioned that almost all organizations that have participated in KS receive donations or funding, and there are almost no organizations that are social enterprises that join the program, which is also a good alternative to ensure their financial sustainability. They also suggested integrating more business content and not just topics that are typically identified with civil society organizations.

## IV. THREE-YEAR PLANNING RECOMMENDATIONS

Once the reflection on the program's results was completed, a space was set aside to learn about the expectations of the participants for the next years of the program. A vision was constructed by the participating groups and by the allied organizations and groups. Likewise, progress markers were constructed that serve as a route to know if the actions implemented are leading to the results of the expected changes in the long term.

The results were as follows:

### VISION BY PARTICIPATING GROUPS

This vision describes what the organizations that are part of Kaanbal Suut expect to be like and what they hope the program will deliver.

Kaanbal Suut is a program that trains organizations dedicated to the environment, strengthening their work in conservation, defense of the territory<sup>9</sup> and human development so that they can carry out work with greater impact and comply with applicable regulations. These organizations that are strengthened by the program are consolidated, have strong leadership and have a financially and operationally sustainable organization that knows how to identify the resources it needs to perform adequately. They also respect the rights of all members of the team and are transparent, efficient and ethical in the use of financial resources.

Kaanbal Suut is also a platform that facilitates the establishment of strong links with experts and other organizations to share knowledge and solutions to common problems, as well as to trigger alliances with communities, the private sector and the government.

### VISION FROM ALLIED ORGANIZATIONS

Kaanbal Suut is a program that strengthens organizations in the Yucatan Peninsula that now have a better capacity to adequately address the environmental and social challenges of the region and that contribute to a positive regional impact. They have practical and efficient internal processes that respond to a strategy and are financially sustainable. Likewise, the strengthening of internal capacities does not only occur at the organizational level, but also in the people who are part of them. The program encourages more local and territorial groups to be self-managed and receive direct funding. These groups take advantage of the program as a base for the network that is built to stay organized and connected. Likewise, common intentions are built and points of collaboration are identified.

A clear alignment can be observed between the expectations of both perspectives, and they are aligned with what the program has been to date, with the difference that more emphasis is given to the network part, Learning Community and trigger of alliances. In a consolidated way, the integral vision is seen as follows:

---

<sup>9</sup> This term was used and proposed for the vision by the participating people of the KS generations.

## CONSOLIDATED VISION

Kaanbal Suut is a program that trains organizations dedicated to the environment, strengthening their work in conservation, defense of the territory and human development, generating capacities to face environmental challenges and social sectors of the region in a better way. They have the capacity to carry out work with greater impact and comply with applicable regulations. The organizations strengthened by the program are consolidated, have strong leadership, comply with applicable regulations and have developed a sustainable financial and operational organization. They also now have efficient internal processes and improved capacities at the organizational and personal level. In addition, they are transparent, efficient and ethical in the use of financial resources, respecting the rights of all people on the team. Likewise, Kaanbal Suut serves as a platform to establish strong links with experts, other organizations and communities through an organized and connected network that promotes the construction of common intentions and the identification of points of collaboration between the participating organizations. This facilitates the exchange of knowledge and solutions to common problems, as well as the creation of alliances with the private sector and the government.

This vision is what allied and participating organisations hope the Kaanbal Suut programme will promote over the coming years and is suggested to be the basis for defining specific activities. To determine whether the program is moving towards the vision that was built through this process, the following progress markers are suggested<sup>10</sup>. These refer to changes in behavior, relationships, activities, and actions of the groups, organizations, and individuals involved in the program. In other words, it is the ideal behavioral change expected to achieve the vision. These markers can be used as a basis for periodic Pause and Reflect sessions and for evaluations. To learn more about how progress markers are tracked in Pause and Reflect sessions, see the methodological note found in the Manual for the use of the Kaanbal Suut program evaluation tools.

### **POSSIBLE CHANGES: refer to the changes that are expected to occur with the continuation of the program.**

Organizations participating in Kaanbal Suut:

- They have access to a continuous, innovative institutional strengthening program that adapts to the needs of the needs.
- They recognize and know what they can offer and ask for when making alliances.
  - Increase local collaboration.
- They give continuity to the network ties that were already built with past generations.
  - They have spaces to share knowledge and experiences
- They know the organizational aspects that the government and donors request, to reduce risks and open opportunities to lower financing.
- They have mechanisms to cope with adversity and are more resilient.
- They have more clarity about their purpose and scope.
  - They know in detail the details of the legal figures that exist and know how to identify which ones are most appropriate for their group.

---

<sup>10</sup> Progress markers are sequential changes by actors that signify a measurable and reportable turning point or outcome that indicates progress is being made in the right direction to meet program expectations and, therefore, the overall vision. They are not indicators.

