



# *Reporte Final*

## *Proyecto*

*Fortalecimiento de la Alianza: hacia proyectos de mayor impacto y transformaciones significativas en el nuevo contexto de la conservación y la política ambiental en México*



Centro Interdisciplinario de Biodiversidad y Ambiente, A. C.



## **Reporte Final**

*Proyecto Fortalecimiento de la Alianza: hacia proyectos de mayor impacto y transformaciones significativas en el nuevo contexto de la conservación y la política ambiental en México.*

Centro Interdisciplinario de Biodiversidad y Ambiente, A. C.

<https://ceiba.org.mx>

Alianza: Fundación Carlos Slim & World Wildlife Fund México

© 2017

Cómo citar:

Alianza FCS – WWF & CeIBA, 2017. *Reporte Final del proyecto «Fortalecimiento de la Alianza: hacia proyectos de mayor impacto y transformaciones significativas en el nuevo contexto de la conservación y la política ambiental en México»*. World Wildlife Fund – Fundación Carlos Slim, México, 48 pp.

ISBN: ...



## Tabla de contenido

ACRÓNIMOS.....	2
<b>SÍNTESIS EJECUTIVA .....</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
1.1 MOTIVACIONES DEL PROYECTO .....	9
1.2 LOS GRANDES CAMBIOS EN EL ENTORNO DE ALIANZA 2009 – 2016 Y LA POLÍTICA AMBIENTAL DE LA CONSERVACIÓN .....	9
1.3 SIGNIFICACIÓN DE LA ALIANZA EN EL ESFUERZO DE CONSERVACIÓN .....	10
<b>2. ANÁLISIS Y REVISIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>14</b>
2.1 CUMPLIMIENTO EN GENERAL SEGÚN EL DISEÑO INICIAL Y LA REVISIÓN DE 2013.....	14
2.2 ORIENTACIÓN SEGÚN EL MODELO INICIAL: ESTRATEGIAS, PRIORIDADES Y AMENAZAS, METAS Y ACTIVIDADES .....	17
2.3 LOS ALCANCES DE LA RED ALIANZA.....	22
2.4 LECCIONES APRENDIDAS, CASOS DE ÉXITO, MEJORES PRÁCTICAS .....	25
<b>3. PRINCIPALES APORTES DIRECTOS.....</b>	<b>31</b>
3.1 VISIÓN GENERAL DE LOS APORTES REGIONALES A LA CONSERVACIÓN .....	31
3.2 PRINCIPALES APORTES A LA POLÍTICA PÚBLICA .....	32
3.3 DESARROLLO DE CAPACIDADES .....	35
<b>4. ÁREAS DE MEJORA Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>39</b>
4.1. FORTALECER LA ALIANZA, ESCALAR SUS IMPACTOS, CONSOLIDAR Y AJUSTAR EL MODELO ESTRATÉGICO.....	39
4.2. POLÍTICAS PÚBLICAS, POTENCIAR EL IMPACTO PARA ALINEARLAS MEJOR.....	43
4.3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO GENERADO POR LOS SOCIOS EN CONJUNTO.....	44
4.4. COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN INTERNA Y EXTERNA .....	44
4.5. INTERACCIÓN ENTRE Y CON LOS SOCIOS Y DESARROLLO DE CAPACIDADES.....	45
4.6. MODELO DE OPERACIÓN Y GESTIÓN.....	46
<b>ANEXOS .....</b>	<b>47</b>
REPORTE DE LAS ENTREVISTAS PRESENCIALES.....	47
REPORTES DE LA ENCUESTA ELECTRÓNICA.....	47
MEMORIAS DE LOS ENCUENTROS REGIONALES.....	47
COMPROMISOS Y TAREAS COMUNES DE LOS SOCIOS .....	47

## ACRÓNIMOS

APF	Administración Pública Federal
CDB	Convenio de Diversidad Biológica
CeIBA	Centro Interdisciplinario de Biodiversidad y Ambiente, A. C.
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (ONU)
CONABIO	Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad
CONANP	Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas
COP	Conferencias de las Partes (de tratados internacionales multilaterales)
FCS	Fundación Carlos Slim
PER	Modelo Presión – Estado – Respuesta
FPEIR	Modelo Fuerzas motrices – Presiones – Estado – Impactos - Respuestas
GIC	Gestión Integrada del Conocimiento
INDESOL	Instituto Nacional de Desarrollo Social
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
PROMAR	Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
UMAS	Unidades de Manejo Ambiental Sustentable
WWF	World Wildlife Fund

## SÍNTESIS EJECUTIVA

### RESULTADOS

Durante el periodo comprendido entre 2009 y 2016, la Alianza configuró un proceso por etapas que incorporó mecanismos de planeación y de definición de prioridades, bajo un modelo de asociación de Organizaciones de la Sociedad Civil, a lo cual se ajustaron metas precisas, actividades específicas y esquemas adecuados de gestión. Lo anterior, junto con la reunión nacional de 2013, los talleres regionales de 2014 y otras actividades de seguimiento, facilitó la consolidación de la Alianza.

El proyecto de *Fortalecimiento de la Alianza: hacia proyectos de mayor impacto y transformaciones significativas en el nuevo contexto de la conservación y la política ambiental en México* se planteó para realizar una valoración de lo logrado durante casi siete años de desarrollo de la Alianza. El proyecto realizó un análisis general del proceso y aplicó una metodología que incluyó entrevistas directas a 24 socios, una encuesta en línea a 42 socios<sup>1</sup>, así como cuatro talleres regionales en los que participaron 74 socios, 5 funcionarios de la CONANP y 16 miembros de WWF, FCS y CeIBA (informes y memorias en anexo). El presente Reporte es resultado de todo este trabajo conjunto.

La evidencia muestra que los proyectos de la Alianza están haciendo una diferencia en muchos lugares del país, ya que han logrado crear, desarrollar y apoyar procesos, mecanismos e inversiones con y para comunidades y organizaciones locales, así como con organismos y autoridades de los tres órdenes de gobierno. Con base en los resultados de la encuesta realizada a socios, se observan contribuciones diversas y generalmente concurrentes. Sea en materia de (i) fortalecimiento de capacidades comunitarias para la participación social (30.6% de los proyectos); (ii) apoyo a instituciones gubernamentales para la inspección y vigilancia de ANP, el combate a incendios, el ordenamiento territorial o la formulación de planes de manejo (11.1%); (iii) desarrollo de proyectos productivos con prácticas sustentables (19.4%); así como (iv) realizaciones directas de conservación de especies silvestres y ecosistemas prioritarios (38.9%).

#### TIPOLOGÍA DE CONTRIBUCIONES LOCALES Y REGIONALES DE LOS PROYECTOS ALIANZA

<p><b>Fortalecimiento comunitario para la participación en la conservación</b> 30.6%</p>	<p><b>Fortalecimiento de instrumentos de gobierno para la conservación</b> 11.1%</p>	<p><b>Desarrollo de proyectos productivos con prácticas sustentables</b> 19.4%</p>	<p><b>Conservación directa de especies y ecosistemas prioritarios</b> 38.9%</p>
--	--	--	---

Porcentajes de tipos de contribuciones con base en respuestas de los socios en la encuesta en línea.

<sup>1</sup> El universo estadístico fue de 50 socios. Considerando una heterogeneidad del 20%, para obtener un nivel de confianza del 95%, o margen de error del 5%, era necesaria una muestra de 42 entrevistados.

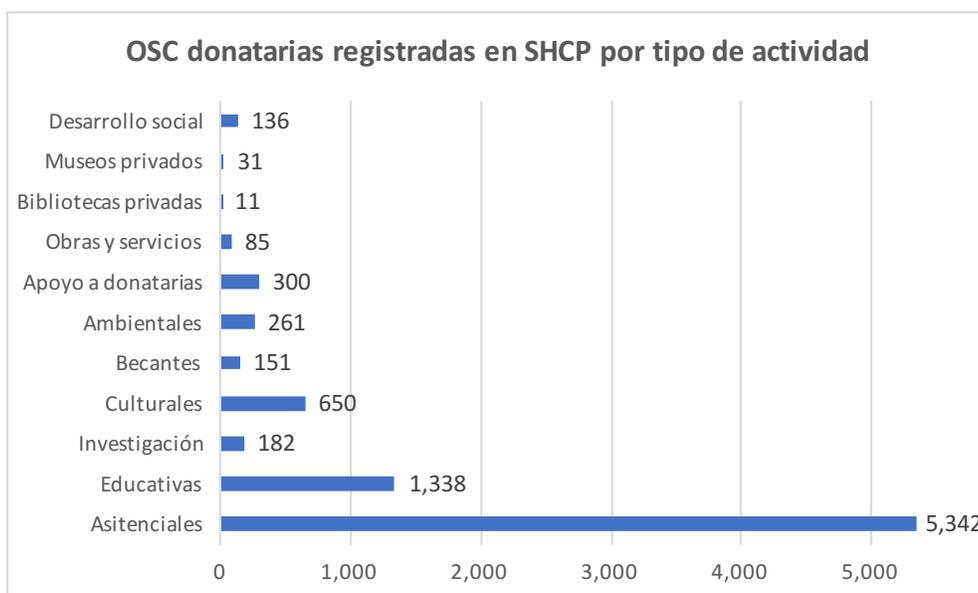
Este singular despliegue de esfuerzos ha dado lugar a la reducción de amenazas en la mayor parte de lugares donde se desarrollan proyectos; si bien en unos cuantos casos se han mantenido sin variación o, incluso, se han agravado por el incremento de factores de presión o la aparición de nuevos, como es el caso *inter alia* de la inseguridad por el crimen organizado, el arribo de nuevos saqueadores, el crecimiento urbano desordenado, la minería en zonas vulnerables, el cambio climático, la reducción de presupuestos públicos o los cambios de funcionarios.

#### SEMÁFORO DE AMENAZAS Y FACTORES DE PRESIÓN

Reducción de amenazas y factores de presión 57.1%	Sin variación de amenazas o factores de presión 14.3%	Agravación de amenazas o factores de presión 28.6%
--	--	---

Situación de las amenazas con base en respuestas de los socios en la encuesta en línea.

En el universo de organizaciones de la sociedad civil (OSC) en México, la presencia de la Alianza es asimismo muy significativa. De acuerdo con el registro 2017 de la SHCP<sup>2</sup>, existe un total de 8,487 OSC autorizadas como donatarias, de entre las cuales 261 (3.1%) realizan actividades relacionadas con la protección ambiental y el equilibrio ecológico. Considerando que la Alianza ha trabajado con alrededor de 60 socios en el curso de sus siete años de trabajo, el peso de su presencia y participación resulta muy importante, pues equivale al 23% de las donatarias en este tipo de actividades.



Por su parte, y considerando la incertidumbre en la información sobre el déficit de financiamiento para la conservación, la inversión de Alianza representó alrededor del 10 % de la brecha identificada por CONANP para 2016.

Así, apoyando y catalizando procesos, reduciendo amenazas y factores de presión, se ha configurado la «marca Alianza».

<sup>2</sup> [http://www.sat.gob.mx/terceros\\_authorized/donatarias\\_donaciones/Paginas/directorio\\_2017.aspx](http://www.sat.gob.mx/terceros_authorized/donatarias_donaciones/Paginas/directorio_2017.aspx)

**Los socios otorgan especial importancia a las actividades de educación, capacitación y cultura ambiental, empoderamiento de la sociedad civil y mejoras comunitarias directas; seguidas de promoción de procesos productivos sostenibles y comercio justo, así como de generación de conocimientos.**

**Para ello, los socios han utilizado y empoderado instrumentos de ordenamiento territorial, manejo de especies amenazadas, gestión del agua y adaptación al cambio climático, entre otros que responden a las prioridades generales definidas. Se poseen excelentes capacidades de gestión del conocimiento y se observa un gran potencial en muchos socios.**

**La inmensa mayoría de los socios reconoce un alto o muy alto grado de acierto en la formulación original de los proyectos en relación con los resultados finales. Los calendarios de actividades y presupuestales de los proyectos, en general les resultan adecuados. Asimismo, los diagnósticos que fundamentan los proyectos, para la atención a amenazas y a factores de presión, presentan un alto o suficiente grado de adecuación.**

**Los socios estiman que el grado de presión de las amenazas en general se ha logrado reducir, aunque algunas se hayan agravado o hayan aparecido nuevas. Más del 90% de los socios reconocen que se ha logrado mitigarlas de manera importante o, incluso, determinante. La mayor parte de la mitigación de amenazas se obtiene a escala comunitaria, municipal o regional.**

**El cruce de problemas prioritarios, o amenazas, con las líneas estratégicas, constituye un tema clave en el desarrollo de la Alianza, así como en sus opciones de fortalecimiento en el futuro próximo, sobre todo ante el hecho de que diversas amenazas han cobrado vigor en el marco de las nuevas situaciones nacionales y regionales. Además, algunos marcos internacionales o nacionales han modificado sus bases conceptuales y redefinido sus horizontes de acción futura.**

**Las capacidades de incidencia de los socios en la formulación de políticas públicas se encuentran acotadas, pues en general se limitan a la fase de ejecución. Además, la comunicación y la colaboración directa entre socios es de muy baja intensidad, lo que también limita sus horizontes de impacto en los esfuerzos regionales de conservación. Por ello, la mitigación de amenazas es menor a escala de entidad federativa o nacional.**

**Así, se observan áreas de avance insuficiente y necesidades de fortalecimiento, que plantean ventanas de oportunidad para escalar incidencia, influencia, contribución y presencia nacional de la Alianza.**

**En resumen:**

- **La orientación estratégica de la Alianza se encuentra alineada con las políticas públicas de conservación y, con siete años de desarrollo, mantiene su vigencia.**
- **Su desarrollo muestra una espiral virtuosa de aprendizaje con base en experiencias y encuentro de mejores prácticas.**
- **El esquema de cooperación opera, aunque con baja intensidad de sinergia entre socios.**

- **La estructura de conducción se ha desarrollado adaptativamente, con un sistema de monitoreo y reporte de avances y cumplimiento en buen funcionamiento.**
- **Los procesos de gestión resultan acertados, con un cumplimiento generalizado de las metas planteadas.**

## **HECHOS SIGNIFICATIVOS**

**El 80% de los socios conocen y dan seguimiento a los programas públicos relevantes para sus proyectos. Más del 95% mantienen interacciones directas con programa públicos o sociales en sus regiones, y dos tercios de los socios presentan recomendaciones en espacios públicos o sociales. Estas recomendaciones se presentan directamente a tomadores de decisiones, a comités y consejos, o en consultas públicas en los que participan los socios; pero también se observa un importante uso de medios digitales (web, internet, redes), así como de publicaciones impresas.**

**La mayor parte de los socios plantean explícitamente en sus proyectos incidir en políticas públicas y en participación social o ciudadana. El 85% de los proyectos producen recomendaciones de política pública o de acción social y ciudadana, la mayoría aplicables a escalas comunitaria, municipal y regional. El 65% de los socios manifiesta lograr una influencia aceptable en políticas públicas y en acción ciudadana.**

**Así, la intervención de la Alianza en los ciclos de las políticas públicas ocurre, salvo excepción, en las fases de implementación y de coordinación, a pesar de que muchos de los socios poseen capacidades para intervenir en las fases de diagnóstico, orientación estratégica y formulación.**

**Los socios más consolidados disponen de excelentes capacidades instaladas para la gestión del conocimiento, es decir, el diseño y la aplicación de sistemas para: (1) captar el conocimiento pertinente a los fines de los proyectos y los objetivos estratégicos de la Alianza; (2) organizarlo, analizarlo, resguardarlo y aprovecharlo; (3) compartirlo y difundirlo a públicos interesados y por todos los medios existentes.**

**La Alianza constituye una experiencia nacional destacada en su género, con enorme potencial para contribuir al desarrollo de la cultura ambiental nacional, para favorecer la permanencia y la consolidación de organizaciones sociales especializadas y para escalar las capacidades propositivas de la sociedad civil organizada.**

**Un alto porcentaje de los socios invierte tiempo, fondos y esfuerzos a actividades específicas para el desarrollo de capacidades internas. Alrededor del 60% de ellos reclutan o promueven a su personal mediante evaluaciones técnicas o profesionales y más del 90% incorporan prestadores de servicios social o tesistas en sus proyectos, con lo que están contribuyendo al desarrollo de capacidades mediante formación de recursos humanos en el terreno. Poco más del 90%, presentan regularmente informes a sus órganos directivos. La mayor parte de los socios utiliza el ciberespacio.**

**Sin embargo, las fuentes de financiamiento se han hecho cada vez más escasas y difíciles de obtener. Paradójicamente, el 40% de los socios no dan seguimiento a resultados de las Conferencias de las Partes (COP), o a resoluciones de tratados internacionales que son relevantes para sus áreas de actividad.**

**La Alianza puede escalar sus aportes si aprovecha las siguientes oportunidades:**

- Fortalecer alianzas locales;
- Reforzar los vínculos con los espacios de participación regional y estatal;
- Sistematizar y difundir los aportes de conjunto de la Alianza;
- Constituir un grupo de socios para el análisis de todo el ciclo de políticas;
- Preparar aportes específicos por temas o instrumentos e innovar la «caja de herramientas» de la política ambiental;
- Formalizar modelos alternativos; y
- Aprovechar el impacto de los acuerdos de la COP13 del CDB.

