



Dar a la población rural
pobre la oportunidad
de salir de la pobreza

Informe N°

Fecha: Julio 2009

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
Desarrollo Comunitario Forestal en los Estados del Sur
(Campeche, Chiapas y Oaxaca)

Informe final de diseño

Texto principal

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
DESARROLLO COMUNITARIO FORESTAL EN LOS ESTADOS DEL SUR
(CAMPECHE, CHIAPAS Y OAXACA)

INFORME FINAL DE DISEÑO

TEXTO PRINCIPAL

Índice

	Página
EQUIVALENCIAS MONETARIAS	IV
PESOS Y MEDIDAS	IV
ABREVIATURAS Y SIGLAS	IV
MAPA 1. PROYECTOS EN CURSO DEL FIDA	VI
MAPA 2. ÁREA DE ATENCIÓN Y TIPOS DE VEGETACIÓN PREDOMINANTE	VI
INTRODUCCIÓN	1
I. EL CONTEXTO Y LA JUSTIFICACIÓN DEL INVOLUCRAMIENTO DEL FIDA (KS 1)	4
A. Contexto de Desarrollo Rural y Forestal	
B. Estrategia Ambiental y Cambio Climático	
C. Gobierno y aspectos institucionales	
D. El Programa de País del FIDA	
II. POBREZA, GÉNERO Y FOCALIZACIÓN (KSF 2)	15
A. Pobreza rural, información y análisis	
B. Población objetivo y género	
C. Estrategia de focalización	
III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO (KSF 3)	21
A. Antecedentes: Lecciones de Proyectos previos y en ejecución.	
B. Oportunidades para el desarrollo forestal y reducción de pobreza	
C. Objetivos del Proyecto	
D. Componentes del Proyecto	
IV. IMPLEMENTACIÓN Y ARREGLOS INSTITUCIONALES (KSF 4)	33
A. Desarrollo institucional y resultados	
B. Estructura de colaboración	
V. BENEFICIOS DEL PROYECTO, COSTOS Y FINANCIAMIENTO	43
A. Resumen de análisis de beneficios	
B. Costos del Proyecto	
C. Financiamiento del Proyecto	

VI. RIESGOS DEL PROYECTO Y SUSTENTABILIDAD (KSF 5) 48

- A. Riesgos
- B. Estrategia de salida y sustentabilidad posterior del Proyecto

VII. INNOVACIONES, APRENDIZAJES Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO (KSF 6) 50

- A. Innovaciones
- B. Manejo del conocimiento

CUADROS

CUADRO 1. POBLACIÓN TOTAL DE LOS ESTADOS SELECCIONADOS	17
CUADRO 2. POBLACIÓN OBJETIVO DEL PROYECTO	17
CUADRO 3. FAMILIAS Y POBLACIÓN BENEFICIARIA POR ESTADO	18
CUADRO 4. TIPIFICACIÓN DE LOCALIDADES ELEGIBLES	25
CUADRO 5. LOCALIDADES, FAMILIAS BENEFICIARIAS Y PLANES LOCALES POR ESTADO	28
CUADRO 6. SECUENCIA DE INCORPORACIÓN DE LOS PLANES LOCALES POR COMPONENTE	28
CUADRO 7. INCORPORACIÓN DE PLANES LOCALES NUEVOS Y FAMILIAS BENEFICIARIAS POR ESTADO	29

ANEXOS

I	Marco Lógico
II	Estructura Organizacional del Proyecto
III	Diagrama de Flujo de Ejercicio Presupuestal y Desembolso del Crédito FIDA
IV	Diagrama de Flujo de Operación del Proyecto
V	Cuadro de Costos por Componentes
VI	Índice del Manual Operativo
VII	Key File

DOCUMENTOS DE TRABAJO

- DT 1: Análisis Institucional
- DT 2: Costos y Financiamiento del Proyecto
- DT 3: Factibilidad financiera de los negocios forestales y rurales y análisis económico del Proyecto
- DT 4: Estudio Ambiental

Equivalencias monetarias

Unidad monetaria	=	Pesol (MXN)
1 US\$	=	13,00 MXN
1 MXN	=	US\$ 0,09

Pesos y medidas

	=	
1 kilogramo (kg)	=	2,204 libras
1 000 kg	=	1 ton métrica (t)
1 libra (lb)	=	450 gramos (gr)
1 kilómetro (km)	=	0,62 millas
1 metro (m)	=	1,09 yardas
1 metro cuadrado (m ²)	=	10,76 pies cuadrados
1 acre (ac)	=	0,405 hectáreas (ha)
1 ha	=	2,47 acres
1 arroba (@)	=	11,5 kilogramos
1 quintal (qq)	=	45,3 kilogramos

Abreviaturas y siglas

CDI	Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
CONAFOR	Comisión Nacional Forestal
CONAPO	Consejo Nacional de Población
CONANP	Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas
COSOP	Documento sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales
ENCC	Estrategia Nacional de Cambio Climático
EPP	Evaluación del Programa de País
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FIRCO	Fideicomiso de Riesgo Compartido
GEF	Global Environment Facility (Fondo Mundial para el Medio Ambiente)
GOM	Gobierno de México
GSC	Gerencia de Silvicultura Comunitaria
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
INIFAP	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias
LDRS	Ley de Desarrollo Rural Sustentable
LGDFS	Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable
NAFIN	Nacional Financiera
ONG	Organización no gubernamental
PCFGM	Proyecto de la Cuenca Forestal del Golfo de México
PEA	Población Económicamente Activa
PECC	Programa Especial de Cambio Climático 2008-2012
PIB	Producto Interno Bruto
PL	División de América Latina y el Caribe del FIDA
PSyE	Planeación, Seguimiento y Evaluación

POA	Plan Operativo Anual
PPP	Plan Puebla Panamá (actualmente Proyecto Mesoamérica)
RIMS	Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SCT	Secretaría de Comunicaciones y Transportes
SE	Secretaría de Economía
SECTUR	Secretaría de Turismo
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIG	Sistema de Información Geográfica
SRE	Secretaría de Relaciones Exteriores
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
SyE	Seguimiento y Evaluación
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
TRC	Comité de Revisión Técnica del FIDA
UMAs	Unidad de Conservación, Manejo y Aprovechamiento Sustentable de la Vida Silvestre

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Año fiscal

1 Enero 2009– 31 Diciembre 2009

Mapa 1. Proyectos en curso del FIDA

Mexico

Proyectos en curso del FIDA

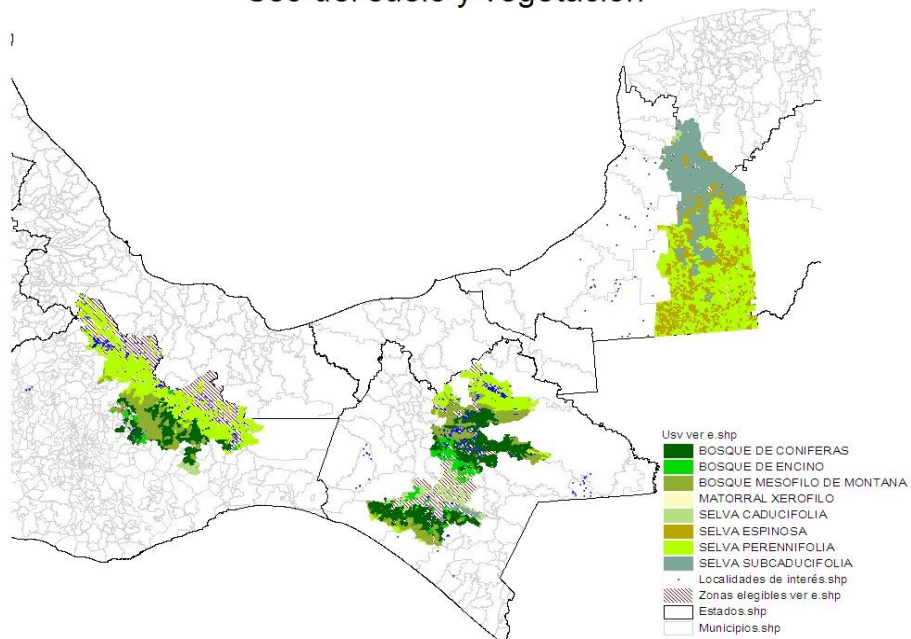


Las denominaciones empleadas y la forma en que aparecen presentados los datos en este mapa no suponen juicio alguno del FIDA respecto de la demarcación de las fronteras o límites que figuran en él ni acerca de las autoridades competentes.

Mapa elaborado por el FIDA

Mapa 2. Área de atención y tipos de vegetación predominante

Uso del suelo y vegetación



Fuente: CONAFOR

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

DESARROLLO COMUNITARIO FORESTAL EN LOS ESTADOS DEL SUR (CAMPECHE, CHIAPAS Y OAXACA)

INFORME DE DISEÑO DEL PROYECTO

TEXTO PRINCIPAL

INTRODUCCIÓN

1. El presente documento de diseño incorpora las recomendaciones surgidas de la revisión técnica del FIDA durante los meses de julio, agosto, octubre del 2008 y la revisión de la CONAFOR durante mayo y junio de 2009. Para ello, una Misión FIDA¹ trabajó en el país entre los meses de julio -octubre del 2008 y mayo - junio de 2009. La Misión se reunió con la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), en Jalisco, para revisar los lineamientos generales del Proyecto y programar visitas a los estados incluidos, a fin de atender los temas sugeridos por el Comité de Revisión Técnica del FIDA. La Misión visitó los estados de Campeche, Chiapas y Oaxaca y mantuvo reuniones con los Gerentes Regionales de la CONAFOR, personal técnico, y con los responsables de operar el PROCYMAF, y Funcionarios de los Gobiernos de los Estados y Delegaciones Federales de SEDESOL, SRA, PA, SEMARNAT, CDI, y SAGARPA. También tuvo entrevistas con profesionales de servicios técnicos (hombres y mujeres), colegios de profesionales forestales, Fundaciones, Organizaciones Civiles y No Gubernamentales (Fundación Ford, PRONATURA y AMBIO Scol te), con instituciones de educación superior e investigación (Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS) y Colegio de la Frontera Sur, e Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP). Finalmente visitó las regiones del Proyecto en Campeche, Chiapas y Oaxaca, en donde fue posible intercambiar puntos de vista con pobladores de localidades incluidas en el Proyecto. Lo anterior para dar respuesta a las sugerencias surgidas durante el proceso de revisión. La Misión desea agradecer el apoyo de la CONAFOR en la preparación de las visitas y sus aportaciones realizadas durante este proceso, así como a los funcionarios, especialistas entrevistados y principalmente a los actores sociales. Las contribuciones de todos han sido fundamentales para la formulación del Proyecto.

2. El FIDA ha colaborado con el Gobierno de México (GOM) en el impulso de Proyectos de desarrollo rural y de reducción de la pobreza por más de 27 años. En estos años el Fondo ha contribuido a generar experiencias positivas y a identificar importantes desafíos que exigen una relación más estratégica, de mayor impacto y congruente con la dinámica de desarrollo de la nación y de las instituciones de asistencia para el desarrollo.

3. En 2005 el FIDA aplicó una Evaluación del Programa en el País (EPP) para valorar su desempeño durante los primeros 25 años. Esa evaluación ha servido para ajustar y focalizar su acción, la cual quedó planteada en el Programa sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales (COSOP, pos sus siglas en inglés) de 2007. El Proyecto que se presenta en este documento considera las lecciones aprendidas en Proyectos previos y se incorporan las nuevas orientaciones del COSOP: (i) generar ingresos sostenibles y empleo permanente, focalizándose en la población pobre de zonas marginadas; (ii) aumentar el impacto del gasto público; y (iii) fortalecer la capacidad institucional para definir metodologías que ayuden a reproducir y ampliar las estrategias de desarrollo que hayan tenido éxito.

¹

La Misión estuvo integrada por Juan Rodríguez, Jefe de Misión, Hugo Gámez Flores, especialista institucional, Santos Santillana, especialista en desarrollo rural, Bruno Jacquet, especialista en desarrollo comunitario y cartografía participativa y el Gerente de Operaciones para México, Ladislao Rubio.

4. El COSOP establece que el FIDA centrará su atención en los estados de Chiapas, Oaxaca, Guerrero y los de la Península de Yucatán, especialmente en grupos con acceso limitado a las tierras y con gran vulnerabilidad, como poblaciones indígenas y mujeres. El Proyecto es congruente con esta definición, focalizándose en zonas forestales marginadas de Campeche, Chiapas y Oaxaca.
5. El FIDA tiene tres Proyectos vigentes en el país: i) Desarrollo Rural para las Regiones Húmedas; ii) Fortalecimiento del Programa Nacional de Microcuencas; y iii) Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales e Indígenas del Noroeste Semiárido. Los dos primeros son ejecutados por el Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO), agencia de desarrollo de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). Por su parte, el del Noroeste Semiárido es operado por la CONAFOR.
6. En septiembre de 2007 la Coordinación General del Plan Puebla Panamá (actualmente Proyecto Mesoamérica), dependiente de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) del GOM, solicitó apoyo al FIDA para la instrumentación del Proyecto de Desarrollo Forestal de la Cuenca del Golfo de México (PDFCG) que plantea desarrollar una cadena forestal de alta competitividad incentivando la producción de madera, a través de plantaciones forestales comerciales para revertir el actual déficit de estos productos y sus derivados en la balanza comercial.
7. Esta solicitud del GOM al FIDA, dio origen al diseño del “Proyecto Comunitario Forestal en los Estados del Sur (Campeche, Chiapas y Oaxaca)” que puede ser una herramienta fundamental de la CONAFOR para aterrizar las definiciones del Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Institucional de la Comisión 2007-2012, orientadas a disminuir los índices de pobreza y la marginación², así como para apoyar la estrategia nacional de cambio climático.
8. El aporte del FIDA será fundamental, considerando su amplia experiencia en la atención a grupos de población pobres y la experiencia que se genere en donde operará el Proyecto, se sistematizará, rescatando las lecciones aprendidas para replicarse en otras regiones y aportar elementos para ajustar las políticas y programas dirigidos al sector.
9. El FIDA está vinculándose con instituciones de gobierno, organizaciones sociales y otras instituciones y organizaciones con objetivos similares a los incluidos en el Proyecto. Por ejemplo, está trabajando en alianza con la Fundación Ford para que esta última aporte su experiencia y recursos económicos para el financiamiento del Proyecto.
10. Entre los meses de abril y mayo de 2008 el FIDA, en estrecha coordinación con la CONAFOR, conformó la misión de formulación del Proyecto, que se integró por un coordinador y cinco especialistas en cuestiones sociales y de género, ambientales, económicas y de negocios forestales e institucionales. Este equipo contó con el apoyo permanente de las oficinas centrales del FIDA. Personal de la División de América Latina y el Caribe estuvo en México para la gestión formal del préstamo correspondiente.
11. Durante los meses de mayo y junio de 2009, se hizo una revisión adicional del Proyecto en coordinación con la CONAFOR donde se determina que su operación estará a

²

El Consejo Nacional de Población (CONAPO) señala que la marginación es un fenómeno estructural que se origina en la modalidad, estilo o patrón histórico de desarrollo; ésta se expresa, por un lado, en la dificultad para propagar el progreso técnico en el conjunto de la estructura productiva y en las regiones del país, y por el otro, en la exclusión de grupos sociales del proceso de desarrollo y del disfrute de sus beneficios. Los procesos que modelan la marginación conforman una precaria estructura de oportunidades sociales para los ciudadanos, sus familias y comunidades, y los expone a privaciones, riesgos y vulnerabilidades sociales que a menudo escapan al control personal, familiar y comunitario y cuya reversión requiere el concurso activo de los agentes públicos, privados y sociales (CONAPO.- *Concepto y dimensiones de la marginación*).

cargo de la Gerencia de Silvicultura Comunitaria que cuenta con infraestructura y experiencia de trabajo social que contribuirán al logro de las metas y objetivos del Proyecto.

12. En paralelo con esta revisión, a solicitud de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se inició la elaboración de una Ficha de Identificación de Proyecto (FIP) para solicitar recursos de donación al Fondo Mundial de Medio Ambiente (GEF, por sus siglas en inglés) y se dirijan a prevenir y/o mitigar los efectos del cambio climático, complementen la inversión del Proyecto y apoye la Estrategia Nacional de Cambio Climático del Gobierno de México.

13. Luego de un proceso de revisión conjunta de ambos proyectos con la CONAFOR. Se acordó que para dar mayor relevancia, integración e impacto se integraría un proyecto que considerara ambas aportaciones.

14. La formulación del Proyecto requirió un diálogo permanente con autoridades de diversas instituciones mexicanas involucradas en la gestión del sector (instituciones oficiales -federales y estatales-; y no gubernamentales). Se realizaron visitas a las zonas donde operará el Proyecto, también se tuvieron entrevistas a informantes calificados (servicios técnicos, instituciones de educación superior y de investigación, etc.), así como a habitantes de las localidades elegibles. El trabajo con la CONAFOR se realizó en oficinas centrales, ubicadas en Guadalajara, Jalisco, y en las gerencias regionales en los estados de Campeche, Chiapas y Oaxaca.

15. El Proyecto integra completamente ambas las aportaciones del FIDA y del GEF, con arreglos institucionales claros y una propuesta de arreglo específico para el financiamiento de cada fuente. Este informe se ha elaborado con base en los criterios establecidos por el FIDA y se presenta previa revisión por parte del GOM.

I. EL CONTEXTO Y LA JUSTIFICACIÓN DEL INVOLUCRAMIENTO DEL FIDA (KS 1)

A. Contexto de Desarrollo Rural y Forestal

16. México es uno de los trece países más extensos y poblados del planeta (1 964 375 Km² y una población 103 263 388 habitantes³) y la undécima economía más grande del mundo, con un ingreso por habitante de 7 830 dólares anuales⁴. Es también uno de los países más ricos y diversos en capital natural al contar una gran variedad de climas y abundantes recursos naturales. Es un país que tiene una alta proporción de su población (23%) viviendo en el campo con una de las distribuciones del ingreso más desiguales⁵. El 18% de su población (casi 19 millones de personas) se encuentra en situación de pobreza extrema.

17. El 73% del territorio nacional, 140 millones de hectáreas, está cubierto por vegetación forestal y arbustiva. Estos recursos son estratégicos para el país, suministran importantes servicios ambientales y contribuyen de manera importante a la reproducción social de 12 millones de personas que habitan en las zonas forestales. Esta población tiene presencia de 43 etnias indígenas en condiciones de pobreza y rezago social que sólo en los últimos años, únicamente una parte de ella, accedió a los programas de fomento del gobierno de apoyo al sector. Entre las poblaciones indígenas se encuentran los tarahumaras del Sur-oeste del estado de Chihuahua, los tepehuanos del Sur de Durango y los coras y huicholes del Norte de Jalisco, los nahuas, tlapanecos, amuzgos y mixtecos de Guerrero, los mixtecos, zapotecos, chontales, chinantecos, mazatecos y mixes de Oaxaca, los tzotziles, tzeltales, zoques y choles de Chiapas y los mayas de Quintana Roo y Campeche. En Oaxaca y Chiapas la población indígena es más del 25% de la población estatal.

18. Si bien el sector forestal es estratégico para el país, en los últimos años su desempeño ha sido modesto y desde 2001 ha tenido una aportación al PIB que no supera el 1.5%. La producción de madera a pasado de 9 millones de m³ en el año 2000 a 7.1 millones en 2006. La balanza comercial del sector es deficitaria en alrededor de 5 mil millones de dólares y dicho déficit tiende a crecer a grado tal que del consumo nacional aparente la producción doméstica apenas significa el 29%. Esta situación expresa la desaceleración del sector con relación a otros países que producen maderas de bajo costo. Sin embargo en México existe potencial productivo del sector forestal, tan solo la SEMARNAT señala que de 21.6 millones de hectáreas con potencial forestal comercial, actualmente sólo se aprovecha el 42%.

19. Junto a la variedad de ecosistemas, la diversidad biológica se expresa también como riqueza y variedad de especies, consecuencia de una conjunción única de factores como son la alta fragmentación del territorio, resultado de su orografía y el carácter de corredor entre especies sud-americanas y norte-americanas. Además de la presencia de altos niveles de biodiversidad, los bosques del país prestan otros importantes servicios ambientales globales (regulación climática) y regionales (captura y calidad del agua, protección de suelos, mitigación de los impactos de desastres naturales).

20. Son diferentes las cifras sobre la deforestación en el país. En 2005 la FAO estimó que la deforestación en México fue de entre 400 000 y 1.3 millones de hectáreas anuales. Por su parte la CONAFOR indicó que entre 2000 y 2004 las pérdidas forestales ascendieron a 312 000 ha anuales. Finalmente, El Programa Institucional de la CONAFOR 2007-2012 (PIF), estima que ésta disminuyó entre 2000-2006 ya que el cambio de uso del suelo, los incendios y plagas forestales también descendieron.

³ II Censo de Población y Vivienda, 2005. INEGI.

⁴ Datos del BM y PNUD (2007).

⁵ Según el PNUD (2006), el decil más pobre concentra el 1.6% del ingreso nacional y el decil más rico el 39.4%.

21. Una característica particular del sector forestal en México es que aproximadamente el 80% de la superficie de bosques y selvas del país es propiedad de ejidos y comunidades⁶ para quienes los recursos forestales representan elementos vitales para su sobrevivencia (alimentos, materiales de construcción, material dendroenergético -leña-, etc.), y realizan actividades de conservación, restauración y aprovechamiento sustentable de esos recursos forestales. Sin embargo, existen restricciones para mejorar sus condiciones de vida lo que lleva a que se observen los más altos índices de marginación del país.

22. Son varias las causas que influyen en la situación mencionada: i) débil organización y falta de conciliación de intereses al interior de ejidos y comunidades; ii) precarias capacidades técnicas, productivas, administrativas y de comercialización; iii) falta de Proyectos de inversión pertinentes; iv) visión de corto plazo en los programas y acciones de fomento; v) ausencia de acompañamiento permanente para la operación de las iniciativas comunitarias; y vi) escasa presencia y reducida calidad en los servicios técnicos en el sector. A ello se suma la escasa atención que han tenido por parte de las instituciones públicas restringiendo su acceso a los programas de fomento que ofrece el gobierno y a la insuficiencia de políticas y programas pertinentes para promover su desarrollo.

23. En este contexto de marginación, las comunidades forestales tienen una alta expulsión de población que afecta particularmente a los jóvenes. La falta de oportunidades de ingreso y de acceso de los jóvenes a derechos agrarios⁷ son dos factores importantes que influyen en la migración a las grandes ciudades y a los Estados Unidos de América.

24. Vale la pena destacar que si bien la economía de las comunidades forestales marginadas se sustenta en parte por las actividades forestales y éstas son un elemento importante en sus estrategias de vida⁸, con un impulso adecuado, pueden ser una oportunidad para generar ingresos en estos productores aprovechando mercados de madera de construcción, muebles, carbón, servicios ambientales, ciertas plantas medicinales y productos artesanales, entre otros.