- They are motivated and actively involved in the activities offered.
  - Implement the learnings in their organizations
  - They have more efficient operating processes
  - They have the knowledge to begin diversifying their sources of income and generating sustainability financial.
  - They have a team that is consistent with their needs.

Regarding possible changes, it can be observed that, on the one hand, the continuation of the program as it has been until now aligns the expected impacts in terms of institutional strengthening, and on the other, it requires the integration of a strategy of continuous strengthening for groups that have been part of past generations and another strategy of network and community promotion. In the recommendations section, specific ideas suggested by the people participating in this process will be listed.

**PROBABLE CHANGES: refer to the most likely changes that will occur with some adjustments to the program.**

Organizations participating in Kaanbal Suut are most likely to:

- They maintain the trust of the community, institutions and donors.
- Government agencies and other NGOs outside the network approach to learn about its purpose and seek spaces for collaboration or connection.
- There is a tangible improvement in the ecosystems they work with.
- More robust, complex, and sustainable organizational improvements are observed.
  - They have an adequate and effective system of governance.
  - They avoid significant delays in the administrative, planning and operational aspects.
  - They have a functional system of indicators and reporting processes.
  - They maintain a stable staff.
- At least one collaborative strategic alliance agreement is implemented.
  - They can consolidate a new point of sale through an alliance.
- Have a portfolio of clear, limited and verifiable projects.
  - Take advantage of areas of opportunity.
- They include the community in which they work to participate in conservation activities.
  - Strengthen territorial youth governance.
- They increased their access to financing.
  - They achieve financial sustainability and income diversification.
- The regional network begins to have an impact on government agencies.

These changes suggest supporting groups and organizations that have already been part of the program's core capacity building and strengthening processes. In other words, it is continuity in the practical implementation of the acquired knowledge that is beginning to materialize in a comprehensive manner.

**IDEAL CHANGES: refer to the expectations that are expected to occur, but optimal conditions are needed for them to happen.**

Organizations participating in Kaanbal Suut ideally:

- They are part of a network that is an active Learning Community with a common and regional vision.

- They actively contribute to the network, even assisting in the strengthening of new organizations that join the program.
- It has common, networked mechanisms for accessing external financing and benefits from the creation of alliances to make multidisciplinary proposals and projects.
- Build a fund that contains resources to be used for conservation projects in the entire region.
- They position themselves as a group and influence public policy in the region.
- They generate verifiable social and environmental impact.
- Work and remuneration invite people in communities to actively engage in other activities possible activities.

All ideal expectations refer to the construction of a robust, multidisciplinary, practical and regional network and Learning Community.

In conclusion, regarding the expectations for the future of the program, it is hoped to continue with the current approach with feedback from lessons learned, to integrate a component of ongoing support for those who have been part of past organizations and to open a stronger line for building a more consolidated network.

### **Recommendations to achieve possible changes**

In general, it is recommended to continue with the logic and structure of the program by integrating the learnings already described in this document, among which the following are highlighted:

Selection process:

- Continue with the existing criteria and keep in mind that the richness of profiles and configurations is one of the most important attributes of the program.
- It is not necessary to be legally constituted.
- The important thing is to identify leadership characteristics in the participating people, and that many times that means management positions.
- Highlight the level of commitment, minimum hours required, identify the willingness to work the timebooks teamwork and flexibility in their main activity to be able to participate actively.
- Identify if their work is limited, they understand the problem they are working on and if they have the capacity to resilience.
  - Identify whether they have faced challenges in the past, how they faced them and what results they achieved, to identify characteristics of organizational resilience.
- Have generally stable internet.
- Design a test for the use of digital tools, and if you do not pass, generate a prerequisite for training.
- Maintain access to session videos or videos on module topics.
  - A self-paced asynchronous format may be considered.
- It was considered that, if a relevant component is community, it is a priority to create groups with common themes or purposes (group of organizations that work for conservation, or on the other hand, human rights, or defense of the territory, education, etc.)

During the program:

- Follow the Participatory Monitoring and Evaluation scheme that accompanies this document.
- Implement Pause and Reflection sessions at least three times during the program (post-selection, mid-term, term and end).

### **Recommendations to achieve the probable changes:**

These adjustments are ideas to provide ongoing support to organizations that participated in Kaanbal Suut in the past:

- Offer follow-up advisory spaces on key issues, especially in supporting making practical what is needed. learned.
- Offer basic information on relevant topics or those that require updating in pre-recorded video for easy access.
- Provide information on sources of financing.
- Generate specific short-term training spaces on key topics.