## **PRINCIPALES ÁREAS DE MEJORA Y RECOMENDACIONES**

**Cercano el fin de la Administración Pública Federal 2013 – 2018, es necesario procesar adaptaciones para el fortalecimiento de Alianza en la perspectiva del cambio gubernamental 2018-2019 teniendo en cuenta, al menos, un horizonte hacia el 2025.**

**La prioridad de la conservación de los ecosistemas y sus servicios ambientales, así como el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales presenta condiciones para consolidarse a partir de los compromisos mexicanos ante la 13<sup>a</sup> Conferencia de las Partes de las Naciones Unidas sobre la Biodiversidad (Cancún) y de otros acuerdos internacionales, así como de la mayor presencia de los temas ambientales en la agenda nacional, aunque sin duda los esfuerzos públicos, privados y sociales siguen siendo insuficientes. México dispone de estrategias de largo plazo para biodiversidad, cambio climático, gestión hídrica y forestal, entre otros temas; sin embargo no todos los elementos de contexto, por ejemplo los institucionales y financieros, tienen una perspectiva segura para los próximos años.**

**En términos agregados, por ejemplo, el presupuesto público ambiental, que tuvo severas reducciones entre 2016 y 2017, podría enfrentar más restricciones entre 2018 y 2022, de acuerdo a estimaciones oficiales, lo cual ello introduce nuevos riesgos al financiamiento gubernamental para la protección de la biodiversidad. En el caso del presupuesto público directo asignado para las Áreas Naturales Protegidas, el comportamiento de los años recientes fue fluctuante, pero con una tendencia a la baja en términos reales. El aporte privado y de las organizaciones a la conservación no sólo puede adquirir relevancia en términos financieros, sino también para enfocar y coordinar mejor los esfuerzos colectivos y, sobre todo, para lograr escenarios más seguros que permitan a las organizaciones asociadas desplegar mejor sus aportes de largo plazo en condiciones estables.**

**Es necesario actualizar y difundir explícitamente el modelo general de Alianza, poner al día el registro de indicadores y el sistema de amenazas con base en un esquema metodológico uniforme, así como renovar y reposicionar el compromiso formal con las autoridades ambientales centrales (2017-2018), a partir del convenio vigente, y replantearlo.**

**Resulta relevante enfatizar el concepto de asociación y desplegar su práctica entre las organizaciones, el sector privado y el público, de relación con y entre socios aliados y de la vinculación entre ellos. En consecuencia, es necesario desarrollar un mayor sentido de corresponsabilidad entre los socios. Con base en la experiencia hasta la fecha se puede privilegiar la consolidación, concentrando esfuerzos en lo que permita mayores avances y escalar a la Alianza en su conjunto, no necesariamente con más proyectos en más regiones, sino concentrando el esfuerzo en los de mayor impacto y con una proyección más efectiva de sus resultados.**

**Entre las más importantes necesidades de mejora deben considerarse las capacidades de análisis de políticas y de formulación de recomendaciones de política; de gestión del conocimiento, sistema de información y metodología de evaluación; de estrategias de comunicación y reporte periódico, interno para efectos de planeación y público para efectos de difusión y presencia pública de la Alianza.**

**Lo anterior requiere de mecanismos adecuados para el fortalecimiento de capacidades instaladas y desarrollo de nuevas aptitudes entre los socios. El abordaje puede ser por temas o estrategias específicas, utilizando encuentros virtuales y presenciales entre socios. De entre todas las observaciones que resultan del análisis del proyecto, así como de las propuestas de los socios en las encuestas y talleres realizados, sobresalen las siguientes actividades para reuniones:**

- **Análisis de políticas públicas y planeación estratégica**
- **Metodología para la sistematización de información sobre amenazas locales y regionales**
- **Sistematización de la información y gestión del conocimiento de los proyectos y para el conjunto de la Alianza**
- **Diagnóstico y trabajo comunitario**
- **Talleres temáticos (*inter alia* ordenamiento territorial, manejo de áreas protegidas, restauración ecológica, gestión del paisaje, instrumentos para el uso sustentable de la biodiversidad).**

**Estas opciones y rutas de adaptaciones de Alianza pueden procesarse, prepararse y valorarse en un nuevo encuentro nacional de los asociados que, por un lado, facilite la continuidad y síntesis de los talleres regionales realizados en 2016 y, por otro, marque la transición a lo que podría ser una siguiente fase orientada en una ruta de fortalecimiento hacia la próxima década, teniendo en cuenta los actuales horizontes nacionales y regionales en la conservación y el desarrollo sustentable, así como las implicaciones recientes de las convenciones y acuerdos internacionales.**

## 1. Introducción

### 1.1 Motivaciones del proyecto

A seis años de desarrollo de proyectos, en seis regiones prioritarias de áreas naturales, la Alianza WWF México – Fundación Carlos Slim se ha planteado fortalecer su contribución al cumplimiento de las metas nacionales de conservación, así como ampliar su influencia en la formulación de políticas de conservación.

Para ello requería, primero, una valoración general de las realizaciones de la Alianza durante el período, segundo, identificar ventanas de oportunidad para fortalecer su participación en los esfuerzos nacionales de conservación y, tercero, configurar recomendaciones para consolidar su incidencia en la formulación de políticas públicas.

Así, la Alianza decidió invitar al Centro Interdisciplinario de Biodiversidad y Ambiente, A. C. (CeIBA) para lanzar el proyecto *“Fortalecimiento de la Alianza: hacia proyectos de mayor impacto y transformaciones significativas en el nuevo contexto de la conservación y la política ambiental en México”*.

Iniciado en septiembre 2015, el objetivo general de este proyecto ha consistido en identificar las mejores prácticas desarrolladas, así como las ventanas de oportunidad que permitan escalar las capacidades de la Alianza, como mecanismo de apoyo para la consolidación de liderazgos regionales y nacionales de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) que se han asociado a ella. Se trata de que los proyectos amplifiquen su contribución en la realización de las metas y los objetivos nacionales de conservación de la biodiversidad y de salvaguarda de los servicios ambientales de los ecosistemas de México.

### 1.2 Los grandes cambios en el entorno de Alianza 2009 – 2016 y la política ambiental de la conservación

La Alianza se creó a mediados de la administración pública federal (APF) del periodo 2006 – 2012, por lo que su desarrollo ha transitado a través de un cambio de APF, con nuevos instrumentos de planeación, como el propio Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018 y el Programa sectorial de medio ambiente y recursos naturales, y otros, que implicaron variaciones en los objetivos nacionales de conservación así como nuevos énfasis en políticas y metas, y diferentes cambios administrativos. Esto afectó las políticas públicas y sus instrumentos, y, en particular, produjo la pérdida de una porción significativa de su personal calificado en conservación.

La Alianza inició y se consolidó en un contexto de cambio nacional y regional condicionado por los efectos de la profunda crisis económica de 2009 y por el crecimiento de la inseguridad en casi todas las regiones del país. Si bien la política ambiental general se consolidó, e incluso aumentó sus presupuestos, al menos hasta 2015, su despliegue ha presentado importantes discontinuidades. Habiendo partido de un compromiso explícito y firme con las autoridades federales, las relaciones con ellas perdieron intensidad con el paso del tiempo. Y aunque los

socios de la Alianza mantienen buenas relaciones de trabajo y colaboración con funcionarios regionales, particularmente de la Conanp, no se ha renovado el pacto original de colaboración entre las OSC asociadas, el WWF México y la FCS, con las autoridades públicas federales.

En su proceso de conformación y despliegue, la Alianza se ha consolidado como interlocutora de las autoridades ambientales y de los actores privados de la conservación y el desarrollo sustentable. Se proyecta como una red de socios activos que comparten los objetivos nacionales de protección del capital natural y de la sustentabilidad de las comunidades, contribuyendo a la realización de proyectos de diversa escala y al enriquecimiento de las políticas públicas y de la participación de la sociedad en el mejoramiento ambiental.

### 1.3 Significación de la Alianza en el esfuerzo de conservación

Durante los siete años de desarrollo de proyectos, la contribución de los socios (las OSC asociadas) a los objetivos y metas nacionales de conservación es cuantiosa y, en muchos casos, determinante para la conservación. Alrededor de 60 OSC han participado y la Alianza mantiene capacidad, financiera y operativa, para orientar y fondear proyectos con alrededor de 50 OSC cada año, lo que ha permitido realizar poco más de 200 proyectos (considerando convenios de ciclo anual), muchos de ellos con dos, tres y hasta cinco fases anuales sucesivas.

Hasta la fecha del cierre 2016 la FCS había adjudicado, durante el periodo 2010 – 2016, 422 millones de pesos a 97 proyectos; lo que suma un total de 844 millones de pesos bajo el principio de contribución 1 a 1 (Figura 1).

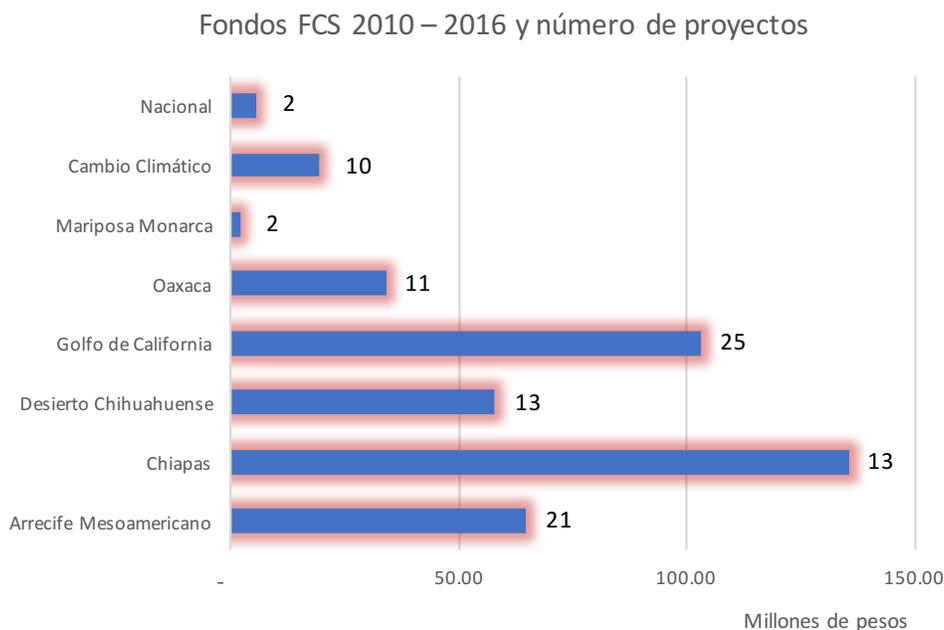


Figura 1. (844) millones de pesos invertidos para 97 proyectos con la participación de 62 socios. Periodo 2010 – 2016.

Todos los proyectos se alinean con las políticas públicas relacionadas (Figura 3) y los objetivos de la mayor parte de ellos se orientan a la conservación directa, en tanto que otros se concentran en el fortalecimiento de la sociedad civil, la educación ambiental y el desarrollo de capacidades locales en comunidades y regiones. Considerando las ocho estrategias centrales establecidas por la Alianza (Figura 6), el esfuerzo se distribuye como indica la Figura 2.

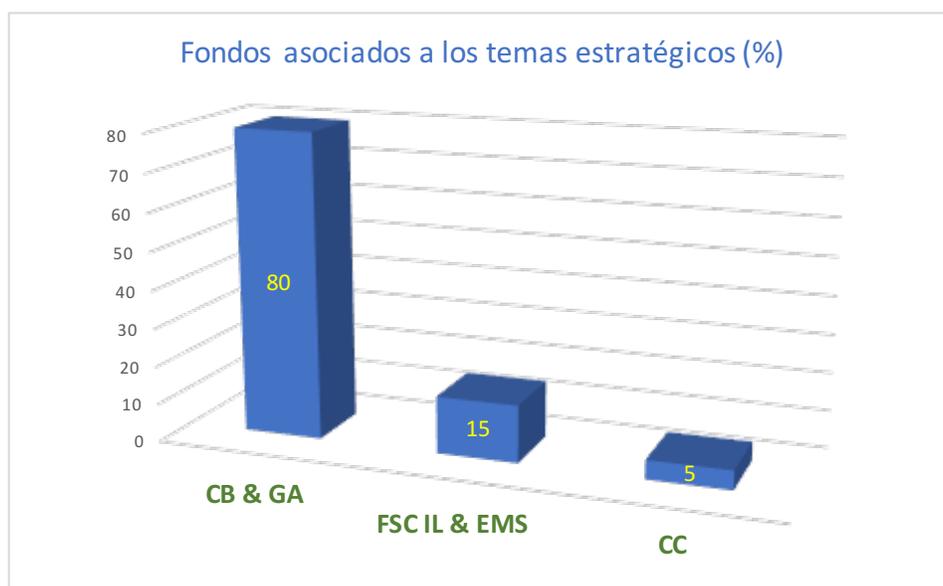


Figura 2. Fondos asociados a la conservación directa, al fortalecimiento de la sociedad civil y a cambio climático.  
 CB = Conservación de la biodiversidad; GA = Gestión del agua; FSC =Fortalecimiento de la sociedad civil;  
 IL = Inversiones locales; EMS = Educación y mercadeo social; CC = Cambio climático (ver Figura 3).

**Dada la trayectoria descendente que ha tenido el presupuesto de la CONANP en años recientes, cobra mayor significación la participación del financiamiento privado y cooperativo en la conservación y uso sustentable de la biodiversidad y los recursos naturales.** Una estimación reciente ubica la brecha presupuestal de CONANP en \$1, 060 millones anuales (precios de 2016) entre 2016 y 2028, es decir, el equivalente al 77% del presupuesto programado para 2016. Esta brecha está definida de acuerdo a las necesidades de operación y manejo con efectividad de las ANP en el marco de la meta 11 de Aichi<sup>3</sup>. Considerando válida tal brecha financiera, la inversión de Alianza resulta significativa y estaría representando alrededor del 10 % de la misma para el año de referencia (2016).

**La evidencia muestra que los proyectos de la Alianza están haciendo la diferencia en muchos lugares del país,** ya que han logrado crear, desarrollar y apoyar procesos, mecanismos e inversiones con y para comunidades y organizaciones locales, así como con organismos y autoridades de los tres órdenes de gobierno. Con base en los resultados de la

<sup>3</sup> CONANP, 2016. *Plan de Acción para el Financiamiento Estratégico 2016 – 2018*. Cálculos previos de la propia CONANP en 2013, calculaban una brecha financiera de alrededor de \$4,380 millones anuales para el periodo 2016 – 2018, estimación que fue ajustada a la baja en alrededor del 75%. Ver: CONANP, 2013. *Estrategia para el abatimiento de la brecha financiera de las áreas naturales protegidas federales de México: fases III y IV*. Cabe aclarar que a mediados de 2017 se estaba revisando nuevamente la estimación de la brecha financiera de la conservación a la luz de la nueva Estrategia Nacional sobre Biodiversidad de México y plan de acción 2016 – 2030, así como de la Iniciativa Finanzas de la Biodiversidad (BIOFIN).

encuesta realizada a socios<sup>4</sup>, se observan contribuciones diversas y generalmente concurrentes. Éstas pueden agruparse en cuatro grandes tipos (Tabla 1): (i) fortalecimiento de capacidades comunitarias para la participación social (30.6% de los proyectos); (ii) apoyo a instituciones gubernamentales para la inspección y vigilancia de ANP, el combate a incendios, el ordenamiento territorial o la formulación de planes de manejo (11.1%); (iii) desarrollo de proyectos productivos con prácticas sustentables (19.4%); así como (iv) realizaciones directas de conservación de especies silvestres y ecosistemas prioritarios (38.9%).

**TABLA 1. TIPOLOGÍA DE CONTRIBUCIONES LOCALES Y REGIONALES DE LOS PROYECTOS ALIANZA**

Fortalecimiento comunitario para la participación en la conservación 30.6%	Fortalecimiento de instrumentos de gobierno para la conservación 11.1%	Desarrollo de proyectos productivos con prácticas sustentables 19.4%	Conservación directa de especies y ecosistemas prioritarios 38.9%
---	---	---	--

Porcentajes de tipos de contribuciones con base en respuestas de los socios en la encuesta en línea.

Este singular despliegue de esfuerzos ha dado lugar a la **reducción de amenazas en la mayor parte de lugares donde se desarrollan proyectos** (Tabla 2). Si bien en unos cuantos casos se han mantenido sin variación o, incluso, se han agravado por el incremento de factores de presión o la aparición de nuevos, como es el caso *inter alia* de la inseguridad por el crimen organizado, el arribo de nuevos saqueadores, el crecimiento urbano desordenado, la minería en zonas vulnerables, el cambio climático, la reducción de presupuestos públicos o los cambios de funcionarios.

**TABLA 2. SEMÁFORO DE AMENAZAS Y FACTORES DE PRESIÓN**

Reducción de amenazas y factores de presión 57.1%	Sin variación de amenazas o factores de presión 14.3%	Agravación de amenazas o factores de presión 28.6%
--	--	---

Situación de las amenazas con base en respuestas de los socios en la encuesta en línea.