25. La promoción del desarrollo forestal en México precisa aumentar la productividad y competitividad sectorial, incorporar a los grupos más pobres, aumentar la capacidad de generación de servicios ambientales y asegurar un acompañamiento técnico de calidad a los procesos organizativos y productivos. Esto contribuirá a atender el problema de la deforestación, disminuir la degradación de los ecosistemas, prevenir los incendios y plagas forestales, impulsar la tecnificación, agregar valor y articular los eslabones de las cadenas productivas, promover la organización y el desarrollo de capacidades en ejidos y comunidades, revisar el marco legal y consolidar el desempeño de las instituciones sectoriales.

26. En ese marco, la intervención del FIDA resulta plenamente justificada para contribuir en la atención de la población forestal más pobre y marginada de ejidos y comunidades (con o sin derechos agrarios) que trabajan con escasas capacidades y reducida o nula organización.

⁶ El termino *ejido* o *comunidad* es utilizado para definir comunidades rurales que poseen tierras colectivas recibidas a través de un proceso legal como parte de la reforma agraria. A partir de aquí el término ejido y comunidades forestales se utilizará de manera indiferente.

⁷ Derechos agrarios es la posesión de parcelas agrícolas y de lotes para vivienda. También los derechos colectivos sobre recursos comunes (bosques y selvas). Un derecho agrario también es la participación las asambleas ejidales y comunales.

⁸ En varias ocasiones se subestima la participación de estas actividades, entre otras, por las siguientes razones: i) muchas son informales; ii) son realizadas por mujeres y las autoridades gubernamentales y comunitarias no las habían tomado en cuenta, iii) y el sector carece de un marco institucional de fomento que promueva estos niveles de desarrollo.

Derechos de poblaciones ejidales y comunales en la tenencia de la tierra y su organización social

27. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos reconoce la personalidad jurídica de los núcleos de población ejidales y comunales y protege por tanto su propiedad sobre la tierra. Otorga a la Nación el derecho a regular el aprovechamiento de tierras, bosques y aguas de uso común, y le impone la obligación de proveer acciones de fomento para elevar el nivel de vida de sus pobladores. También reconoce a la Asamblea General de Ejidatarios y Comuneros como el órgano supremo del núcleo de población ejidal o comunal y al Comisariado Ejidal o de Bienes Comunales como representante del núcleo y encargado de ejecutar las resoluciones de la Asamblea. (Artículo 27, Fracción VII).

28. La Ley Agraria en su Artículo 9, señala que los núcleos de población comunal o ejidal tienen personalidad jurídica y patrimonio propio y son propietarios de las tierras que les han sido dotadas o de las que hubieren adquirido por cualquier otro medio⁹.

29. En los núcleos agrarios existen distintos tipos de tierras: las parcelas agrícolas, los solares urbanos y las tierras de uso común, que generalmente son áreas forestales y pastos. Aunque en los hechos existen áreas forestales parceladas, la Ley Agraria en su Artículo 59 prohíbe la parcelación de la superficie forestal. La legislación forestal establece como titulares y responsables del manejo y de los aprovechamientos forestales a los núcleos agrarios¹⁰.

30. Existen dos tipos de propiedad social, los ejidos y las comunidades agrarias. Los ejidos son dotaciones de tierras que el Estado mexicano entregó desde la década de 1920 (sobre todo 1930 – 1980). Las comunidades agrarias surgen del reconocimiento de los derechos históricos de comunidades que se reconocían indígenas y que habían ocupado los territorios que reclamaban como propios.

31. Los derechos ejidales sólo pueden transmitirse a un único sucesor, mientras que las asambleas de las comunidades agrarias legalmente pueden integrar nuevos miembros, quienes generalmente son jóvenes que alcanzan la edad adulta y quieren permanecer en sus comunidades. Como resultado de las características de la sucesión en los ejidos y del incremento de la esperanza de vida, se presenta un proceso de envejecimiento y disminución de los titulares de derechos agrarios. La contraparte es la exclusión de los jóvenes y adultos sin derechos que viven en los ejidos y que son considerados avecindados¹¹, sin recursos productivos y sin derechos a participar en las asambleas. En las comunidades agrarias, en donde el proceso de envejecimiento es menor, el número de titulares de derechos agrarios y avecindados se incrementa.

32. En los ejidos y comunidades agrarias existen distintos tipos de espacios y figuras de gestión y representación. Los más importantes son: las asambleas comunales (donde se toman las decisiones relacionadas con los núcleos agrarios como conjunto), los representantes ejidales/comunales (comisariado de bienes comunales/ejidales) integrados por un presidente, un secretario y un tesorero que tienen la responsabilidad

⁹ El reconocimiento como comunidad a los núcleos agrarios deriva de los siguientes procedimientos: i) acción agraria de restitución para las comunidades despojadas de su propiedad; ii) acto de jurisdicción voluntaria promovido por quienes guardan el estado comunal cuando no exista litigio en materia de posesión y propiedad comunal; iii) resolución de un juicio promovido por quienes conserven el estado comunal cuando exista litigio u oposición de parte interesada respecto a la solicitud del núcleo; o iv) procedimiento de conversión del ejido a comunidad. (Ley Agraria, Artículo 98)

¹⁰ Junto con los profesionistas encargados de los aspectos técnicos del manejo y aprovechamiento forestales.

¹¹ Avecindados son los mexicanos mayores de edad que han residido por un año o más en las tierras del núcleo de población ejidal y que han sido reconocidos como tales por la asamblea ejidal o el tribunal agrario competente (Ley Agraria, Artículo 13)

de representar al ejido/comunidad frente al exterior, particularmente frente al Estado (Ley Agraria, Artículos 21 y 22).

33. Como se ha mencionado en los ejidos y comunidades encontramos tres grupos de pobladores: i) los que tienen derechos agrarios –ejidatarios y comuneros- (Ley Agraria, Artículo 12); ii) avecindados reconocidos por la asamblea ejidal o el tribunal agrario competente, que han vivido por un año o más en las tierras del núcleo de población ejidal (Ley Agraria, Artículo 13); y ii) pobladores sin reconocimiento alguno¹².

Fomento a la silvicultura comunitaria y PROCYMAF

34. El PROCYMAF es una estrategia de impulso a la silvicultura comunitaria con diez años de instrumentación en México, dirigida a atender núcleos agrarios forestales (ejidos y comunidades) con cierto nivel de organización y recursos forestales con potencial comercial. Su ejecución fue financiada parcialmente por el Banco Mundial, mediante dos créditos por un monto acumulado de poco menos de 30 millones de dólares. Inició su operación en el Estado de Oaxaca, estado que presenta una historia larga de organización y fortaleza comunitaria, sobre todo en las regiones donde ha operado ese Proyecto. En los siguientes años el PROCYMAF amplió su cobertura hasta abarcar seis estados al cierre de su segunda fase (2004-2007)¹³.

35. El Proyecto inició su instrumentación en la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y Pesca, hoy SEMARNAT, en 1998. Su ejecución fue transferida a la CONAFOR en 2001 y se constituyó como un instrumento de promoción sectorial que le permitió un posicionamiento estratégico para promover el tema de silvicultura comunitaria que la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable y el Programa Estratégico Forestal 2025 (2000-2006) incorporaron como prioritario para promover el desarrollo del sector.

36. Así el PROCYMAF ha sido el principal instrumento de la CONAFOR para trabajar con ejidos y comunidades forestales, consolidándolos y ayudándoles a incorporarse a esquemas de mercado, a partir del reconocimiento del manejo tradicional como aspecto vital para el manejo de sus recursos forestales, el respeto de sus instancias internas de decisión y sus usos y costumbres. El esquema operativo del PROCYMAF se fundamenta en tres aspectos básicos: i) trabajo de promotores regionales que facilitan y acompañan las iniciativas comunitarias; ii) promoción de una visión regional, a través Foros Regionales o Comités Regionales de Recursos Naturales, como es el caso de Oaxaca, y iii) un mecanismo de validación social y evaluación técnica de propuestas. Este esquema contribuyó a generar confianza y reciprocidad de los núcleos agrarios beneficiarios.

Recuadro 1: Lecciones del PROCYMAF

1. Su estrategia de operación, a través de sus promotores, ganó confianza en las comunidades forestales, amplió el trabajo comunitario y aceleró procesos de aprendizaje e intercambios de experiencias.
2. Contribuyó con las comunidades a un mayor control sobre el uso de los recursos, consolidando los sistemas de toma de decisión y de control social. La creación de Empresas Forestales Comunitarias (EFC) apoyó este fin.
3. Ayudó a reactivar la realización de las asambleas en las comunidades en los núcleos agrarios donde se habían debilitado.
4. Las comunidades con capital forestal, alto nivel de organización social y experiencia acumulada aprovecharon las ofertas del Proyecto.

¹² Los avecindados y población sin reconocimiento alguno van conformando una fuerte presencia social por su permanencia en las localidades, su mayor avance en alfabetización, su atención por nuevos programas religiosos y gubernamentales, y por la conciencia que todo ello va generando, sobre todo entre las mujeres más jóvenes.

¹³ Los Estados en los que operó el Proyecto al cierre de su segunda fase fueron: Durango, Guerrero, Jalisco, Michoacán; Oaxaca y Quintana Roo.

5. Contribuyó a lograr acuerdos institucionales en comunidades con conflictos, que por esa razón no podían aprovechar sus bosques.
6. El incremento del capital social y el fortalecimiento de la gobernabilidad local requieren apoyos específicos.
7. Para complementar el proceso para el desarrollo local, es necesario promover el microfinanciamiento y facilitar el diálogo con las instituciones bancarias.
8. Los diagnósticos rurales participativos en los ejidos y comunidades constituyeron un ejercicio insuficiente para ayudar al fortalecimiento de su capacidad de gobernarse. Requiere de seguimiento y de herramientas dinámicas adicionales como cartografía participativa.
9. Potenció el desarrollo de actividades económicas en algunos productores desarrollados, sin embargo, se requiere consolidar el análisis económico, sobre todo en lo que se refiere a las actividades no maderables y en los productores más pobres.
10. Las actividades económicas deben considerar la visión y objetivos de desarrollo de los productores.
11. Su metodología no incorporó la situación de bosques parcelados o el beneficio directo a todos los grupos de población que habitan en los núcleos agrarios, es decir, las situaciones que combinan el manejo de grupos con manejo colectivo.

37. Al cierre del 2008 el financiamiento del Banco Mundial al PROCYMAF concluyó, y a partir de 2009 la CONAFOR impulsa las acciones incluidas del Proyecto, ahora con recursos fiscales. Algunas de estas acciones han sido incluidas en el Programa ProÁrbol.

B. Estrategia Ambiental y Cambio Climático

38. El sector forestal de México ha experimentado las reformas substanciales en la última década. Sin embargo, el sector sigue siendo un sector relativamente débil de la economía mexicana. Reformas adicionales son necesarias para diversificar el patrón productivo del sector y responder a los desafíos de un mercado global al que cada vez está más integrado y que incorpora aspectos de producción sustentables. Según la estrategia nacional del cambio climático (ENCC), el sector continúa siendo una fuente importante de emisiones de bióxido de carbono, sobre todo a través de cambio del uso del suelo, uso de fertilizantes sintéticos y la descompresión anaerobia de materiales orgánicos. Para tratar parcialmente este desafío, y como los medios de mejorar la contribución del sector agrícola a la economía total, el gobierno de México ha dado la prioridad al aumento de la competitividad y la sustentabilidad ambiental de la actividad productiva y de los negocios forestales, en el contexto de la mitigación del cambio climático, con la promoción del rendimiento productivo (incluyendo la diversificación productiva).

39. Cabe señalar que en el país es muy marcada la relación entre pobreza y entornos ecológicamente frágiles y marginales.

40. Derivado de la importancia del tema de cambio climático y de los compromisos de México en la materia, el gobierno definió la Estrategia Nacional de Cambio Climático (ENCC) en 2007 y dos años después (2009) elaboró el Programa Especial de Cambio Climático (PECC) que dirigen las acciones al respecto en el país.

41. Derivado de esto la CONAFOR creó (enero 2009) el Grupo Sobre Cambio Climático con el propósito de contribuir con la información necesaria para la formulación del PECC y para atender el cumplimiento de las metas del PECC relacionadas con el ProÁrbol.

C. Gobierno y aspectos institucionales

42. México está viviendo un proceso de consolidación democrática en el que la mayor pluralidad política y participación de la sociedad civil impulsan una acción de gobierno más concertada, pertinente y transparente. En ese sentido, el actual Gobierno Federal impulsa un conjunto de políticas y programas que atienden los diversos sectores, entre los que destaca el sector forestal que desde el año 2000 ha sido fortalecido. Se creó un dispositivo legal y normativo, una estructura institucional y una política específica de desarrollo, y se le ha asignado un creciente presupuesto, sobre todo entre 2006 y 2008, pasando de 2 000 millones a 6 000 millones de pesos.

43. Los principales ejes de la política forestal, señalados en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, el Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales, y el Programa Institucional Forestal de la CONAFOR 2007-2012 (PIF), son: i) la promoción de la restauración y reforestación para apoyar la estrategia nacional de cambio climático y, ii) contribuir a reducir los índices de pobreza y marginación de la población ubicada en bosques y selvas. Este último es parte de una estrategia transversal del Gobierno para coordinar sus distintas instituciones y converjan en los municipios más marginados del país¹⁴.

44. Las dos principales instituciones responsables del desarrollo del sector son la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) y la CONAFOR. La primera es la cabeza de sector, responsable de la formulación de la política sectorial, la integración del programa de atención al sector, el presupuesto sectorial, establecer la normatividad y de ejercer los actos de autoridad, en observancia de las disposiciones legales y normativas que rigen el aprovechamiento de los recursos naturales¹⁵ y los forestales en particular¹⁶.

45. Para la conducción específica del sector forestal, la SEMARNAT se apoya en la Dirección General de Gestión Forestal y de Suelos, que es la unidad responsable de la aplicación de la normatividad federal para aprovechamiento forestal, salud forestal y conservación de recursos genéticos, registro y sistema nacional de gestión forestal, y conservación de suelos. En el ejercicio de estas funciones, se auxilia de 31 delegaciones federales de la SEMARNAT, una en cada estado.

46. La CONAFOR, por su parte, es la instancia ejecutora de la política, a través de la ejecución de programas de fomento. Es un organismo público descentralizado creado en 2001, con autonomía y presupuesto propio que depende directamente del Presidente de la República.

47. Para llevar a cabo sus funciones la CONAFOR cuenta con una Dirección General, tres Unidades de apoyo y un Órgano Interno de Control, así como staff de apoyo directo. Las áreas sustantivas se componen de cinco Coordinaciones Generales (radicadas en la sede de la CONAFOR en el Estado de Jalisco) y una Coordinación de Operación Regional (Ciudad de México). En cuanto a su estructura regional, está integrada por 13 Gerencias Regionales y 19 oficinas en el resto de los estados que no albergan a una representación regional.

48. El arreglo funcional de esta estructura tiene como áreas principales: a) Producción y Productividad; b) Conservación y Restauración; c) Educación y Desarrollo Tecnológico; d) Planeación e Información; e) Administración; y f) Operación Regional. Las dos

¹⁴ Estrategia 100 x 100 y consiste en atender a los municipios con mayor rezago social (al inicio del sexenio fueron 100 municipios y para 2007 se amplió a 125). De estos municipios 20 se ubican en Chiapas y 58 en Oaxaca, y varios de ellos están considerados para ser atendidos por el Proyecto.

¹⁵ La SEMARNAT tiene potestad sobre los recursos agua, suelo, bosques, flora y fauna silvestre.

¹⁶ El ordenamiento legal que norma la actividad forestal es la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable (2003). Establece como aspectos centrales la organización y administración del sector público forestal, la política nacional en la materia, el manejo y aprovechamiento sustentable, las medidas de conservación, el fomento al desarrollo, la participación social en la materia y los medios de control, vigilancia y sanción. Algunos gobiernos estatales también han expedido sus leyes forestales, como Chiapas (2004) y Campeche (2007). La Ley de Oaxaca está en proceso.

primeras Coordinaciones Generales llevan a cabo las tareas centrales de la CONAFOR, en tanto que las otras cuatro operan como estructuras de soporte al desarrollo de las líneas de acción sustantivas.

49. En la Coordinación General de Producción y Productividad se agrupan cinco gerencias que atienden tareas de gran relevancia para concretar las líneas estratégicas planteadas en el PIF, como las de Desarrollo Forestal, Silvicultura Comunitaria, Plantaciones Comerciales, Servicios Ambientales e Integración de Cadenas Productivas.

50. La estructura programática de la CONAFOR se centra en un programa integrador denominado ProÁrbol. Adicionalmente operan la fase final de dos Programas financiados parcialmente con recursos del Banco Mundial, el Programa de Desarrollo Forestal Comunitario (PROCYMAF II) y el Programa de Pago por Servicios Ambientales (PSA). También opera el Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales e Indígenas del Noroeste Semiárido, apoyado por el FIDA y señalado anteriormente. El ProÁrbol es la estrategia fundamental de la presente administración para promover el desarrollo forestal y financia un menú de inversiones (45 conceptos de apoyo) orientados a la planeación y organización forestal, producción y productividad, conservación y restauración forestal, y competitividad. El PROCYMAF II, por su parte, está enfocado al desarrollo de la silvicultura comunitaria mediante un esquema de atención a núcleos agrarios (ejidos y comunidades) centrada en el trabajo directo y permanente en comunidades con cierto nivel de organización y que cuenten con recursos forestales con potencial comercial. Por último, el PSA pretende proteger la capacidad de provisión de servicios ambientales hidrológicos e impulsar un mercado para el pago de éstos.

51. Para cumplir con su encomienda, la CONAFOR requiere ser fortalecida en su estructura operativa y su desempeño estratégico, sobre todo para aumentar el impacto de sus intervenciones. Esa dificultad es mayor cuando se trata de orientar las inversiones a la población y comunidades más marginadas. Pese a los esfuerzos que realiza para atender a esa población, aún hay un número importante de localidades forestales que no han accedido a los programas de la Comisión.

52. Finalmente, la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), tiene como tarea observar y hacer cumplir las leyes ambientales. Es un órgano administrativo desconcentrado de la SEMARNAT, creado en 1992.

Otros organismos públicos

53. **Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL).**- Encargada de la conducción de la política social del Gobierno Federal, con presencia en todos los estados y a nivel de microrregiones. Implementa el Programa Oportunidades con presencia en todos los municipios de mayor índice de marginalidad, que otorga transferencias para apoyar el acceso a educación, salud y alimentación. También instrumenta y da seguimiento a la Estrategia 100 X 100 de nivel nacional orientada a la convergencia interinstitucional en los 100 municipios con menores índices de desarrollo humano. Presenta como líneas principales la educación, salud, vivienda, infraestructura productiva y medio ambiente.

54. **Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA).**- Dependencia Federal que reúne ocho grandes programas dirigidos al sector agroalimentario, tiene presencia en todos los estados a través de su estructura de Delegaciones y al interior de los estados cuenta con una amplia red de oficinas (la más importante de todas las dependencias federales), Distritos de Desarrollo Rural (DDR) y Centros de Atención al Desarrollo Rural (CADER). Da impulso a una nueva institucionalidad rural a través de los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable a nivel nacional, estatal, distrital y municipal, Integra el Programa Especial Concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable, que reúne las acciones de 14 dependencias federales que convergen en el sector rural. Tiene importante experiencia en programas de capacitación y asistencia técnica bajo esquemas de mercado de servicios (Prestadores de Servicios

Profesionales). Ha sido una de las dependencias pioneras en orientar parte de su abanico de apoyos a los grupos vulnerables del medio rural (mujeres, jóvenes, ancianos), por lo que cuenta con experiencia en el tema.

55. **Secretaría de Reforma Agraria (SRA).**- Dependencia Federal encargada de la regulación en materia de tenencia de la tierra, tiene presencia en todos los estados a través de Delegaciones y órganos desconcentrados, como el Registro Agrario Nacional y la Procuraduría Agraria. Opera algunos programas de fomento productivo, como el Programa de la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG) y Jóvenes Emprendedores.

56. **Secretaría de Turismo (SECTUR).**- Amplia experiencia y recursos humanos calificados en el diseño y operación de la política turística. Tiene presencia en todas las entidades del país, con interlocución permanente con los tres niveles de gobierno. Realiza promoción turística nacional e internacional, mediante un enfoque regional a través de seis programas, entre ellos, Mundo Maya y Pueblos Mágicos. Ofrece cursos de capacitación en línea dirigidos a organizaciones rurales.

57. **Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA).**- Especialización en la procuración de justicia ambiental en apoyo al desarrollo sustentable y observancia de la normatividad en la materia. Cuenta con cuatro Subprocuradurías, una de ellas especializada en Recursos Naturales. Tiene Presencia en todos los estados y promueve la participación social en acciones de vigilancia a través de Comités de Vigilancia Ambiental Participativa.

58. **Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP).**- inició actividades el 5 de junio del 2000, como órgano desconcentrado de la SEMARNAT, está encargada de la administración de las Áreas Naturales Protegidas (ANP's). Su principal objetivo es conservar el patrimonio natural de México y los procesos ecológicos a través de las ANP y los Programas de Desarrollo Regional Sustentable en Regiones Prioritarias para la Conservación, asegurando una adecuada cobertura y representatividad biológica.

59. **Nacional Financiera (NAFIN).**- Banca de Desarrollo del Gobierno Federal con sólida experiencia como Agente Financiero del Gobierno de México. Tiene recursos humanos calificados para la administración de crédito externo y amplia experiencia para la realización de procesos de adquisición y desembolsos.

60. **Gobiernos Estatales.**- Conocimiento y cercanía con la problemática del sector forestal en su entidad. Tienen considerado el potencial forestal en sus planes de desarrollo. Comprometidos en atender la situación social y de recursos naturales imperantes en las áreas forestales. Cuentan con áreas específicas de fomento al turismo que se vinculan con la SECTUR federal para la promoción de servicios turísticos en la entidad. Chiapas cuenta con una Comisión Forestal Sustentable del Estado (COFOSECH) que integra áreas especializadas: viveros, plantaciones forestales comerciales, reforestación y restauración, asistencia técnica y capacitación.

61. **Gobiernos Municipales.**- Son el espacio de autoridad más cercano a las personas y en donde territorialmente se aterrizan las acciones de cualquier Proyecto. En los últimos años se han gestado estructuras de representación interinstitucional en los que participan dependencias y actores sociales (Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable). Las Presidencias Municipales, en algunos casos, disponen de cuerpos técnicos de apoyo a la ejecución de programas a nivel local

62. **Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI).**- Cobertura en 24 estados de la República, opera a través de 110 Centros Coordinadores de Desarrollo Indígena. Opera con ocho programas que cubren aspectos asistenciales y productivos. Fomenta la formación de Fondos Regionales (en el área del Proyecto se ubican varios) que pretenden dinamizar el financiamiento de inversiones a población

indígena y ofertan grandes cantidades de recursos económicos. Operan, a través de alianzas con otras instancias de gobierno.