Recommendations to achieve the ideal changes:

These recommendations focus on the consolidation of a regional network:

- Maintain the Learning Communities focus throughout the program.
- Facilitate a multigenerational Learning Community process so that each generation comes together with its own proposal built during its participation in the program.
  - Design spaces<sup>11</sup> to share experiences between people and groups.
  - Design spaces to share experiences with international organizations<sup>12</sup>.
- Facilitate a process of connection with other relevant actors such as academia, government and funders in the region.
- Continue one-off, multigenerational in-person workshops.
- Design and implement a mentoring program in which people from past generations can accompany those who are part of the program to support them in their process.

## **PRIORITIZATION OF TOPICS AND FORMATS**

Below are the results of a topic prioritization exercise and the format in which they believe it is most appropriate to teach it. The topics with a white background are the options that were given based on the results of the OCA of the 2023 generation, as well as training concerns in other spaces. Those with a blue background were proposed during the exercise by the people and are in order of total mentions (i.e. from most times proposed to least). Those in bold are the current modules of the program.

---

<sup>11</sup> Estos espacios se refieren a talleres participativos que permitan a las personas compartir experiencias y aprendizajes a través de actividades diseñadas y facilitadas por personas expertas en espacios participativos, con el fin de lograr el objetivo específico de la sesión y que incluya la participación de personas de la red que han vivido de primera mano las experiencias y aprendizajes.

<sup>12</sup> Se refiere a lo mismo que los espacios entre personas miembro de la red, pero con la atención de generar un diálogo horizontal entre participantes y organizaciones internacionales para generar aprendizaje e intercambio mutuo.



Priority list of allies	Priority list of participating groups	Consolidated priority list
Strategic Planning	Project design	Tax and legal risks
Tax and legal risks	Tax and legal risks	Project design
Project design	Assertive communication	Assertive communication
Strategic alliances	Legal and tax formation processes for groups	Strategic alliances
Digital tools (Word, Excel, zoom, miro, etc.)	Strategic alliances	<b>Strategic Planning</b>
Assertive communication	Monitoring and evaluation	Monitoring and evaluation
Gender and Inclusion	Resource management	Digital tools (Word, Excel, zoom, miro, etc.)
Environmental, social and gender safeguards	Internal processes	<b>Human Capital</b>
Human Capital	Human Capital	<b>Resource management</b>
Monitoring and evaluation	Team development and promotion of group collaboration.	Leadership and personal development
Leadership and personal development	Program/Project Management	Environmental, social and gender safeguards
Program/Project Management	Digital tools (Word, Excel, zoom, miro, etc.)	Program/Project Management
Resource management	Working with indigenous peoples	Internal processes
Internal processes	Leadership and personal development	Gender and Inclusion
Design of proposals to access funds	External communication	Legal and tax formation processes for groups
Working with indigenous peoples	Environmental, social and gender safeguards	Working with indigenous peoples
External communication	Strategic Planning	Design of proposals to access funds
Team development and promotion of group collaboration.	Design of proposals to access funds	Team development and promotion of group collaboration.]
Legal and tax formation processes for groups	Gender and Inclusion	<b>External communication</b>
Public Speaking and Storytelling	Conflict resolution	Conflict resolution
	Training of tourist guides	
	Social media for campaigns	
	Basic English	
	Organizations and their global context	

Business design
Biodiversity and conservation of the Mayan jungle and Mesoamerican reef
Specialized software (ie Strategizer)
Environmental education strategies

Table 8. Prioritization of topics of interest

It is important to know what generates the most interest in the participating groups, as well as the opinion of external partner organizations, so the three totals were presented for consideration. Likewise, the preferred formats for each topic are presented, since it is not necessary to consider all of them as modules of the program, but also with the formats that encourage another type of approach to new organizations and the accompaniment of those that were in the past.

Issue	Priority format preferences by participants and allies
Tax and legal risks	Program module Two-hour theoretical-practical workshop Webinar
Project design	Program module Two-hour theoretical-practical workshop 18-hour workshop
Assertive communication	Two-hour theoretical-practical workshop Webinar
Strategic alliances	Webinar Two-hour theoretical-practical workshop Program module
Strategic Planning	Program module 18-hour workshop
Monitoring and evaluation	Two-hour theoretical-practical workshop Webinar Program module
Digital tools (Word, Excel, zoom, miro, etc.)	Two-hour theoretical-practical workshop Webinar
Human Capital	Two-hour theoretical-practical workshop 18-hour workshop Program module
Resource management	Program module
Leadership and personal development	18-hour workshop Webinar Two-hour theoretical-practical workshop
Environmental, social and gender safeguards	Webinar