**En el universo de organizaciones de la sociedad civil (OSC) en México, la presencia de la Alianza es asimismo muy significativa.** De acuerdo con el registro 2017 del INDESOL<sup>5</sup>, en el país existen 36,566 OSC, de las cuales distingue 19 giros de actividad y el 23.6% u 8,638 pertenecen al giro ambiental (Figura 3). Pero solamente una fracción de las OSC posee autorización de donatarias por parte de la SHCP<sup>6</sup>. Según este registro existe un total de 8,487 OSC donatarias, agrupadas en once categorías sustantivas, de entre las cuales 261 (3.1%) realizan actividades relacionadas con la protección ambiental y el equilibrio ecológico (Figura 4). Considerando que la Alianza ha trabajado con alrededor de 60 socios en el curso de sus siete años de trabajo, el peso de su presencia y participación resulta muy importante, pues equivale al 23% de las donatarias en este tipo de actividades.

<sup>4</sup> El universo estadístico fue de 50 socios. Considerando una heterogeneidad del 20%, para obtener un nivel de confianza del 95%, o margen de error del 5%, era necesaria una muestra de 42 entrevistados.

<sup>5</sup> <http://166.78.45.36/portal/>

<sup>6</sup> [http://www.sat.gob.mx/terceros\\_autorizados/donatarias\\_donaciones/Paginas/directorio\\_2017.aspx](http://www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Paginas/directorio_2017.aspx)

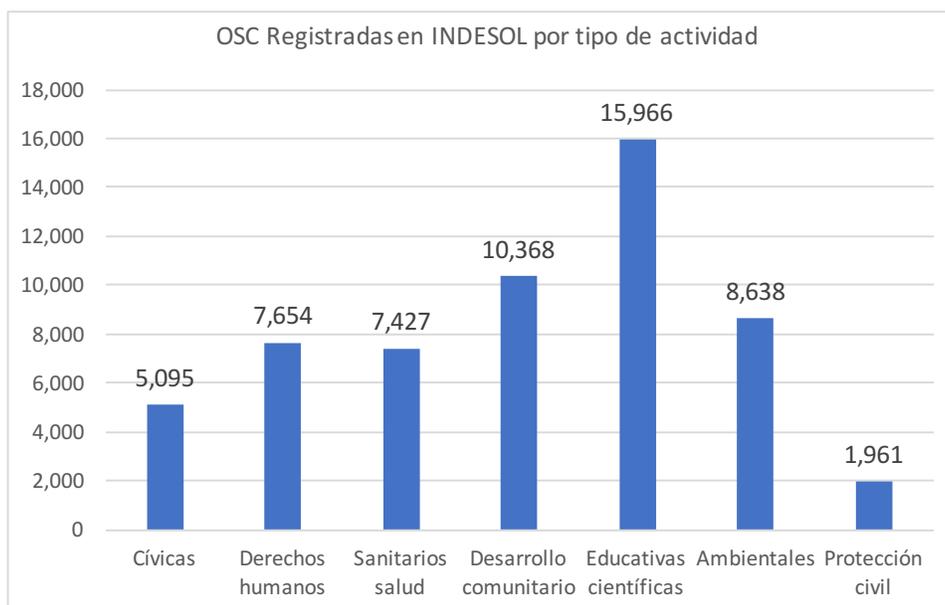


Figura 3. Organizaciones de la Sociedad Civil de acuerdo con las categorías del INDESOL. Las ambientales equivalen al 23.6% respecto del total (36,566). Se eligieron solamente otras 6 categorías para comparación.

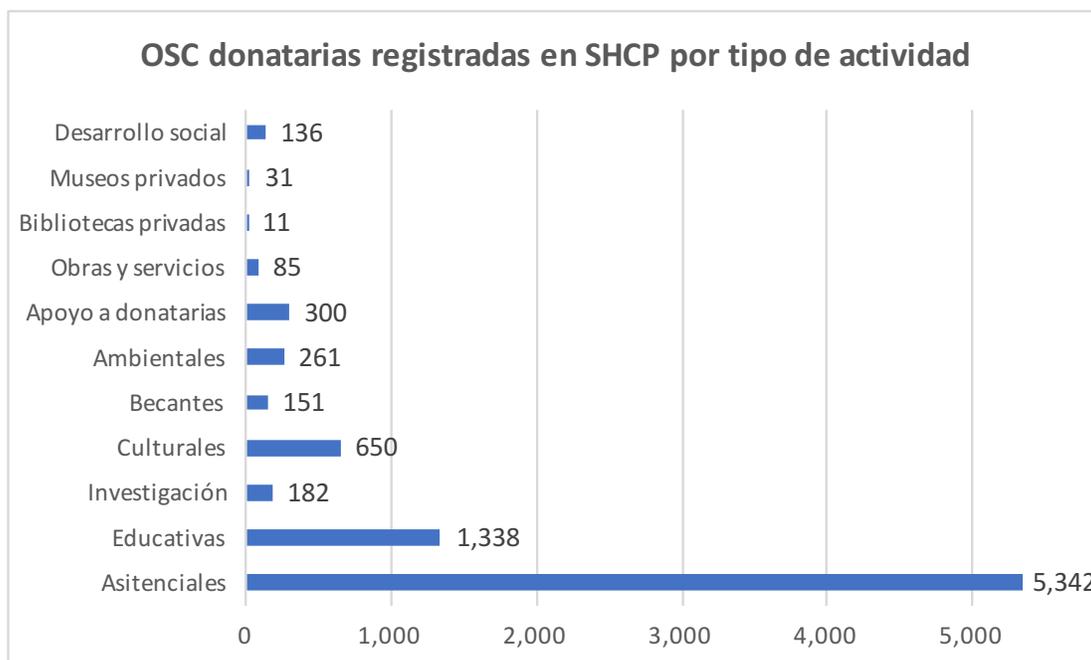


Figura 4. Organizaciones de la Sociedad Civil de acuerdo a las categorías de la SHCP. Las ambientales equivalen al 3.1% respecto del total (8,487).

**Así, apoyando y catalizando procesos, reduciendo amenazas y factores de presión, se ha configurado la «marca Alianza».**

## 2. Análisis y revisión de resultados<sup>7</sup>

### 2.1 Cumplimiento en general según el diseño inicial y la revisión de 2013

El diseño original<sup>8</sup> plantea un modelo de sinergia entre comunidades y organizaciones de la sociedad civil (OSC), con el sector privado y los tres órdenes de gobierno, a fin de desarrollar un esquema de cooperación que asocia OSC especializadas —en diversos temas de conservación (bajo la orientación técnica del WWF México) —, con fondos privados (Fundación Carlos Slim), para apoyar el cumplimiento de las políticas públicas de conservación.

**La evidencia muestra que los proyectos desarrollados por la Alianza y los resultados obtenidos por todos ellos han hecho una diferencia en muchos lugares del país contribuyendo, desde la sociedad civil y a escalas local y regional, en la realización de objetivos y metas nacionales de conservación (PND y PROMAR 2007 – 2012, así como los 2013 – 2018) (Figura 5).**

	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5	Objetivo 6
Temática	Crecimiento Verde	Mitigación y adaptación	Agua	Biodiversidad	Contaminación	Gobernanza
Agenda	Agenda económica	Agenda cambio climático	Agenda hídrica	Agenda verde	Agenda gris	Agenda social
Objetivo PROMARN	CRECIMIENTO VERDE BAJO EN CARBONO	INCREMENTAR RESILIENCIA A CAMBIO CLIMÁTICO Y DISMINUIR EMISIONES	FORTALECER GESTIÓN INTEGRAL Y SUST. DEL AGUA POBLACIÓN Y ECOSISTEMAS	FUNCIONALIDAD DE CUENCAS Y PAISAJES, RESTAURACIÓN DEL PATRIMONIO NATURAL	DETENER Y REVERTIR PÉRDIDA DE CAPITAL NATURAL Y CONTAMINACIÓN	DESARROLLAR INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PARA FORTALECER GOBERNANZA
Acrónimo	CVBC	RCCDE	GISAPE	FCPRPN	DRPCNC	DIPFG
Estrategia 1	Contribuir economía regional con conservación ecosistemas y servicios ambientales	Incrementar resiliencia ecosistémica y disminuir vulnerabilidad	Fortalecer gestión integrada y sustentable del agua	Fomento y restauración y temas	Proteger ecosistemas y MA y reducir contaminación del agua	Promover participación ciudadana y derecho humano a MA sano
Estrategia 2	Propiciar gestión ambiental integral para proyectos sustentables	Consolidar Sistema Nacional de cambio Climático	Fortalecer abastecimiento y acceso a servicios población y agricultura	Fortal	Fortalecer normalización y gestión de calidad del aire	Desarrollar conocimientos científicos tecnológicos para crecimiento verde
Estrategia 3	Inducir mejor desempeño ambiental del sector productivo	Consolidar medidas mitigación emisiones		Fome Sust. en	Fortalecer marco normativo y gestión integrar de materiales y RP; remediar sitios contaminados	Desarrollar conocimientos científicos tecnológicos agua y gestión integral cuencas
Estrategia 4	Alinear y coordinar programas de los tres órdenes de gobierno	Promover sustentabilidad diseño planeación urbana		Protección y e	Fomentar valorización y aprovechamiento de los residuos	Promover acceso a info ambiental
Estrategia 5	Aprovechar agenda internacional sobre crecimiento verde	Incrementar seguridad hídrica contra sequías e inundaciones		Procomunitarias	Contribuir a mejorar actividades mineras e industria petrolera	Contribuir a sociedad responsable educación y cultura ambiental
Estrategia 6	Innovar instrumentos financieros	Fortalecer equidad y desarrollar cultura de acción climática		Actuar para regular protección ambiental y restauración	Fortalecer verificación y cumplimiento en RN e industria	Desarrollar instrumentos de política ambiental
Estrategia 7	CVBC	RCCDE	GISAPE	FCPRPN	DRPCNC	DIPFG

Fuente: Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales 2013 – 2018.

Figura 5. Alineamiento de los proyectos Alianza con los objetivos nacionales de gestión ambiental (Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018). Los acrónimos corresponden al título de cada objetivo.

<sup>7</sup> En esta sección se recuperan principalmente los resultados de la revisión documental de los informes, los datos generales de proyectos, financiamiento, resultados cuantitativos y otros. Los referentes comparativos son los documentos fundadores y la memoria de 2013.

<sup>8</sup> Alianza WWF – Fundación Carlos Slim, 2009. *Apoyando una estrategia de conservación de la biodiversidad y el desarrollo sustentable de México*. México, 46 páginas.

A través de sus proyectos, la Alianza ha creado, desarrollado o apoyado procesos, mecanismos e inversiones con y para comunidades y organizaciones locales. Los socios involucrados han utilizado y empoderado instrumentos de ordenamiento territorial, manejo de especies amenazadas, gestión del agua y adaptación al cambio climático.

Durante el periodo comprendido entre 2009 y 2016, la Alianza desarrolla un proceso por etapas que le permiten consolidarse y plantearse nuevas ventanas de oportunidad para escalar su incidencia, influencia, contribución y presencia nacional (Figura 6). De especial importancia han sido los diversos ejercicios de reflexión estratégica que ha realizado, incluido el presente proyecto para el *Fortalecimiento de la Alianza* (Figura 7).

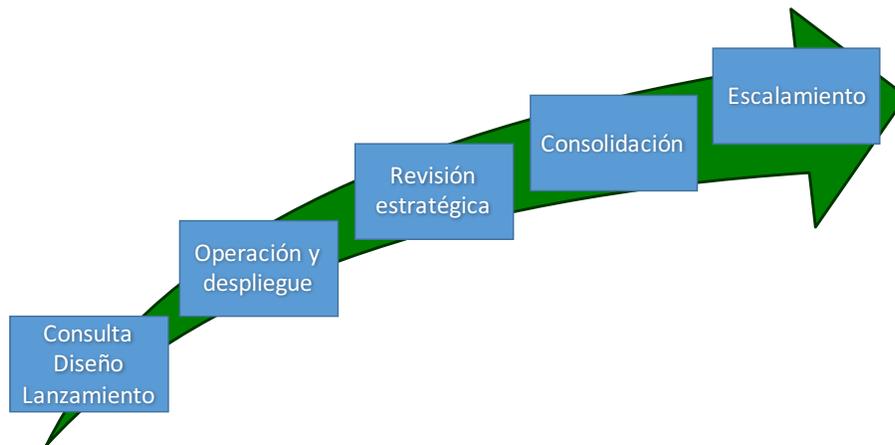


Figura 6. Etapas en el desarrollo de la Alianza que le han permitido consolidarse.

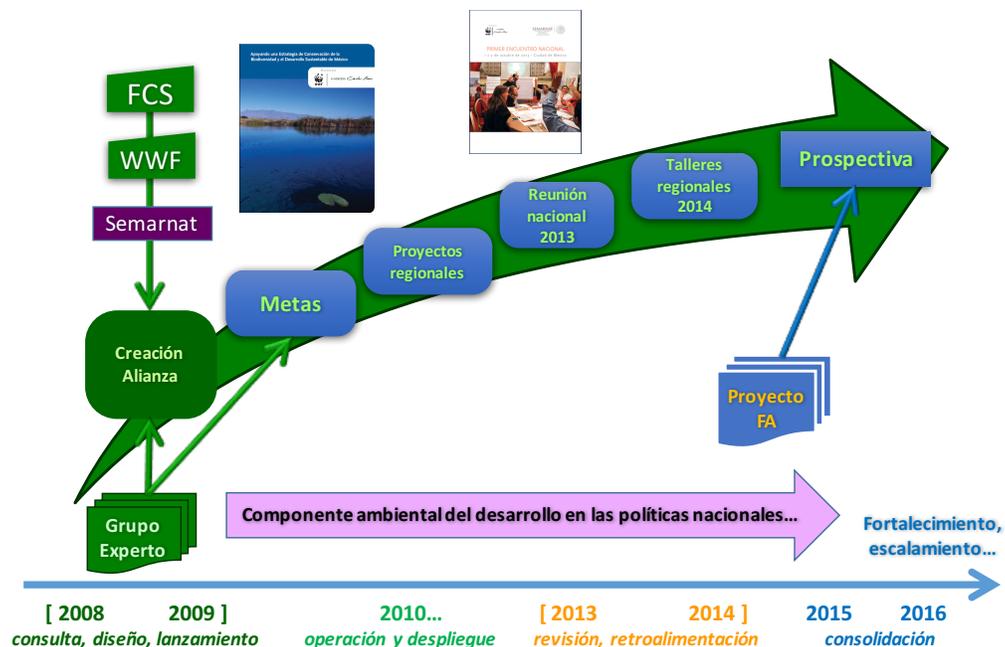


Figura 7. Ejercicios de planeación y reflexión estratégica de la Alianza.

El modelo fue generado colectivamente con participación de sus primeros socios en 2009, que consideraron una planeación con base en ocho líneas estratégicas (Figura 8), orientadas a disminuir las presiones adversas que enfrentan las áreas prioritarias, mejorando sus posibilidades de conservación y contribuyendo a un desarrollo sostenible de las comunidades locales que en ellas habitan. Además, **los resultados locales contribuyen a desarrollar y fortalecer procesos regionales, nacionales y globales, con impactos positivos a mayores escalas**. La reunión nacional de 2013 y los talleres regionales de 2014 permitieron ajustar procedimientos y mecanismos de monitoreo y reporte, así como la atención a amenazas conforme con las líneas estratégicas.

## 2.2 Orientación según el modelo inicial: estrategias, prioridades y amenazas, metas y actividades

En 2008 y 2009, un grupo de expertos convocado por FCS y WWF participa en la definición del enfoque estratégico de la Alianza (Figura 7), sugiere regiones prioritarias a atender y formula propuestas de estrategias, objetivos y metas de la Alianza. Quedan definidas seis regiones prioritarias; los proyectos inician en 2009 – 2010 y, paulatinamente, se desarrollan hasta cubrir 18 sitios estratégicos (Figura 8).

El planteamiento original<sup>9</sup> del diseño establece cuatro principios, asume tres grandes metas, identifica ocho problemas prioritarios y establece ocho estrategias básicas para abordar estos problemas. Los cuatro principios:

1. SUMAR. La Alianza se sumará a procesos que organizaciones locales, nacionales e internacionales han gestado y que ofrecen la oportunidad de detonar cambios significativos;
2. TRANSFORMAR. La Alianza catalizará transformaciones significativas en la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sustentable de México;
3. FORTALECER. La Alianza fortalecerá las capacidades de las comunidades, organizaciones civiles, instituciones gubernamentales y de otros recursos humanos e institucionales; y
4. TRANSPARENTAR. La Alianza promoverá la transparencia, la rendición de cuentas y la participación social en la conservación y uso sustentable de los recursos naturales de México.

Las metas originales:

- Establecer las condiciones para la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sustentable de 17 áreas y 6 regiones prioritarias mexicanas de excepcional riqueza natural, con base en procesos-mecanismos-inversiones instrumentadas por comunidades y organizaciones locales, sector privado y los tres órdenes de gobierno;

<sup>9</sup> Alianza WWF – Fundación Carlos Slim, 2009. *Apoyando una estrategia de conservación de la biodiversidad y el desarrollo sustentable de México*. México, 46 páginas.