63. **Financiera Rural.**- Es una institución financiera sectorizada en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, especializada en paquetes financieros para el desarrollo rural con créditos de avío, refaccionarios y capital de riesgo. Cuenta con recursos crediticios acordes al ciclo de Proyectos productivos. Acepta las cesiones de derechos sobre apoyos de ProÁrbol como colateral en financiamiento a Proyectos y cuenta con una red de oficinas de atención en las principales zonas agropecuarias.

64. **Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA).**- Es la principal institución de banca de desarrollo enfocada al sector agroalimentario (uno de cada tres pesos de financiamiento al sector proviene de FIRA). Cuenta con cinco Direcciones Regionales y agencias en las principales zonas productoras agrícolas, pecuarias y pesqueras. Otorga créditos, garantías, capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología y está focalizada a pequeños y medianos productores rurales que no cuentan con acceso al crédito.

65. **Fondo Nacional de Apoyo a Empresas de Solidaridad (FONAES).**- Tiene una larga experiencia en el fomento productivo entre población de alta y muy alta marginalidad en zonas urbanas y rurales, con enfoque de multiactividades y atención de género. Apoya Proyectos individuales y colectivos en tres vertientes: a) formación de capital productivo, b) apoyos vía fondos y fideicomisos, y c) apoyo empresarial. Opera un programa de comercialización que apoya promoción comercial, difusión e imagen comercial, activos intangibles, estudios de mercado y comercialización (apoyos de 50 mil a 100 mil pesos por Proyecto). Apoya en infraestructura y equipo para integración de empresas sociales comercializadoras (apoyos hasta de 1 millón de pesos por empresa). Tiene Presencia en los 32 estados de la república.

66. **AGROASEMEX.**- Tiene amplia experiencia en esquemas de administración de riesgos sobre producción en el sector agropecuario. Otorga subsidios a primas de seguro para productores agropecuarios y tiene una extensa red de oficinas de atención en zonas productoras agropecuarias.

67. **Registro Agrario Nacional (RAN).**- Con experiencia en la integración de expedientes de certificación de derechos sobre la tenencia de la tierra y registro de figuras asociativas con presencia en todos los estados de la República.

68. **Procuraduría Agraria (PA).**- Con amplia experiencia en la procuración de justicia en materia agraria y de resolución de controversias. Opera en todas los estados de la República a través de delegaciones estatales con residencias regionales y se encarga de asesorar a los campesinos en sus relaciones jurídicas y orientarlos respecto de sus derechos y la forma de ejercerlos.

Instituciones académicas y de investigación regional

69. **Universidad Autónoma de Campeche.**- Contribuye a generar las bases científicas y técnicas para el conocimiento de la biodiversidad, y el uso y aprovechamiento de los recursos naturales del estado de Campeche y la región, coadyuvando en la formación de recursos humanos en los sectores académico y productivo. También Divulga el cuerpo de conocimientos necesarios para el fomento de una cultura ambiental entre la población universitaria y la sociedad en su conjunto, promoviendo nuevos valores y actitudes en relación con el medio ambiente en el marco del desarrollo sustentable.

70. **Universidad Autónoma de Chiapas.**- Identifica y genera conocimiento orientado a los sistemas de producción, comercialización e industrialización integrando los conocimientos científicos y tecnológicos, habilidades, destrezas y valores pertinentes

adquiridos en el transcurso de su formación, para contribuir al desarrollo socioeconómico de la población rural.

71. **Universidad Autónoma "Benito Juárez de Oaxaca."** Contribuye a formar recursos humanos con capacidad académica y científica, a través de la enseñanza de un enfoque integral del conocimiento ecológico, económico y social con el manejo de metodologías e instrumentos adecuados a la realidad actual que demanda la sociedad.

72. **Instituto Tecnológico del Valle de Oaxaca.** Forma profesionales de alta calidad académica con los conocimientos, competencias y habilidades que les permitan participar en procesos de investigación científica y tecnológica, para alcanzar el desarrollo en los ámbitos regional, sectorial o de una unidades específica de atención para impulsar procesos de desarrollo mediante la conservación y manejo de recursos forestales.

73. **Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP).** Institución científica y tecnológica con liderazgo y reconocimiento nacional e internacional por su capacidad de respuesta a las demandas de conocimiento e innovaciones tecnológicas en beneficio agrícola, pecuario, forestal y de la sociedad en general. Cuenta con 769 investigadores distribuidos en 8 centros regionales y 38 campos experimentales.

74. **Colegio de la Frontera Sur (ECOSUR).** Centro multidisciplinario de investigación y educación a nivel posgrado, enfocado en el desarrollo y la vinculación de México en la frontera sur. Sus programas se orientan a la generación de conocimientos científicos, la formación de recursos humanos y el diseño de tecnologías y estrategias que contribuyan al desarrollo sustentable. Tiene tres grandes áreas de trabajo: a) Conservación y biodiversidad, b) Sistemas de producción alternativos, y c) Sociedad, cultura y salud. Cuenta con cinco unidades regionales: Campeche, Chetumal, San Cristóbal Las Casas, Tapachula y Villahermosa. Con vasta experiencia en sistemas agroforestales y servicios ecológicos en los bosques tropicales y en los Altos de Chiapas. Han investigado los policultivos en los sistemas de agricultura campesina, los procesos de integración regional de la producción campesina y las alternativas para la producción silvopastoril en las comunidades indígenas.

75. **Centro de Investigación y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS).** Institución líder en Antropología Social, Historia, Etnohistoria, Lingüística y otras ciencias sociales. Sus actividades institucionales se articulan temática y nacionalmente en equipos especializados de profesores-investigadores que actúan bajo los principios de rigor científico, calidad y libertad académicas. Para favorecer la permanente actualización de los grupos de investigación en las ciencias que cultiva, el CIESAS favorece una vinculación internacional cada vez más intensa.

Organizaciones de productores forestales y otras asociaciones

76. **Asociaciones Regionales de Silvicultores (ARS).** Surgen de la disposición de la LGDFS de delimitar Unidades de Manejo Forestal (UMAFOR) para la integración de la planeación regional del manejo forestal en el país (Artículo 112). Para el 2004 se dividió al país en 208 (UMAFORES). Formalmente, son la representación organizada de los silvicultores ante la CONAFOR y otras dependencias federales y estatales. En Oaxaca estas ARS equivalen a los Comités Regionales de Recursos Naturales, que además cuentan con una sólida trayectoria organizativa, ejemplar a nivel nacional. Son estructuras fuertes de representación de los silvicultores. Las ARS son instancias de gestión para bajar la oferta institucional a sus agremiados, quienes por lo general, tienen membresía a título individual, y no como unidades agrarias. Tienen presencia en todas las regiones forestales del país.

77. **Grupo Bosques (G-Bosques).** Es una articulación de comunidades forestales, organizaciones nacionales de productores forestales, organizaciones no

gubernamentales, y profesionales interesados en el manejo sustentable de los recursos forestales, cuyo interés es frenar el deterioro de los bosques y mejorar la calidad de vida de quienes viven y trabajan en las regiones forestales. Las organizaciones de productores que la integran son: i) Red Mexicana de Organizaciones Campesinas Forestales (Red MOCAF), ii) Unión Nacional de Organizaciones de Forestería Comunal (UNOFOC), iii) Unión de Productores de Chicle Natural, (vinculada a la UNOFOC), iv) Organización de Ejidos Productores Forestales de la Zona Maya (OEPFZM-UNORCA), y v) Unión de Comunidades Productoras Forestales Zapotecas-Chinantecas de la Sierra Juárez de Oaxaca (UZACHI). Por su parte, las organizaciones de la sociedad civil son: i) Trópica Rural Latinoamericana A.C., ii) Grupo Interdisciplinario de Tecnología Rural Apropiada A.C., iii) Grupo de Estudios Ambientales A.C., iv) Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible A.C., v) Estudios Rurales y Asesoría Campesina A.C., vi) Greenpeace México, vii) Red de Desarrollo Sustentable A.C., viii) Pronatura-Chiapas A.C. y Pronatura-Campeche, ix) Grupo Autónomo para la Investigación Ambiental A.C., y x) Red Mexicana de Esfuerzos contra la Desertificación A.C., entre otras.

78. Finalmente existen **organizaciones de ejidos y comunidades de segundo nivel**, sobre todo en Oaxaca, que su integración tuvo como principio representar una defensa fuerte contra la política de concesiones forestales que el gobierno operó a partir de los años cincuenta. También hay dos organizaciones de tercer nivel que tienen presencia nacional como algunas de las mencionadas anteriormente (RedMocaf y UNOFOC).

D. El Programa de País del FIDA

79. Durante las casi tres décadas de trabajo del FIDA en México, su principal aporte ha sido la transmisión de esquemas de atención focalizados a la población más marginada y vulnerable, pues como se reconoce en la evaluación realizada al Programa en el País en 2005, el Fondo “va a donde los otros no van”. Sin embargo, en los ocho Proyectos financiados en el país, cuatro concluidos y tres en operación, se han identificado áreas de mejora, sobre todo en la instrumentación y en cuanto a la fase de diseño para hacerla más participativa e incluyente.

80. Se mencionó antes que los Proyectos vigentes son: i) Desarrollo Rural para las Regiones Húmedas; ii) Fortalecimiento del Programa Nacional de Microcuencas; y iii) Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales e Indígenas del Noroeste Semiárido. El tercero es ejecutado por la CONAFOR, institución que tendrá la responsabilidad de operar este que está en formulación.

81. Actualmente la relación con México se enmarca en el COSOP diseñado en 2007 con el Gobierno. Este Programa tiene como objetivos: (i) generar ingresos sostenibles y empleo permanente, focalizándose en la población pobre de zonas marginadas; (ii) aumentar el impacto del gasto público; y (iii) fortalecer la capacidad institucional para definir metodologías que ayuden reproducir y ampliar las estrategias de desarrollo que hayan tenido éxito. El COSOP también establece que el FIDA centrará su atención en los estados de Chiapas, Oaxaca, Guerrero y los de la Península de Yucatán, especialmente en grupos con acceso limitado a las tierras y con gran vulnerabilidad, como poblaciones indígenas y mujeres. En ese sentido, el Proyecto que aquí se presenta es congruente con esta definición, focalizándose en zonas forestales marginadas de Campeche, Chiapas y Oaxaca.

82. Como fue señalado antes, este Proyecto tiene su origen en una solicitud de la Secretaría de Relaciones Exteriores del País realizada al FIDA en Roma a fines de 2007, para apoyar a la Coordinación General del Plan Puebla Panamá (PPP) en la instrumentación del Proyecto de Desarrollo Forestal de la Cuenca del Golfo de México (PDFCG). El aporte del FIDA será proveer a la CONAFOR de un esquema especial de atención a la población más pobre y en buscar los mecanismos para incorporar a esta población en el PDFCG. El FIDA también contribuirá para que las experiencias que se

generen en este Proyecto sean transferidas para promover iniciativas similares en los otros países de Centroamérica que forman parte del PPP.

II. POBREZA, GÉNERO Y FOCALIZACIÓN (KSF 2)

A. Pobreza rural, información y análisis

83. Los estados más pobres del país se localizan en la región Sur (Chiapas, Oaxaca y Guerrero). En estos estados se concentra el 25% de la población nacional en situación de pobreza extrema o alimentaria. En Chiapas esta proporción alcanza el 47% de su población y en Oaxaca el 38.1%. En ambos Estados, más del 25% de su población es indígena. De los 300 municipios con los índices de marginación más altos, el 40% se sitúa en Chiapas y el 30% en Oaxaca. En cuanto al estado de Campeche la situación de pobreza extrema es menor (20% de su población), aunque está clasificado con un nivel de rezago social "alto".

84. La pobreza en estos Estados se caracteriza por lo siguiente: i) en su mayoría se concentra en las zonas rurales y más específicamente en las regiones forestales que por su condición natural tienen poca conectividad y en temporadas de lluvia son totalmente inaccesibles; ii) se acentúa y afecta más a las mujeres y poblaciones indígenas por su condición de inequidad en su inserción en la vida económica, social y cultural. En estas zonas, por sus condiciones agrestes y de difícil acceso, sumado a la dispersión de las localidades, se dificulta abatir la marginación y pobreza. Esto obedece también a las condiciones sociales en que viven, la escasez de recursos naturales, la presencia de aspectos políticos, culturales y religiosos, etc. En conjunto se convierten en barreras que hasta hoy no han sido sorteadas por las políticas e instituciones públicas.

85. En el plano económico-productivo, en general, la población rural pobre se caracteriza por enfrentar dificultades para diversificar sus fuentes de ingreso. El 52% de la población rural tiene su ocupación principal en el sector primario. En el sector forestal esta situación es también relevante, ya que los ingresos provenientes de las actividades forestales son menores a las oportunidades que brinda la base de recursos forestales disponibles.

86. La salida más común a la que acuden los pobres en las zonas rurales y forestales ante la falta de actividades que les generen ingresos o empleo es la migración. Generalmente se da entre los jóvenes y hombres adultos, con lo que se pierde un capital humano en pleno desarrollo, se deja a las mujeres en una situación de mayor vulnerabilidad al quedar como responsables del hogar y de las actividades productivas, y se profundiza el proceso de envejecimiento en el sector. Sin embargo, la emigración contribuye de manera importante en el ingreso monetario de la población rural, a través de un flujo de recursos permanentes a estas comunidades¹⁷. Por ejemplo, en la Comunidad Indígena Mixe de Totontepec Villa de Morelos, la dinámica comunitaria gira alrededor de las remesas que envían los trabajadores que están en los Estados Unidos de América.

87. Un distintivo de la pobreza rural se encuentra en los grupos indígenas, ya que es la población que por razones históricas y de refugio se localiza en las zonas más aisladas. Además, en esta población el 16.6% del total de hablantes de lengua indígena de cinco

¹⁷

Las remesas son el segundo ingreso en México, sólo por debajo del petróleo. En el 2007 éstas fueron de 23,979 millones de dólares (mdd) y Oaxaca ocupa el octavo lugar, solo atrás de estados como el Distrito Federal y Veracruz.

El ingreso del Estado de Oaxaca en 2007 por este concepto fue de 1 272.2 mdd y se calcula que cada año emigran cerca de 47 mil oaxaqueños a los Estados Unidos. Más del 40% de las remesas están dirigidas a la Región de la Mixteca, seguida de la Cañada, Sierra Norte y Sur, Istmo y Costa. El principal destino de estos recursos (más del 90%) es la manutención y mejoramiento de las viviendas. *Secretaría de Finanzas de Oaxaca.*

años y más es monolingüe, y de éstos el 63.1% son mujeres, lo que influye en la exclusión de esta población y exacerba el problema de inequidad de género.

88. La población en estas comunidades no obtiene ingresos formales significativos del aprovechamiento del recurso forestal. Generalmente los ingresos se obtienen de forma desordenada, individual, poco sustentable e incluso ilegal, a través de actividades para su sobrevivencia, como leña, alimentos y materiales para construcción y medicinas. La mayoría de las comunidades y ejidos –sobre todo los del área del Proyecto– tienen como principal actividad productiva la agricultura y en menor medida la ganadería, aún cuando se desarrollan en las zonas forestales.

89. En estas comunidades el tejido social es muy débil y generalmente existen problemas de división y liderazgo al interior y entre comunidades (problemas agrarios – más presentes en Oaxaca y Chiapas–, políticos y religiosos –más presentes en Chiapas–). En algunos casos se han parcelado los terrenos a familias o miembros de la comunidad y en otros se presenta el caso extremo en el que es inexistente la autoridad comunal. Asimismo, las capacidades técnicas, administrativas y de gestión son muy deficientes. Es común que estas comunidades no cuenten, siquiera, con la documentación legal básica y a veces acarrearán conflictos históricos por la indefinición de linderos.

90. Los índices de pobreza y marginación social tienden a ser mucho más altos en zonas con condiciones ecológicas poco aptas para la agricultura intensiva y con escaso acceso a mercados. En esas zonas la gente depende mucho más de recursos naturales, como bosques y otros tipos de vegetación natural. La madera es de las pocas fuentes de riqueza en muchas de estas áreas, pero históricamente las comunidades no gozaban de las rentas que ofrece la madera por no tener derechos plenos sobre sus bosques y aún hoy en día les resulta difícil aprovechar dichas rentas por trabas regulatorias y falta de organización social. Además de la madera, la compensación por los servicios ambientales y el eco-turismo surgen como importantes fuentes potenciales de ingresos para zonas que tienen escasas opciones productivas.

91. Este aspecto se ve agudizado por la escasa presencia de las instituciones y programas públicos, reduciéndose en el mejor de los casos a: programas asistenciales (Oportunidades y Procampo). Si bien llegan algunos programas de fomento productivo (CDI, SAGARPA, y SEDESOL), lo hacen de manera desarticulada, sin considerar Proyectos formulados de manera congruente y sin ningún seguimiento o acompañamiento técnico a éstos. También la oferta de servicios técnicos, financieros y de comercialización es escasa.

92. Una estrategia de reducción de la pobreza en estas zonas requiere, entre otras cosas, de la provisión de infraestructura y servicios públicos básicos, de la promoción del aprovechamiento sustentable, de la transformación y comercialización de recursos forestales maderables y no maderables para generar ingresos y empleos, del impulso para el desarrollo del capital humano y social. Requiere también de la búsqueda de alternativas para mejorar el acceso a mercados y a otros servicios de apoyo a la producción como financiamiento, seguros, e información; y mantener una presencia institucional pertinente y articulada.

B. Población objetivo y género

93. El Proyecto está dirigido a la población que vive en condiciones de pobreza y extrema pobreza de localidades marginadas de los estados de Campeche, Chiapas y Oaxaca. El siguiente cuadro presenta los datos generales de los tres estados seleccionados, respecto a municipios, localidades y población.

Cuadro 1. Población total de los Estados seleccionados

	CAMPECHE	CHIAPAS	OAXACA	TOTAL
Municipios	11	119	570	699
Localidades	568	9 561	7101	17 230
Población	194 891	2 437 156	1 905 229	4 537 276
Hombres	98 917	1 213 569	915 289	2 227 775
Mujeres	95 974	1 223 587	989 940	2 309 501
Indígenas	59 895	866 320	897 030	1 823 245

Elaboración propia con datos del II Censo de Población y Vivienda, 2005. INEGI 2007

94. Aplicando el **criterio de marginación y presencia indígena** (30% de la población con 5 años y más que habla alguna lengua indígena), el área de influencia del Proyecto se extiende a 106 Municipios y 2 961 localidades (Campeche 106, Chiapas 2 106 y Oaxaca 749). Esto representa 96 482 Km² con una población objetivo de 914 669 habitantes, de los cuales el 48.9 % son hombres y el 51.1% son mujeres. Es importante destacar que la población indígena en estas localidades es del 76%. Estos datos se presentan en el cuadro siguiente.

Cuadro 2. Población Objetivo del Proyecto

	CAMPECHE		CHIAPAS		OAXACA		TOTAL	
	No	%	No	%	No	%	No	%
Municipios	8	8%	36	34%	62	58%	106	
Localidades	106	4%	2 106	71%	749	25%	2 961	
Población	43 657	5%	589 770	64%	281 242	31%	914 669	100%
Hombres	22 247	5%	290 340	65%	135 664	30%	448 251	49%
Mujeres	21 410	5%	299 430	64%	145 578	31%	466 418	51%
Indígenas	23 763	3%	464 453	67%	207 664	30%	695 880	76%

Elaboración propia con datos del II Censo de Población y Vivienda, 2005. INEGI.

95. En los tres estados, la población femenina es ligeramente superior que la masculina (51.3% de la población total –en Oaxaca asciende 52.3%–) y, destaca que en el 21.3% del total de hogares en los tres estados, la mujer es cabeza de familia. Sin embargo, en indicadores como asistencia a la escuela (población de 5 años y más) la proporción de mujeres es menor (32.7% contra 35.6% en hombres).

96. En cuanto a rangos de edades en los tres estados la población es joven, ya que el 44.9% tiene menos de 19 años, y el 14.5% que tiene más de 50 años. Esta situación plantea diversos retos al Proyecto, primero la incorporación de la mujer en los espacios productivos, no sólo por su peso como grupo poblacional, sino porque es un actor estratégico en la vida económica y social de estas sociedades comunales; segundo, la generación de mayores oportunidades de ingreso y empleo para una población joven que constantemente se integra a la dinámica productiva y, que de no encontrar esas posibilidades, generalmente emigra a otros estados, perdiendo los núcleos agrarios un capital humano fundamental para su desarrollo

97. Otros datos indicativos sobre el escaso nivel de desarrollo predominante en estas comunidades son: el 16.9% de la población total de estos tres estados de 15 años y más, es analfabeta, siendo superior este porcentaje en Chiapas (21.3%); además de la población de ese rango de edad que sí cuenta con algún grado de educación, el 58.7% no completó la educación básica. Casi 70% de la población de estos tres estados no cuenta con derechos en alguna institución de salud. En el mismo sentido, el 27% de las viviendas en Oaxaca y Chiapas no dispone de agua entubada de la red pública.

98. La marginación es más evidente en las mujeres en general, que como indígenas, y pobres, ven agudizada su limitación para acceder a un desarrollo humano integral, por su

propia condición cultural ancestral, en la que juegan un papel de gran subordinación, por las dificultades que tienen para acceder a derechos agrarios, propiedad de tierras y aún de oportunidades para migrar por mejores ingresos; todo esto es privilegio preponderantemente concedido a los varones, lo que plantea un reto diferencial profundo y multidimensional para el Proyecto.

C. Estrategia de focalización

99. La focalización es el factor fundamental para lograr la eficacia y la efectividad de la intervención del Proyecto. Este se ejecutará en tres estados de la región sur - sureste del país, considerada prioritaria por el GOM para la intervención del FIDA y para fortalecer su estrategia de atención a zonas marginadas e indígenas.

Focalización poblacional

100. El Proyecto busca beneficiar un total de 18 000 familias, alrededor de 108 000 beneficiarios directos de los cuales aproximadamente un 25% son mujeres. La población beneficiaria está constituida por comunidades y ejidos (aproximadamente 75 600 pobladores), avecindados (aproximadamente 15 660 pobladores) y otros pobladores sin derechos agrarios ((aproximadamente 16 740 pobladores). Estos últimos son personas que habitan en el territorio comunitario por menos de 1 año o que no han sido reconocidos como avecindados por la asamblea comunitaria. Para el caso de Chiapas el porcentaje de indígenas en la población objetivo es casi del 100% en 62 municipios considerados y representa más del 50% de la población indígena del estado. En Campeche y Oaxaca también es alto el porcentaje de indígenas incluido en la población beneficiaria (más del 70% y 90%, respectivamente), aun cuando esta proporción es en promedio de casi un tercio de la población estatal. Grupos de mujeres vulnerables, serán incluidos en las actividades del Proyecto, a través de intervenciones y estrategias adecuadas, se estima que estas representan un total aproximado de 50 000 beneficiarios directos.