Program/Project Management	18-hour workshop Program module
Internal processes	18-hour workshop Two-hour theoretical-practical workshop
Gender and Inclusion	Webinar Two-hour theoretical-practical workshop
Legal and tax formation processes for groups	Two-hour theoretical-practical workshop Webinar
Working with indigenous peoples	Webinar
Designing proposals to access funds Development of teams and promotion of group collaboration.	Program module Two-hour theoretical-practical workshop
External communication	Two-hour theoretical-practical workshop
Conflict resolution	Webinar 18-hour workshop

Table 9. Priorities for teaching formats

This table is useful for general format preferences by topic, but is not suggested as a definitive decision, as consideration needs to be given to the depth of the course, as well as the perspective of the experts who will be giving it, whether it is complementary to a program for new generations or if it is for groups from past generations. But it can be useful to know how it attracts attention currently and it may be that an entry format is used to generate more interest, such as an introductory webinar that people are willing to attend before giving an 18-hour workshop. Also, there are formats that are not reflected, such as pre-recorded videos or one-on-one or small group consultations.

## V. CONCLUSIONS

Over the past three years, Sureste Sostenible, through the Kaanbal Suut program, has contributed to local strategies in the Yucatan Peninsula to address the region's socio-environmental challenges, such as climate change and urban and tourist expansion. By focusing on strengthening grassroots groups and civil society organizations, KS has managed to create a network of trained and empowered local actors to lead conservation and sustainable development initiatives that are now more effective in fulfilling their purpose. The effectiveness of KS is evident in the 78 organized groups that have received intensive training in critical areas such as strategic planning, financial sustainability, human talent management, and organizational communication. The program structure, which combines virtual modules with in-person meetings and community spaces, has facilitated continuous learning and effective collaboration among participants. The introduction of the Learning Community has allowed groups to analyze and address systemic challenges collectively, further enhancing the possibility of strengthening their group capacity to generate strategic solutions.

The external evaluation of the programme, carried out between March and May 2024, highlights both achievements and areas for improvement. Among the highlighted strengths are the quality of the facilitators, organisational clarity and capacity building through various training workshops. However, some weaknesses were identified challenges such as the disparity in knowledge between organizations and the need to consider the challenges of participants in terms of internet connectivity and schedule reconciliation. To overcome these obstacles, more constant monitoring, additional support for less experienced organizations, and improvements in support for technological capacity building are recommended.

KS's ability to successfully select participating groups and the programme's organisational and governance structure are other key aspects that have been strengthened over time. Despite some inconsistencies due to the rotation of the consulting team, the leadership structure and comprehensive technical support have been fundamental to the programme's operational success. Furthermore, KS has significant potential to scale and replicate in other regions, thanks to its focus on capacity building and consolidating local networks.

KS's competitive advantage lies in its practical and reflective methodology, the quality of the facilitation of learning spaces, and the collaborative virtual platform. These elements, together with the professionalization and systematization of processes, have distinguished KS as a leading program in the organizational strengthening of civil society organizations. It is essential to highlight that the strengthening of organizational capacities is what allows these groups to be more effective in achieving their mission, which is the reason for KS's existence.

To continue building on these achievements, continued support for the Kaanbal Suut Program is crucial. Its ability to empower local organizations and groups and foster a network of collaboration and learning is fundamental to addressing the socio-environmental challenges of the Yucatan Peninsula. By investing in KS, you are investing in a more sustainable and fair future, where local actors have the tools and leadership necessary to drive comprehensive socio-environmental development. Your support not only maintains but expands the positive impact of this essential program to continue strengthening those who work tirelessly for a better future in the Yucatan Peninsula.

## **VI. REFERENCES**

- Briggs & Wilson-Grau (2013). Outcome Harvesting.
- Ford Foundation, MENA Office (2012). Outcome Harvesting. Cairo.
- Wilson-Grau, R (2015). Better Evaluation, Outcome Harvesting. [Betterevaluation.org](https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome_harvesting)  
[https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome\\_harvesting](https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome_harvesting)

## VII. ANNEXES

### ANNEX 1 PERCEPTION FORM

The perception form included the following questions:

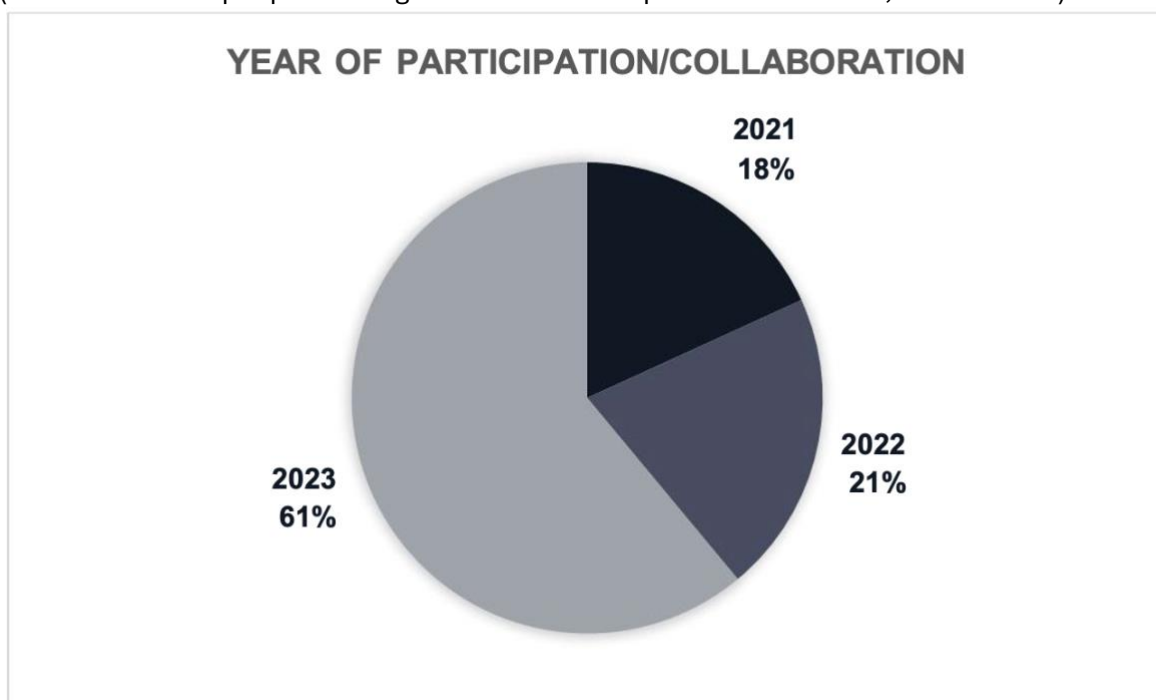
- What is the name of your group or organization?
- What is your name?
- In which year did you participate/collaborate?
  - 2021
  - 2022
  - 2023
- How did you get involved? (If you were involved in multiple ways, please fill out the questionnaire once for each form of involvement)
  - My group participated in TNC workshops
  - My group participated in a Kaanbal Suut cohort
  - We supported the implementation
  - Expert(s) for leading a module/workshop over several days
  - Expert(s) for leading a single workshop (max. 2 hours)
  - Program partners
  - I am part of Sureste Sostenible
- Did you complete the program?
  - Yes
  - No
    - For organizations or groups that did not complete the program:
      - Why didn't you finish?
      - Is there something the Kaanbal Suut team could have done to help you complete the program? If so, what?
- From your perspective, what went best in Kaanbal Suut?
- Have you participated or collaborated with other capacity-building programs for civil society organizations or groups?
  - For participants in other programs:
    - What did you find different about Kaanbal Suut compared to other programs?
    - Do you think something was lacking compared to other experiences?
- From your perspective, what was the most valuable thing Kaanbal Suut offered?
- From your perspective, what were some obstacles that arose in Kaanbal Suut?
- How did you perceive the support during the program?
  - Sufficient
  - Overwhelming
  - Insufficient
- Why?
- Do you recommend anything to make the program more effective (to ensure the program strengthens the participating groups)?
- Do you recommend anything else to improve the program?

#### **Participant profile analysis from the Kaanbal Suut perception form**

This document presents the analysis of the perception form from the Kaanbal Suut Program, which was sent by email on March 5, 2024, to participants and collaborators/allies of the

program from its three cohorts in 2021, 2022, and 2023. The goal was to enrich the evaluation by identifying achievements, areas of opportunity, and challenges to design recommendations aimed at strengthening the program for the next three years. The following is the analysis of the responses.

A total of 65 responses were received from the perception form for the Kaanbal Suut Program. (For the full list of people and organizations who responded to the form, see Annex 1.)



*Chart 4. Percentage of respondents per year of participation in the Kaanbal Suut Program*

The graph represents the distribution of participation in the response to the form of the participants and collaborators/allies of the Kaanbal Suut program in each of the three generations of the program. 18% of the participants and collaborators/allies.

People who responded to the form were part of the 2021 generation, 21% were part of the 2022 generation, and the majority, 61%, were part of the 2023 generation.

