



11 de julio 2016.

## Revisión general de los resultados de los proyectos

Relativa a resultados y acciones: R1, A1.2, A1.3; R3, A3.2; del Convenio

— 24 entrevistas a socios —

Con base en entrevistas efectuadas con 24 socios de la Alianza, se presenta este segundo análisis sobre la situación de la Alianza. Las 24 entrevistas aparecen anexas al presente análisis.

### Contenido

Entrevistas realizadas.....	2
Antecedentes de la Alianza.....	3
Desarrollo de la Alianza .....	4
Observaciones generales sobre socios y proyectos .....	5
Éxitos.....	6
Fallas .....	7
Obstáculos .....	7
Estrategias y medidas para el fortalecimiento de la Alianza .....	8
Planeación.....	8
Reporte .....	8
Relaciones.....	8



## ENTREVISTAS REALIZADAS

Región	Fecha	Socio	Acrónimo	Nombre	email	Proyectos
CALIF	2016-04-25	Comunidad y Biodiversidad	COBI	Jorge Torre	<a href="mailto:itorre@cobi.org.mx">itorre@cobi.org.mx</a>	Líderes comunitarios, pesca sustentable sardina Monterrey
	2016-04-25	Grupo de Ecología y Conservación de Islas	GECI	Alfonso Aguirre	<a href="mailto:alfonso.aguirre@islas.org.mx">alfonso.aguirre@islas.org.mx</a>	Erradicación spp exóticas en islas, conservación aves marinas
	2016-04-25	Wild Coast	WC	Eduardo Nájera	<a href="mailto:eduardo.najera@wildcoast.net">eduardo.najera@wildcoast.net</a>	Ecosistemas costeros Golfo de California
	2016-04-27	Proyecto Bio-Regional de Educación Ambiental	PROBEA	Karen Levy	<a href="mailto:klevyspiro@sdnhm.org">klevyspiro@sdnhm.org</a>	Escuelas inteligentes para educación y cultura ambiental
	2016-04-29	Sonoran Institute	SI	Francisco Zamora	<a href="mailto:FZamora@sonoraninstitute.org">FZamora@sonoraninstitute.org</a>	Hábitat estuarino río Colorado
	2016-05-02	SUMAR Voces de la Naturaleza	SUMAR	Ernesto Bolado	<a href="mailto:sumar.ebm@gmail.com">sumar.ebm@gmail.com</a>	Capital social para marismas nacionales
	2016-05-02	Niparájá	Niparájá	Meredith de la Garza	<a href="mailto:mgarza@niparaja.org">mgarza@niparaja.org</a>	Sierras Giganta & Guadalupe, recursos hídricos La Paz, pesca sustentable Loreto
CHIH	2016-04-25	UANL	UANL	Irene Ruvalcaba	<a href="mailto:iruvalca@yahoo.com.mx">iruvalca@yahoo.com.mx</a>	Uso sustentable pastizales desierto chihuahuense
	2016-04-25	Fauna Silvestre - Instituto de Ecología UNAM	IE UNAM	Eduardo Ponce	<a href="mailto:eponce@ecologia.unam.mx">eponce@ecologia.unam.mx</a>	Biodiversidad Cuatro Ciénegas, conservación pastizales perros llaneros
	2016-04-25	PROFAUNA	PROFAUNA	Alberto Lafón	<a href="mailto:lafon@profauauna.org.mx">lafon@profauauna.org.mx</a>	Uso sustentable pastizales, conservación spp prioritarias, Cuatro Ciénegas
	2016-04-29	Fundación Tarahumara	FT	Rosario Álvarez	<a href="mailto:rosario.alvarez@tarahumara.net">rosario.alvarez@tarahumara.net</a>	Conservación recursos hídricos Sierra Tarahumara