101. Las familias y la población beneficiaria por Estado se presentan en el cuadro siguiente:

Cuadro 3. Familias y Población Beneficiaria por Estado

Estado	No de Familias	Población Beneficiaria
Oaxaca	4 553	27 320
Chiapas	12 802	76 813
Campeche	644	3 866
Total	18 000	108 000

Focalización geográfica

102. El Proyecto operará en los estados de Campeche, Chiapas y Oaxaca ubicados en el sureste de México. Los tres suman una superficie de 219 387 km² y su superficie forestal es de 16, 869 540 ha. Los 106 municipios se seleccionaron considerando: (i) influencia en el Proyecto de Desarrollo Forestal de la Cuenca del Golfo de México; (ii) elevado nivel de marginación; (iii) presencia indígena; y (iv) prioridad para CONAFOR.

103. En estos estados se encuentran representados todos los tipos de ecosistemas terrestres existentes en el país. Sin embargo, en las regiones en que operará el Proyecto se presentan modificaciones climáticas y microclimáticas que generan una importante diversidad de asociaciones vegetales, entre las que se destacan: (i) selva perennifolia; (ii) bosque de coníferas; (iii) bosque mesófilo de montaña (bosque de niebla); (iv) bosque de encino y (v) selva subcaducifolia.

104. En general, la zona sur y sureste del país se caracteriza por presentar los niveles más elevados de productividad de los ecosistemas, así como los mayores índices de biodiversidad a nivel nacional. Los estados de Oaxaca y Chiapas están considerados como los número 1 y 2, respectivamente, en índices de biodiversidad en especies, poblaciones y tipos de ecosistemas¹⁸. Campeche por su parte presenta el mayor número de variantes de ecosistemas de tipo selva tropical y la mayor diversidad de especies tropicales de importancia maderable. Algunas especificidades de los estados son:

105. **Campeche** (50 812 km²). Limita al noreste con el estado de [Yucatán](#), al oriente con [Quintana Roo](#), al sureste con [Belice](#), al poniente con el [Golfo de México](#) y al sur con el estado de [Tabasco](#) y la República de [Guatemala](#). Tiene una superficie forestal o con aptitud preferentemente forestal total de 4 661 783 ha, de las cuales 3 286 346 ha corresponden a selvas tropicales, 178 709 ha de vegetación no forestal y 1 196 728 ha de áreas perturbadas y convertidas a potreros, siembra de temporal o áreas agropecuarias tecnificadas.

106. **Chiapas** (3 211 km²). Se encuentra al sur de la Península de Yucatán. Limita al Noroeste con el estado de Tabasco y al Norte con Campeche, al oeste con Oaxaca, al Este con Guatemala y al sur y suroeste con el Océano Pacífico. Tiene una superficie forestal o con aptitud preferentemente forestal de 5 148 104 ha, divididas en 1 117 248 ha de bosques, 2 175 948 ha de selvas tropicales, 5 202 ha de zonas semiáridas, 48 184 ha de vegetación no forestal y 1 801 522 ha de áreas perturbadas y convertidas a potreros, siembra de temporal o áreas agropecuarias tecnificadas.

107. La región de la Sierra y Costa tiene contrastes y diversidad biológica que presenta un gradiente altitudinal de la costa de Chiapas hasta por arriba de los 2 500 msnm. Es una zona de captación hidrológica importante y presenta una diversidad ecosistémica alta. Registra la vegetación record de altura del país, lo mismo que los manglares rojo y blanco más altos de México. Diversidad de aves migratorias arriban a la región. Existe presencia de numerosas especies prioritarias por su grado de amenaza o riesgo, así como algunas endémicas y otras de rasgos muy restringidos. Es una de las áreas más grandes de bosque mesófilo del país, su alta diversidad le convierte en prioritaria para la salvaguarda de una porción importante de las especies del estado.

108. Es una Región Terrestre Prioritaria (RTP) que comprende en esencia dos Áreas Naturales Protegidas (ANP): *El Triunfo* y *La Encrucijada*, además del área intermedia, con un nivel de perturbación significativo en que predomina como uso del suelo el pastizal cultivado y la agricultura de temporal. En *El Triunfo* el tipo de vegetación más significativo es el bosque mesófilo de montaña, aunque se presenta también el bosque de coníferas, eventualmente asociado con encino; en el pie de monte, se mezcla con la agricultura de temporal se presenta la selva alta perennifolia. En La Encrucijada hay un predominio de manglar.

109. De los principales problemas que enfrentan estas regiones están los incendios forestales, la expansión de la frontera agropecuaria (café de sol y ganado vacuno), colonización irregular, en las laderas y partes altas; ganadería y cultivos (tabaco, plátano, mango, caña, cacao, etc.), en las partes bajas contaminación de corrientes de agua (uso de agroquímicos), obras civiles (canales, carreteras, urbanizaciones), saqueo de especies, destrucción del bosque y manglar primario.

¹⁸

Por ejemplo Oaxaca tiene todos los tipos de ecosistemas presentes en todo el país, tanto que, aun siendo un estado de la zona neotropical y por debajo del eje neovolcánico, cuenta con extensiones importantes de matorrales desérticos, que son representativos de la zona neártica, características de los estados del norte del país. Chiapas cuenta casi con los mismos tipos de vegetación que Oaxaca, salvo los matorrales desérticos. Ambos cuentan con bosques templados entre los que destacan los de coníferas, latifoliadas, y bosque mesófilo de montaña. Cuentan también con selvas de todas las gamas conocidas como de trópico seco, trópico semihúmedo y trópico húmedo, que son las selvas altas perennifolias.

110. **Oaxaca** (95 364 km²). Está localizado en la región suroeste del pacifico mexicano. Limita al norte con Puebla y Veracruz, al este con Chiapas y al Oeste con Guerrero. Cuenta con una superficie forestal o con aptitud preferentemente forestal total de 7 059 653 ha, conformadas por 2 715 583 ha de bosques, 2 389 432 ha de selvas tropicales, 27 897 ha de zonas áridas y semiáridas, 2 299 ha de vegetación no forestal y 1 924 442 ha de zonas perturbadas¹⁹.

111. Esta región se caracteriza por presentar la mayor cobertura de ecosistemas tropicales del Estado, principalmente selva alta perennifolia. Debido a la presencia de una fracción de la zona montañosa conocida como Sierra Norte de Oaxaca, sobre todo la vertiente del Golfo de México con gradientes altitudinales que parten de los 2,800 msnm y que descienden hacia la porción nororiental de la región, también se cuenta con la presencia de asociaciones vegetales de tipo templado, desde bosques de coníferas hasta bosques de niebla (bosque mesófilo de montaña). También presenta la zona con mayor deterioro del estado desde la zona del Papaloapan, hasta el Bajo Mixe, en donde el 70% de la cobertura de la selva alta ha sido transformado en zonas de cultivo y ganadería extensiva.

112. Debido al gradiente altitudinal desde la vertiente del Golfo de México de la Sierra Norte de Oaxaca hasta la planicie costera del Golfo de México, se suscitan diversas modificaciones al clima y microclima regional, tanto en las planicies, como en las zonas de barrancas y laderas. Selva alta perennifolia 35%; bosque de pino 10%; bosque de encino 6%; bosque mesófilo de montaña 10%, selva baja caducifolia y subperennifolia 10% y zonas bajo régimen de cambio de uso de suelo para actividades agropecuarias 29%

113. Tanto en flora como en fauna, la zona del alto Mixe y la parte alta de la Chinantla presentan una integridad alta, mientras que el bajo Mixe presenta una baja integridad debido a la fragmentación por cambio de uso del suelo. Es también una región con alta riqueza de especies de plantas, mamíferos y aves.

114. La zona ha perdido alrededor del 70% de cobertura de selva perennifolia y al menos el 30% en otros tipos de vegetación. Es una región con alta presencia de especies como vainilla, algunas especies de cacao, zapote y zapote amarillo, algunas palmas del género *Chamaedora spp* y algunas variedades de maíz. Presenta un nivel de fragmentación alto en la zona de la planicie costera del Golfo de México, las zonas de pie de monte en la región Mixe y en el bosque mesófilo de montaña. Media en la zona templada y baja en la selva baja.

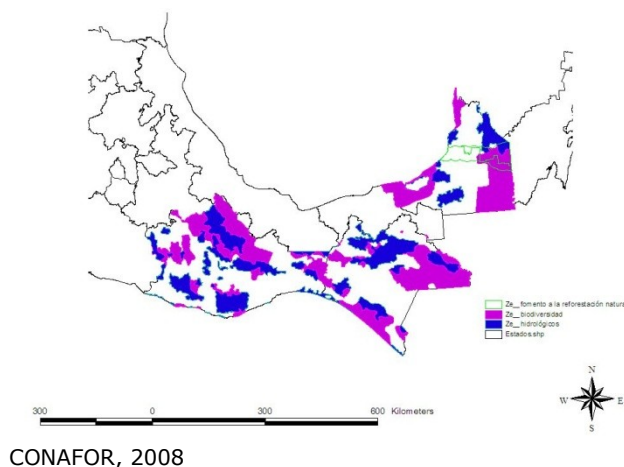
115. **Servicios ambientales.** La zona genera importantes servicios ambientales. Las abundantes masas forestales tanto templadas, como tropicales promueven el mantenimiento del ciclo hidrológico, tanto por su capacidad de evapotranspiración, como por la filtración hacia los mantos freáticos. Los altos índices de biodiversidad denotan la importancia de los bosques y selvas. Estos ecosistemas juegan un papel relevante en el ciclo del carbono y en la regulación climática y otros servicios ambientales. El mapa 3 muestra las áreas elegibles para el pago de servicios ambientales hidrológicos y por biodiversidad para 2008. Varias de estas áreas coinciden con el área de implementación del Proyecto.

116. El Proyecto fomentará el desarrollo de actividades productivas sustentables con base en el uso de los recursos naturales en la población beneficiaria y consolidará su visión de conservación.

¹⁹ Las zonas áridas y semiáridas de Oaxaca y Chiapas son de gran relevancia, ya que se encuentran por debajo del eje neovolcánico y fuera de su área de distribución, más común en el norte del país.

Mapa 3. Áreas potenciales para el pago de servicios ambientales en el área del Proyecto

Zonas elegibles (2008) del Programa de Servicios Ambientales de CONAFOR



III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO (KSF 3)

A. Antecedentes: Lecciones de Proyectos previos y en ejecución.

117. Entre las principales lecciones aprendidas de los Proyectos financiados por el FIDA, concluidos y en marcha, destaca: i) lograr un sólido posicionamiento del Proyecto dentro de las prioridades y programas vigentes del Gobierno, ii) involucrar más a las instituciones en la fase de diseño de los Proyectos para su apropiación, iii) estructurar arreglos institucionales funcionales que se encarguen de operar los Proyectos, iv) definir esquemas de organización y gestión claros y fluidos y, v) monitorear sistemáticamente su instrumentación para la incorporación de posibles ajustes.

118. Los Proyectos FIDA son diseñados, financiados y puestos en marcha como parte de programas o subprogramas nacionales de desarrollo rural, pero los recursos del Fondo no son adicionales a los presupuestos de las instituciones ejecutoras. En el pasado la no adicionalidad, combinada con la complejidad en el diseño y los arreglos institucionales en que se vieron inmersos algunos Proyectos, causó dificultades para lograr una suficiente apropiación de los responsables de su ejecución. Los Proyectos sin objetivos claros para agregar valor a las actividades de sus ejecutores, no generan estímulos suficientes para una buena implementación, pierden visibilidad y son más sensibles a cambios en el entorno institucional, además de provocar (i) falta de articulación estratégica y operativa; (ii) desajuste entre el diseño y los medios para su instrumentación, (iii) pérdida de su posición dentro de las prioridades nacionales de desarrollo y (iv), limitaciones en el desempeño de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos.

119. El mayor desafío para el éxito de los Proyectos en los que participa el FIDA consiste en aprovechar las experiencias existentes para mejorar su apropiación por las instituciones ejecutoras. El diseño de este Proyecto incorpora una mayor participación de la CONAFOR en la fase de diseño, lo que permite: i) arreglos operativos que facilitan su ejecución y logro de sus objetivos, (ii) reflexión de sus prioridades y competencias dentro del marco estratégico de los Proyectos y, (iii) mayor articulación en el marco de las políticas nacionales.

120. En el diseño y monitoreo de los Proyectos se debe fortalecer el análisis de aspectos dinámicos relacionados con las políticas, arreglos institucionales y mecanismos operativos en el marco de los cuales se desarrollan para determinar su factibilidad y necesidades de ajuste durante su implementación. Una mayor presencia del FIDA,

particularmente a través de la supervisión directa, permitirá mejorar el seguimiento de la implementación de los Proyectos y realizar los ajustes necesarios.

121. El diseño destina recursos a instrumentos que soporten su ejecución, tales como cartografía participativa, sistemas de información, esquemas de administración de riesgos, programas de investigación y transferencia de tecnología, entre otros.

122. El FIDA puede aportar su experiencia y saber-hacer, aprovechando sus ventajas comparativas relacionadas con varios aspectos de desarrollo rural: (i) mecanismos de focalización e inclusión orientados a los pobres rurales (incluyendo indígenas, mujeres y jóvenes); (ii) herramientas de promoción de la innovación, como por ejemplo, instrumentos para facilitar el acceso de las poblaciones vulnerables a recursos públicos; (iii) herramientas de sistematización, replicación y ampliación de experiencias exitosas, con relación a la gestión de los conocimientos (iv) métodos de planificación participativa, orientados a comunidades y municipios basados en la demanda, (v) capacidad para relacionarse y movilización de varios actores (Fundación Ford, Proyectos en ejecución, otros organismos gubernamentales y sector privado).

123. La asociación entre el FIDA y el GEF, y su experiencia en iniciativas conjuntas incluidas en la estrategia para América Latina y el Caribe, ayudará a aumentar los efectos globales de su cartera conjunta de proyectos a partir de la capacidad técnica del FIDA y el GEF, movilizando al mismo tiempo los conocimientos técnicos complementarios de otras instituciones financieras internacionales.

124. El Proyecto FIDA en el Noroeste Semiárido aporta un conjunto de experiencias fundamentales para proponer un diseño y esquema operativo eficaz y eficiente en el nuevo Proyecto en formulación.

125. En primer término, debe destacarse la necesidad de que el Proyecto cuente desde el principio con un Manual Operativo consensuado con todas las áreas internas de CONAFOR central y estructura regional. Este Manual también deberá ser convenido con NAFIN como agente financiero, con la SEMARNAT como cabeza de sector y con la SHCP como prestatario. Esta tarea permitirá asegurar una operación fluida del Proyecto en términos de su alineamiento con los marcos normativos generales en la CONAFOR y en el sector, así como para un ejercicio ordenado de sus recursos presupuestales y autorización oportuna de desembolsos de la línea de crédito.

126. Por lo que hace a la estructuración de sus áreas operativas, la experiencia de FIDA Noroeste permite apuntar hacia la conveniencia de un riguroso proceso de selección del personal técnico y de promoción en campo, los perfiles profesionales deberán guardar una estricta correspondencia con la naturaleza de su trabajo. Asimismo, es esencial mantener claras líneas de mando en la unidad gerencial del Proyecto, que eviten distraer al personal hacia las tareas rutinarias de la CONAFOR central y en gerencias regionales y oficinas estatales. Un factor relevante es dar certidumbre laboral al personal para favorecer su continuidad y desarrollo técnico, con seguridad social y los medios de trabajo apropiados (equipo de transporte, gastos operativos, computadora, teléfonos móviles, equipo de radiocomunicación, entre otros). El radio de operación del personal en campo será apropiado a la definición de un plan de trabajo que establezca objetivos claros, metas concretas y trayectorias definidas de resultados del trabajo en ejidos y comunidades; dependiendo de la relevancia del trabajo con grupos integrados por mujeres, será necesario considerar la integración de equipos de trabajo en campo con presencia femenina.

127. Un aspecto relevante de la experiencia de FIDA Noroeste es el relacionado con las dinámicas de trabajo en campo, desde las formas de acceso a la población objetivo a través de las Presidencias Municipales, Asambleas Ejidales y Autoridades Comunales, hasta la identificación de grupos interesados en las acciones impulsadas por el Proyecto,

lo que de entrada favorece una acción con mayores probabilidades de éxito y consolidación de sus emprendimientos.

B. Oportunidades para el desarrollo forestal y reducción de pobreza

128. El desarrollo del sector forestal en México presenta diferencias importantes entre regiones (riqueza y variedad de especies) y entre productores (organización, capacidad productiva y comercial), propiciando espacios de reproducción social diferenciados que en muchos casos lleva a la exclusión de los productores forestales menos desarrollados y agudizando la marginación, principalmente en comunidades indígenas y en mujeres. Esto se expresa claramente en los estados del sureste del país y particularmente en los tres estados en los que se ejecutará el Proyecto.

129. La escasa capacidad de los productores forestales ocurre porque no hay esquemas institucionales que fortalezcan sus niveles organizativos y técnicos que les permitan manejar sus recursos y realizar actividades de comercialización que les sean favorables. El GOM no ha podido ser el facilitador para lograr lo anterior porque carece de estrategias y metodologías que le permitan llegar a las poblaciones más marginadas.

130. El Proyecto se justifica tomando en cuenta que existe una oportunidad de reducción de la pobreza, a partir de que los productores aprovechen: i) ventajas comparativas; ii) la alta intensidad de mano de obra; iii) una demanda de productos que tienen su origen en los ecosistemas forestales; iv) sistemas de mercado cambiantes en los precios de productos producidos por ellos; y; v) el fortalecimiento de demanda internacional de productos como café, flores, plantas medicinales, palmas ornamentales, productos orgánicos y el espacio en los mercados de productos provenientes de poblaciones indígenas, como por ejemplo artesanías.

131. La justificación se complementa porque a pesar de estas oportunidades, los productores enfrentan restricciones y limitaciones que los dejan fuera de estos procesos y se acentúa su exclusión, la marginación y el incremento de los niveles de pobreza. Este Proyecto pretende crear condiciones favorables para que estos pobladores, especialmente los grupos vulnerables, tengan alternativas, mejoren su competitividad y puedan insertarse en los mercados.

132. El valor agregado del Proyecto para la CONAFOR se basa en los siguientes elementos: i) el desarrollo y aplicación de métodos de focalización que permitan atender de manera efectiva a la población más pobre y llegar a donde ProÁrbol y PROCYMAF no lo han hecho, o su presencia ha sido marginal y dispersa; ii) fomento de servicios de asistencia técnica diferenciada y orientados a esta población; y iii) sistematización de experiencias que permitan su replicación a escalas mayores y la gestión e intercambios de conocimiento.

133. De manera más específica el Proyecto tiene como finalidad fortalecer a los beneficiarios para generar posibilidades para que el capital social existente se reproduzca, se amplíe de manera que permita gestionar, negociar y producir con base a nuevas formas de relacionarse con los mercados, nuevas prácticas de gestión y herramientas. También aportará elementos técnicos para mejorar la producción y facilitar la comercialización, ya sea mediante la vinculación de los beneficiarios a eslabones más avanzados en los circuitos de comercialización, y/o mediante el establecimiento de pequeñas empresas de transformación que agreguen valor y facilite el acceso a la cadena productiva o a los mercados. Esto es, sin embargo, un riesgo para los productores que no están en condiciones de sumarse a posibles cadenas por diferentes limitaciones como organización, liderazgo, planeación, tecnología, volúmenes, servicios e infraestructura vial. En el país y en la zona del Proyecto existen ejemplos de encadenamientos de productos agrícolas y forestales (café, palma, hortalizas, granos básicos, y otros productos como orégano, vainilla, flores, miel, carbón, entre otros).

134. El GEF asignará recursos a este proyecto propuesto para desarrollar acciones dirigidas a la mitigación y la adaptación a los impactos del cambio climático ampliando los sistemas de producción agroforestales, así como para contribuir con la CONAFOR generando conocimiento y dándolos a conocer para fortalecer la instrumentación de su estrategia en el tema. El proyecto se encuentra alineado con el objetivo estratégico 7bis del GEF (reducción de emisiones por uso de suelo, cambio de uso de suelo y silvicultura).

135. La ayuda financiera de GEF se destinará a financiar los costes incrementales para asegurar que las actividades de fortalecimiento de las capacidades locales y el fomento de negocios forestales promoverán ventajas ambientales globales además de ventajas regionales y nacionales. Las actividades que serán incluidas para lograrlo fomentará la adopción de instrumentos técnicos, metodológicos, asociativos, de inversiones y de seguimiento que contribuirán a la estrategia nacional del gobierno para el cambio climático.

Enfoque y estrategia de operación

136. Está dirigido fundamentalmente a generar alternativas económicas que generen ingresos y empleos a grupos organizados, a partir del mejoramiento de sus capacidades organizativas, técnicas y de gestión para lograr arreglos al interior de sus núcleos agrarios para consolidar su acercamiento a los mercados. Propone una aproximación territorial y de atención diferenciada hacia la población objetivo, dependiendo de su nivel de desarrollo, con atención particular a la población indígena en pobreza con el fin de generar condiciones para la diversificación de fuentes de ingresos. El Proyecto (mediante sus promotores) trabajará con sus beneficiarios, a través de la autoridad agraria del ejido/comunidad, o municipal, cuando la primera no exista.

137. Según las localidades la población beneficiaria refleja niveles distintos de desarrollo organizativo y económico, por lo cual el Proyecto implementará una estrategia de intervención dual relacionada con estas características y con el proceso gradual de fortalecimiento de los grupos de beneficiarios. Esta dualidad se reflejará en la formulación e implementación de Planes Locales (PL), que incluirán actividades relacionadas con el desarrollo de capacidades y el financiamiento de bienes y servicios para emprender actividades económicas viables y sostenibles, es decir estos planes serán de dos tipos: 1) *Planes de Desarrollo Comunitario*, y 2) *Planes de Negocios*. Esta estrategia dual integrada en los PL se desenvolverá a través de la implementación de Componente I (Capacidades para la organización, planeación, gestión local y cambio climático), orientado al fortalecimiento de las capacidades, y el Componente II (Proyectos y negocios forestales), diseñado para inducir y apoyar la generación de actividades económicas.

138. Por otra parte, la CONAFOR y otras entidades públicas, cuyas capacidades y herramientas de focalización se reforzarán en el marco del Componente III (Fortalecimiento institucional y administración), encontrarán a través de los PL un marco metodológico de atención a los más pobres. Los planes permitirán que las comunidades se articulen mejor con las instituciones públicas (CONAFOR y otras agencias, gobiernos federales y municipales, etc.) para acceder a recursos públicos destinados a la gestión de su desarrollo, mejorar la infraestructura social y económica, asegurar acceso a servicios básicos, entre otros. La implementación de los planes incentivará la formación de alianzas con distintas organizaciones (servicios técnicos, apoyos financieros, empresas del sector privado, etc.) para avanzar sobre objetivos económicos, sociales y ambientales de interés común.