- Consolidar los fundamentos científicos, tecnológicos, jurídicos, sociales y financieros que impulsen un proceso irreversible para conservar la biodiversidad en 17 áreas prioritarias; y
- Sentar las bases para la conservación de 11 áreas protegidas prioritarias, mediante el fortalecimiento de las organizaciones y comunidades locales, planes de ordenamiento territorial, manejo de especies amenazadas, gestión del agua y adaptación al cambio climático.

Los problemas prioritarios identificados:

- Bajo nivel de ingresos y falta de alternativas económicas;
- Cambio de uso de suelo (expansión agrícola, invasiones, incendios forestales);
- Sobreexplotación y contaminación de fuentes de agua dulce;
- Desarrollos turísticos, urbanos e inmobiliarios no sustentables;
- Manejo forestal inadecuado y tala ilegal;
- Pesca industrial no sustentable y pesca ilegal;
- Conflictos agrarios; y
- Cambio climático.

Estos problemas prioritarios han sido considerados como las principales amenazas. Conforme se han desarrollado los proyectos, se han añadido posteriormente otras tres: (i) limitado conocimiento y valoración de la riqueza natural; (ii) inestabilidad por cambios constantes de autoridades públicas involucradas; y, (iii) inseguridad, crimen organizado.

Las ocho estrategias, aplicables en cada área y localidad prioritaria (Figura 8):

- Conservación de la biodiversidad;
- Innovación financiera;
- Educación y mercadeo social;
- Fortalecimiento de la sociedad civil;
- Armonización de políticas públicas;
- Cambio climático;
- Gestión del agua; e
- Inversiones locales.



Figura 8. Estrategias del modelo de la Alianza.

Las seis regiones prioritarias definidas (Figura 9) son:

- Golfo de California, con proyectos en cuatro áreas;
- Desierto Chihuahuense, con proyectos en tres áreas;
- Mariposa Monarca, con proyectos en un área;
- Oaxaca, con proyectos en cinco áreas;
- Chiapas, con proyectos en dos áreas; y
- Arrecife Mesoamericano Mexicano, con proyectos en tres áreas.



Figura 9. Regiones y áreas prioritarias definidas por la Alianza.

Así, el objetivo general consiste en lograr beneficios e impactos a escala global, en materia de conservación de la biodiversidad y mitigación del cambio climático antropogénico; a escala nacional, en materia de áreas naturales protegidas, gestión sustentable del agua y adaptación al cambio climático; y, a escala regional, con acciones de conservación y fortalecimiento de capacidades locales en las 18 áreas en las que los socios desarrollan proyectos (Figura 10).

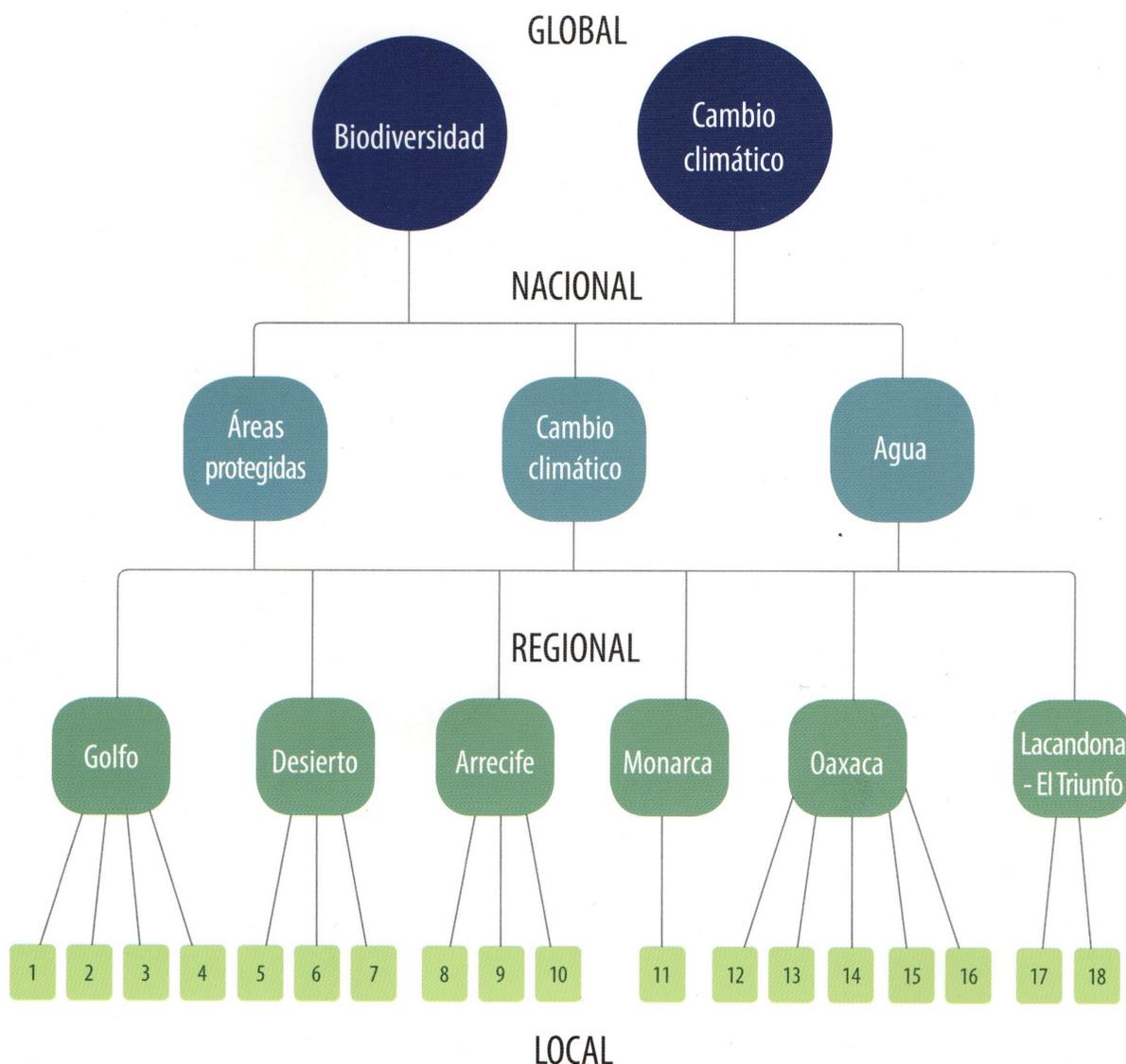


Figura 10. Escalas de impacto y beneficios obtenidos por el modelo de la Alianza.

Las seis regiones prioritarias y las 18 áreas fueron seleccionadas de acuerdo con el análisis de vacíos y omisiones de conservación para México, realizado por la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso Sustentable de la Biodiversidad (CONABIO), la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) y organizaciones nacionales e internacionales de la sociedad civil. Se trata de consolidar las áreas protegidas existentes, así como crear y desarrollar mecanismos para conservar y manejar áreas prioritarias que no se encuentran bajo régimen de protección.

La Alianza constituye una gran experiencia de cooperación de la sociedad civil con instituciones del Estado y del sector privado. El modelo asocia OSC con base en una visión ecosistémica, territorial y a escalas local, regional y nacional de conservación, de mediano y largo plazos.

Asimismo, establece principios, estrategias, procesos e impactos esperados claramente definidos (Figura 11). **En su desarrollo, la Alianza ha involucrado procesos de planeación y de definición de prioridades, a las cuales se ajustan metas precisas, actividades específicas y esquemas adecuados de gestión.**

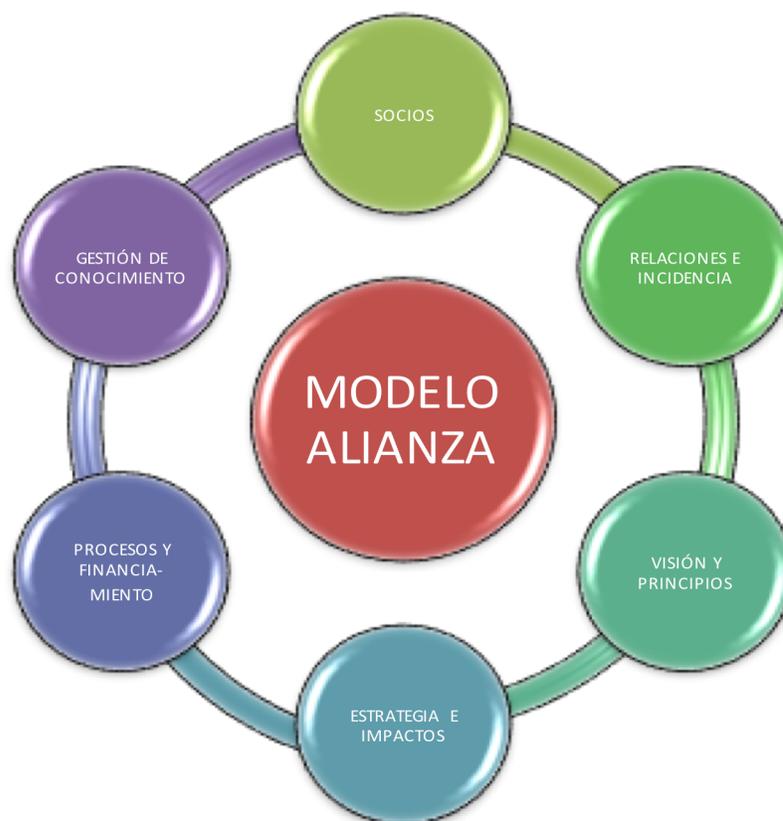


Figura 11. Componentes claves en el modelo de la Alianza.

**En cuanto a la gestión del conocimiento se posee un gran potencial, con una diversidad de capacidades entre los socios.** En tanto que las OSC más consolidadas poseen protocolos bien definidos, otras requieren fortalecer sus capacidades de gestión integrada del conocimiento. En general, las OSC asociadas tienen acceso y manejan información científica, en muchos casos incluso participando directamente en actividades de investigación.

Las actividades de los proyectos, en actividades de gestión de recursos naturales y de desarrollo de capacidades sociales, se complementan con el potencial de gestión integrada del conocimiento (Figura 12). Así, en conjunto, la Alianza contribuye en el cumplimiento de las metas nacionales de conservación e incide en los ciclos de políticas públicas de conservación, gracias a estas capacidades de gestión del conocimiento científico, traducible a conocimiento aplicable en el ámbito de la gestión pública.

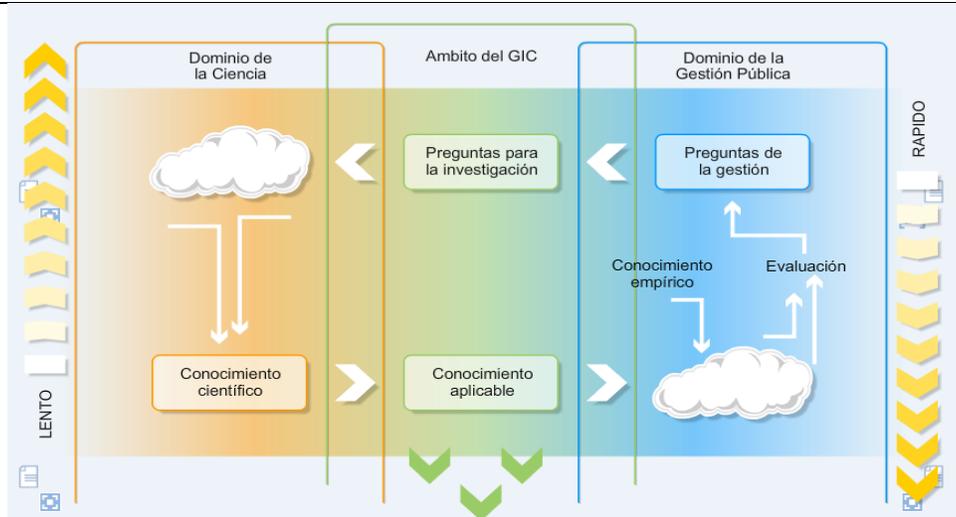


Figura 12. Esquema de gestión integrada del conocimiento (GIC) que puede fortalecer el potencial de presencia pública e incidencia en la formulación de políticas públicas y metas nacionales de conservación, de la Alianza. Basado en: Rodríguez, Y. y A. Rodríguez, 2007. Modelo de servicios de información y conocimiento en el marco de la gestión pública para el desarrollo. Centro de Geografía y Geomática Jorge L. Tamayo.

### 2.3 Los alcances de la red Alianza<sup>10</sup>

De la encuesta electrónica —realizada a 42 socios de las seis regiones de la Alianza y concluida el 16 de agosto 2016—, se desprenden resultados generales que permiten delinear los alcances de la red Alianza, en sus escalas local, regional y nacional.

**La inmensa mayoría de los socios reconoce un alto o muy alto grado de acierto de la formulación original de los proyectos en relación con los resultados finales** o avances a la fecha de la encuesta, por lo que se refiere a objetivos, metas, resultados esperados, actividades e indicadores (Figura 13).

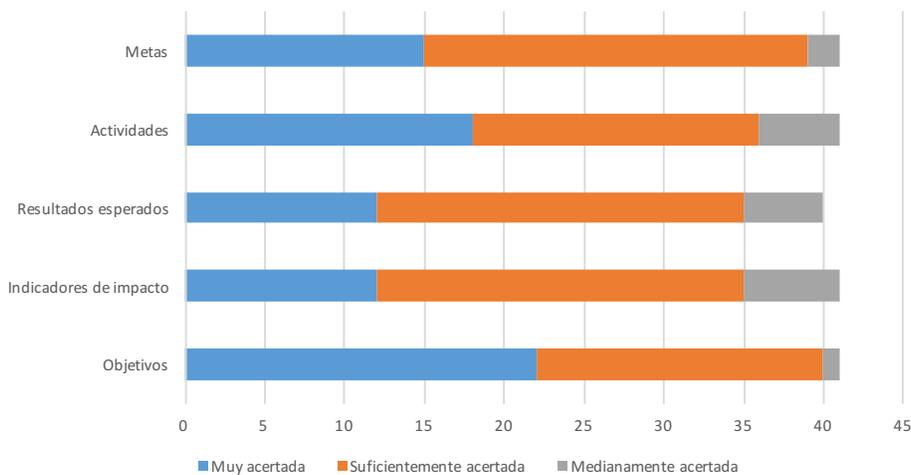


Figura 13. Valoración de los socios acerca del grado de acierto en objetivos, metas, actividades, indicadores y resultados de los proyectos.

<sup>10</sup> Este punto se basa principalmente en los resultados generales de la encuesta electrónica.

**En relación con los calendarios de actividades y presupuestales de los proyectos, solamente un 22% y un 30% de los socios, respectivamente, manifiesta haber encontrado algún tipo de problema (Figura 14).**

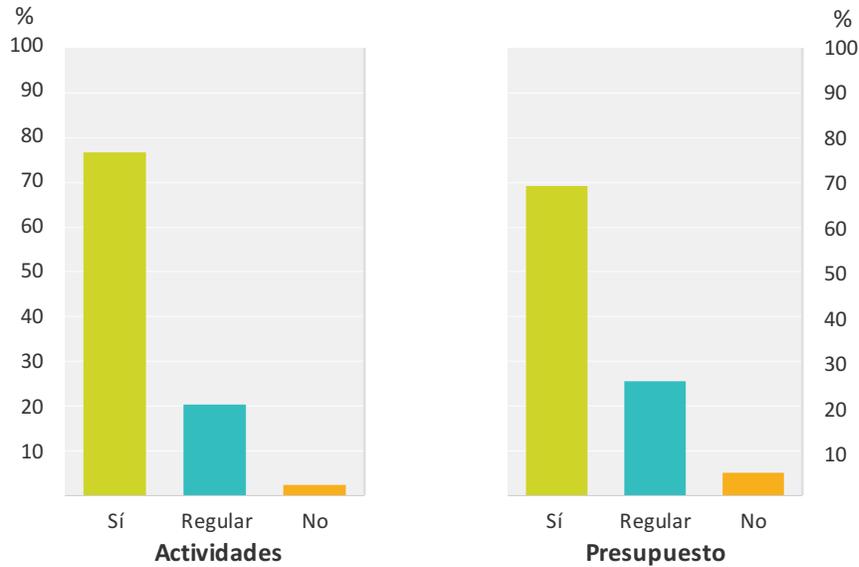


Figura 14. Valoración de los socios acerca del grado de adecuación de calendarios de actividades y presupuestal.