MON	2016-05-13	Alternare (Telmex)	Alternare	Ysamel Venegas Pérez	<a href="mailto:ysvenegas@yahoo.com">ysvenegas@yahoo.com</a>	Educación ambiental para conservación Monarca
	2016-05-13	Danaidas	Danaidas	Martín Cruz Piña, ARG, AHM, AFA	<a href="mailto:mcmartinolli@gmail.com">mcmartinolli@gmail.com</a>	Conservación de bosques producción plántulas
	2016-05-13	Hombre en alas de la naturaleza	HALCÓN	Alberto Morales Reyes	<a href="mailto:monarca256@yahoo.com.mx">monarca256@yahoo.com.mx</a>	Conservación de bosques producción plántulas
OAX	2016-04-25	Wild Coast	WC	Eduardo Nájera	<a href="mailto:eduardo.najera@wildcoast.net">eduardo.najera@wildcoast.net</a>	Conservación de tortugas marinas
	2016-05-19	Instituto Naturaleza y Sociedad de Oaxaca	INSO	Juan José Consejo	<a href="mailto:jjconsejo@hotmail.com">jjconsejo@hotmail.com</a>	Servicios ecosistémicos cuenca Río Grande, plan hídrico cuenca río Atoyac
	2016-05-20	Mixteca Sustentable	MS	Gustavo Sánchez, CS, RH, EM	<a href="mailto:pmixteca.gsanchez@gmail.com">pmixteca.gsanchez@gmail.com</a>	Valoración servicios ecosistémicos con aprovechamiento resina
	2016-05-21	Espacio de Encuentro de Culturas Originarias	EECO	Tzinnia Carranza	<a href="mailto:tzinniacarranza@hotmail.com">tzinniacarranza@hotmail.com</a>	Diagnósticos para plan de acción climática y fortalecimiento capacidades
	2016-05-21	Fundación Comunitaria Oaxaca	FCO	Luis Ruíz	<a href="mailto:luis.ruiz@fundacion-oaxaca.org">luis.ruiz@fundacion-oaxaca.org</a>	Conservación Chimalapas, REDD+, capacitación muebles, resina
CHIS	2016-05-08	Natura y Ecosistemas Mexicanos	Natura	Julia Carabias	<a href="mailto:icarabias@colmex.mx">icarabias@colmex.mx</a>	Conservación ecosistemas y spp prioritarias Selva Lacandona, guacamaya roja
	2016-05-09	Pronatura Sur	PS	Claudia Macías, RD, BB	<a href="mailto:cmacias@pronatura-sur.org">cmacias@pronatura-sur.org</a>	Fortalecimiento capacidades conservación manejo forestal, REDD carbono
	2016-05-10	El Triunfo	FONCET	Ana Valérie Mandrie, AR	<a href="mailto:amandri@fondoeltriunfo.org">amandri@fondoeltriunfo.org</a>	Valoración servicios ambientales, fortalecimiento vigilancia Sierra Madre
SAM	2016-04-25	Comunidad y Biodiversidad	COBI	Jorge Torre	<a href="mailto:itorre@cobi.org.mx">itorre@cobi.org.mx</a>	Conservación de agregaciones reproductivas de peces
	2016-05-04	Amigos de Sian Ka'an	ASK	Gonzalo Merediz	<a href="mailto:gmerediz@amigosdesiankaan.org">gmerediz@amigosdesiankaan.org</a>	Restauración ecológica, conservación reservas agua, ecoturismo
	2016-05-05	Centro Mexicano de Derecho Ambiental	CEMDA	Alejandra Serrano	<a href="mailto:aserrano@cemda.org.mx">aserrano@cemda.org.mx</a>	Fortalecimiento capacidades vigilancia, restauración caracol rosado Chinchorro
	2016-05-05	Pronatura Península de Yucatán	PPY	Efraim Acosta	<a href="mailto:eacosta@pronatura-ppy.org.mx">eacosta@pronatura-ppy.org.mx</a>	Capacidades incendios, conservaciónn hábitats jaguar, tortugas, tiburón, ecoturismo