139. **Tipificación de localidades.** Las localidades elegibles se agruparon en dos niveles de organización, definidos en la tabla siguiente para enfocar mejor la intervención del Proyecto hacia: i) consolidar la base comunitaria a la que pertenece el beneficiario, respaldar la realización de acuerdos internos, fortalecer su trabajo de planeación, identificar posibles actividades económicas, y elaborar sus planes de desarrollo y/o

negocios, contribuyendo a mejorar la gestión de sus recursos forestales comunales con capacidades administrativas y gerenciales. a través del Componente I; y/o ii) acompañar a los beneficiarios en la instrumentación de su plan de negocios, en sus diferentes fases, mediante las acciones del Componente II.

Cuadro 4. Tipificación de localidades elegibles

TIPO	DEFINICIÓN	CARACTERÍSTICAS
A	ORGANIZACIÓN INCIPIENTE Y/O BÁSICA	<ul style="list-style-type: none"> • Con acuerdos básicos, a nivel de algunos grupos o de la comunidad, para promover la organización y la búsqueda de instrumentos de planeación participativos. • Con un número de asambleas en el año, no menor a dos. • Han intentado elaborar su Reglamento ó Estatuto ejidal/comunitario, o no está actualizado • Presentan una solicitud de apoyo a los programas de la CONAFOR y en algunos casos no tienen la capacidad de presentar. • Su reproducción depende fundamentalmente de actividades agrícolas. En otros casos depende de la transferencia de ingresos de los programas sociales del gobierno. • Dependen de servicios técnicos externos, y son pocos los casos que tienen la capacidad para acceder a éstos.
B	EN PROCESO DE CONSOLIDACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Localidades con Proyectos económicos iniciados (PMF, Avisos de aprovechamiento, UMAs, Empresas comunitarias –SSS, etc.). • Tienen acuerdos de trabajo mínimos (comités, grupos de trabajo, etc.). • Con Ordenamiento Territorial y Reglamento ó Estatuto, o en proceso. • Con grupos de protección forestal. • El número de asambleas anuales es de por lo menos tres. • Existen cajas rurales de ahorro, organizaciones para el comercio, tiendas de consumo, etc. • Con sistemas de administración básicos y sencillos. • Tienen la capacidad de presentar por lo menos dos solicitudes de apoyo a los programas de la CONAFOR. • Algunos tienen contratos con proveedores de servicios técnicos, pero sin control sobre éstos.

Elaboración propia

140. El enfoque del Proyecto incluirá, además, lo siguiente:

- **Impulsar un enfoque productivo-rentable** en las iniciativas que se apoyen, consolidando vínculos (alianzas) entre el ejido/comunidad, los diferentes grupos internos en estos núcleos, servicios técnicos, gobierno y agentes económicos.
- **Facilitar el acceso a servicios**, a través de alianzas con las autoridades agrarias/municipales (solicitudes, autorizaciones, sellos, etc.), con el gobierno (permisos, informes, etc.), técnicos (mejora de la calidad y búsqueda de oportunidades), incluyendo servicios financieros (ahorros, préstamos, transferencias, etc.), y agentes agroindustriales y comerciales (empaques, volúmenes, precio, entregas, pagos, etc.).

- **Impulsar la inserción de jóvenes y mujeres** en condiciones de equidad y que adquieran capacidades para desarrollar actividades económicas, particularmente en la ejecución de planes de formación específica para incentivar a jóvenes y mujeres y desarrollar iniciativas económicas novedosas.
- **Formar técnicos comunitarios** con capacidad de gestión, organización y planeación para definir e instrumentar los PL que fomenten el desarrollo de los beneficiarios.
- **Promover procesos participativos e incluyentes, metodologías de trabajo innovadoras, equidad y respeto a los valores y visiones culturales** de modo que los beneficiarios y actores del Proyecto se sensibilicen a los conceptos de equidad de género, ambiente, participación, equidad e inclusión social.
- **Asegurar un acompañamiento permanente** con asistencia técnica y capacitación pertinentes para lograr los objetivos de las iniciativas impulsadas y ampliar el impacto esperado con el Proyecto.
- **Visión de largo plazo.** A medida que las capacidades de los beneficiarios se fortalezcan, se institucionalizarán mecanismos de atención a los más pobres en las agencias públicas y autoridades locales y se construirán alianzas entre las comunidades y otros organismos, sería deseable que los planes se agreguen a escala mayor, formando una visión de desarrollo territorial que incluiría equitativamente las características, necesidades y actividades de cada grupo de actores con enfoque sobre la gestión sustentable de los recursos forestales y la generación de actividades económicas.

Etapas y resultados en formulación e implementación de los Planes Locales

141. La formulación e implementación de los PL se desarrollarán en varias etapas y con resultados específicos, en las cuales se involucrarán los diferentes grupos de beneficiarios presentados en el cuadro anterior, promotores y técnicos comunitarios:

1. Promoción y divulgación del Proyecto

En un primer tiempo, los promotores visitarán las comunidades beneficiarias para presentar y difundir el propósito del Proyecto, sus objetivos y arreglos organizativos. Prestarán atención a incluir en las reuniones los representantes de todos los grupos de beneficiarios potenciales, especialmente las mujeres, los avecindados y jóvenes. El Proyecto preparará materiales y mensajes adecuados para difundir su propósito, a través de medios de comunicación masivos como la radio, los periódicos, la televisión e Internet. Cuando la situación lo amerite la divulgación se hará en las diversas lenguas indígenas.

Resultado: Campaña de comunicación adecuada que permite sensibilizar la población beneficiaria al propósito del Proyecto

2. Formación de grupos de beneficiarios

La etapa precedente permitirá iniciar la formación de grupos de beneficiarios que se reunirán alrededor de Proyectos comunes, especialmente relacionados con la gestión de los recursos forestales. La formación de grupos podrá apoyarse sobre las estructuras comunitarias y/ ejidales ya existentes, o generarse a partir de la reunión de pobladores no organizados que comparten características comunes, personas sin derechos ejidales (mujeres, avecindados, jóvenes, indígenas, otros pobladores, etc.), en una óptica de inclusión de los más desfavorecidos.

Estos grupos formularán sus planes, implementarán sus actividades y monitorearán los resultados e impactos, fortaleciendo sus procesos de autogestión.

Resultado: Grupos de beneficiarios, ya existentes o nuevos, manifiestan su interés en formulan planes locales

3. Selección de asistencia técnica

Los servicios de asistencia técnica deberán garantizar una aportación técnica y estratégica, además de mecanismos de acompañamiento pertinentes con las características de la población objetivo del Proyecto. Los servicios técnicos que financiará el Proyecto tendrán dos modalidades: i) *Apoyo técnico permanente para el desarrollo local*, contratado por la CONAFOR anualmente, a fin de que acompañen los procesos de desarrollo

local durante los primeros tres años²⁰; y ii) A partir del cuarto año, *los beneficiarios seleccionarán y contratarán directamente los servicios técnicos* que se ajusten a sus necesidades y preferencia, a partir del Listado Nacional de Asesores Técnicos de Pro-Árbol de la Comisión Nacional Forestal²¹.

En su primera fase, los servicios serán proporcionados por Universidades e instituciones de educación superior y empresas consultoras que cuenten con equipos multidisciplinarios e infraestructura operativa apropiada para las necesidades de los beneficiarios.

La CONAFOR definirá los criterios de selección de los consultores, quienes reunirán las capacidades técnicas necesarias, así como capacidades de dialogo, trabajo participativo y colaboración con las comunidades, especialmente con los grupos indígenas. En el marco del fortalecimiento de las capacidades promovido por el Proyecto, estos proveedores de servicios podrán tener acceso a programas de capacitación y actualización para que puedan atender a los beneficiarios de manera adecuada, respondiendo a sus necesidades y características.

Resultado: *Todos los grupos de beneficiarios identificados cuentan con el apoyo de asistentes técnicos competentes*

4. Diagnostico participativo

Los beneficiarios con y sin derechos ejidales, con el apoyo de los promotores, asesoría técnica externa y técnicos comunitarios, llevarán a cabo un diagnostico participativo, a fin de identificar los elementos estratégicos del contexto tales como: (i) características de los actores en el proceso de desarrollo de las comunidades (pobladores con y sin derechos ejidales, mujeres, jóvenes, empresas privadas, entidades públicas, gobiernos locales, etc.), (ii) características de los recursos naturales, incluyendo ubicación geográfica y potencial de aprovechamiento, (iii) usos de recursos naturales y actividades económicas, (iv) nivel de organización comunitaria, (v) procesos de toma de decisión al nivel local, y (vi) marco normativo relacionado con el uso de los recursos forestales a los distintos niveles (local, estatal y nacional).

Estos agentes de apoyo usarán metodologías incluyentes como la cartografía participativa para animar el dialogo entre los diferentes miembros de las comunidades y usuarios de los recursos naturales. En esta etapa, el mapeo participativo se desarrollará a través de la organización de recorridos de campo con los beneficiarios para captar datos e identificar áreas de uso, áreas de conservación, áreas de uso potencial, viviendas, zonas vulnerables, infraestructura, etc.

Generalmente se carece de información fidedigna sobre el uso de los recursos incluyendo superficie, ubicación y uso potencial. El Proyecto facilitará la recopilación (mediante recorridos de campo, investigación y otros métodos) y sistematización de información, incluyendo datos espaciales, y la devolución de información sistematizada a las comunidades e instituciones interesadas para su validación. Este intercambio se considera fundamental para asegurar la comunicación con las autoridades locales.

Resultado: *Cada grupo ha realizado un diagnostico local enfocado sobre el uso de los recursos forestales, incluyendo las características de los recursos naturales y sus usos, los actores locales, los procesos de toma de decisión y el marco normativo relacionado con el acceso a recursos públicos y el uso de los recursos naturales. Los mapas participativos producidos formarán parte de estos diagnósticos.*

5. Formulación e Implementación de los Planes Locales

A partir del análisis de los elementos de contexto, de los resultados del mapeo participativo u otras metodologías de diagnóstico participativo, las comunidades y grupos de beneficiarios, con el apoyo de los promotores, agencias de desarrollo y asistentes técnicos, sintetizarán los elementos constituyentes de los PL, siguiendo el enfoque de intervención dual mencionado anteriormente. Esta estrategia permitirá reforzar las capacidades para construir las bases de las fases de inversión con los beneficiarios y priorizar el fomento de las actividades económicas en las comunidades y grupos más organizados donde las necesidades en fortalecimiento de capacidades son menores.

Resultado: *Formulación e implementación de PL para el fortalecimiento de las capacidades y de gestión local y el fomento de negocios.*

6. Seguimiento de los Planes Locales

Uno de los objetivos de los planes es de transformarse en herramientas dinámicas de gestión y monitoreo del desarrollo de las comunidades, en relación con el manejo sustentable de los recursos forestales y el desarrollo de actividades económicas. La dinamización del uso de los planes dependerá de su grado de apropiación por las comunidades, de las capacidades de gestión y organización de los beneficiarios, así como de desarrollar planes económicamente viables y sostenibles. La apropiación se reforzará a través de los procesos participativos de formulación y el reflejo de las prioridades de los beneficiarios en sus propios planes.

El fortalecimiento de las capacidades y el desarrollo de actividades económicas inducirán cambios en las necesidades de los beneficiarios, en las características del uso de los recursos naturales, en las relaciones sociales comunitarias. La organización de talleres anuales de actualización de los PL permitirá tomar en cuenta estas evoluciones y orientar adecuadamente las actividades planificadas, en función de las necesidades reales

²⁰ El contrato se renovará, previa evaluación con base a resultados y la satisfacción de los beneficiarios.

²¹ Diario Oficial de la Federación, 22 de abril de 2008.

de los beneficiarios. En este marco, la actualización de los mapas permitirá animar el dialogo, monitorear los cambios y orientar las decisiones.

El mapeo y el uso de herramientas técnicas implican el desarrollo de capacidades para facilitar su apropiación en el marco de la organización comunitaria. Es decir, estas herramientas tendrán valor en la medida que las comunidades, en su conjunto, desarrollen la capacidad para mantener la información actualizada y aplicar las herramientas para avanzar sobre fines propios.

Además, para una implementación más eficiente de los PL, se aprovechará de los talleres subsecuentes para realizar respectivamente una revisión a medio término y una evaluación final, ambas de forma participativa y con el apoyo de los prestadores de servicios.

Resultado: Los beneficiarios monitorean eficientemente sus PL autogestionando sus recursos naturales de una manera sustentable.

Secuencia de Incorporación de Planes Locales y Beneficiarios

142. Tomando en cuenta los criterios definidos por la CONAFOR y analizando información estadística se identificó el área del Proyecto compuesta de 2 961 localidades distribuidas por Estado como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 5. Localidades, Familias Beneficiarias y Planes Locales por Estado

	Total	Oaxaca	Chiapas	Campeche
Localidades	2 961	749	2 106	106
Familias por localidad	10	10	10	10
Planes por localidad	3.0	3.0	3.0	3.0
Número total de Familias	18 000	4 553	12 802	644
Número total de planes	5 400	1 366	3 841	193
No Familias por Plan	3.3	3.3	3.3	3.3

143. En promedio se ha estimado que existen 10 familias por localidad que desarrollarán un promedio de 3 PL (3.3 familias por PL). Bajo estos supuestos, se esperan que en total se formulen 5 400 PL. Tomando estos criterios, en el cuadro también se muestran la distribución de los PL por Estado.

144. Como se mencionó anteriormente, cada PL recibirá acompañamiento. Así mismo, dado el proceso gradual de fortalecimiento de los grupos de beneficiarios, el Proyecto tendrá una intervención dual que se refleja en la secuencia de apoyo del Componente I (Capacidades para la organización, planeación, gestión local y cambio climático) y el Componente II (Proyectos y negocios forestales) priorizando en algunos PL las actividades de fortalecimientos de capacidades mientras que en otros el financiamiento para el emprendimiento de actividades económicas. De la información recabada en el territorio se ha definido la siguiente secuencia de incorporación de los planes:

Cuadro 6. Secuencia de Incorporación de los Planes Locales por Componente

Componente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidades para la organización, planeación, gestión local y cambio climático (Componente I)	80%	70%	55%	50%	45%
Proyectos y negocios forestales (Componente II)	20%	30%	45%	50%	55%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

145. En función de una estrategia de incorporación de beneficiarios a las actividades del Proyecto, que toma en cuenta la duración, acompañamiento de cada PL y las características de población beneficiaria por Estado, se definió la siguiente secuencia de incorporación de PL y familias beneficiarias:

Cuadro 7. Incorporación de Planes Locales nuevos y familias beneficiarias por Estado

Incorporación de PL y beneficiarios	TOTAL
<i>Planes nuevos por Estado</i>	
Oaxaca	1 366
Chiapas	3 841
Campeche	193
Total	5 400
<i>Familias Beneficiarias por Estado</i>	
Oaxaca	4 753
Chiapas	12 803
Campeche	643
Total	18 000

146. De los 5 400 PL formulados, el 55% corresponden a la actividades del Componente de Capacidades para la organización, planeación, gestión local y cambio climático; mientras que el 45% restante corresponden al financiamiento de actividades económicas (Componente Proyectos y Negocios Forestales) tal como se presenta en el Marco Lógico del Proyecto.

Enfoque de género

147. En cuanto a la estrategia de género se definirán acciones específicas para incorporarla en todos los aspectos del Proyecto, mismos que se incluirán en el Manual Operativo. Por ejemplo, la contratación de los técnicos para fortalecer a la Gerencia de Silvicultura Comunitaria puede considerar que sea experto en género, también uno de los técnicos a nivel estatal podría ser mujer y/o con experiencia en género. Estos expertos tendrán un vínculo fuerte con el Instituto Nacional de la Mujer, a nivel central y en cada estado.

148. Para promover este enfoque en el caso de las actividades productivas y su incorporación en los planes de negocio. Estos mantendrán una estrecha coordinación con instituciones que tienen este enfoque.

149. Se están definiendo las características que se incorporarán en la operación del Proyecto para contribuir al equilibrio de género. El Proyecto considera recursos para promover este enfoque.

150. Se están considerando acciones concretas de capacitación de las habilidades de las mujeres, pero también para los demás miembros de las localidades y grupos para que se sensibilicen al respecto. Se definieron, a partir de discusiones con diversos funcionarios –hombres y mujeres-, operadoras del PROCYMAF, y proveedores de servicios técnicos –hombres y mujeres- algunos criterios para reconocer el papel o desempeño de las mujeres en el Proyecto, en los cargos de conducción de actividades, y en las de coordinación o dirección.

151. Algunos indicadores que se han definido para atender este aspecto en el Proyecto son: i) priorización de las necesidades e intereses de las mujeres; ii) aportación de las mujeres a la comunidad, grupo, empresa, despacho, etc.-reconocimiento-; iii) respecto a las decisiones de las mujeres; iv) obstáculos para operar el concepto en el Proyecto; v) modificación de las relaciones desiguales; vi) grado y participación activa de las mujeres en la toma de decisiones; vii) porcentaje de mujeres en cargos comunitarios, en empresas, en grupos, etc.; viii) Porcentaje de mejora en la situación social y económica de las mujeres.

C. Objetivos del Proyecto

152. Contribuir a mejorar las opciones de ingreso y las condiciones de vida de los habitantes de zonas forestales con un alto índice de marginación, mediante el desarrollo de actividades productivas sustentables y económicamente rentables que prevengan y coadyuven a reducir impactos sobre el cambio climático. También ayudará a mejorar la eficiencia y efectividad del gasto de la CONAFOR, facilitando el acceso por parte de los beneficiarios a los recursos públicos.

153. Objetivos específicos:

- Consolidar las capacidades de organización, gestión y planeación para promover la participación de los beneficiarios en actividades sobre manejo y conservación de recursos naturales, comercialización y cambio climático.
- Impulsar la creación de negocios productivos sostenibles que mejoren los ingresos y las condiciones de vida de los beneficiarios e impulsar proyectos forestales para prevenir y mitigar los impactos del cambio climático.
- Fortalecer a la CONAFOR para que sus programas lleguen a la población más marginada, mejore su eficiencia e impacto en la aplicación de sus recursos económicos y promueva su desempeño con base a resultados y la generación del conocimiento.

D. Componentes del Proyecto

154. Estos objetivos se alcanzaran a través de la articulación de los tres siguientes componentes:

Componente I: Capacidades para la organización, planeación, gestión local y cambio climático.

155. El objetivo de este componente es desarrollar la capacidad de las organizaciones de pequeños productores forestales y proveedores de servicios técnicos para consolidar su organización y establecer alianzas estratégicas, a fin de insertarse en los mercados y acceder a servicios y recursos (públicos, privados y de agencias de fomento).

156. Las acciones de este componente están dirigidas fundamentalmente, a los beneficiarios incluidos en las localidades del **Tipo A** (organización incipiente o básica) definidas anteriormente.

157. Se facilitará el ordenamiento y planeación territorial y visión de negocio en el mediano y largo plazos en los grupos beneficiarios, incluyendo acciones para la adaptación y mitigación del impacto del cambio climático. También se desarrollarán las capacidades técnicas y de gestión de estos beneficiarios. Para ello, se transferirán capacidades en función de los posibles mercados, para mejorar la calidad y competencia de productos, las relaciones con gobiernos, financiadores, compradores y otros agentes. Impulsará acciones para mejorar las condiciones y el entorno de construcción de alianzas y estrategias para su ejecución, incluyendo procesos de identificación de oportunidades de mercados.

158. Las actividades incluidas en el componente son:

- a) Consolidación de grupos de beneficiarios:

- i. *Promoción del Proyecto.* Difundir la estrategia del Proyecto, su objetivo, y mecanismo de operación, a través de de promotores.
 - ii. *Asesoramiento para la formalización legal de grupos y estructuras comunitarias.* Permitirá por un lado, establecer arreglos, con diferente grado de formalización, para la realización y administración de las actividades económicas, tales como comités de administración, grupos de trabajo, empresas comunitarias, etc. También contribuirá a generar la documentación legal básica, con las autoridades correspondientes del gobierno, para que los núcleos agrarios -ejidos y comunidades- tengan la certeza jurídica sobre la tierra, incluye talleres, cursos de capacitación y asistencia técnica.
 - iii. *Establecimiento de bases organizativas de negociación locales* que incidan de manera positiva al cambio climático, p. ej. desarrollar esquemas de cobro y pago de servicios ambientales que contribuyan a mejorar las estrategias de planeación para el desarrollo local con base en un enfoque de manejo integral de cuencas.
 - iv. *Talleres y cursos* de capacitación técnica para el manejo de residuos y subproductos del aprovechamiento forestal y para la adaptación y mitigación del cambio climático.
 - v. *Construcción de alianzas estratégicas* para la definición e implementación de proyectos de atención al cambio climático.
 - vi. *Formulación de planes de desarrollo comunitario* que identifiquen e instrumenten las potencialidades de desarrollo económico.
 - vii. *Planeación territorial.* Para consolidar la organización interna, aumentar el capital social e identificar opciones para desarrollar *actividades* económicas. Incluye talleres, cursos de capacitación, ordenamiento territorial, cartografía participativa e intercambio de experiencias.
- b) Formulación de Planes de Negocios²² :
- i. *Desarrollo de capacidades.* Para la elaboración e implementación de planes locales, será a través de talleres, capacitación, intercambios y asistencia técnica.
 - ii. *Financiamiento.* Para la realización y actualización de planes de negocios. Planear y ordenar las actividades a mediano plazo para propiciar la instrumentación de oportunidades de negocios que generen ingresos y empleo para los beneficiarios. Estos planes incluyen: a) identificación de mercados; b) potencial local –técnico, organizativo y de gestión-; c) identificación de socios comerciales; d) propuesta técnica y comercial; e) análisis de riesgos; etc. esto a través de talleres, capacitación y asistencia técnica.
 - iii. *Acompañamiento.* Para la instrumentación de los planes, mediante asistencia técnica, capacitación e intercambio de *experiencias*.

c) Capacitación a los Asesores Técnicos.

²²

Se agruparán los apoyos formando un paquete que permita tener un acompañamiento permanente por más de un ejercicio fiscal, dependiendo de cada caso, con el objetivo de cimentar de manera firme el proceso y lograr su concreción de manera que este sea el documento estratégico de planeación comunitaria que dirija u ordene las intervenciones institucionales durante varios ejercicios. También servirá como expresión del compromiso comunitario para lograr objetivos y metas específicas que sean la condición para acceder a los apoyos que darán continuidad al proceso. En este documento se incluirán los arreglos internos para el trabajo de los grupos de interés y será un instrumento de seguimiento.

- i. *Mejoramiento de los servicios técnicos externos a los beneficiarios.* Los asesores técnicos serán fortalecidos para mejorar los procesos de gestión de actividades económicas, administración, y vínculos a mercados. Se promoverá con capacitación, intercambios de experiencias, participación en seminarios y eventos especializados, y difusión.
- ii. *Formación de técnicos comunitarios.* Tiene como fin crear capacidades comunitarias en jóvenes (hombres o mujeres) para que apoyen y promuevan la apropiación de los procesos productivos y de desarrollo y a depender menos de los servicios técnicos externos. Esto se hará a través de un programa específico de capacitación a técnicos comunitarios y el otorgamiento de becas.