**En cuanto a los sistemas de monitoreo y reporte de avances y resultados de los proyectos, para algunos socios los sistemas de reporte de actividades y de ejercicio presupuestal no resultan suficientemente amigables (sobre todo durante el periodo de curva de aprendizaje); y en pocos casos los socios manifiestan haber encontrado problemas de conectividad con el sistema de reporte técnico, así como de cierta insuficiencia para nutrir los indicadores técnicos con la información obtenida en campo (Figura 15).**

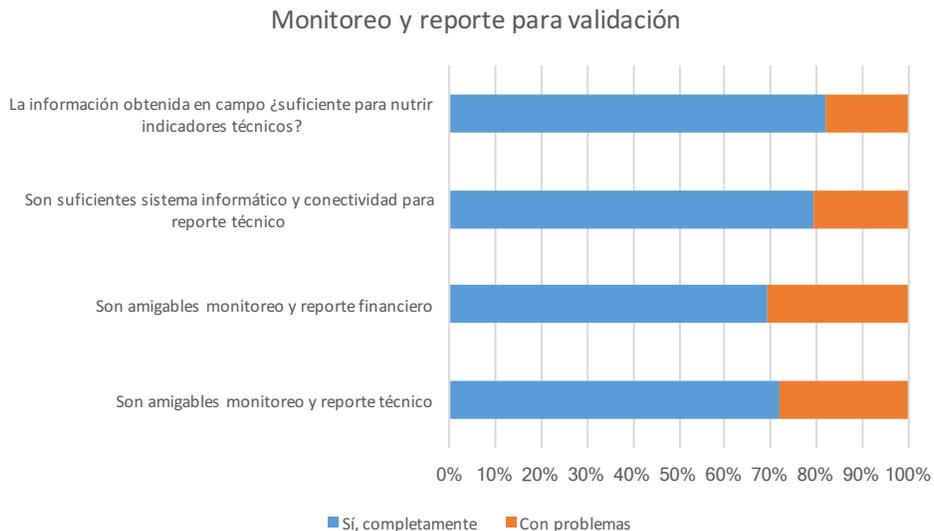


Figura 15. Consideraciones de los socios acerca de la facilidad de los sistemas técnico y presupuestal de monitoreo y reporte, de conectividad y de suficiencia de la información de campo para nutrir indicadores de resultados.

**En relación con la comunicación y sinergias entre socios, las relaciones se observan de baja intensidad.** De cuarenta respuestas a la cuestión, solamente 7 socios tienen relaciones hasta con otros 5 socios; 13 hasta con otros 4; y 20 con 1 a 3. Por diversas razones, algunos socios no mantienen relaciones con ningún otro socio, incluso de la misma región y trabajando sobre temas afines.

Para valorar el avance logrado por un modelo como el de la Alianza, y de acuerdo con el método de análisis de *Capacity WORKS*<sup>11</sup> (Figura 16), los factores de éxito que se consideraron en el análisis son los siguientes:

- Una orientación estratégica clara y plausible;
- Un esquema de cooperación claramente definido;
- Una estructura de conducción funcional y facilitadora de procesos;
- Un programa de procesos de importancia estratégica claramente definidos; y
- Un sistema de medidas que permita fortalecer el aprendizaje y desarrollar la innovación.



Figura 16. Factores de éxito en programas de cooperación de la sociedad civil con instituciones del Estado y la iniciativa privada. De acuerdo con *Capacity WORKS*. (Fuente: CONANP, 2014. Estrategia 2040. P. 50.)

Considerado lo anterior, puede concluirse:

- **Que la orientación estratégica de la Alianza ha resultado adecuada para alinearse con las políticas públicas de conservación y, con siete años de desarrollo, mantiene su vigencia.**
- **Su desarrollo muestra una espiral virtuosa de aprendizaje con base en experiencias y encuentro de mejores prácticas.**
- **El esquema de cooperación opera, aunque con deficiencias.**
- **La estructura de conducción se ha desarrollado adaptativamente, con un sistema de monitoreo y reporte de avances y cumplimiento en buen funcionamiento.**
- **Los procesos de gestión resultan acertados, con un cumplimiento generalizado de las metas planteadas.**

<sup>11</sup> De la agencia alemana de cooperación GIZ: [www.giz.de/expertise/html/4619.html](http://www.giz.de/expertise/html/4619.html)

**Sin embargo, la presencia nacional de la Alianza es poco perceptible por la opinión pública (regional, nacional e internacional) interesada. Sus capacidades de incidencia en la formulación de políticas públicas se encuentran limitadas y sus horizontes de impacto para la conservación, a escala local y regional, también quedan acotados.** Lo cual se explica, en parte, porque las relaciones con el gobierno federal, excepto en el arranque de la Alianza, han sido débiles durante los últimos tres años.

Las relaciones con y entre socios son de baja intensidad y muy limitados los niveles de corresponsabilidades comunes que asumen por el conjunto de la Alianza; lo cual, además, reduce las posibilidades de intercambio de buenas prácticas e innovaciones entre socios. Hace falta aprovechar el potencial de mayor presencia pública de la Alianza, *inter alia*, mediante la publicación de reportes regionales y nacionales periódicos y la organización de eventos conjuntos, regionales y nacionales, de difusión entre socios.

## 2.4 Lecciones aprendidas, casos de éxito, mejores prácticas

En el abordaje de los problemas prioritarios y las amenazas asociadas, conforme con sus líneas estratégicas, la Alianza se plantea realizar actividades de alto impacto para solucionar problemas de áreas prioritarias, buscando un efecto multiplicador a escala regional con objeto de apoyar las políticas públicas y detonar cambios positivos significativos para la conservación. **Así, apoyando y catalizando procesos se ha configurado una «marca Alianza».**

Las actividades que desarrollan los proyectos en sitios prioritarios toman en cuenta, bajo el enfoque común de la Alianza, las fuerzas motrices, las presiones y los impactos adversos sobre el estado del medio ambiente, con base en análisis regionalizados. De este modo, los proyectos buscan establecer condiciones y sentar las bases para mitigar las presiones de las amenazas y solucionar problemas, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos nacionales de conservación.



Figura 17. Esquema Fuerzas motrices, Presiones, Estado, Impacto y Respuesta (FPEIR) del PNUMA, desarrollado a partir del de Presión, Estado, Respuesta (PER) de la OCDE.

El modelo implícito bajo este enfoque es similar al de Presión – Estado – Respuesta (PER) propuesto originalmente por la OCDE y desarrollado por el PNUMA como modelo Fuerzas motrices – Presiones – Estado – Impactos – Respuestas (FPEIR) (Figura 17).

Luego de una primera etapa de desarrollo de proyectos, en 2013 tuvo lugar una **reunión nacional** durante la cual se realizó una revisión de avances: grado de atención logrado para las amenazas identificadas; capacidades técnicas de los socios para responder a ellas; soluciones logradas; y, retos en la aplicación de las líneas estratégicas. Asimismo, propone pasos a seguir en el desarrollo de la Alianza. Al año siguiente, los **talleres regionales** de 2014 precisan el análisis y fortalecen la estructura de conducción de la Alianza, dando mayor claridad a los procesos. Indudablemente, **este tipo de ejercicios constituye una de las mejores prácticas desarrolladas por la Alianza.**

Por su parte, los resultados de este proyecto de *Fortalecimiento de la Alianza*, con base en las entrevistas, la encuesta y los talleres regionales realizados en 2016, ponen al día el reconocimiento de avances.

En relación con los **diagnósticos de origen de los proyectos, para la atención a amenazas y a factores de presión**, el conjunto de los socios (excepto unos cuantos casos, Figura 18) reconoce **un alto o suficiente grado de adecuación.**

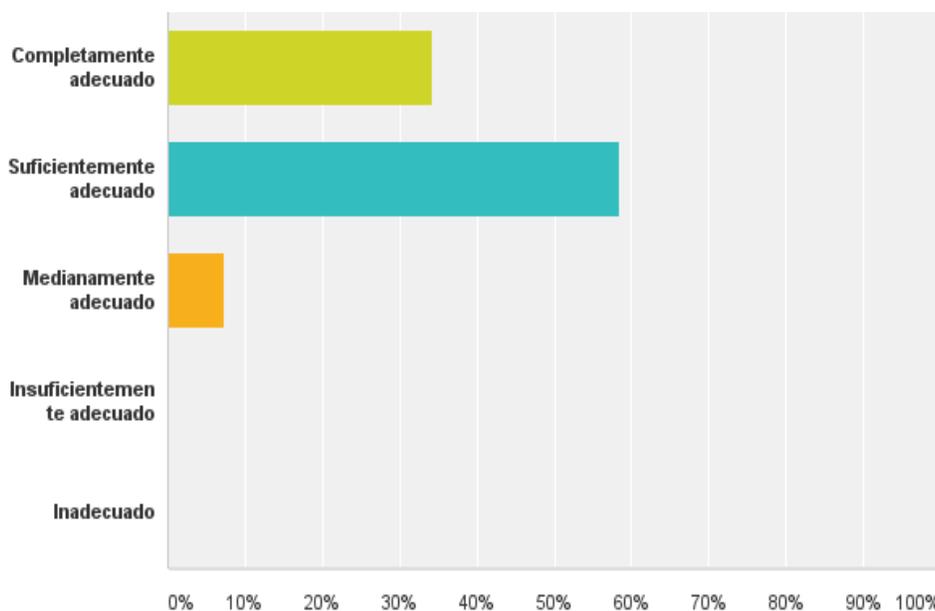


Figura 18. Valoración de los socios sobre el grado de adecuación de los diagnósticos de los proyectos para la atención a amenazas y a factores de presión.

En cuanto al **grado de presión de las amenazas**, la percepción de los socios indica que, **en general se han logrado reducir, pero algunas se han agravado o han aparecido nuevas** (Figura 19 y Tabla 2). Parece entonces necesario precisar los conceptos de amenaza, presión y fuerzas motrices, así como uniformar el esquema metodológico de la Alianza (ver capítulo 4).

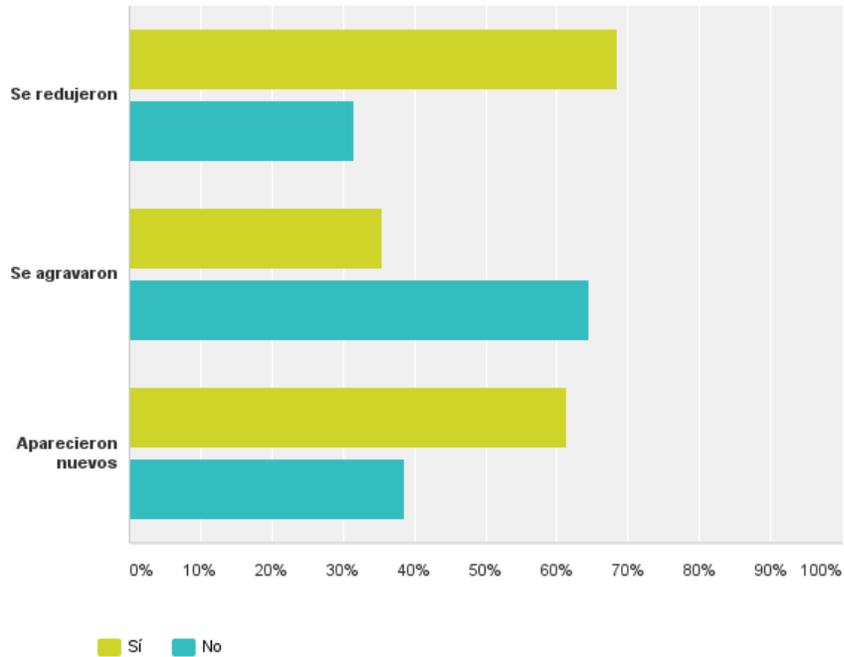


Figura 19. Percepción de los socios sobre la situación de las amenazas y los factores de presión.

A pesar de que las amenazas y presiones se hayan agravado, se considera un alto grado de éxito de los proyectos desarrollados, ya que **más del 90% de los socios reconocen que han logrado contenerlas de manera importante** (Figura 20).

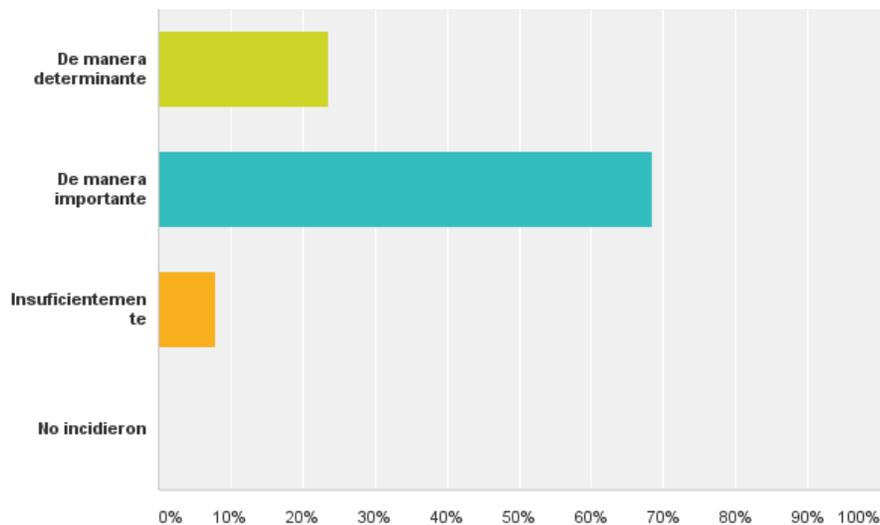


Figura 20. Valoración de los socios sobre su incidencia para mitigar amenazas y factores de presión.

**La mayor parte de la mitigación de amenazas se obtiene a escala comunitaria, municipal o regional; poco menos a escala de entidad federativa; y muy poco a escala nacional** (Figura 21).

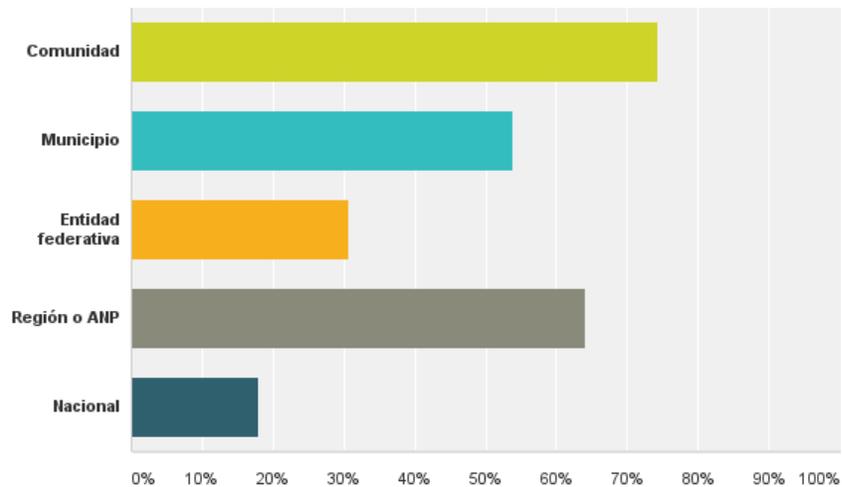


Figura 21. Escalas en las que inciden los proyectos para mitigar amenazas y factores de presión.

En cuanto a las actividades en las que se concentran atención y esfuerzos, **los socios otorgan especial importancia a actividades de educación, capacitación y cultura ambiental, empoderamiento de la sociedad civil y mejoras comunitarias directas; seguidas de promoción de procesos productivos sostenibles y comercio justo, así como para la generación de conocimientos** (Figura 22).



Figura 22. Principales actividades de las organizaciones de los socios.

**El cruce de problemas prioritarios, o amenazas, con las líneas estratégicas, constituye un tema clave en el desarrollo de la Alianza, así como en sus opciones de fortalecimiento en el futuro próximo.** En la reunión nacional de 2013 y en los talleres regionales de 2014 (Golfo de California, Sistema Arrecifal Mesoamericano Mexicano y Desierto Chihuahuense), se realizaron revisiones de la atención a amenazas por línea estratégica. En los talleres regionales 2016 se realizó nuevamente este ejercicio (ver en anexos Memorias de los talleres regionales). Estas valoraciones, con base en la percepción de los socios resultan, sin duda, relevantes, pero insuficientes para estimar, cualitativa y cuantitativamente, los impactos y los beneficios que resultan de los proyectos.

Con todas estas actividades, orientadas conforme con el modelo inicial de la Alianza, **la estrategia mantiene su vigencia**, pues:

- ✓ Ha logrado un correcto alineamiento con las políticas públicas de conservación, que le permiten desplegar eficazmente sus esfuerzos, incluso ante amenazas crecientes.
- ✓ El esquema de cooperación se encuentra claramente definido entre WWF, FCS y los socios más consolidados.
- ✓ La estructura de conducción ha probado plasticidad para ajustarse y adaptarse a las necesidades específicas durante el desarrollo de la Alianza.
- ✓ Los procesos de programación y financiamiento de proyectos, así como de reporte de resultados, se cumplen en tiempo y forma.
- ✓ Se observa que muchos socios disponen de mecanismos para el aprendizaje y desarrollo de competencias de sus miembros, lo que constituye una de las mayores fortalezas de la Alianza.

Sin embargo, hay áreas de **avance insuficiente** y que a la vez representan **necesidades de fortalecimiento**, entre otras las siguientes:

- ❖ El conocimiento sobre el impacto efectivo para reducir las amenazas es limitado, entre otras razones porque no se ha uniformado, entre socios y a nivel directivo, una metodología única sobre fuerzas motrices, presiones y capacidades de respuesta.
- ❖ Las relaciones con y entre socios son de baja intensidad y débiles con las autoridades públicas, lo que limita una incidencia a mayor escala. Debido a lo anterior, la conducción presenta bajos niveles de corresponsabilidad de los socios y con los socios. Por consiguiente, los procesos de gestión presentan horizontes limitados para la conservación.
- ❖ Se observan problemas de alcance en la sistematización y análisis de aportes de los proyectos, acompañada de una difusión limitada a lo local, débil a escala regional e prácticamente inexistente a escala nacional.