## ANTECEDENTES DE LA ALIANZA

Todavía en el marco de la crisis financiera de 2008<sup>1</sup>, en 2009, el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF, oficina en México) y la Fundación Carlos Slim (FCS) hacen pública la iniciativa de promover proyectos estratégicos en ecorregiones prioritarias de México, como contribución, desde la sociedad civil, para lograr los objetivos y las metas nacionales de **conservación de la biodiversidad**. WWF, FCS y SEMARNAT firman la Alianza con el compromiso de desarrollar sinergias.

Algunos expertos y socios potenciales son invitados a participar en consultas previas para precisar los contornos del diseño final de la Alianza. Se trata de ordenar y concentrar esfuerzos en áreas prioritarias y casos de prioridad regional. El antecedente de la Fundación Telcel en la zona Monarca es muy importante. Quienes participan en las consultas iniciales alertan sobre no dispersar la atención en muchos proyectos pequeños, sino concentrarla en proyectos amplios con claros objetivos y metas regionales. Este ejercicio de análisis produce diagnósticos regionales, en el marco de un diagnóstico general sobre las principales urgencias para la conservación, así como permite precisar los qué, los dónde y los cómo.

El diseño de la Alianza parte de una perspectiva nacional vinculada con los problemas globales de largo plazo, que despliega sus esfuerzos en 6 regiones prioritarias y 18 localidades, articulando iniciativas y sumando con la agenda pública. Para la adjudicación de fondos se considera la asignación directa a las organizaciones, o a través del WWF, que asignaría el 1 a 1.

La idea original es articular esfuerzos con programas y políticas públicas. Por eso se involucra a la Semarnat desde el principio y se considera toda la agenda pública ambiental, particularmente agricultura y pesca. Así, la Semarnat podría aprovechar las relaciones y conocimiento de los socios para identificar bien las amenazas y documentar bien los impactos; en tanto que los socios podrían fortalecer su presencia e incidencia en políticas regionales de conservación.

A partir de 2012, la prioridad a la baja de lo ambiental, para el gobierno federal, reduce la relación con la Alianza y esta perspectiva se pierde paulatinamente. No obstante, se mantienen buenas relaciones con funcionarios de Conanp, Conafor, Conapesca, Profepa, etc.

---

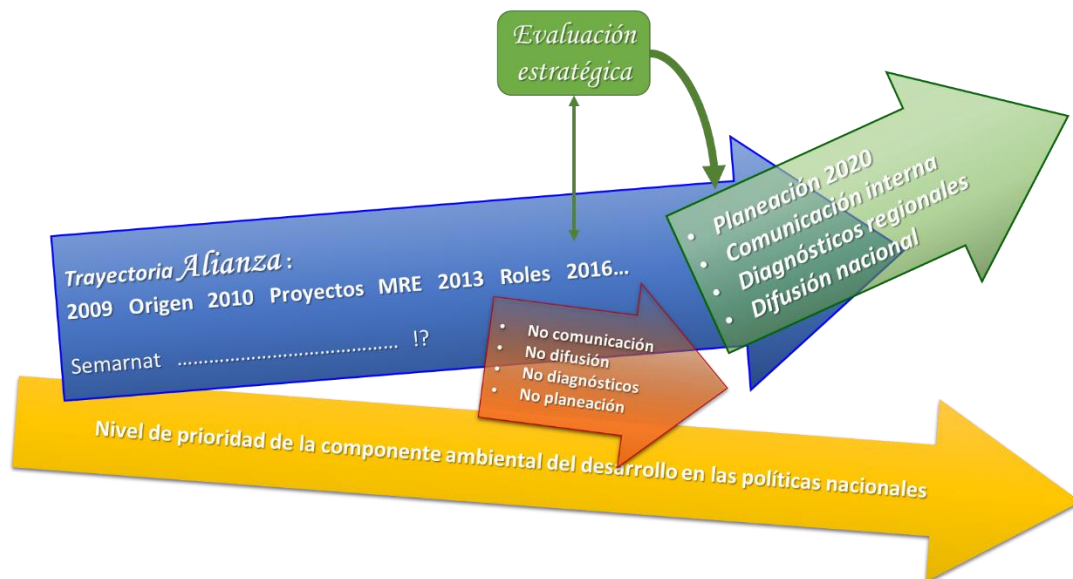
<sup>1</sup> Después de las Torres Gemelas el 11 de septiembre 2001 y la crisis financiera 2008, los fondos las para OSC ambientales se han vuelto precarios.

## DESARROLLO DE LA ALIANZA

La Alianza observa una curva de constructivo aprendizaje en el curso de sus seis años de desarrollo. Al principio, los proyectos no se ordenan por grado de prioridad, por área temática o por alcance. Progresivamente se definen y precisan roles, formatos de proyectos y de reporte, mecanismos de monitoreo y criterios de evaluación.

En el grupo consultivo, se insiste en la importancia de ordenar y concentrar los esfuerzos en áreas prioritarias y casos de prioridad regional. Las reuniones consultivas, en las que también participan socios potenciales, resultan claves para definir las orientaciones generales y compartir diagnósticos, regionales y nacional, sobre las principales urgencias para la conservación.