159. Los recursos del GEF se destinarán a asegurar la calidad y la incorporación de actividades para el cambio climático en los planes de negocios, sobre todo para el diagnóstico de uso de energía y tecnologías sustentables. También proveerá asistencia técnica para la puesta en práctica de los planes de negocios, así como la capacitación para integrar y operar las tecnologías sustentables en las actividades agroforestales.

Componente II. Proyectos y negocios forestales

160. Tiene como objeto mejorar las oportunidades para generar ingresos en las familias pobres mediante el financiamiento de iniciativas económicas rentables. También apoyará la definición e instrumentación proyectos en el marco del cambio climático. El Proyecto contribuirá a mejorar la competitividad y la participación en mercados, además de realizar actividades que prevengan y reduzcan el cambio, por medio de la provisión de recursos financieros, servicios técnicos productivos y apoyo para el acceso a mercados y servicios. Se establecerán criterios de elegibilidad de los beneficiarios y las iniciativas a financiar, así como los montos de financiamiento. El Proyecto aportará recursos no reembolsables para la realización de actividades económicas definidas previamente entre el gobierno y el FIDA y buscará la aportación de otras instituciones de gobierno, ONG, Asociaciones Civiles y Fundaciones. También, en donde sea factible, buscará la participación de intermediarias financieras. Estas actividades se harán con criterios específicos para cubrir requisitos (económicos, ambientales y sociales –incluido género-) ²³. Este componente está dirigido principalmente para beneficiarios que pertenecen a las localidades de **Tipo B** (Organización en proceso de consolidación) ²⁴ definidas anteriormente.

161. Las actividades incluidas en el componente son:

- i. *Financiamiento de actividades productivas incluidas en planes locales* (actividades maderables - aprovechamiento, procesamiento y comercialización-; actividades no maderables - recolección de vida silvestre-; actividades agroforestales -plantas de cultivo o recolección como ixtle, cacao, café, flores, miel, envasado de agua, hortalizas, frutas, barbasco, hule, palma camedor, etc.; carbón, artesanías, etc., ligadas directamente al manejo y conservación de los recursos forestales; y otras actividades como turismo rural) como por ejemplo instalaciones y equipos para el establecimiento de la infraestructura para el desarrollo de la actividad y recursos para capital de trabajo.

²³ Se incluirán en el Manual Operativo.

²⁴ Para fomentar una mayor apropiación y compromiso de los beneficiarios se está definiendo un esquema mediante el cual los beneficiario, además de aportar una contraparte en la inversión inicial (efectivo o especie). De los excedentes que logre en la actividad haga un reembolso a una instancia comunitaria que facilite que esos recursos apoyen otra iniciativa comunitaria (esto es un incentivo a los ejidos y comunidades).

- ii. *Transferencia de tecnología.* Mediante asistencia técnica, talleres, capacitación, y participación en mercados y ferias. Incluye proyectos de transferencia de tecnología, para la mitigación y adaptación al cambio climático.

162. Los fondos de GEF serán proporcionados para adquirir equipamiento que consuma menor energía proveniente de biomasa en negocios agroforestales elegibles. Los apoyos se centrarán en las actividades productivas existentes, y los nuevos negocios se considerarán caso-por caso, de manera que se garantice el financiamiento de aquellos que están estrechamente ligados a la actividad forestal y son estratégicos para la CONAFOR. También destinará recursos para incorporar tecnología, y acciones de cambio climático, así como mostrar sus ventajas en los negocios agroforestales.

Componente III. Fortalecimiento institucional y administración

163. Este componente apoyará actividades para ejecutar el Proyecto y contribuir a mejorar la eficiencia del gasto público de la CONAFOR. Considera acciones estratégicas para ejecutar el Proyecto (definición y aplicación de metodologías, capacitación, equipamiento, estudios y evaluaciones), así como acciones de difusión, y la instrumentación de un sistema de seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.

- i. *Complemento de la Gerencia de Silvicultura Comunitaria.* Considera recursos para contratar a 12 profesionales para operar el Proyecto: 1 coordinador, 1 subcoordinador y 1 responsable de seguimiento y evaluación, a nivel central; 3 coordinadores estatales, 6 promotores (2 por estado), a nivel estatal.
- ii. *Operación del Proyecto.* Considera: a) instalaciones y mobiliario –oficinas y muebles–; b) equipamiento –vehículos, equipo de cómputo y de campo, equipo para cartografía–; c) viáticos; d) pasajes; e) papelería y consumibles.
- iii. *Estudios especiales y Evaluaciones del Proyecto.* Estudio de línea base y estudios de revisión de medio término y al concluir su ejecución. Incluye también estudios estratégicos para el logro de los objetivos del Proyecto, mercado, técnicos, cambio climático, institucionales, etc.
- iv. *Gestión y difusión del conocimiento.* Campañas de difusión y publicaciones (informes, manuales, folletos, entre otros), Intercambio de experiencias, etc.

164. Los recursos del GEF se destinarán a: i) asistencia técnica y capacitación para la consolidación institucional en la CONAFOR (oficinas centrales y regionales) para mejorar su participación en la Estrategia Nacional de Cambio Climático; y ii) actividades de difusión para compartir lecciones aprendidas de las acciones del cambio climático en el Proyecto para su futura replica.

IV. IMPLEMENTACIÓN Y ARREGLOS INSTITUCIONALES (KSF 4)

A. Desarrollo institucional y resultados ²⁵

²⁵ Ver cuadro 2 del Key File

165. La SEMARNAT y la CONAFOR tienen relación institucional con otras dependencias del ejecutivo federal, entre las que destacan la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGARPA), en la Comisión Interinstitucional de Desarrollo Rural Sostenible; la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), principalmente en la convergencia para atender a los municipios de mayor grado de marginación y atención de género a través del Instituto Nacional de la Mujer (INMUJER); Secretaría de Economía (SE) en el impulso de las Pymes; Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT), en la dotación de infraestructura de caminos y comunicaciones en las zonas forestales; Secretaría de Educación Pública (SEP), a través del Instituto de Educación para Adultos (INEA); y con la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), en la definición de acciones conjuntas de atención a zonas indígenas. Dada la complejidad del marco regulatorio, para el éxito de este Proyecto también será necesario establecer relación con la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA), sectorizada en la SEMARNAT y con las Universidades y centros de investigación local que se encuentran en los estados donde se instrumentará el Proyecto.

166. En el nivel de gobierno estatal, la atención a las necesidades del sector forestal se desarrolla en las Secretarías de Desarrollo Rural, con estructuras muy pequeñas a nivel de Dirección General y sin contar con ordenamientos jurídicos específicos en la materia. Son pocos los casos en donde se ha impulsado la creación de comisiones especializadas, del tipo de CONAFOR y en los que se ha legislado para crear una ley en la materia de competencia estatal. En el área del Proyecto, en los estados de Campeche (2008) y Chiapas (2004) se han decretado leyes forestales. En este último Estado en 2007 se integró la Comisión Forestal Sustentable, como órgano desconcentrado dependiente de la Secretaría del Campo.

167. La política pública y los lineamientos estratégicos generales que guían el desarrollo del sector forestal en México y que constituyen el referente general de inserción del Proyecto, se encuentran contenidos en tres programas fundamentales: el Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales 2007-2012, el Programa Estratégico Forestal 2030 y el Programa Institucional de la CONAFOR 2007-2012. Como elementos más específicos para encuadrar de manera estratégica el Proyecto, se consideran también el Plan Puebla Panamá (ahora Proyecto de Mesoamérica) y el Proyecto Forestal de la Cuenca del Golfo de México.

168. En el cuadro 2 del Key File (Matriz de capacidades institucionales) se presentan las oportunidades ofrecidas por las distintas instituciones relacionadas con el Proyecto.

B. Estructura de colaboración

Principales agencias implementadoras y sus roles

169. La CONAFOR será la entidad responsable de la ejecución del Proyecto, teniendo como eje de dirección y operación a la Coordinación General de Producción y Productividad y las Gerencias Regionales V (Oaxaca), XI (Chiapas) y XII (Campeche). Su conducción operativa estará a cargo de la Gerencia de Silvicultura Comunitaria (GSC), adscrita a la Coordinación General mencionada, y que tiene un estrecho vínculo con la Gerencia de Desarrollo Forestal²⁶ responsable de ejecutar el Proyecto FIDA del Noroeste Semiárido. La GSC será responsable de:

- i. Asegurar la instrumentación del Proyecto y el uso apropiado de los recursos asignados.
- ii. Actualizar y aplicar anualmente, en acuerdo con el FIDA, el Manual de Operaciones del Proyecto.
- iii. Supervisar la operación del Proyecto a nivel estatal.
- iv. Dar seguimiento a todas las actividades derivadas del Proyecto.

²⁶ Adscrita a la misma Coordinación General

170. La GSC operará el Proyecto, a través de un Coordinador apoyado por un subcoordinador técnico y un responsable de seguimiento y evaluación, que serán responsables de:

- i. Asesorar en la elaboración y consolidación de los planes operativos, así como dar seguimiento a su implementación.
- ii. Diseñar y supervisar la aplicación de metodologías, instrumentos y mecanismos para la ejecución de las actividades.
- iii. Apoyar a las Unidades Operativas Estatales de la GSC en la promoción y gestión del Proyecto.
- iv. Coordinar las acciones de planeación, seguimiento y evaluación e integrarlas con la Coordinación General de Planeación de la CONAFOR a nivel central.

171. En cada estado donde operará el Proyecto se fortalecerán las Unidades Coordinadoras Estatales de la GSC con 1 subcoordinador técnico y 2 promotores. Entre las funciones que tendrán estos especialistas destacan:

- i. Operar el Proyecto a nivel estatal mediante el desarrollo de sinergias con la propia CONAFOR y demás instituciones y actores sectoriales.
- ii. Difundir el programa en espacios de participación y consulta social.
- iii. Elaborar diagnósticos regionales, microregionales y locales para definir las estrategias de trabajo.
- iv. Apoyar a los beneficiarios en la preparación de solicitudes y el desarrollo de las actividades apoyadas por el Proyecto.
- v. Realizar actividades de monitoreo y seguimiento de la ejecución del Proyecto en los Estados.

La coordinación con instituciones clave en el nivel estatal y municipal

172. La coordinación interinstitucional a nivel de terreno la encabezará el Gerente Regional de la CONAFOR, esto es esencial para asegurar la interlocución con los niveles de dirección en los demás actores institucionales y poder concretar acuerdos de cooperación en sus áreas de responsabilidad. En un nivel operativo, esta coordinación se apoyará en el Responsable del Proyecto en cada estado, quien mantendrá el vínculo de trabajo con cada una de las dependencias de gobierno federal, estatal y municipal, así como con las ONG's, organizaciones de productores, centros de investigación y proveedores de servicios técnicos, vinculadas con el Proyecto en el terreno. El ejercicio de estas funciones demanda un claro liderazgo de parte de los gerentes regionales y estatales de la CONAFOR, para construir/fortalecer relaciones de confianza con el resto de las dependencias de gobierno y con la diversidad de actores institucionales con los que el Proyecto entrará en contacto.

173. Especial atención deberá prestarse a mantener una buena relación institucional con los gobiernos estatales y municipales en el área del Proyecto, que asegure un clima propicio para su ejecución y también para buscar la máxima sinergia con los planes y programas de esos niveles de gobierno.

Evaluación de socios clave a nivel local: capacidades técnicas, roles específicos, disponibilidad, accesibilidad financiera y aceptación del cliente

i) Gobiernos estatales y municipales

174. Los gobiernos estatales han venido dando una mayor atención a los temas generales vinculados al sector forestal. Sus prioridades exhiben variantes, así por ejemplo, para Campeche el interés primordial es el desarrollo de plantaciones comerciales, en tanto que para Chiapas si bien hay interés en ese rubro, también preocupa la conservación de su patrimonio natural y la atención a zonas de alto grado de marginación. En Oaxaca los temas de desarrollo forestal comunitario están presentes,

pero el gobierno estatal requiere fortalecer su presencia institucional. Los recursos presupuestales son esencialmente federales, a través de la CONAFOR. Las estructuras técnicas son muy sobrias y generalmente se avocan a los aspectos operativos relacionados con el combate a incendios, viveros forestales e infraestructura de caminos en zonas forestales.

175. Por su parte, los gobiernos municipales despliegan su acción esencialmente en el ámbito de las relaciones con núcleos ejidales y comunidades para la atención de los temas generales del desarrollo rural, pero con escaso despliegue de la parte forestal. En algunos casos tienen pequeñas unidades técnicas en el marco de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable, que son órganos colegiados de convergencia interinstitucional que apoyan esencialmente la ejecución de los programas de la SAGARPA. Para el Proyecto es relevante lograr la vinculación en estos espacios institucionales, así como con las Presidencias Municipales como elemento de apoyo para acceder a las autoridades ejidales y comunales.

ii) Delegaciones federales de la SEMARNAT

176. Las delegaciones federales de la SEMARNAT cuentan con personal técnico de perfil especializado en las diversas áreas relacionadas con las funciones centrales de la Secretaría, sus tareas relevantes en lo relacionado con el sector forestal se refieren al ejercicio de los actos de autoridad previstos en las leyes y reglamentos que norman la materia y que esencialmente se refieren a la autorización de los programas de manejo forestal y plantaciones forestales comerciales. En casos como el de Chiapas tienen una acción protagónica en la organización de grupos interinstitucionales que sirven de espacio de coordinación de acciones y concreción de la política forestal a nivel estatal y que deben ser aprovechados por el Proyecto para un más efectivo despliegue de sus iniciativas.

177. Las delegaciones de los tres estados en los que operará el Proyecto, han expresado su interés en contribuir a su ejecución exitosa, conviniendo en las regiones en que éste se impulsará y en el tipo de acciones que promoverá.

iii) Delegaciones de la SAGARPA

178. Por su parte, las delegaciones federales de la SAGARPA se orientan esencialmente a apoyar la ejecución de los programas de la dependencia y a facilitar la coordinación con los gobiernos estatales y municipales, cabe destacar el trabajo de construcción institucional desarrollado a nivel municipal por la SAGARPA, especialmente en el Programa de Desarrollo Rural y en el Programa Especial de Seguridad Alimentaria (PESA).

179. En los últimos años las capacidades técnicas de las Delegaciones se han visto mermadas como parte de un proceso general de descentralización de funciones de la SAGARPA hacia los gobiernos estatales, no obstante, cuentan con una experiencia sumamente valiosa en procesos de atención al desarrollo rural desde una perspectiva multifuncional que puede ser capitalizada por el Proyecto en el impulso a inversiones productivas en ejidos y comunidades con enfoque de agroforestería y de manejo de sistemas agrosilvopastoriles.

180. Asimismo, es de gran relevancia aprovechar espacios de coordinación interinstitucional impulsados por la SAGARPA, como los Comisiones de Desarrollo Rural y los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable en el nivel estatal y municipal, en los que se han construido capacidades para la planeación, mezcla de recursos financieros y ejecución de acciones.

iv) Delegaciones federales de la SEDESOL

181. Estas delegaciones son la punta de lanza de la Estrategia 100 x 100 que busca ordenar la oferta institucional del conjunto de dependencias federales para incidir en los municipios con menor índice de desarrollo humano a nivel nacional. Para el Proyecto es fundamental lograr una vinculación con esa estrategia, fundamentalmente porque fortalecería la base de infraestructura social en la que tendrían despliegue sus iniciativas de desarrollo productivo. Se tiene el interés de parte de estas delegaciones de desarrollar vínculos con el Proyecto al haber convergencia de éste en los municipios de mayor marginación en los tres estados en que se ejecutará.

v) Delegaciones del Registro Agrario Nacional y de la Procuraduría Agraria

182. El tema de certidumbre en la tenencia de la tierra tiene una importancia crucial para la ejecución del Proyecto, las delegaciones de estos dos órganos de la Secretaría de la Reforma Agraria (SRA) son un aliado estratégico para conocer la situación prevaleciente en los ejidos y comunidades objeto de atención. Los delegados de los tres estados han expresado su apoyo para contribuir con la información necesaria y para brindar asesoría para facilitar la integración de las carpetas básicas de los núcleos ejidales.

183. También debe destacarse la experiencia de la SRA en la ejecución de programas de fomento productivo, como el PROMUSAG y Jóvenes Emprendedores, en los que han desarrollado metodologías y enfoque de trabajo con mujeres y jóvenes, que pueden ser capitalizadas por el Proyecto.

vi) Delegaciones de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI)

184. La CDI dispone de un buen cuerpo técnico con experiencia en el trabajo con comunidades indígenas, no obstante que cuenta con importantes recursos presupuestales para sus 8 programas de asistencia social y desarrollo productivo, carece de capacidad de ejecución, lo que limita el alcance de sus acciones. Para el Proyecto es de enorme importancia lograr una estrecha vinculación con la CDI, dada su cobertura en las zonas en las que este trabajará y en las que hay importantes núcleos de población indígena, como en Los Altos en Chiapas y la Región Mixe en Oaxaca. Las delegaciones de la CDI están muy interesadas en estrechar relaciones de cooperación con el Proyecto.

vii) Asociaciones Regionales de Silvicultores (ARS)

185. Las ARS representan un aliado natural del Proyecto, si bien habrá que considerar siempre su grado de legitimación en las zonas en las que operará el mismo, a efecto de evitar el desgaste de los promotores ante los núcleos ejidales y comunidades sujetos de atención. Bajo esta condición básica, es posible fortalecer la presencia del Proyecto y facilitar sus iniciativas. Así mismo el Proyecto contribuirá a consolidar estas asociaciones como impulsoras del desarrollo sectorial a nivel regional.

viii) Centros académicos de investigación científica y tecnológica: INIFAP, ECOSUR y CIESAS, Universidad Autónoma de Campeche, Universidad Autónoma de Chiapas, Universidad Autónoma "Benito Juárez" de Oaxaca, Instituto Tecnológico de Oaxaca

186. Estos centros tienen una alta capacidad científica y tecnológica, presencia en los tres estados del Proyecto, prestigio como instituciones líderes en sus respectivos ámbitos de trabajo y acción directa en ejidos y comunidades. En el INIFAP hay toda una infraestructura para la investigación y experimentación de paquetes tecnológicos en agroforestería. En tanto que ECOSUR actúa con enfoques multidisciplinarios en las áreas de conservación y biodiversidad, sistemas de producción alternativos y sociedad, cultura y salud. El CIESAS abarca las áreas de investigación en antropología social, historia,

ethnohistoria y lingüística. Para el Proyecto se vislumbra como de alto interés lograr alianzas estratégicas para la capacitación de sus cuadros técnicos y de promotoría. Las tres instituciones han expresado su beneplácito por concretar vías de cooperación con el Proyecto.

187. Las tres Universidades y el Instituto Tecnológico de Oaxaca están desempeñando un papel importante en la formación de recursos humanos con disciplinas afines al desarrollo del sector forestal comunitario, por ello y considerando la infraestructura con la que cuentan, contribuirán al logro de las metas y los objetivos del Proyecto.

i) PRONATURA

188. Esta asociación civil ha desarrollado un cuerpo técnico muy capacitado en temas generales de conservación de ecosistemas diversos y, más específicamente, en el área de desarrollo comunitario sustentable. PRONATURA Chiapas presenta el mayor grado de desarrollo relativo del conjunto del Sistema Nacional PRONATURA, lo que lo hace un potencial socio muy interesante para el Proyecto. Se pueden explorar dos líneas principales de cooperación: a) capacitación a técnicos y promotores del Proyecto en silvicultura comunitaria, y b) fomento al desarrollo conjunto de Proyectos productivos. Los directivos de PRONATURA Chiapas se muestran muy motivados para concretar una alianza estratégica con el Proyecto.

Proveedores de asistencia técnica: modalidades de implementación y condiciones para el reclutamiento, términos de referencia de personal del Proyecto

189. Es necesario hacer una clara segmentación del tipo de necesidades de asistencia técnica en el Proyecto, de una parte se tiene al personal que se integrará a la estructura de la GSC, a nivel central y en sus unidades operativas en los tres estados, de otra parte se identifican instituciones educativas y de investigación, así como a asesores técnicos individuales que serán requeridos para apoyar las iniciativas del Proyecto en los ejidos y comunidades.

190. En el primer segmento, personal técnico para integrarse al Proyecto a nivel central, la modalidad de implementación será esencialmente la contratación anual para el periodo de ejecución del mismo. Al término de cada año la GSC realizará evaluaciones de desempeño para determinar la permanencia del personal.

191. El reclutamiento del resto del personal adscrito al Proyecto se realizará mediante convocatoria abierta publicada en los principales periódicos de circulación en cada estado, en ella se señalará el objetivo del Proyecto, los perfiles profesionales requeridos, las condiciones laborales y las calificaciones del personal. El proceso de selección estará a cargo de la GSC y de las Gerencias Regionales involucradas.

192. Los perfiles de los especialistas técnicos serán descritos en el Manual Operativo del Proyecto.

193. Por lo que hace a la contratación de servicios de técnicos externos o consultores, la modalidad de reclutamiento considera. Por lo que hace a la contratación de asesores técnicos, la modalidad de reclutamiento pretende desarrollar un mecanismo multidisciplinario y efectivo de acompañamiento técnico a la población objetivo del Proyecto (desde los procesos de organización básica, generación de programas de manejo forestal, planes de ordenamiento territorial comunitario, hasta la identificación y ejecución de Proyectos y negocios).

194. La contratación de los servicios técnicos tendrá dos fases. Durante los primeros tres años del Proyecto, la CONAFOR contratará de manera anual a los asesores técnicos.

El contrato podrá renovarse, previa evaluación de desempeño con base en resultados. En estos años los asesores técnicos fungirán como agencias de desarrollo con presencia permanente para consolidar la organización y los procesos de organización de localidades y grupos de beneficiarios, a partir de la definición e implementación de planes locales de desarrollo. La segunda fase, a partir del cuarto año, será organizada por la CONAFOR, ofreciendo los apoyos del Proyecto a los beneficiarios, quienes contratarán libremente sus asesores técnicos, con base en el Listado de Asesores Técnicos de la CONAFOR.