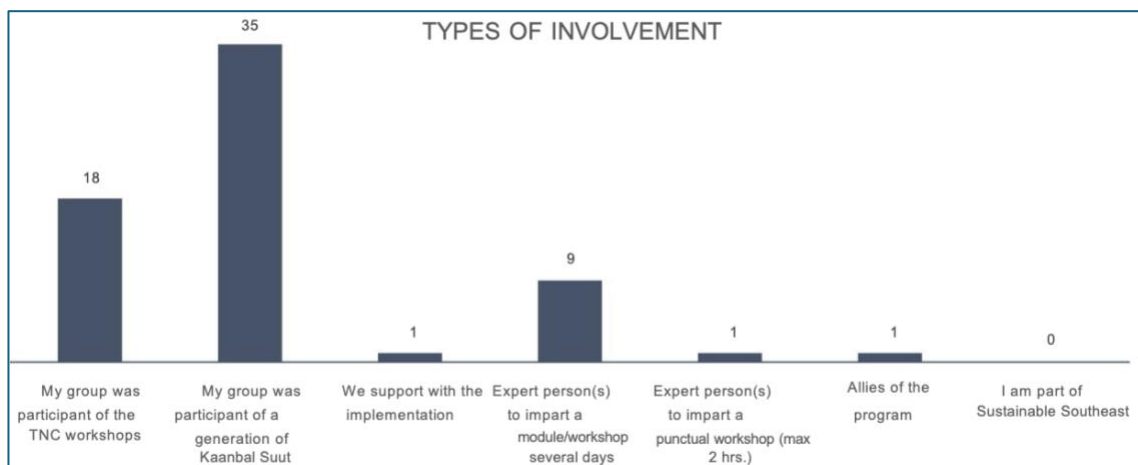


Chart 5. Type of involvement of Program participants/ collaborators

The graph shows the distribution of participants and collaborators/allies of the Kaanbal Suut program according to their role or relationship with the program. Most respondents indicated that their group was a participant in a generation of Kaanbal Suut, representing 61% of the total responses. The next most representative groups were those who participated in TNC workshops (19%), followed by experts who taught a module/workshop over several days (9%). In addition, there were contributions from those who supported the implementation, experts who taught a specific workshop, and program allies. No responses were recorded from people from Sureste Sostenible. This distribution reflects the diversity of roles and levels of participation and/or collaboration of the respondents to the form, which enriches the analysis.

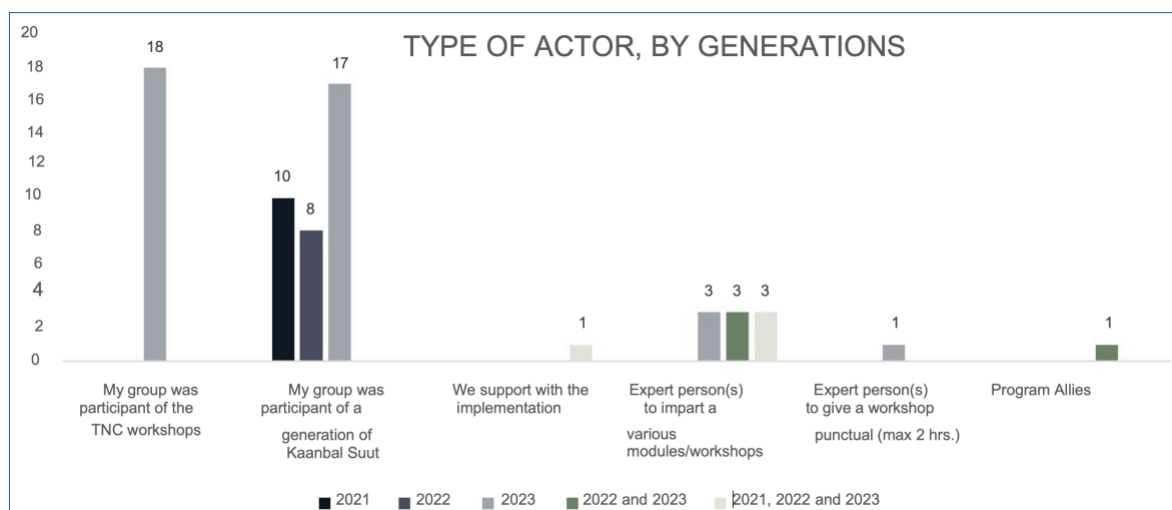


Chart 6. Distribution of actor types by generation

The graph shows the type of actor by year or years of participation. Of the respondents who participated or collaborated in 2021, 100% were participants of the 2021 Generation. Of the respondents who participated or collaborated in 2022, 100% were participants of the 2022 Generation. Of the respondents who participated or collaborated in 2023, the vast majority were participants: 18 respondents (46%) participated in the TNC workshops, followed by 17 respondents (44%) participated in the 2023 Generation. Likewise, 3 respondents (8%) were experts to teach a module/workshop lasting several days and one person (3%) collaborated as an expert to teach a specific workshop. Four people were selected to have collaborated with the Program during 2022 and 2023. Three people as experts to teach a multi-day module/workshop and one person as a program ally. Four people were selected to have collaborated with the Program during the three generations of the Program, in 2021, 2022 and 2023. Three people as experts to teach a multi-day module/workshop and one person as support in the implementation of the program.