### 3. Principales aportes directos<sup>12</sup>

#### 3.1 Visión general de los aportes regionales a la conservación

Para detonar cambios y transformaciones significativas en la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sustentable, desde su origen, la Alianza otorgó prioridad a incidir en políticas públicas y lograr impactos positivos a escalas local y regional. Las actividades para mitigar amenazas fueron previstas para lograr un efecto multiplicador regional, de tal manera que apoyaran el cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas nacionales de conservación, lo que constituiría la «marca» distintiva de la Alianza.

Sin embargo, la interacción con las políticas públicas no es una tarea unilateral. Se encuentra mediada por una serie de dificultades que dependen de múltiples factores, tanto del lado de las instituciones gubernamentales como del lado de las organizaciones sociales. De parte de las instituciones, típicamente pueden presentarse problemas de azolve en los canales de participación, o de procesos inflexibles de planeación, de insuficiente transparencia o, incluso, de simulación en la rendición de cuentas. De parte de las organizaciones, generalmente se observa escaso conocimiento de los programas públicos, deficiente comprensión de las políticas, sus ciclos y procesos, así como insuficiente seguimiento de la aplicación de las políticas y sus evaluaciones.

Significativamente, casi **el 80% de los socios manifiestan conocer y dar seguimiento a los programas públicos relevantes para sus proyectos. Más del 95% mantienen interacciones directas con programa públicos o sociales en sus regiones. Y dos tercios de los socios presentan recomendaciones en espacios públicos o sociales** (Figura 23).

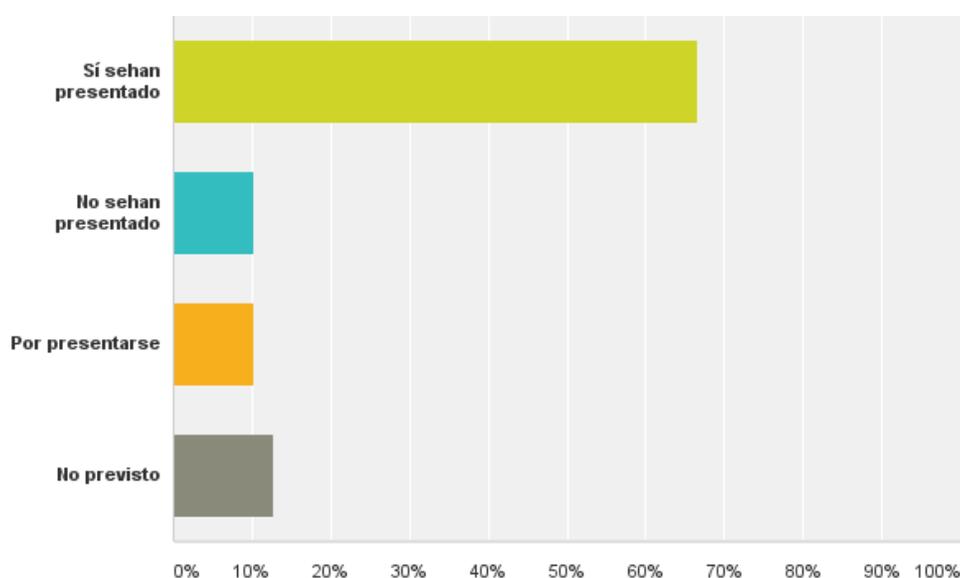


Figura 23. Proporción de recomendaciones que se presentan en espacios públicos o sociales.

<sup>12</sup> Se basa sobre todo en el análisis documental, las entrevistas y los encuentros regionales.

En general, **los socios presentan recomendaciones directamente a tomadores de decisiones o a comités y consejos, o en consultas públicas en los que participan los socios; pero también se observa un uso importante de medios digitales (web, internet, redes), así como de publicaciones impresas (Figura 24).**

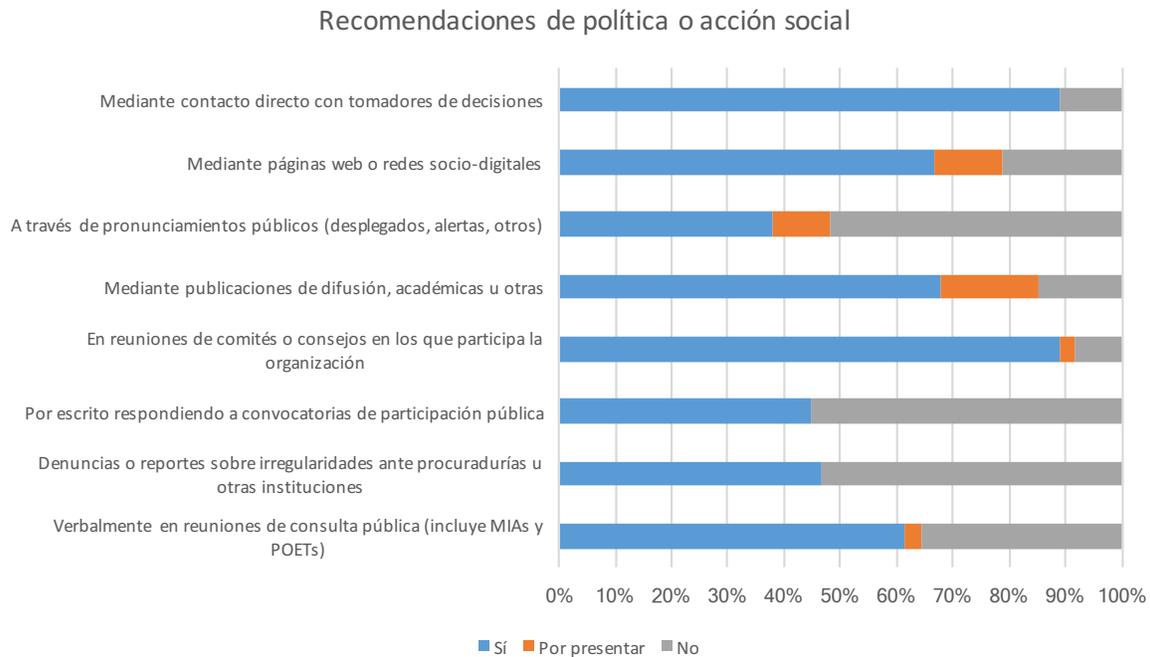


Figura 24. Medios utilizados para la presentación o difusión de recomendaciones.

### 3.2 Principales aportes a la política pública

**La mayor parte de los socios plantean explícitamente en sus proyectos incidir en políticas públicas y en participación social o ciudadana, lo que constituye uno de los rasgos característicos de la «marca Alianza» (Figura 25).**

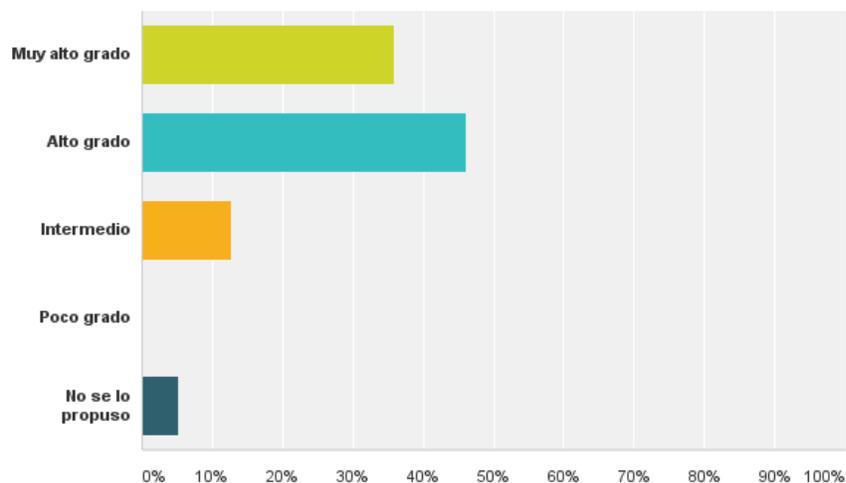


Figura 25. Grados en que los socios plantean en sus proyectos incidir en políticas públicas.

Por consiguiente, el **85% de los proyectos producen recomendaciones de política pública o de acción social y ciudadana** (Figura 26), la mayoría **aplicables a escalas comunitaria, municipal y regional, seguidas por escalas estatal y nacional** (Figura 27).

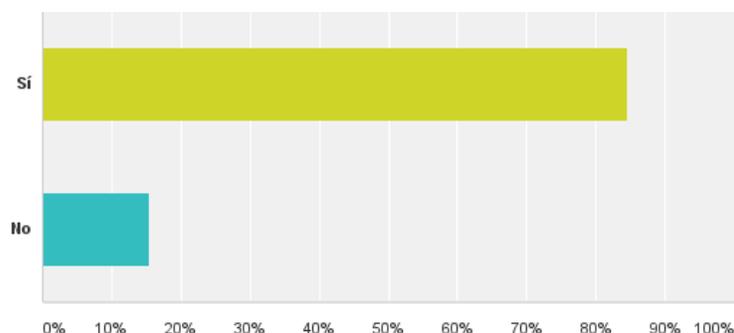


Figura 26. Proyectos que producen recomendaciones de política pública o de acción social y ciudadana.

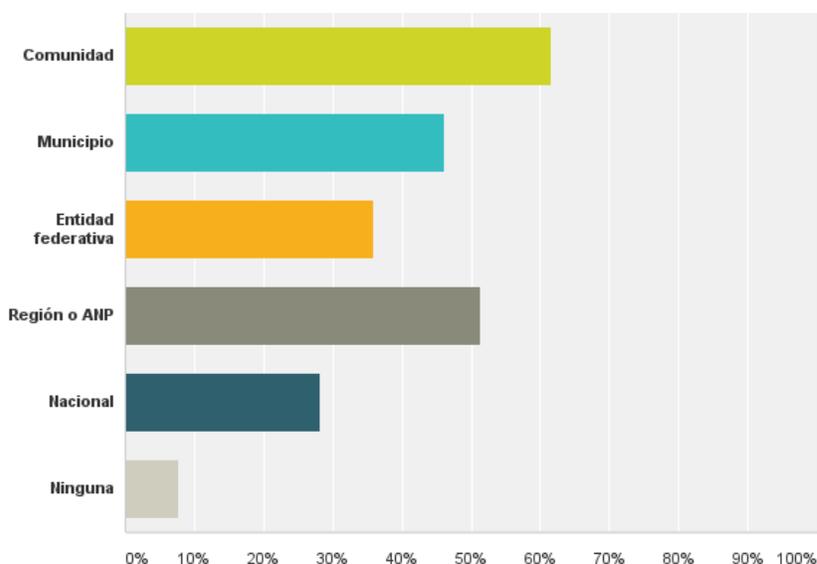


Figura 27. Escalas de incidencia de recomendaciones de política pública o de acción social y ciudadana.

Si bien el grado de influencia logrado es suficientemente positivo, ya que **el 65% de los socios manifiesta lograr influencia aceptable en políticas públicas o en acción ciudadana**, esta influencia es limitada respecto de las expectativas de la Alianza y del potencial de aporte de los socios. Este potencial no se realiza completamente por diversas razones: porque lo ambiental ha perdido prioridad en las políticas públicas en general; porque se ha reducido la intensidad de la interlocución con las autoridades centrales (sobre todo desde 2013); porque se han debilitado instrumentos estratégicos (el ordenamiento ecológico territorial, los manifiestos de impacto ambiental, los programas de manejo, etc.); porque se han reducido las oportunidades de intervención en ellos; y porque se ha configurado un sesgo de las políticas ambientales a favor del cambio climático, perdiendo centralidad la biodiversidad.

En estas condiciones, la intervención de la Alianza en los ciclos de las políticas públicas ocurre, salvo excepción, solamente en la fase de implementación y coordinación. No obstante, muchos de los socios disponen de capacidades para intervenir en las fases de diagnóstico, orientación estratégica y toma de decisiones (Figura 28).

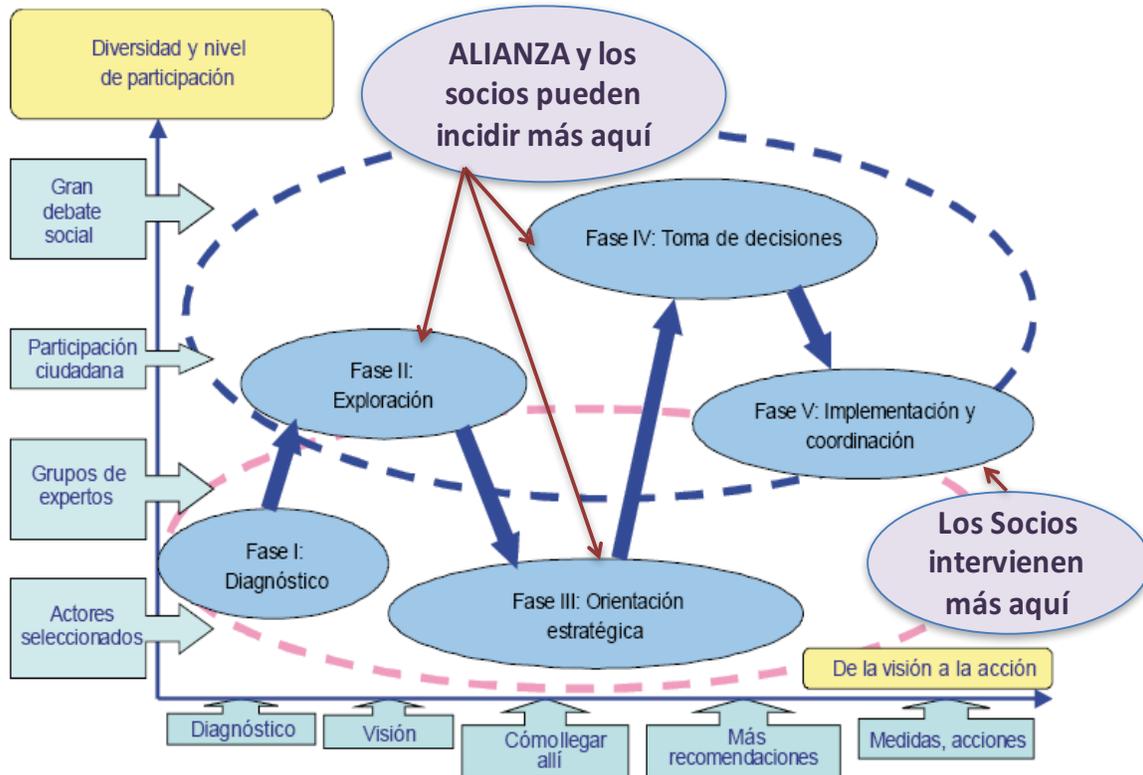


Figura 28. Ciclo de políticas públicas, fase en la que inciden socios y fases de potencial incidencia. (Con base en: CEPAL, 2008. *Panorama de la inserción internacional de AlyC. Edición 2007. Tendencias 2008*).

Para fortalecer a la Alianza, de manera que sus proyectos tengan mayor impacto y logren transformaciones significativas en el contexto de la conservación y la política ambiental de México, se identifican las siguientes **oportunidades**:

- **fortalecer alianzas locales;**
- **reforzar los vínculos con los espacios de participación regional y estatal;**
- **sistematizar y difundir los aportes de conjunto de la Alianza;**
- **constituir un grupo de socios para el análisis de todo el ciclo de políticas;**
- **preparar aportes específicos por temas o instrumentos e innovar la «caja de herramientas» de la política ambiental;**
- **formalizar modelos alternativos; y**
- **aprovechar el impacto de los acuerdos de la COP13 del CDB.**

### 3.3 Desarrollo de capacidades

Resumiendo lo esencial, en cuanto a capacidades instaladas y potencial de la Alianza:

- Los socios cumplen en tiempo, forma y contenido con los reportes, pero no necesariamente los documentan para expresarlos como publicaciones;
- Los socios no necesariamente difunden o divulgan sus logros a través de medios de comunicación;
- La mayoría de los socios desconoce las actividades y realizaciones de los demás socios; existe un gran capital de capacidades, pero débil capital de cohesión e identidad colectiva;
- La Alianza reúne un rico capital social experto en conservación y prácticas de desarrollo sustentable, pero hace falta encontrar la fórmula para expresarlo, así como para fortalecer su presencia pública nacional y su incidencia en políticas públicas.

Se trata de **asuntos que tienen que ver con la gestión del conocimiento, diseño y aplicación de sistemas para: (1) captar el conocimiento pertinente a los fines de los proyectos y los objetivos estratégicos de la Alianza; (2) organizarlo, analizarlo, resguardarlo y aprovecharlo; (3) compartirlo y difundirlo a públicos interesados y por todos los medios existentes.**

Es decir, **la Alianza constituye una experiencia nacional única en su género, con enorme potencial para contribuir al desarrollo de la cultura ambiental nacional, para favorecer la permanencia y la consolidación de organizaciones sociales especializadas y para escalar las capacidades propositivas de los socios.** Esto es patente con la cantidad de directivos de las organizaciones asociadas que participan, o han participado directamente, en investigación, docencia, organizaciones internacionales, empresas, función pública y medios de comunicación (Figura 29).