Como parte del proceso permanente de mejora de la Alianza, un Primer Encuentro Nacional<sup>2</sup> en la Ciudad de México, realizado el 1º y 2 de octubre 2013, así como cuatro reuniones regionales realizadas durante 2014<sup>3</sup>, abren espacios de reflexión estratégica y permiten identificar oportunidades para mejorar el diseño de los proyectos, agilizar su monitoreo y otros aspectos operativos.



Sin embargo, no aparecen mecanismos de comunicación entre socios, ni espacios permanentes para la revisión periódica de logros regionales y de la Alianza en su conjunto. No se configura una estrategia para la Alianza en su conjunto, de reporte y evaluación, tampoco de difusión, de los logros y contribuciones con los objetivos nacionales de conservación.

<sup>2</sup> Alianza FCS - WWF. Memoria del Primer Encuentro Nacional, 1 y 2 de octubre de 2013, Ciudad de México.

<sup>3</sup> Las reuniones fueron las siguientes: Taller Regional Arrecife Mesoamericano Mexicano, Cancún, 23/04/2014; Taller Fortaleciendo alianzas para la conservación de los Valles Centrales del Desierto Chihuahuense, Chihuahua, Junio 9/12/2014; Taller regional Golfo de California, Ensenada, 8/07/2014; y Taller para la identificación de prioridades de adaptación al cambio climático, Ciudad de México, 22/07/2014.



En cuanto al contexto nacional, del lanzamiento de la Alianza a la fecha, el agravamiento de la inseguridad y la incertidumbre en programas públicos complican las condiciones para la conservación. La atención del gobierno federal a la componente ambiental del desarrollo se debilita desde 2012 y disminuye el potencial de sinergias de socios de la Alianza con autoridades públicas. Además, los objetivos y metas nacionales del PND 2013 – 2018, en materia ambiental, se ordenan alrededor del combate al cambio climático, mientras que la conservación de la biodiversidad se mantiene subordinada, en segundo plano.

Una cuestión central es entonces: ¿puede la Alianza influir para que el gobierno asuma sus responsabilidades de conservación de la biodiversidad e integridad de los ecosistemas?

## **OBSERVACIONES GENERALES SOBRE SOCIOS Y PROYECTOS**

Las entrevistas realizadas con prácticamente la mitad de los socios de la Alianza, todos ellos importantes actores locales, permite observar que la Alianza va en la dirección correcta. Que ha cumplido su objetivo central: fortalecer capacidades de liderazgo e incidencia de organizaciones ambientalistas de la sociedad civil, a favor de la conservación.

Con cinco años de experiencia, la Alianza está madura para profundizar la reflexión estratégica iniciada en el Encuentro Nacional de 2013 y los talleres regionales de 2014, tomar nota de los resultados obtenidos de conjunto, identificar mejores prácticas, evaluar obstáculos y mejorar mecanismos de operación.

En general, los proyectos presentan propuestas y acciones adecuadas para acompañar las políticas públicas de conservación, o bien para promoverlas y participar en la construcción de sus instrumentos. Sin embargo, con el debilitamiento de la política ambiental, durante la presente administración pública federal (APF), esta capacidad de la Alianza ha sido desaprovechada por la Semarnat y demás órdenes de gobierno.

Todos los proyectos se ajustan con la estrategia central de la Alianza: la conservación de la biodiversidad y los servicios ambientales de los ecosistemas. En segundo término, con el fortalecimiento de capacidades, sea en inversiones locales, educación, gestión ambiental, o cambio climático.

La principal amenaza que los proyectos atacan es el cambio de uso de suelo y sus secuelas: destrucción de hábitats, deforestación, fragmentación y degradación de ecosistemas. Luego, el manejo insustentable de recursos naturales renovables (pesca, silvicultura, agua, turismo, contaminación). Finalmente, pero no menos importante, la insuficiencia en información, educación y cultura ambiental para hacer frente a los desafíos de la conservación. Así, observamos tres tipos de proyectos (independientemente de la región):

- Proyectos de conservación (especies, ecosistemas y Áreas Naturales Protegidas);
- Proyectos sectoriales (forestal, pesca, agricultura, agua, empresas comunitarias); y
- Proyectos de desarrollo de capacidades (capacitación, educación, construcción institucional, talleres, conferencias, información ambiental, redes, difusión, etc.).



En cuanto al tipo de socios, pueden observarse dos agrupamientos: consolidados y en desarrollo. Las reglas de operación para unos y otros son idénticas, pero el proceso podría facilitarse si se ajustan las reglas según sea el caso.