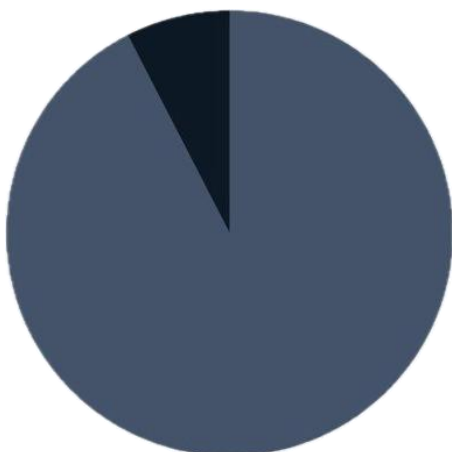


Chart 7. Percentage of respondents who completed the program

Of the 53 responses to the question: did you complete the program? 49 (92%) responded that they had completed the program, while 4 (8%) did not. Those who responded yes continued to answer the analysis questions, while those who responded no continued to answer questions to reflect on the reasons why they did not complete the program.

## ANNEX 2: DESCRIPTIVE LETTER OF THE KANBAL SUUT COMMUNITY WORKSHOP

### EVALUATION OF THE KANBAL SUUT PROGRAM

#### DESCRIPTIVE LETTER | KANBAL SUUT COMMUNITY MEETING | APRIL 17, 18, AND 19, 202

<b>OBJECTIVE</b>	Participatory workshop that allows people to leave with practical tools on topics relevant to organized groups on the Peninsula, including mapping activities for possible collaborations, strengthening the network and exchanging learnings.
<b>DAY AND TIME</b>	Wednesday, April 17th from 1:00 to 8:30 pm Thursday, April 18th from 9:00 to 8:30 pm Friday, April 19th from 9:00 a.m. to 1:00 p.m.
<b>PLACE</b>	Gamma by Fiesta Inn hotel in Merida, Yucatan
<b>PROFILE OF PEOPLE PARTICIPANTS</b>	People who applied and are part of organizations or groups that participated in one of the three generations of the Kanbal Suut program.



WEDNESDAY, APRIL 17		
AGENDA	Record	
	Welcome	
	Icebreaker Activity	
	Assertive communication course part I	
	Coffee Break	
	Assertive communication course part II	
SCHEDULE	ACTIVITY	TECHNICAL INFO
1:00-1:40	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meeting of participating people</li> <li>• Check in at the hotel</li> </ul>	Record sheets
1:00-2:15	LUNCH	
2:15-3:00	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welcome message: <ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitating person</li> <li>Words from Maru</li> </ul> </li> <li>• Presentation of objective and agenda</li> <li>• Icebreaker activity: <p>A ball of yarn is given to one of the participants and they begin by saying their name, the name of their organization, the state in which they work, and the purpose of their group. When they finish speaking, they are asked to throw the ball of yarn to another <u>participant</u>, <u>but</u> pulling the thread. The person who received it introduces themselves and continues the dynamic. The objective is to see how each person contributes to a network of the local system.</p> </li> </ul>	<p>Anukie</p> <p>Maru</p> <p>Agnes</p> <p>Slides with objective, agenda and rules of coexistence</p> <p>Ball of yarn</p> <p>Take your time, set a limit of between 40 seconds and 1 minute</p>
3:00-4:30	Assertive communication course part I	Marcela Gomez
4:30-4:40	Coffee Break	
4:40-7:00	Assertive communication course part II	Marcela Gomez
7:00	Dinner at the hotel (for those staying)	

THURSDAY, APRIL 18		
AGENDA	Breakfast Energizing exercise Icebreaker Activity Strategic Alliances Part I Who am I and what do I offer as an organization? Strategic alliances part II (Presentation of the organizations: identifying the system) Strategic alliances part III (Collaboration gallery + coffee break) Strategic Alliances Part IV (Facilitated Discussion: Sowing seeds of collaboration) Meal Energizing exercise Strategic Alliances Part V (Critical Path of the Strategic Alliances, Linkage Mapping and Strategic Alliance Management) Coffee Break Sharing experiences Visit and Dinner	
9:15- 10:20	<b>Icebreaker activity</b>  Systemic mapping of the region  The group is divided into three themes: political context, environmental context, and civil society groups. Each person is given a sheet of paper with the outline of a map of the peninsula and is asked to draw something on the map that reflects their reflection on the thematic context that they were assigned. When they are finished, they stick it on the wall under the sign for their theme. In plenary, the people from the other two groups are asked to interpret the drawings of the other themes and a perspective is consolidated for each of the themes.	Thematic signs (political context, environmental context and context of civil society groups)  Blank maps of the peninsula in letter size  Pritt-Tak  Markers or colors  Flipchart cut into three
SCHEDULE	ACTIVITY	TECHNICAL INFO
7:00-8:30	Breakfast	
9:00- 9:15	<b>Energizing exercise</b>  They randomly form a circle and <u>have to</u> tell the name and organization of the person on their right.  Objective of the day	N/A