195. El contenido de los términos de referencia para la contratación de asesoría técnica requerida también será incluido en el Manual Operativo del Proyecto.

ii) Mecanismo de acceso de los beneficiarios a los recursos del Proyecto

196. La descripción detallada del proceso para el acceso a los recursos del Proyecto se incluirá en el Manual operativo y de manera general el mecanismo es el siguiente:

- i) La GSC definirá las regiones prioritarias para el trabajo de los promotores, la realización de diagnósticos y los planes locales.
- ii) Los beneficiarios presentarán las solicitudes de apoyo al Proyecto, acompañadas con un perfil del proyecto que se elaborará de conformidad con los criterios que para ello se indiquen en el Manual Operativo, asistidos por los promotores y asistentes técnicos.
- iii) Las solicitudes serán validadas socialmente en espacios de participación y consulta que serán descritos en el Manual.
- iv) Para dictaminar las solicitudes se establecerá un grupo de trabajo técnico a nivel estatal con representantes de la CONAFOR y las instituciones gubernamentales involucradas en el sector forestal; de los asesores técnicos; de las instituciones académicas y de investigación; de la Fundación Ford; y especialistas técnicos adicionales que se considere conveniente, invitar y/o contratar. Este grupo de trabajo sesionará por un período determinado y empleará criterios sociales, económicos y ambientales, previamente definidos, incluidos en el Manual Operativo y difundidos a los beneficiarios del Proyecto.
- v) El financiamiento de las solicitudes dictaminadas positivamente será aprobado mediante el esquema de decisión empleado por la CONAFOR.
- vi) Los apoyos de Proyecto se liberarán a los beneficiarios mediante un esquema de ministraciones o porcentajes.
- vii) Los pagos de los recursos correspondientes, se harán empleando los mecanismos utilizados por la CONAFOR.

iii) Acompañantes técnicos

197. Tanto a nivel central como regional, el Proyecto pondrá gran énfasis en la coordinación institucional en varios planos. Dentro de la CONAFOR se asegurará la convergencia de las Coordinaciones Generales y Gerencias involucradas, para ello se preverán las acciones y recursos presupuestales, por ejemplo actividades de capacitación desarrolladas por otras áreas en sus correspondientes programas operativos anuales. En el plano interinstitucional, se dará especial atención a la coordinación con la SEMARNAT, que asegure fluidez en las diversas gestiones para la aprobación de las acciones relacionadas con el Proyecto (p. ej. aprobación de programas de manejo forestal). Será fundamental estrechar vínculos con los gobiernos estatales y municipales, que provea un clima institucional favorable a las iniciativas del Proyecto. Se considera

relevante el rol de las universidades en la capacitación, servicios técnicos y gestión del conocimiento.

198. La gestión y organización del Proyecto tiene peculiaridades dictadas por las condiciones socioeconómicas y culturales que caracterizan a su población objetivo, así como a la oferta institucional vigente en el sector forestal. Se basará en una estrategia de atención flexible y diferenciada, en aquellos casos de ejidos y comunidades con cierto nivel de organización se impulsarán Proyectos productivos en lo inmediato, en otras situaciones de menor nivel de organización, primeramente se trabajará en sentar las bases para una inversión productiva que rinda los beneficios esperados para su población objetivo.

199. La Fundación Ford en México fue un acompañante técnico muy importante en la fase de formulación del Proyecto y lo será también durante su ejecución. Esta institución tiene una gran experiencia en promover la silvicultura comunitaria en el mundo y su participación en la operación sumará elementos estratégicos y técnicos para hacer efectiva la implementación del Proyecto. Esta institución ha tenido presencia importante en el accionar de la CONAFOR y en otras instituciones del país que tienen presencia en el área del Proyecto.

200. El Proyecto pondrá especial atención en el caso de Proyectos productivos y aquellos enfocados al cambio climático. Brindará acompañamiento técnico en todo el ciclo de los planes de desarrollo comunitario y de negocios. Para ello se organizará de la siguiente manera: i) asistencia técnica especializada; ii) promotores; y iii) técnicos a nivel de comunidades, capacitados por el Proyecto. La asistencia técnica de éstos últimos deberá cubrir aspectos técnicos, de organización, gestión y planeación así como productivos, comerciales y financieros para una gestión profesionalizada. La CONAFOR mantendrá un Listado de Asesores actualizado y cuidará su nivel de calidad. Un elemento central en la estrategia de asistencia técnica es el diseño de incentivos adecuados que impulsen el compromiso de los técnicos con los productores y la cada vez mayor participación de los técnicos forestales comunitarios que produzca el propio Proyecto.

201. Cabe aclarar que dentro de la política de desarrollo forestal del país los servicios técnicos profesionales fueron liberalizados desde 1992. A partir de esa fecha son una instancia privada a la que los productores forestales tienen acceso para atender sus necesidades de asistencia técnica y capacitación. No obstante, como en otros países, en México no se ha podido establecer un mercado eficiente de estos servicios, lo que ha llevado a un encarecimiento de los mismos y una baja calidad. Esto es una realidad que enfrentará el Proyecto, por lo tanto deberá generar capacidades técnicas a nivel territorial (técnicos comunitarios y mayor capacidad de gestión de los productores), a través de capacitaciones y acuerdos con universidades y centros de investigación como se menciona en párrafos anteriores.

iv) Participación de los beneficiarios

202. El Gobierno asigna una gran importancia a la participación de los beneficiarios proponiendo políticas y estrategias de inclusión, aún cuando existen dificultades para su concreción. Como fue mencionado, el Proyecto contribuirá a la real participación de los beneficiarios en los distintos niveles de decisión y evaluación y financiamiento de las actividades.

203. Los mecanismos de participación considerarán la heterogeneidad dentro de la población objetivo y sus diferentes características.

204. El Proyecto asegura una amplia participación de los beneficiarios en todas sus etapas: i) en la identificación y de la demanda de apoyos para actividades de fortalecimiento organizativo y de gestión, y productivas (inversiones para la diversificación de fuentes de ingreso, planes de negocios, acceso a los mercados; ii) en los espacios de evaluación y aprobación de los apoyos; iii) en la implementación de las actividades; iv) en la contratación de los servicios técnicos; v) en los sistemas de seguimiento y evaluación, incluyendo la evaluación de los servicios técnicos; y v) en el uso de los recursos transferidos.

v) Relación con Proyectos complementarios

205. Los principales Proyectos complementarios son ProÁrbol, PROCYMAF y el PCFGM. El Proyecto propiciará la demanda de los grupos más marginados hacia los apoyos ofrecidos por estos instrumentos complementarios. (Ver apartado I.b. Gobierno y aspectos institucionales)

206. En el caso de la atención a grupos sociales forestales, la CONAFOR concluyó la operación del (PROCYMAF II)²⁷ que se ejecutó durante el período de 2004 a 2007 en comunidades y ejidos con recursos forestales con potencial comercial de los estados de Durango, Guerrero, Jalisco, Michoacán, Oaxaca, y Quintana Roo, con el objetivo de promover el manejo forestal sustentable por estos núcleos agrarios, así como a generar ingresos en estos beneficiarios.

207. Este Programa operó con metodologías operativas incluyentes y transparentes de difusión, validación social, evaluación de solicitudes. También aportó elementos para capacitar y actualizar los servicios técnicos y profesionales. La experiencia del PROCYMAF aporta elementos importantes para la definición y operación del Proyecto que se formula. Cabe señalar que el PROCYMAF también operó con un grupo de especialistas cercanos a los productores que hicieron posible fortalecer los lazos de confianza entre éstos y la CONAFOR y operaron a nivel microregional un modelo de atención sustentado en brindar acompañamiento permanente que permitió consolidar algunas iniciativas comunitarias basadas en el uso sostenible de los recursos forestales.

208. Finalmente dos instancias adicionales que potencialmente son acompañantes técnicos-operativos son la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas y la SEDESOL ya que la población objetivo coincide con la que está incorporada en el Proyecto. Se podrán establecer alianzas para potenciar el desarrollo de los beneficiarios.

vi) Integración con el Programa de país del FIDA

209. De acuerdo a los lineamientos establecidos en el COSOP, el Proyecto: i) se implementará en estados del Sur (Campeche, Chiapas y Oaxaca); ii) contribuirá a hacer un uso más eficiente del gasto público dirigido a la población más pobre y marginada; y iii) pondrá énfasis en la sistematización de las experiencias, gestión del conocimiento, replicación e innovación.

210. El Proyecto se ha diseñado considerando las experiencias del Proyecto correspondiente al Noroeste Semiárido. Por su parte este último también se fortalecerá con las estrategias y metodologías que se incorporan en este que se formula, a fin de favorecer su ejecución y aumentar su impacto. Esto permitirá fortalecer la relación FIDA-CONAFOR. Se mantendrá un intercambio de experiencias para consolidar ambas intervenciones.

vii) Seguimiento y evaluación con base en resultados

211. El componente de Fortalecimiento Institucional y Administración prevé, como parte de la Coordinación del Proyecto a nivel central, fortalecer a la subgerencia de Evaluación y Seguimiento de la GSC para hacer eficientes las acciones de planeación,

²⁷

Este Programa y una versión previa, fueron financiados parcialmente por el Banco Mundial.

seguimiento y evaluación del Proyecto. Particular atención se otorgará a la gestión del conocimiento, para contribuir con la CONAFOR en el diseño de políticas e instrumentos para el desarrollo de la población de las áreas forestales en el país.

212. Antes de finalizar el primer año de ejecución, el Proyecto diseñará y pondrá en funcionamiento un Sistema modular e integral de Seguimiento y Evaluación (SyE) con enfoque de género y de protección del ambiente, que servirá a todos los involucrados en el Proyecto. Los objetivos principales del Sistema de Seguimiento y Evaluación serán: (i) contribuir con la gestión y la toma de decisiones mediante la generación de información oportuna para conocer la ejecución, los avances y los productos logrados; y (ii) establecer espacios y facilitar el análisis reflexivo y participativo, que ayude a asegurar el logro de los objetivos y resultados esperados (efectos e impacto).

213. Los módulos que formarán el Sistema de SyE, serán:

- a) Módulo I: Operará en la GSC y su objetivo será la operación del Sistema de Planificación, Seguimiento y Evaluación. Este módulo se articulará con el sistema de información gerencial de la CONAFOR, tanto para transferirle capacidades sobre gestión por resultados e impacto, como para hacer compatible la información generada por el sistema de SyE del Proyecto;
- b) Módulo II: Operará en las organizaciones de usuarios del Proyecto, y su objetivo será transferir capacidades para la planificación, seguimiento y evaluación, como instrumentos que contribuyan con el gobierno de las organizaciones y con la gestión de los negocios;
- c) Módulo III – Gestión del Conocimiento. Su objetivo será sistematizar experiencias de desarrollo a escala territorial y analizar las recomendaciones y lecciones de esas sistematizaciones, para contribuir con el diseño de políticas e instrumentos para el desarrollo de las comunidades y ejidos forestales.

214. El módulo I estará estructurado en cuatro subsistemas, cuyos productos principales serán: (i) El subsistema de planificación que incluirá la elaboración de un plan estratégico, la actualización del marco lógico y los planes anuales operativos, entre otros; (ii) El subsistema interno de seguimiento y evaluación que se nutrirá de intercambios entre equipos técnicos y de talleres participativos de autoevaluación. Entre otros temas este subsistema realizará seguimiento y evaluación a la focalización de los usuarios mediante indicadores referidos a su condición socioeconómica y sexo, para garantizar que el Proyecto esté atendiendo a los grupos objetivo definidos en el diseño, con especial atención a los grupos vulnerables; y (iii) El subsistema de evaluación y estudios comprenderá el estudio de base, las encuestas del RIMS²⁸ y las revisiones periódicas. El Sistema estará orientado hacia la medición del impacto y también favorecerá el aprendizaje continuo para mejorar las intervenciones del Proyecto.

215. El módulo II permitirá establecer procesos continuos de planificación y autoevaluación en las organizaciones de los usuarios del Proyecto, de modo que los planes y Proyectos puedan mejorarse con la ejecución y el análisis participativos.

216. El módulo III permitirá promover el aprendizaje institucional y el diseño de políticas e instrumentos para el desarrollo de las comunidades y ejidos forestales. Para ello se establecerá un ciclo de gestión del conocimiento de la implementación, con apoyo del FIDA. Las actividades principales de este proceso de aprendizaje serán: (a) establecer un grupo de trabajo integrado por universidades, organizaciones sociales, etc., de modo que exista una diversidad de enfoque y criterios de análisis; (b) sistematizar experiencias de desarrollo a nivel territorial; (c) analizar y reflexionar de forma participativa al interior del grupo sobre la pertinencia de los procesos y de las recomendaciones/lecciones de las sistematizaciones; y (d) comunicar los resultados de la gestión del conocimiento a los niveles que se considere conveniente.

²⁸

RIMS es la sigla en inglés de "Results and Impact Management System" del FIDA.

217. En general, los mecanismos de seguimiento y evaluación del Proyecto serán armónicos con el sistema interno de planeación e información de la CONAFOR, para el uso compartido de la información y para reportar a las instituciones del Gobierno responsables de la gestión financiera del Estado y del Plan Nacional de Desarrollo. Dichos mecanismos se armonizarán también con el RIMS del FIDA, que es un sistema global de medición de resultados de los Proyectos desarrollado por el Fondo. La aplicación del SyE por niveles de actores también responderá a un esquema descentralizado de operación, de tercerización de servicios y con plena participación de las organizaciones de usuarios.

218. El diseño e implementación de los sistemas modulares se efectuará en fases: (a) la primera será de preparación, para actualizar el marco lógico y elaborar los términos de referencia para contratar el diseño del sistema de SyE, el estudio de línea base y la encuesta inicial del RIMS; (b) la segunda fase consistirá en poner en marcha los mecanismos de SyE, realizar el estudio de línea base, las encuestas del RIMS, las evaluaciones, y otras actividades complementarias; (c) la tercera fase será para transferir las metodologías de SyE a las organizaciones de usuarios; y (d) la cuarta fase será para poner en marcha las acciones de gestión del conocimiento.

219. Para dirigir y coordinar la implementación de los mecanismos de SyE se creará se fortalecerá la Subgerencia de Evaluación y Seguimiento de la GSC con un experto en la materia. La Subgerencia se encargará de gestionar, contratar y acompañar el diseño y puesta en marcha de los tres módulos arriba descritos.

220. Subgerencia será responsable de gestionar y llevar a cabo todo el proceso de diseño e instalación del sistema de SyE y también desarrollará labores de campo capacitando y asesorando en SyE a los usuarios y a los técnicos, bajo la modalidad de "aprender haciendo". Para respaldar el funcionamiento de los sistemas, la Subgerencia consolidará el diseño y el funcionamiento del programa informático de seguimiento que actualmente opera la GSC. También contratará capacitación especializada para operar el Proyecto.

V. BENEFICIOS DEL PROYECTO, COSTOS Y FINANCIAMIENTO²⁹

A. Resumen de análisis de beneficios

221. Se incorporarán las comunidades/ejidos con alto grado de marginación a Proyectos productivos que permitan elevar el nivel de vida de sus habitantes, generar fuentes de empleo, así como un aprovechamiento pertinente de sus recursos naturales.

222. El número de personas beneficiadas del Proyecto será de 108 000 (18 000 familias), 27 000. El grupo objetivo se encuadra en tres segmentos: i) las comunidades y ejidos forestales (75 600 personas); y ii) las familias sin derechos comunales/ejidales que se radicaron en los pueblos luego de la integración de las comunidades/ejidos, pero que son reconocidos como avecindados por las asambleas generales (15 660 personas); y otros pobladores sin derechos agrarios y sin tierra (aproximadamente 16 740 personas).

223. La estrategia de desarrollo para las comunidades/ejidos consiste en mejorar y diversificar su aprovechamiento forestal (programas de aprovechamiento forestal – maderable y no maderable- y reforestación). En cambio, para las familias de avecindados y otros pobladores se establecerán diversos negocios microempresariales, complementarios al aprovechamiento forestal y otros enfocados al cambio climático. En ambos casos, además de mejorar los procesos productivos, se facilitará su acceso a mercados.

²⁹

En el documento de trabajo de apoyo a la producción se presentan modelos que representan algunas de alternativas productivas en el área. Cada modelo representa indicadores de rentabilidad.

224. El Proyecto espera beneficiar a las comunidades/ejidos que cuentan con recursos naturales, pero por falta de recursos económicos y capacidad de gestión no han logrado emprender una actividad productiva, o está trunca. De igual manera se beneficiará a familias, con y sin tierra, que no son sujetos de apoyo de los programas gubernamentales en curso.

225. Cabe enfatizar que los beneficios globales de este Proyecto se enfocan en mejorar la calidad de vida de los beneficiarios, generando fuentes de empleo, formalizando la realización de actividades (obtención de autorizaciones y permisos), y logrando el aprovechamiento de los recursos forestales maderables y no maderables integrando la cadena productiva y comercial mediante las siguientes etapas:

1. Formalizar y tecnificar el manejo de los recursos forestales por parte de comunidades pobres, para asegurar un aprovechamiento sustentable.
2. Generando otros Proyectos complementarios tales como pequeñas plantas de envasado de agua de manantial, ecoturismo comunitario, comercialización de biodiversidad, artesanías y plantas ornamentales y medicinales, así como actividades agroforestales y de cambio climático por mencionar los más relevantes.
3. Otras inversiones que contribuyan a un aprovechamiento de recursos más sostenible y contribuyan a conservar la salud de los habitantes (p. ej. estufas ahorradoras)

226. Tomando en cuenta que el Proyecto se dirige a atender a las poblaciones con los más altos grados de marginación y menor capacidad para el aprovechamiento sostenido de los recursos naturales, influirá sobre la tasa de deforestación o cambio de uso del suelo, fundamentalmente hacia actividades agropecuarias de subsistencia. Esto se logrará cuando las comunidades rurales atendidas asuman los costos de la pérdida del capital natural y valoren el mantenimiento del mismo, del que obtienen diversos bienes para su subsistencia, así como generación de ingresos económicos.

227. El fortalecimiento de la capacidad organizativa y de toma de decisiones de las poblaciones rurales en el manejo de bienes y servicios ambientales será una actividad que promoverá el Proyecto, influyendo sobre la racionalidad del aprovechamiento de éstos recursos para uso doméstico y una eficiente distribución de las ganancias provenientes de los mercados de productos forestales. Esto significa establecer mecanismo de incentivos en los miembros de las comunidades para conservar sus recursos, ya que éstos proveen alternativas de subsistencia.

228. Al promoverse de manera controlada el establecimiento de Proyectos agroforestales y plantaciones forestales comerciales en zonas con aptitud preferentemente forestal o que fueron sujetas previamente de actividades distintas a las forestales, se estará incentivando la conservación del suelo, al mismo tiempo que se recobrará el funcionamiento del ciclo hidrológico y del carbono, entre otros. Inclusive, en técnicas agroforestales, se promueve el mantenimiento del dosel superior de un bosque o selva, lo que permitirá el establecimiento de vegetación natural en el sotobosque.

229. Considerando que el Proyecto también se enfocará a enfatizar el uso integral de los bienes y servicios ambientales, a través de lo cual se dará valor a éstos tanto en términos económicos como del capital natural, se evitará el uso de uno o pocos recursos tradicionalmente empleados, como la madera de pino o caoba, con lo que la conservación de los índices de biodiversidad será posible.

230. Formación de aproximadamente 200 técnicos comunitarios. con capacidad de organización, gestión y planeación que contribuirán e ejecutar de manera efectiva los PL y los PN.

B. Costos del Proyecto

231. Costo total. El Proyecto se implementará durante un período de cinco años y su costo total ascenderá a USD 18 528 823 millones, de los que USD 16 997 591 millones son el costo base y USD 1 531 232 (9%) son contingencias físicas y de precios.

232. Para el cálculo de las contingencias se estimaron montos por partida anual, a fin de cubrir los imprevistos físicos y de precios que puedan surgir durante la implementación.

233. Los costos de inversión ascenderán a USD 16 825 491 millones (99% del costo total), que beneficiarán directamente a los usuarios, ya que los vehículos y equipos del Proyecto sólo representan 1% del costo total. Por su parte, los costos recurrentes ascenderán a USD 172 100 (1. % del costo total).

234. Costo de los componentes. La distribución del costo total entre los tres componentes del Proyecto será la siguiente:

- a) Capacidades para la organización, planeación, gestión local y cambio climático. Tiene un costo base de USD 10 907 262 millones, equivalentes a 64% y con USD 3 761 590 del GEF. Incluye los costos de promoción y capacitación para el fortalecimiento organizativo y gerencial de las comunidades/ejidos forestales y de los grupos marginados (mujeres, jóvenes, indígenas, avecindados con y sin derecho a los beneficios de las comunidades/ejidos). También incluye el acompañamiento en aspectos organizativos, gerenciales y técnicos (asistencia técnica y capacitación en servicio) y para la adaptación y mitigación de los impactos del cambio climático.
- b) Proyectos y negocios forestales y ambientales. Tiene un costo base de USD 4 888 929 millones, equivalentes a 29%, con USD 1 093 410 del GEF. Agrupa los costos de cofinanciamiento del Proyecto para: (i) establecimiento y consolidación de emprendimientos forestales que permitan mejorar los ingresos y el empleo del grupo objetivo; (ii) asistencia técnica para el aprovechamiento de los bosques naturales y la reforestación, para aumentar la producción forestal y mitigar los efectos del cambio climático; y (iii) aumento de la eficiencia de las de los emprendimientos para insertarse en los encadenamientos productivos;
- c) Fortalecimiento Institucional y Administración. Tiene un costo total de USD 1 201 400, equivalentes a 7% del costo base, con USD 145 000 del GEF. Contempla : (a) el fortalecimiento a la CONAFOR para mejorar la eficacia y eficiencia del gasto público, especialmente en lo referido al seguimiento y evaluación por resultados y a la gestión del conocimiento; y (b) la promoción, divulgación, y administración del Proyecto, además de la planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.

Cuadro 8. Costo por Componente

COMPONENTES	Total	% Total Costo Base
1. Capacidades para la organización planeación, gestión local y cambio climático	10 907	64
2. Proyectos y negocios forestales	4 889	29
3. Fortalecimiento Institucional y	1 201	7

Administración		
Total COSTO BASE	16 998	100
Contingencias	1 531	9
Total PROYECTO	18 529	109

C. Financiamiento del Proyecto

235. El costo total del Proyecto (costo base más contingencias) será financiado por: (a) el Gobierno de México, a través de la Comisión Nacional Forestal, que participará con USD 7 039 358 equivalentes a 37.99% del total; (b) el FIDA, que concederá un préstamo por USD 5'000,000, equivalente a 26.98% del costo total; (c) El GEF, que concederá una donación por USD 5,000,000 equivalente a 26.98% del total; y (e) los beneficiarios del Proyecto, cuyos aportes se estimaron en USD 1 489 465 (8.04% del costo total).