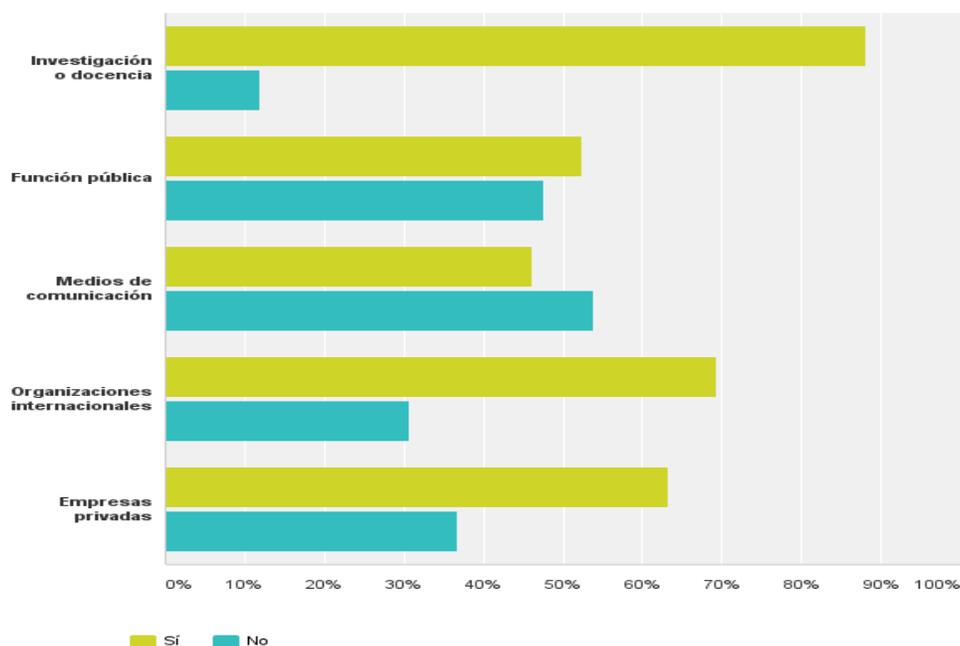


Figura 29. Participación de socios en diversos sectores y organizaciones que tienen que ver con la gestión de conocimientos ambientales y de conservación.

**Un alto porcentaje de los socios invierte tiempo, fondos y esfuerzos a actividades específicas para el desarrollo de capacidades internas**, tanto en planeación estratégica, como en cuestiones operativas y habilidades técnicas que les permitan mejorar desempeño en el marco de la Alianza (Figura 30).

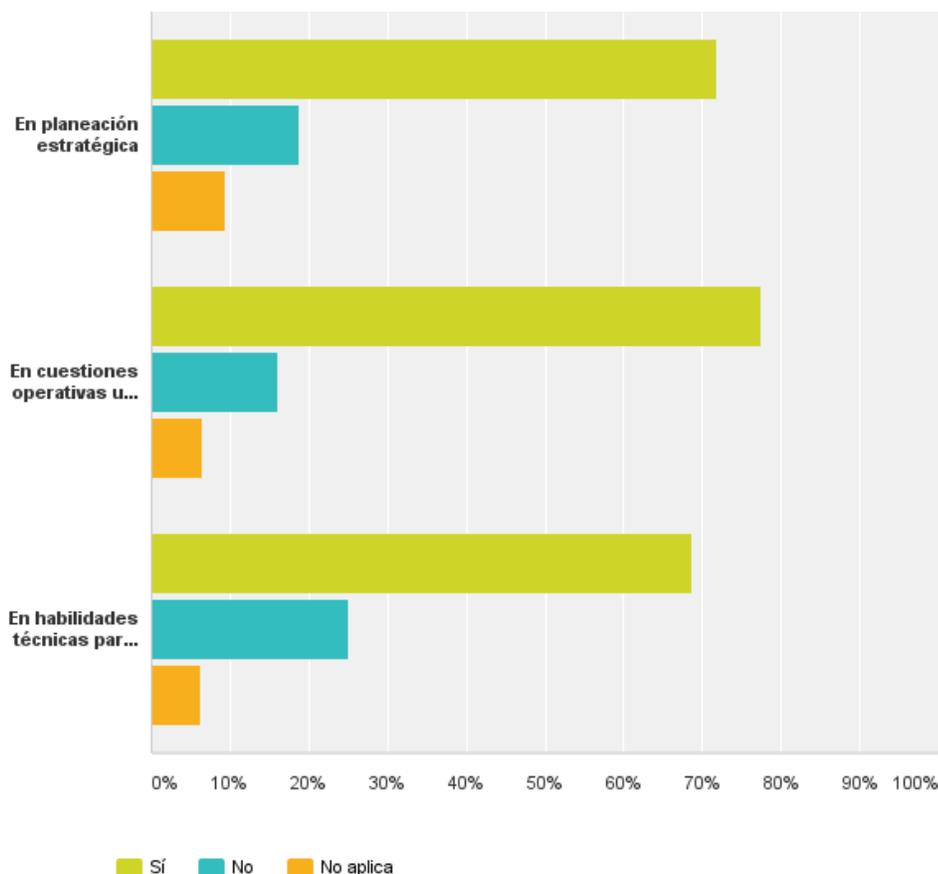


Figura 30. Actividades que realizan los socios para el desarrollo de capacidades internas.

**Alrededor del 60% de los socios reclutan o promueven a su personal mediante evaluaciones técnicas o profesionales y más del 90% incorporan prestadores de servicios social o tesistas en sus proyectos, con lo que están contribuyendo al desarrollo de capacidades mediante formación de recursos humanos en el terreno.**

También la inmensa mayoría, **poco más del 90%**, **presentan regularmente informes a sus órganos directivos**, memorias de labores, reportes técnicos u otros documentos de registro de actividades, avances y logros.

En cuanto a medios de difusión, **la mayor parte de los socios utiliza el ciberespacio**, así como continúa utilizando medios impresos y, con menor intensidad, radio y televisión (Figura 31).

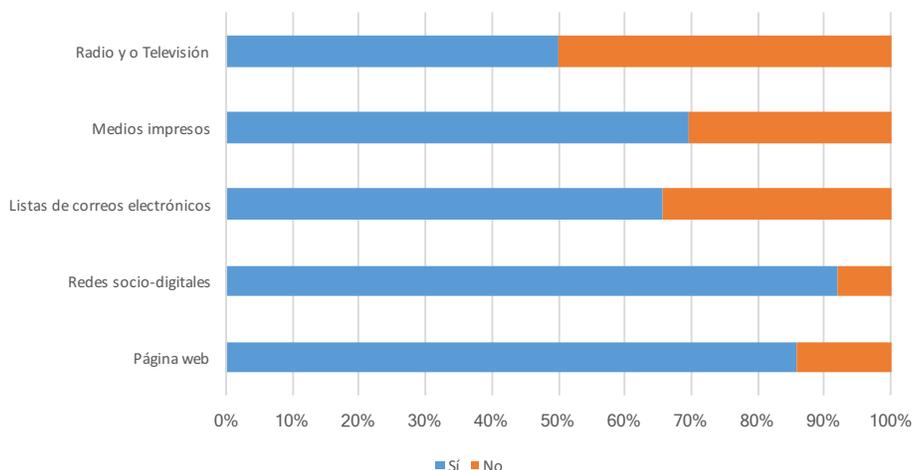


Figura 31. Medios utilizados por los socios para difundir actividades, resultados y logros.

**Las fuentes de financiamiento se han hecho cada vez más escasas y difíciles de obtener, sobre todo a partir de la crisis financiera internacional 2008 – 2009. Aunque los socios mantienen relaciones con una diversidad de fuentes (Figura 32), las dificultades para obtener financiamiento son crecientes.**

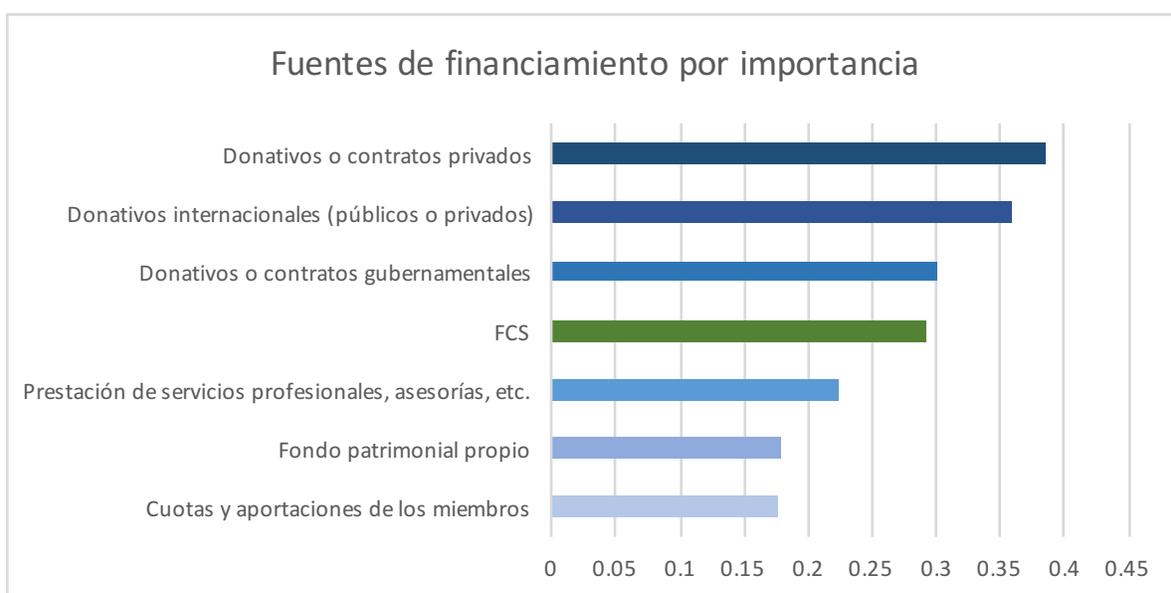


Figura 32. Fuentes de financiamiento a las que acuden los socios.

En relación con la información sobre instrumentos internacionales, llama la atención que un **40% de los socios no dan seguimiento a resultados de las Conferencias de las Partes (COP), o a resoluciones de tratados internacionales que son relevantes para sus áreas de actividad.**

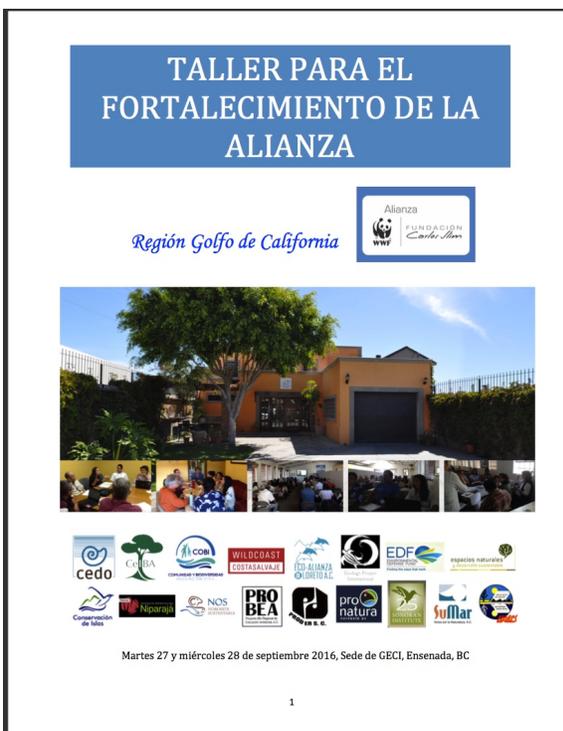


Figura 33. Memorias de los cuatro talleres regionales realizados durante el proyecto.

## 4. Áreas de mejora y recomendaciones

Como resultado de los ejercicios de revisión estratégica de avances, realizados en los cuatro talleres regionales que se llevaron a cabo como parte de este proyecto de Fortalecimiento de la Alianza (Figura 33), de las entrevistas directas y presenciales a directivos y socios, así como de la revisión documental, se identificaron oportunidades diversas para el fortalecimiento de la Alianza, que se formulan en los siguientes temas:

### 4.1. Fortalecer la Alianza, escalar sus impactos, consolidar y ajustar el modelo estratégico

Alianza está consolidada y su modelo estratégico es exitoso desde el momento que responde a prioridades convergentes con la acción pública, atiende a prioridades frente a los factores de presión y a las amenazas para la conservación de la biodiversidad y el desarrollo sustentable de las comunidades. Sus proyectos y actividades se realizan de acuerdo con los esquemas de gestión y seguimiento, y su red de socios ha crecido y madurado. Su contribución a los objetivos nacionales de conservación es indudable (si bien sujeta a reporte público formal) y está en condiciones de potenciar sus impactos en beneficio del desarrollo sustentable nacional y regional.

Desde su origen, ha transcurrido un periodo de intensos cambios, limitantes en el contexto político y económico, pero progresivos en los marcos globales de acción en cuanto a la biodiversidad y la sustentabilidad. Tal cambio continuará, indudablemente, por lo que Alianza puede adoptar, progresivamente, una ruta de cambios que le faciliten mejoras adaptativas.

Las necesidades y líneas de cambio no se derivan, por cierto, de las transiciones sexenales gubernamentales, que sin duda se han de tomar en cuenta, sino de los posibles cambios en las amenazas o factores de presión y por tanto de las prioridades de acción.

La gran cuestión es la siguiente: ¿Están vigentes las motivaciones que dieron origen a la Alianza, sus grandes orientaciones, los principios y prioridades y los demás componentes del modelo inicial? La respuesta es que sí lo están, sin duda. Por un lado, porque siguen presentes y en muchos casos se han intensificado, los procesos de deterioro y los factores de presión y, por otro, porque el modelo se ha probado exitoso para contribuir a reducir y, sobre todo, contener las amenazas, así como para confluir con los esfuerzos gubernamentales y sociales a favor de la conservación, aportando recursos privados a través de proyectos de los socios en acciones alineadas con las prioridades de política pública.

En línea con las mejoras para fortalecer la Alianza, resulta necesario:

**4.1.1 Procesar el cambio durante el periodo 2017-2018 teniendo en cuenta, al menos, un horizonte al 2025**, que incorpore planteamientos de largo plazo que ya están en juego con base en compromisos adquiridos por México en convenciones internacionales y otras agendas. Entre otros, los acuerdos de la COP 13 de la Convención de Diversidad Biológica, de la COP 21 de Cambio Climático y diversos objetivos de la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, configuran un horizonte programático de largo alcance que ofrece una perspectiva suficientemente confiable y un marco global para la conservación y el uso sustentable de la biodiversidad y los ecosistemas. Se trata de referencias obligadas que orientarán la nueva generación de programas de política ambiental vigentes entre 2018 y 2024, cualquiera que sea el resultado de las elecciones federales de 2018 y con los cuales se alinearía la Alianza hacia finales de 2019, de acuerdo con una de sus orientaciones vigentes.

Como ha ocurrido en otras ocasiones, en la transición gubernamental de 2018 se discutirán balances de la situación ambiental, de los resultados de la gestión iniciada en diciembre de 2012, de las necesidades de cambio institucional y de los requerimientos presupuestales, entre otros aspectos. Diversas modificaciones, por ejemplo, la del marco jurídico de la biodiversidad, se realizarán durante dicha transición, lo cual obliga a tomar en cuenta éste y otros elementos para la planeación del fortalecimiento de la Alianza.

La prioridad de la conservación de los ecosistemas y sus servicios ambientales, así como el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales presenta condiciones para consolidarse, pero sin duda los esfuerzos públicos, privados y sociales siguen siendo insuficientes. México dispone incluso de estrategias de largo plazo para biodiversidad, cambio climático, gestión hídrica y forestal, entre otros temas fundamentales, sin embargo no todos los elementos de contexto, como es el caso de los institucionales y financieros, presentan una perspectiva segura para los próximos años.

En términos agregados, por ejemplo, el presupuesto público ambiental, que tuvo severas reducciones entre 2013 y 2017<sup>13</sup>, podría enfrentar más restricciones entre 2018 y 2022<sup>14</sup>, de acuerdo con estimaciones oficiales, lo cual introduce nuevos riesgos al financiamiento gubernamental para la protección de la biodiversidad<sup>15</sup>. El aporte privado y de las organizaciones civiles a la conservación no sólo puede adquirir mayor relevancia en términos

---

<sup>13</sup> De 2013 a 2017, el presupuesto ambiental federal, de acuerdo con el Presupuesto de Egresos de la Federación para 2017 y a las cuentas públicas de diversos años, se redujo en 44% a precios constantes (valores de 2012). Para 2017 se considera el presupuestado.

<sup>14</sup> Según el Documento relativo al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el artículo 42, fracción i, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, para 2018, enviado por la Secretaría de Hacienda a la Cámara de Diputados, el escenario de las finanzas públicas de 2018 a 2022 estará caracterizado por la consolidación fiscal para estabilizar los requerimientos financieros y reducir la deuda, para lo cual se requerirá mantener constante o reducir el gasto programable (del que forma parte el presupuesto ambiental) en relación con el producto.

<sup>15</sup> De acuerdo con el Presupuesto de Egresos de la Federación para 2017, y a las cuentas públicas de diversos años, entre 2013 y 2017 (presupuestado), el presupuesto de CONANP se redujo en 14.3% a valores reales (precios constantes de 2016). De 2016 a 2017 (presupuestados para ambos años), la reducción alcanzó 22%, también a valores reales.

financieros, sino también para enfocar y coordinar mejor los esfuerzos colectivos y, sobre todo, para lograr escenarios más seguros que permitan a las organizaciones asociadas desplegar mejor sus aportes de largo plazo en condiciones estables.