Hacen falta espacios y mecanismos de planeación estratégica y comunicación interna. Se han omitido la difusión pública de logros, el reporte periódico de resultados, y la concertación programática para ordenar y conducir los esfuerzos de la Alianza, así como mantener al día objetivos centrales y metas regionales.

El desarrollo regional de la Alianza es diverso. En la región Golfo de California prácticamente todos los más importantes actores sociales organizados se encuentran ya involucrados. En contraste, en Oaxaca, donde proliferan las OSC, hace falta poner al día la prospectiva de socios. Otro tanto puede decirse de las regiones de Yucatán y Chiapas, donde se han asociado sólo algunas de las OSC más relevantes. En la región del Desierto Chihuahuense no ha sido sencillo involucrar a algunas de las OSC más representativas.

Hace falta, pues, sistematizar la experiencia de la Alianza en su conjunto y su desempeño por regiones, en términos de objetivos y metas logrados, así como su presencia en la escena pública. Además, algunos problemas operativos han aparecido a lo largo del proceso, que podrán resolverse fácilmente en la medida que la reflexión estratégica recupere prioridad y visibilidad.

## *ÉXITOS*

En lo sustantivo:

1. El fomento al desarrollo de capacidades de las OSC ambientalistas, para trabajar en sinergia con los programas y las políticas públicas de conservación en las regiones prioritarias del país, sigue resultando un enfoque acertado y pertinente, pues fortalece la participación de la sociedad civil, en tanto que a las autoridades gubernamentales aprovechan la experiencia y presencia regional de las OSC.
2. Los socios han logrado incrementar sus contribuciones regionales a esfuerzos de conservación, palanqueados con fondos nuevos y frescos.
3. En lo general, se han cumplido los objetivos y metas de los proyectos, bien alineados con objetivos y metas ambientales nacionales, de tal modo que la suma de logros de la Alianza constituye una contribución nacional significativa en el contexto de los esfuerzos de conservación en México.
4. Realización y resultados del Primer Encuentro Nacional 2013 y de los Talleres Regionales 2014.

En lo operativo

5. El sistema de monitoreo en línea del WWF habilita un seguimiento técnico adecuado en el cumplimiento de objetivos y metas de los proyectos.
6. El ajuste de roles, técnico para el WWF y financiero para la FCS, es uno de los resultados más importantes de esta etapa.



## **FALLAS**

En lo sustantivo:

7. No existen mecanismos colegiados permanentes de planeación estratégica.
8. No se sistematizan resultados y no se documenta qué tanto la Alianza contribuye a frenar procesos de deterioro en el país.
9. No se elaboran diagnósticos, información, conocimiento o recomendaciones, ni regionales ni de conjunto.
10. No se potencian los aportes de conjunto en temas transversales como capacitación, buenas prácticas, recomendaciones de política, etcétera.
11. No se difunden logros de la Alianza, ni al interior entre socios, ni hacia el exterior. Falta una difusión a la altura de los logros.
12. Se dejó en suspenso el seguimiento de los resultados del Primer Encuentro Nacional 2013 y de los Talleres Regionales 2014.
13. No existen mecanismos de comunicación interna. Los socios no están informados de las realizaciones de otros socios.

En lo operativo

14. En algunos casos los tiempos de transacción se alargan demasiado, pues entre el momento en que presentan una propuesta y la fecha de respuesta de la Alianza pueden pasar varios meses. Y en los casos que la propuesta se rechaza, el socio (o socio potencial) pierde tiempo de inversión y queda con incertidumbre ante la Alianza.
15. El sistema de monitoreo en línea no ofrece salidas que permitan identificar avances y logros de conjunto, por regiones o de toda la Alianza.

## **OBSTÁCULOS**

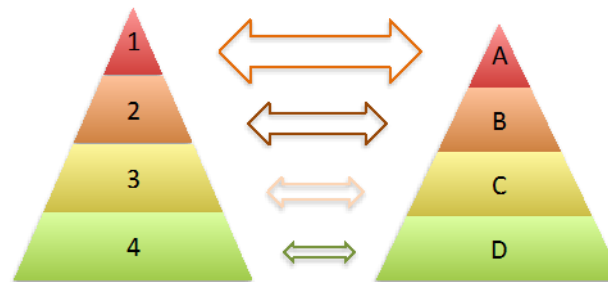
Contextuales:

16. Durante el periodo 2009 – 2015 se agrava la inseguridad pública en diversas zonas del país y la atención gubernamental reduce su atención a la componente ambiental del desarrollo, lo que reduce espacios y oportunidades de incidencia de socios a través de sus proyectos.
17. También se debilitan algunos instrumentos clave de la política ambiental (impacto ambiental, ordenamiento ecológico del territorio, estudios técnicos justificativos, planes de manejo, etc.), con lo que los socios ven reducidas sus posibilidades de participación.
18. La Semarnat no aprovecha la experiencia y presencia regional de los socios de la Alianza.
19. La política ambiental nacional se ordena fundamentalmente alrededor del cambio climático, sin reconocer la centralidad de la biodiversidad, lo que dificulta el despliegue de esfuerzos a favor de su conservación.

Domésticos:

20. Excesiva jerarquización en los canales de comunicación entre operadores del WWF y de la FCS; es necesario revisar si esto es adecuado (ver siguiente Figura).

Rigidez en niveles de comunicación entre operadores del WWF y la FCS.



## ESTRATEGIAS Y MEDIDAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ALIANZA

### PLANEACIÓN

A. Incorporar espacios y mecanismos de planeación estratégica y puesta al día de prioridades, con reuniones periódicas regionales y nacionales.

B. Establecer espacios y mecanismos colegiados permanentes que fomenten reuniones y vínculos entre socios, permitan configurar una identidad propia y constituir una comunidad epistémica. (¿Un «consejo nacional»?).

C. Recuperar el enfoque de ordenamiento de proyectos alrededor de objetivos regionales prioritarios y en sinergia con programas de política pública para la conservación.

D. Hacer explícitas las reglas de operación y adecuarlas para socios consolidados y para socios en desarrollo; revisar la pertinencia de establecer un mecanismo de incubación de socios.

### REPORTE

E. Fortalecer transparencia, rendición de cuentas, eficacia y eficiencia, así como corresponsabilidad, no con base en mecanismos excesivamente detallados de control, sino con mecanismos flexibles y descentralizados.

F. Facilitar reporte financiero y monitoreo técnico de los proyectos, ajustar reglas por tipo de socio (consolidado, en desarrollo, candidato).

G. Formular un Reporte público anual (o bienal) sobre el desarrollo de la Alianza en su conjunto, su membresía, los aportes de los socios a través de proyectos, las lecciones aprendidas y su contribución en los esfuerzos de conservación en el país.

### RELACIONES

H. Restablecer y reforzar relaciones con autoridades en diferentes niveles: Semarnat, Sagarpa, Conanp, Conapesca, ANPs, gobiernos estatales y municipales, etc.

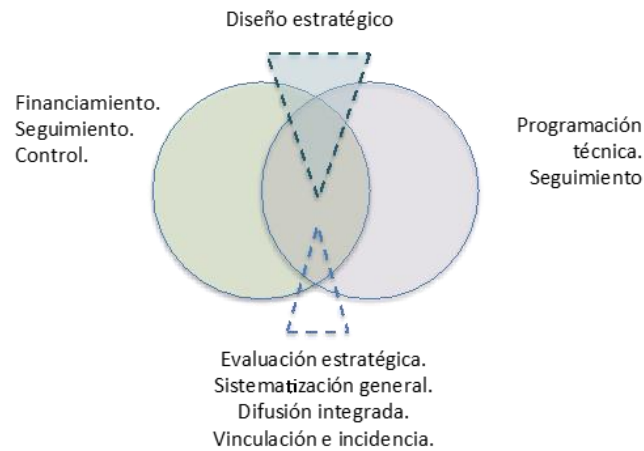
I. Difundir (publicar) los resultados y los logros de la Alianza. Renovar la página web.

J. Crear una red de socios (Facebook puede funcionar bien).

K. Revisar si existen redes internacionales de conservación con las que sería de interés participar o formar parte.



Figura . Esquema general de la distribución funcional de tareas



En general, el diseño estratégico de la Alianza es adecuado, ya tiene bien definidas las tareas de diseño estratégico (triángulo superior en la Figura, arriba), planeación financiera, seguimiento y control (esfera izquierda) y programación técnica y seguimiento (esfera derecha). Sin embargo, en su funcionamiento requiere incorporar mecanismos de evaluación estratégica, de sistematización general, de difusión integrada y de vinculación e incidencia (triángulo inferior pequeño en la siguiente figura), si desea consolidarse y fortalecer su presencia nacional.