11:50- 12:20	<p>Strategic alliances part III (Collaboration gallery + coffee break)</p> <p>-Gallery by topic: time is given for people to go around reviewing the gallery and commenting on each other's files.</p> <p>At the same time, it is the Coffee break.</p>	
12:20- 1:00	<p>Strategic Alliances Part IV (Facilitated Discussion: Sowing seeds of collaboration)</p> <p>-In the plenary session, people comment on the doubts that were shared with them, the offers and a map of possible collaborations is made.</p>	<p>Flipchart with names of the groups in random to go mapping</p>
1:00- 2:15	<b>Meal</b>	
2:15-2:30	Energizing exercise:	
10:20- 11:20	<p>Strategic Alliances Part I Who am I and what do I offer as an organization?</p> <p>-The principles of Strategic Alliances are presented and the 5Rs methodology is presented.</p> <p>-Each person is given a form with the 5Rs and the question "what do I need?" for reflection by an organized group (1 or 2 people)</p>	<p>-5Rs format</p> <p>-Sheets to put the topics</p> <p>-Format: Do you have any questions about my organization? Do you have something we need? Do you have a proposal for collaboration?</p>
11:20- 11:50	<p>Strategic alliances part II (Presentation of the organizations: identifying the system)</p> <p>-Each person is asked to present the name of their organization and the topic they work on and to post their topic card in gallery format on the wall. Next to each card there will be a format that also gives space to write questions or for another group to put in an idea of</p>	<p>Sector in which they work</p>

2:30- 4:00	<p><b>Strategic Alliances Part V (Critical Path of the Strategic Alliances, Linkage Mapping and Strategic Alliance Management)</b></p> <p>The Critical Path is presented in an enunciative manner. The methodology of linkage mapping is taught (each group is given a map to do an exercise per organization) and the strategic alliance management table is posted on the wall to specify variables based on past experiences of challenges or good management practices and new variables are added if proposed.</p>	<p>-Slides with the Route Criticism, Linkage map and management table</p> <p>-Format a linkage map</p> <p>-In letter sheets put the variables of the management table</p>
4:00- 4:15	Coffee break	
4:15-6:00	<p><b>Sharing experiences</b></p> <p>-Introduction to exercise</p>	Sit on half circle panel
	<p>-Alejandro, Maria, Sara and Lulu are invited to go first</p> <p>-Other people who want to share a moment that   has meant a challenge or failure in their organization, or a moment of unexpected success are invited.</p>	
7:00	Visit/Dinner at La Casona Chaya Maya	

FRIDAY, APRIL 19		
AGENDA	Breakfast	
	Group activation	
	Strategic alliances part VII (Concretizing the beginnings of collaboration)	
	Strengthening our Network	
	Appreciative closure	
	Return home	
SCHEDULE	ACTIVITY	TECHNICAL INFO
07:00-9:00	Breakfast	
9:00-9:15	Group activation: guided breathing and stretching  Objective of the day	
9:15-11:15	Strategic alliances part VII (Concretizing the beginnings of collaboration)  Support the facilitation of the beginning of the collaboration by doing something on the critical path. To do this, review the steps of the Critical Path and choose one of the possible collaborations that were identified on Thursday to work on at that time. Also, choose which part of the Critical Path they want to implement. They are grouped by step, explained in greater depth and accompanied in the reflection.	Flipcharts with details of each step of the Route Criticism (in the case of MoU, this should be on letterhead, the other questions can be printed)
11:30-12:00	Strengthening our Network	
	A conversation is facilitated about how people can follow up on the Network, starting by defining what it means for people to be part of a network and how they can benefit from it.	
12:00-1:00	Appreciative closure  Group photo, in a circle, people are asked to identify the most valuable thing from the session and bonding activity (emotional). People are asked to write a message about what fighting for the environment means to them, and to reconnect with it. People who want to read it out loud are asked and at the end all the messages are kept in a box to make a legacy of the KS network (time capsule type)	Leaves  Down/feathers  Box
1:00	Return home	