Se considera necesario llevar a cabo las siguientes acciones:

- i. **Poner al día y hacer explícito el modelo general de Alianza** y, dentro del mismo, el marco analítico de amenazas – presiones – prioridades – estrategias y demás componentes. Afinar el concepto de amenazas. Esta actividad puede realizarse alrededor del taller nacional de socios Alianza previsto para 2017, pero también podría realizarse un ejercicio analítico como el llevado a cabo en 2008-2009 con otros invitados. El modelo general aparece documentado en materiales parciales y en la página web, pero no se dispone de una publicación que, por un lado, facilite la difusión general y, por otro, permita a los socios una apreciación de conjunto en el contexto dentro del cual se desenvuelven como parte de la Alianza. En consecuencia, se sugiere preparar un material de trabajo para que con la intervención de los socios se afine el modelo de análisis y seguimiento de las amenazas, en un taller que forme parte del Encuentro.
- ii. **Realizar evaluaciones rápidas enfocadas en ciertas amenazas**, con metodología común, como el análisis colectivo multivariado regional con algoritmos, para definir mejor prioridades e intensidades de atención. Para ello, tener una plataforma común para compartir datos y realizar un foro que se reúna de manera periódica o virtual para compartir las evaluaciones rápidas. Para tareas de actualización del modelo, integrar grupos de socios para trabajar en temas comunes en función de amenazas y estrategias.

**4.1.2 Renovar y reposicionar el compromiso formal con las autoridades ambientales centrales (2017-2018) a partir del convenio vigente y relanzarlo (2019)**, con un nuevo convenio marco con la más alta autoridad nacional. Se trata de una tarea actual y permanente (renovar y reposicionar) y también de renovar el compromiso y su instrumento jurídico con el involucramiento de las nuevas autoridades federales del periodo 2019-2024. El propio Encuentro Nacional previsto para 2017 puede abrir la oportunidad para que las autoridades asistan y participen y actualicen su información sobre la Alianza, se renueve el compromiso conjunto y se afinen actividades comunes para 2017 y 2018.

Como lo plantearon los socios en todos los talleres, también se requiere hacer extensiva la renovación y el posicionamiento de Alianza con las autoridades de los estados, en ciertos casos con las municipales, y con los representantes locales de autoridades federales, con una actitud proactiva y de asociados.

**4.1.3 La alineación con metas nacionales 2013-2018 está fuera de duda, pero debe actualizarse el registro de indicadores el sistema de información** (que se mantiene de acuerdo con la formulación de los programas del sexenio que concluyó en 2012). Sin embargo, resulta preferible que esta actualización se realice ya con los nuevos objetivos y metas que estarán vigentes a partir de 2019, a partir de los ajustes generales al modelo Alianza, de la realineación con políticas actuales y otros. Este cambio incluiría algunos aspectos técnicos: cambios en catálogos para proyectos; compactación de las clasificaciones para facilitar el análisis agregado de impactos; y precisiones al menú de resultados, dando prioridad a los que tengan más incidencia en reducir o frenar amenazas.

4.1.4 **Socios y aliados.** Para recuperar y fortalecer uno de los aspectos esenciales del modelo de la Alianza, se plantea **enfaticar el concepto de asociación, de relación con y entre socios aliados y de la vinculación entre ellos.** Se trata de recuperar el componente relacional de los socios, destacar el concepto de corresponsabilidad, así en el financiamiento como en la contribución a la realización de actividades comunes y la difusión y proyección de la Alianza.

El mayor involucramiento de los socios en las tareas colectivas de la Alianza, y sobre todo el **desarrollo de un mayor sentido de corresponsabilidad,** cobrará relevancia en los próximos años. En su mayor parte, los socios cubren sus tareas de reciprocidad en los límites formales establecidos en los convenios, sin que se haya desplegado suficientemente un sentido de pertenencia y compromiso con la Alianza, o al menos eso se desprende de la disposición efectiva mostrada para llevar a cabo las actividades comunes identificadas por ellos mismos.

En las muy probables condiciones de menor disponibilidad de recursos públicos para la conservación y desarrollo sustentable en los próximos años, y eventualmente, también, de menores fondos de la cooperación internacional, los socios podrían encontrar una motivación adicional para:

- comprometerse más con la difusión y proyección de la Alianza;
- apoyar a los otros socios con menores capacidades de gestión;
- procurar una vinculación más intensa con autoridades y otros agentes de la conservación;
- intervenir mejor en las tareas comunes, por ejemplo de capacitación, y
- promover el financiamiento complementario al proporcionado por la FCS.

Estas y otras actividades que den contenido a la corresponsabilidad activa de los socios con la Alianza, podrían establecerse con mayor formalidad en los convenios y en los propios programas de trabajo, de tal modo que se asuma plenamente la necesidad de proteger la iniciativa no sólo por la necesidad de mantenerla como fuente de financiamiento, sino también por su significación en la conservación y en el desarrollo de las comunidades. En este caso, se considera necesario que los convenios especifiquen con más claridad cuáles son las actividades con las que se comprometen los socios para fortalecer a la Alianza en forma directa, en materia, al menos, de difusión y diseminación, apoyo entre socios, vinculación con autoridades, desarrollo de capacidades entre socios y promoción de financiamiento complementarios.

4.1.5 **Crecimiento. Con base en la experiencia desarrollada, privilegiar la consolidación para mantener los esfuerzos concentrados.** El éxito de Alianza no se valora solamente por el número de socios y proyectos —de por sí cuantiosos—, sino por su capacidad para concentrar esfuerzos en prioridades y sitios críticos, lo cual es digno de protegerse. Es preferible ofrecer certidumbre a los socios y contribuir a su consolidación a largo plazo. En todo caso, los nuevos proyectos deben seguir alineándose bien con las prioridades estratégicas, o privilegiar las necesidades comunes de alianza en cuanto a sistematización, información y conocimientos.

Entre las tareas de planeación para el fortalecimiento de la Alianza cobra especial relevancia el preocupante escenario de restricción presupuestal gubernamental, que prevalecerá y se acentuará de acuerdo con las proyecciones actuales, al menos hasta 2022, lo que afectará seriamente a la política ambiental en general y particularmente a la de conservación.

Ante las limitaciones de financiamiento alternativo para la conservación y el desarrollo sustentable (del sector privado y social, de la cooperación internacional o de mecanismos alternativos, incluyendo los instrumentos económicos y fiscales), se pueden anticipar incertidumbres y riesgos de debilitamiento de la acción pública en los próximos años, los cuales son preocupantes sobre todo en el marco del bajo dinamismo económico que se augura y de la inseguridad pública que prevalece en muchas regiones.

En un contexto adverso como el que se anuncia, adquiere aún mayor relevancia la continuidad y el fortalecimiento de la Alianza, como opción fuera de serie para complementar el esfuerzo público de conservación y como alternativa —en muchos casos única— de supervivencia de organizaciones civiles enfocadas al tema.

## 4.2. Políticas públicas, potenciar el impacto para alinearlas mejor

Como se mostró en los talleres, la encuesta y las entrevistas, los socios tienen vinculación con las políticas sobre todo a escala local, pero los resultados y recomendaciones no se sistematizan adecuadamente y no se aprecian suficientemente a escala nacional. Los éxitos de los proyectos no tienen relación solamente con los logros concretos de conservación y desarrollo sustentable, sino también con las lecciones para mejorar las prácticas de intervención gubernamental, la normatividad y su reglamentación, el ejercicio del gasto y otros aspectos.

4.2.1 A escala nacional y a partir de la experiencia de los proyectos, las lecciones aprendidas en la Alianza contribuyen a la deliberación nacional y la mejora de las políticas nacionales, a fortalecer sus instituciones y sus presupuestos, a enfocarlos mejor. Hacen falta medios para darlos a conocer públicamente a niveles nacional y regional, así como instrumentos para fortalecer su incidencia en la formulación de políticas y toma de decisiones. La actualización anual de alguna publicación en línea y o impresa<sup>16</sup> o informe de Alianza podría contribuir a este fin, destacando los aportes de las organizaciones a las políticas.

4.2.2 En las regiones, las prioridades ante amenazas específicas, así como la sistematización y la difusión de la experiencia, contribuye a proteger capacidades institucionales y a minimizar riesgos de regresión de algunas políticas, o de proyectos nocivos para la conservación y la sustentabilidad.

4.2.3 Los socios enfatizan la necesidad de **mejorar las capacidades de análisis de políticas y de formulación de recomendaciones**, a través de talleres transversales, por prioridades o por regiones.

<sup>16</sup> Por ejemplo, la puesta al día anualmente del documento *Apoyando una estrategia de conservación de la biodiversidad y el desarrollo sustentable de México*, publicado en octubre de 2013 y que contiene las fichas informativas de los proyectos vigentes ese año.

**4.2.4 Identificar a socios, temas y proyectos con el mayor potencial de vinculación con políticas**, destacadamente en los casos que tienen productos y tareas específicas que son suficientemente importantes para que las autoridades se vean obligadas a tomarlas en cuenta, así como que tengan asociada información científica robusta que se difunde públicamente. Considerado lo anterior, identificar los puntos en los que en lo sucesivo Alianza debe enfocarse, para generar argumentos que muestren que sí se puede avanzar.

### 4.3. Gestión del conocimiento generado por los socios en conjunto

Para proyectar mejor los resultados de la Alianza y fundamentar las recomendaciones de política, es indispensable desarrollar un sistema uniforme de gestión del conocimiento.

Algunos socios han puesto en práctica experiencias exitosas de sistematización de conocimientos e información. La información recabada y los testimonios internos ponen de manifiesto que se trata de una capacidad instalada que representa un gran potencial, sobre todo considerando que no todos los socios poseen un sistema desarrollado de gestión del conocimiento

4.3.1 A nivel general o agregado, se considera necesario **contar con un equipo central especializado en la sistematización de resultados**, que aproveche sistemáticamente el sistema de información y los reportes de los socios, así como genere productos específicos para la documentación de resultados de la Alianza.

4.3.2 Los socios han insistido en **realizar actividades orientadas a mejorar las prácticas de formulación de productos de sistematización del conocimiento**, que proyecten resultados y lecciones aprendidas, incluyendo talleres de trabajo y retroalimentación entre pares, así como compartir o sugerir plataformas y sistemas de gestión del conocimiento que tienen otras redes o consorcios.

### 4.4. Comunicación y difusión interna y externa

El punto central de diagnóstico de las capacidades de comunicación y difusión es contundente: al interior de la Alianza los socios no conocen suficientemente los proyectos y resultados de los otros socios, ni de Alianza en general y, al exterior, prevalece un déficit de difusión y presencia pública. En este aspecto hay experiencias exitosas, pero no generalizadas. Las tareas:

4.4.1 **Formular, o en su caso ajustar, la estrategia de comunicación y difusión de éxitos y adoptar las mejores prácticas**. Involucrar en ello a los socios, con reglas básicas y procesos bien definidos para organizar la comunicación dentro de Alianza y hacia fuera. Como no se dispone de personal especializado en este campo, se reconoce el reto de contar con personal dedicado a la tarea.

#### 4.4.2 Como tareas específicas se identifican como prioritarias:

- i. **Ejercicio piloto para formular contenidos y estrategias comunicativas** en temas comunes de algunos socios, para diferentes públicos, que incluyan a las autoridades de los diferentes órdenes de gobierno, para presentar mensajes y propuestas, comunes y conjuntas, de los socios que participen.
- ii. En el diseño de los proyectos y en sus formatos, **hacer explícitos los contenidos comunicativos que se pretende o se espera generar**, así como las formas de difusión hacia los públicos objetivo, incluyendo: elaborar y editar materiales —más allá de folletos o trípticos y centrarse en medios digitales— sobre su experiencia, para promover los resultados de sus proyectos ante la sociedad y las instituciones y para difundir sus aportes a las políticas públicas.
- iii. En los equipos de los socios, **promover la inclusión de especialistas en comunicación o capacitar a integrantes actuales** para que los reportes sean más comunicativos.
- iv. Es necesario **formular y difundir un informe anual de actividades** de la Alianza, con el triple propósito de que se cuente con un documento sintético que ayude a difundir hacia la sociedad el trabajo realizado, proporcione a los socios un marco actualizado de las tareas en las que se encuadran sus proyectos, y facilite la sistematización de la información contenida en las bases de datos y sistemas existentes.

#### 4.5. Interacción entre y con los socios y desarrollo de capacidades.

La evidencia muestra que los socios no se conocen entre sí y menos interactúan suficientemente, con lo que se pierden grandes oportunidades de sinergia y fortalecimiento de la Alianza. Los talleres realizados en 2014 y en 2016 contribuyen a resolver el problema, pero no son suficientes, ya que se requieren actividades sistemáticas o permanentes, en las que se considera prioritario:

- i. **Abrir espacios, por temas o estrategias específicas, de encuentro virtual o presencial entre socios y aprovechar el sistema informático actual de la Alianza**, autorizando el acceso de los socios a la información de los demás, o al menos a los reportes finales.
- ii. Reducir el periodo de aprendizaje o adaptación de nuevos socios, con talleres regionales o nacionales anuales, con el fin de socializar experiencias, transmitir buenas prácticas y lecciones aprendidas.
- iii. Integrar un directorio compartido de socios para estimular el intercambio, con sus líneas de trabajo, su oferta de *know-how* para los demás socios, así como los vínculos de sus ciberespacios. Producto: mapeo y directorio cualitativo de socios.

Teniendo en cuenta la jerarquización realizada por los propios socios en los talleres regionales de 2016, los requerimientos señalados en los puntos previos de esta sección, y las restricciones de tiempo y recursos usuales para estas actividades, **las más altas prioridades de temas para la realización de talleres** (en diferentes formatos y alcances), **se ubican en los siguientes campos**<sup>17</sup>:

<sup>17</sup> La siguiente enumeración recupera algunas propuestas de talleres descritas previamente en numerales previos.

1. **Análisis de políticas públicas y planeación estratégica:** análisis de vacíos y también de casos de buenas políticas que no se aplican. Entendimiento de los pasos básicos del ciclo de políticas y los momentos e interlocutores oportunos de intervención, incluyendo cabildeo ante legisladores. Esclarecer criterios para balancear cooperación-resistencia.
2. **Metodología para la sistematización de información sobre amenazas locales y regionales,** considerando un modelo explícito y metodologías de análisis sobre presiones y fuerzas motrices, impactos y respuestas a las amenazas. Formulación de indicadores de impacto de proyectos y para monitoreo.
3. **Sistematización de la información y gestión del conocimiento de los proyectos y para el conjunto de la Alianza.** Fortalecimiento de capacidades comunicativas y de reporte: estrategias, medios, productos, otros.
4. **Diagnóstico y trabajo comunitario,** incluyendo extensionismo, y mediación y gestión de conflictos.
5. **Talleres temáticos:**
  - Ecoturismo;
  - Ordenamiento ecológico territorial;
  - Manejo de áreas protegidas (en especial: conflictos agrarios, invasiones, problemas de manejo de recursos, minería);
  - Restauración ecológica y gestión del paisaje.
  - Uso sustentable de la biodiversidad (UMAS y etc.)

Al menos uno o dos de los talleres identificados como prioritarios por los socios podrían llevarse a cabo en alguna modalidad intensiva, o bien introductoria, en ocasión del Encuentro Nacional planteado para 2017.

#### 4.6. Modelo de operación y gestión

El diseño organizativo para planeación financiera, seguimiento y control resulta, sin duda, adecuado y tiene bien definidas sus tareas en el ciclo de gestión interna. Sin embargo, en su funcionamiento requiere incorporar un mecanismo de evaluación estratégica lo que, además, facilitaría las actividades previamente señaladas, de sistematización general, de difusión integrada y de vinculación.

Aunque en los hechos se tienen establecidos los procedimientos de gestión, se recomienda **formalizar el manual de procedimientos**, del cual se cuenta con un borrador desde mediados de 2015, lo cual ayudaría sobre todo a facilitar la comprensión y certidumbre de los socios acerca de los mecanismos y procesos internos de trabajo, sin que ello representara cargas adicionales de trabajo para todos los integrantes de la Alianza.

## Anexos

Reporte de las entrevistas presenciales

Reportes de la encuesta electrónica

Memorias de los encuentros regionales

Compromisos y tareas comunes de los socios





## **Reporte Final**

Proyecto *Fortalecimiento de la Alianza: hacia proyectos de mayor impacto y transformaciones significativas en el nuevo contexto de la conservación y la política ambiental en México.*

Centro Interdisciplinario de Biodiversidad y Ambiente, A. C.

<https://ceiba.org.mx>

Alianza: Fundación Carlos Slim & World Wildlife Fund México

© 2017

Cómo citar:

Alianza FCS – WWF & CeIBA, 2017. *Reporte Final del proyecto «Fortalecimiento de la Alianza: hacia proyectos de mayor impacto y transformaciones significativas en el nuevo contexto de la conservación y la política ambiental en México»*. World Wildlife Fund – Fundación Carlos Slim, México, 48 pp.