236. Los montos correspondientes a cada financiador por categoría de gasto se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 9. Categoría de Gastos por Fuente de Financiamiento (USD 18 528 823)

	Gobierno de México		FIDA		GEF		Beneficiarios del Proyecto		Total	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
I. Inversión										
A. Vehículos y equipos	4	2.5	23	13.1	151	84.4	-	-	179	1.0
B. Capacitación										
Cursos y Talleres	983	41.3	530	22.3	653	27.4	213	9.0	2 380	12.8
Promoción y Divulgación	33	35.6	18	19.2	42	45.2	-	-	93	0.5
Subtotal Capacitación	1 016	41.1	548	22.2	695	28.1	213	8.6	2 473	13.3
C. Convenios y contratos de servicios										
Asistencia Técnica Especializada	3 683	42.9	1 658	19.3	2 737	31.9	506	5.9	8 584	46.3
Estudios y Auditorías	124	69.0	56	31.0	-	-	-	-	180	1.0
Subtotal Convenios y contratos de servicios	3 807	43.4	1 714	19.6	2 737	31.2	506	5.8	8 764	47.3
D. Negocios y Fortalecimiento de Capacidades										
Apoyo formulación y seguimiento planes locales	617	30.7	751	37.4	456	22.7	182	9.1	2 005	10.8
Inversión y asistencia técnica planes locales	1 527	30.9	1 859	37.7	961	19.5	588	11.9	4 936	26.6
Subtotal Negocios y Fortalecimiento de Capacidades	2 144	30.9	2 610	37.6	1 417	20.4	770	11.1	6 941	37.5
Total Inversión	6 971	38.0	4 896	26.7	5 000	27.2	1 489	8.1	18 357	99.1
II. Costos Recurrentes										
A. Gastos de Operación	68	39.6	104	60.4	-	-	-	-	172	0.9
Total Costos Recurrentes	68	39.6	104	60.4	-	-	-	-	172	0.9
Total PROYECTO	7 039	38.0	5 000	27.0	5 000	27.0	1 489	8.0	18 529	100.0

VI. RIESGOS DEL PROYECTO Y SUSTENTABILIDAD (KSF 5)

A. Riesgos

Riesgos relacionados con la estructura institucional y organizacional del Proyecto:

237. Como se ha podido observar en Proyectos previos del FIDA en México, cambios en las prioridades de inversión de las agencias responsables de implementar los Proyectos han generado disminución o interrupción de las asignaciones presupuestales, limitando la implementación de las operaciones. Para prevenir este tipo de riesgo, se ha promovido la participación de la CONAFOR en todas las fases de diseño del Proyecto y la complementación de la GSC, con el fin de asegurar la apropiación del enfoque y objetivos.

238. Existe un riesgo de que no se de la suficiente importancia a las estructuras comunitarias y sus formas de gobierno e intente contactarse directamente con las familias e individuos, aspecto que debilitaría a los ejidos y comunidades y agudizaría uno de los problemas estructurales que ha enfrentado el sector. Para reducir este riesgo será importante sensibilizar a las autoridades oficiales y al personal operativo del Proyecto para que tengan en cuenta que éste se basa en: i) el fortalecimiento de los núcleos agrarios, ii) el respecto de las instancias locales y comunitarias de gobierno y decisión y iii) en metodologías participativas.

239. El Proyecto puede enfrentar el riesgo de no encontrar, sobre todo al inicio, una oferta de servicios técnicos adecuada con la demanda de los beneficiarios. Se minimizará este riesgo a través de: i) la implementación de una fase inicial donde la CONAFOR contrate grupos interdisciplinarios y éstos actúen como *agencias de desarrollo* proporcionando asistencia técnica continua a los beneficiarios; ii) la promoción de alianzas con el sector privado, líderes de cadenas o mercados, y otros productores de la población objetivo que tienen más potencial para vincularse rápidamente; y iii) por otro lado la promoción de acciones de formación especializada de oferentes, estructurando programas de capacitación y negociando con entidades que puedan ofertar este servicio de capacitación a los proveedores de servicios.

240. Por las características sociales de los beneficiarios, existe un riesgo de que no se promuevan de la manera esperada las cuestiones de equidad de género, tanto en el acceso a los recursos naturales como en los apoyos del Proyecto. Por ello se implementará una estrategia de género que incluirá la orientación exclusiva de parte de sus recursos y actividades a grupos de mujeres, específicamente hacia las más desfavorecidas (sin derechos ejidales). Esta estrategia incorporará además actividades de sensibilización en este tema, específicamente para favorecer la integración de las mujeres en los procesos de toma de decisión y fortalecer su acceso a los recursos naturales. En todos los procesos de formulación e implementación de planes, el Proyecto promoverá la representación de las mujeres.

Riesgos relacionados con los mercados

241. Existe un riesgo de que los productos que se fomenten, sobre todo los no maderables o agroforestales, no encuentren ubicación en el mercado. En este sentido, la identificación de las oportunidades económicas en los planes locales se basará en análisis de cadenas productivas y de mercado que incluirán también diagnósticos del potencial productivo local.

Riesgos relacionados con el medioambiente

242. Para reducir y mitigar los impactos ambientales derivados del aprovechamiento de los recursos forestales y agrícolas, específicamente el proceso de conversión de áreas boscosas en tierras agrícolas, el Proyecto promoverá y capacitará a los beneficiarios en temas relacionados con mejores prácticas de manejo forestal y técnicas agroforestales, que permitirán valorizar los bienes y servicios ambientales de los ecosistemas de una manera sustentable. El mejoramiento de la productividad y sostenibilidad de los sistemas de producción agroforestales deberá mitigar la expansión agrícola, particularmente a través del fomento de sistemas de cultivos perennes que limitan las necesidades de espacio para su reproducción. La promoción de plantaciones forestales comerciales se llevará a cabo exclusivamente en zonas sin cobertura forestal.

243. Está comprobado que a mayor capacidad de organización y autogestión de las comunidades para el aprovechamiento de los recursos, mayor será el beneficio colectivo, estableciéndose un interés común por la preservación de los recursos como medios de subsistencia. Por ello, el Proyecto buscará que las comunidades que aprovechen bienes y servicios de los ecosistemas forestales cuenten previamente con una organización o esquemas de toma de decisiones que evite el uso desordenado de los bosques o selvas. El apoyo del Proyecto a los planes locales formulados por los grupos de beneficiarios, en términos de asistencia técnica y recursos financieros, se condicionará al cumplimiento de criterios de elegibilidad (definidos en el Manual de Operaciones) alineados con los principios de sostenibilidad ambiental.

Riesgos relacionados con los financiadores

244. Existe el riesgo de que la gestión de la donación del GEF se retrase. Para disminuir este riesgo se está trabajando estrechamente con la CONAFOR, SHCP y la SEMARNAT para que la solicitud de donación cubra los requisitos del GEF en tiempo y forma.

245. También se ha definido un esquema de costeo en donde los recursos FIDA/GEF están destinados actividades independientes de manera que se complementan pero no se interfieren.

B. Estrategia de salida y sustentabilidad posterior del Proyecto

246. El diseño del Proyecto incluye amplios criterios de sostenibilidad económica y ambiental para cuya implementación desde su inicio diseñará y aplicará una estrategia de ejecución que toma en cuenta como elemento central la sostenibilidad de las principales actividades y por eso incorpora una estrategia de sostenibilidad y de salida. Se considera que la Fundación Ford puede ser el socio adecuado para diseñar esta salida.

247. La construcción y efectividad de esta estrategia será favorecida por el diálogo del FIDA con la CONAFOR, a través de la GSC, la presencia y la experiencia de la Fundación Ford y de la capacidad de la GSC. Esta estrategia debe tener en el centro a los productores quienes a su vez se deberán apropiarse de ella y ponerla en práctica.

248. Consolidación de los logros a nivel de los beneficiarios. Durante la ejecución de Proyecto, se implementarán acciones que vayan consolidando los avances que se logren paulatinamente, asegurando la provisión de servicios a través del desarrollo de alianzas y de acuerdos con el sector público y privado.

249. Avances en la institucionalización de las acciones impulsadas por el Proyecto. El Manual Operativo incluirá un apartado específico para lograr este fin con propuestas concretas y esquemas viables.

250. Gestión del conocimiento. El diseño y aplicación de la estrategia de salida deberá considerar los resultados de los procesos de sistematización y gestión del conocimiento que impulsará el Proyecto

VII. INNOVACIONES, APRENDIZAJES Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO (KSF 6)

A. Innovaciones

251. Los aspectos innovadores del Proyecto son:

1. El establecimiento de un mecanismo que facilite el acceso a recursos públicos y sistema financiero.
2. El Proyecto propone una estrategia complementaria a la visión de apoyar exclusivamente a núcleos agrarios, al incorporar a todos los sectores de estas comunidades (familias, grupos de interés, jóvenes sin derechos y sin tierra, avecindados y mujeres), con el fin de aumentar el impacto de las intervenciones de la CONAFOR y reducir la pobreza. Esto requiere ofrecer servicios diferenciados, a la medida de cada segmento de beneficiarios, tal como se señala en la estrategia de focalización del Proyecto.
3. Propone la creación de alianzas entre el sector empresarial, incluidas comunidades forestales más desarrolladas para la dinamización de cadenas productivas y para la incorporación de los pequeños productores en mercados dinámicos.
4. Alianzas con otros Proyectos que atiendan a población vulnerable, por la capacidad de articular actividades en el marco de otros Proyectos de SEDESOL, CDI, SAGARPA, etc.
5. Se apoya la agregación de valor a la producción de los productores pobres con una fuerte visión de mercado y aprovechamiento de ventajas comparativas.
6. El Proyecto tendrá una estrategia y con ello generará nuevos elementos para mejorar el esquema de atención del Estado hacia la población que habita en estas regiones, lo que, además, le confiere un carácter de Proyecto piloto. En su diseño se han considerado diversos indicadores que mostrarían el grado de su eficiencia y eficacia en la atención a la población objetivo y en la conservación de los recursos naturales en base en la demanda.
7. El Proyecto estará dirigido a robustecer el concepto de la gran relevancia que los ecosistemas forestales implican para el desarrollo de las comunidades, y que en la medida en que éstos sean manejados sustentablemente, serán siempre detonadores de bienestar para la sociedad.
8. El Proyecto permitirá generar información real, sustentada y sistematizada sobre el potencial de los impactos del cambio climático en regiones, localidades y actividades específicas. También generará tecnologías para su mitigación y adaptación.
9. El Proyecto se concibe en el marco del Plan Puebla Panamá y por tanto tiene potencial para su difusión a los restantes países miembros de esta plataforma de integración.

B. Manejo del conocimiento

252. El Proyecto contará con un Subsistema de Gestión del Conocimiento cuyo objetivo es documentar, comunicar, analizar e institucionalizar los aprendizajes surgidos de experiencias innovadoras de desarrollo, para mejorar la calidad de las acciones del Proyecto. Este subsistema se integrará a la estrategia institucional de la CONAFOR y tendrá un enfoque programático. Las actividades de este Subsistema serán: la gestión y difusión al interior del Proyecto y a la CONAFOR; la gestión y difusión a nivel regional. Para esta estrategia se está gestionando el apoyo de la Fundación Ford.

253. Se generarán publicaciones que muestren los impactos y medidas de adaptación y mitigación que se generen.

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

**Desarrollo Comunitario Forestal en los Estados del Sur
(Campeche, Chiapas y Oaxaca)**

Informe final de diseño

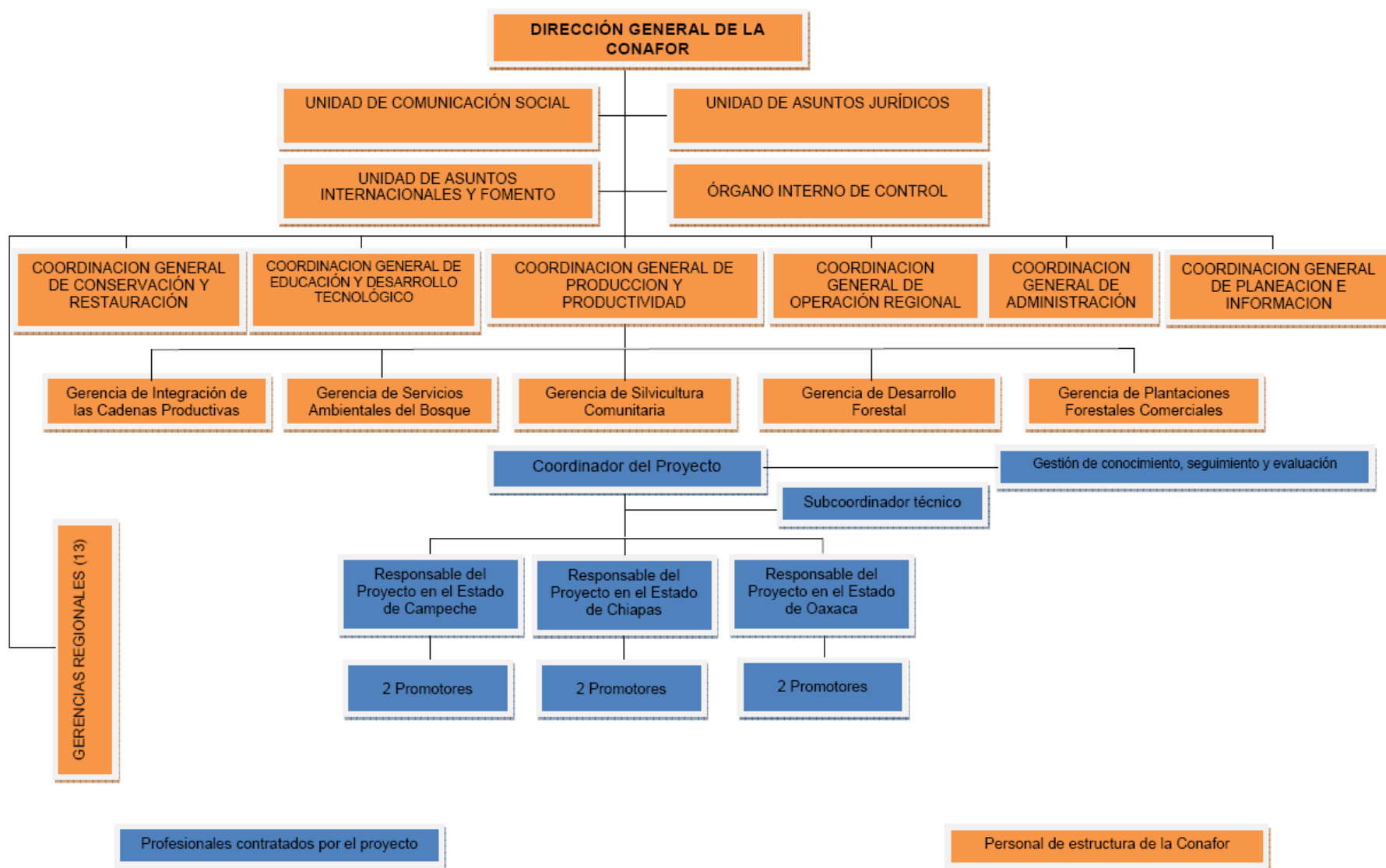
Texto principal

Anexos

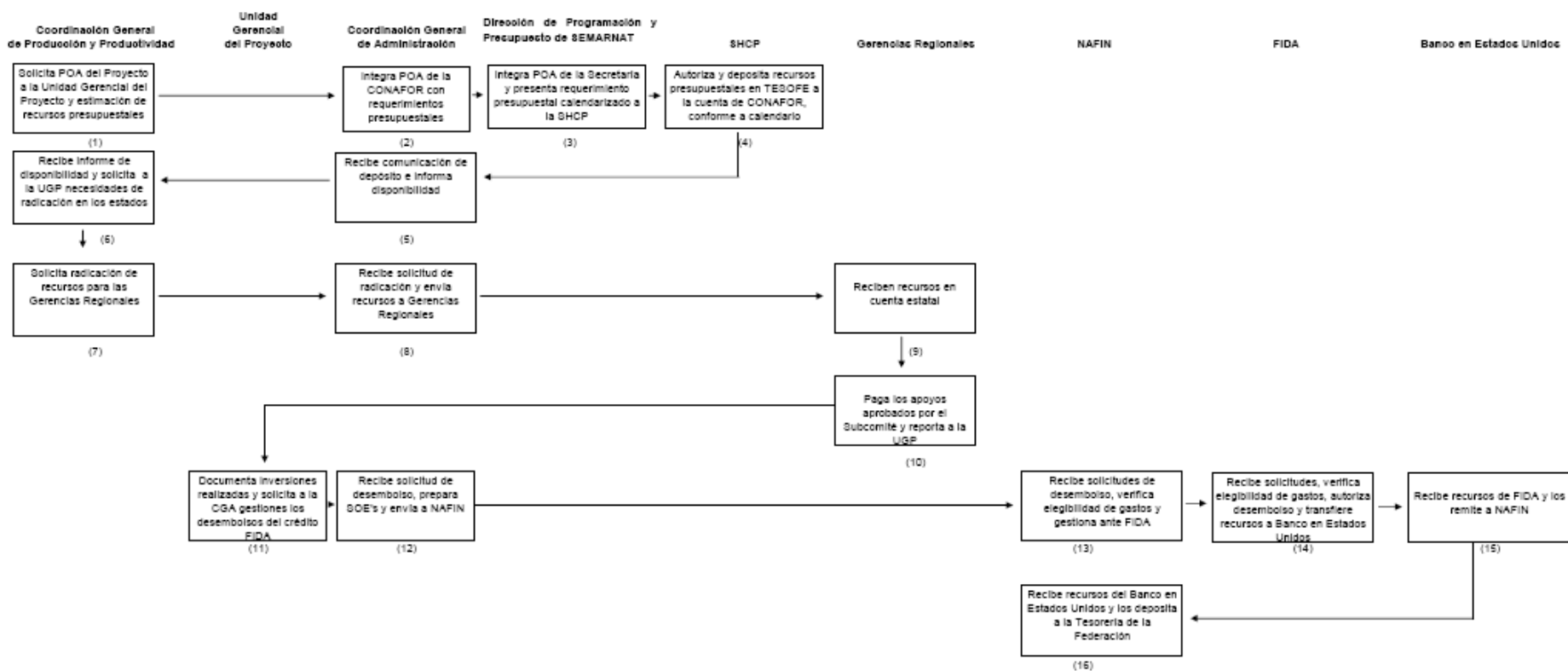
ANEXO I: MARCO LOGICO

Jerarquía de Objetivos	Indicadores de desempeño y objetivos (Indicadores en cursiva son RIMS)	Monitoreo y Fuentes de Información a mitad de periodo	Supuestos y Riesgos
Objetivo del proyecto En el área del Proyecto, contribuir a generar opciones del ingreso para mejorar las condiciones de vida de las familias pobres (personas con derechos, avecindados y otros pobladores), mediante el manejo sustentable de los recursos forestales, con un enfoque de sostenibilidad ambiental y rentabilidad económica	<ul style="list-style-type: none"> El porcentaje de la población con menos de 1 dólar por día se reduce de 50% en el 2015 (ODM) 20% de reducción de la malnutrición infantil en las familias beneficiarias, por sexo 50% de las familias beneficiarias han incrementado sus bienes productivos 25% de los planes locales son manejados por mujeres con un incremento anual del 10% del valor de sus ventas 45% de los planes locales han generado actividades económicas que han operado por más de tres años, de los cuales por lo menos 30% son manejadas por avecindados y otros pobladores Los planes han contribuido a fortalecer la organización interna y aumentar el asambleísmo en un 50% de los ejidos y comunidades beneficiados 40% de los grupos apoyados por el proyecto cuentan con mujeres en cargos directivos Por lo menos 75% de las 30 000 familias beneficiarias (de las cuales 97% indígenas) tienen acceso a los servicios del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> RIMS: encuestas iniciales, a medio término y finales Línea de base del proyecto Revisión de medio término y final Informes de seguimiento y evaluación del Proyecto Revisión y análisis de estadísticas oficiales Actas de asamblea ejidal/comunitaria 	<ul style="list-style-type: none"> La situación económica, política y social, nacional y local es estable No se presentan mayores cambios negativos en los mercados de los productos fomentados Los cambios de administración en el Gobierno Federal no afectan el apoyo al proyecto
COMPONENTE 1 – Fortalecimiento de la capacidad y gestión local Resultado. Mejorar las capacidades de la población beneficiaria, en particular indígenas y mujeres, así como de los proveedores de servicios técnicos para un mejor acceso a los recursos públicos y una mayor inserción en los mercados	<ul style="list-style-type: none"> 9 000 grupos (25% liderados por mujeres y por lo menos 30% por avecindados y otros pobladores) han formulado planes locales 55% de los grupos (25% liderados por mujeres) a través de sus planes (4 950) han fortalecido sus capacidades técnicas, organizativas y de gestión para una mejor inserción en los mercados 1 500 mapas territoriales desarrollados para la gestión de 800 000 ha 240 técnicos comunitarios formados, 10% son mujeres 3 centros de capacitación de técnicos y beneficiarios en operación después del tercer año 10 proveedores de servicios (Asociaciones, ONGs, universidades, etc.) con mejores capacidades en desarrollo de negocios orientadas a servir a los pobres rurales 	<ul style="list-style-type: none"> Línea de base del proyecto Informes de seguimiento y evaluación del proyecto Estudios de la actividad económica local Revisión de medio término y final Seguimiento participativo para complementar las encuestas de impacto 	<ul style="list-style-type: none"> No se considera de manera adecuada a las estructuras comunitarias y formas locales de gobernabilidad Oferta de servicios técnicos no adecuada con la demanda Se continúa promoviendo la igualdad de género Se promueven actividades económicas ambientalmente sustentables
COMPONENTE 2 – Apoyo a emprendimientos forestales Resultado. Mejorar las oportunidades de generación de ingresos y empleo de las familias pobres, a través del financiamiento de emprendimientos económicos, viables y sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> 45% de los planes (4 050) (25% manejados por mujeres) son elegibles para acceder a recursos públicos para financiar bienes y servicios a fin de emprender actividades económicas viables y sostenibles (aprovechamiento forestal, PFM, agroforestales, PSA, etc.) 1 000 planes manejados por mujeres presentan un incremento anual del 10% en el valor de sus ventas De los 4 050 planes, 70% manejados son comunitarios, 15% son avecindados y 15% son de otros pobladores 10 000 empleos directos generados por los planes 10% de incremento anual en los volúmenes y valores de los productos generados por las actividades económicas (por producto) 	<ul style="list-style-type: none"> Línea de base del proyecto Informes de seguimiento y evaluación del proyecto Estudios de la actividad económica local Revisión de medio término y final Seguimiento participativo para complementar las encuestas de impacto Análisis de la prefactibilidad y factibilidad de los planes diseñados 	<ul style="list-style-type: none"> No se trabaja de manera adecuada con las estructuras comunitarias y formas locales de gobernabilidad Oferta de servicios técnicos no adecuada con la demanda Se promueven actividades económicas ambientalmente sustentables Se continúa promoviendo la igualdad de género
COMPONENTE 3 – Fortalecimiento institucional y administración del proyecto Resultado. Mejorar la eficiencia del gasto público de la CONAFOR, a través de la generación de metodologías que faciliten el acceso de las familias pobres a sus programas y recursos	<ul style="list-style-type: none"> Los ejidos y comunidades y demás beneficiarios, han aumentado en 50% su presentación de solicitudes de apoyo a la CONAFOR El presupuesto de la CONAFOR destinado a los ejidos y comunidades con los mayores niveles de marginación se incrementa anualmente en un 10% 50 experiencias sistematizadas y difundidas de desarrollo de localidades pobres y sus pobladores al cierre de la ejecución del proyecto Las metodologías generadas por el proyecto ayudan a reproducir y ampliar la estrategia de la CONAFOR de atención a los más pobres 	<ul style="list-style-type: none"> Publicaciones y material comunicativo Revisión y análisis del acceso de la población pobre a los programas de la CONAFOR (ProÁrbol) Informe anual de la CONAFOR Información sobre foros, encuentros y otras acciones de difusión e intercambio de experiencias 	<ul style="list-style-type: none"> Los cambios de administración en el Gobierno Federal no afectan el apoyo al proyecto El personal de la UGP se dedica exclusivamente al proyecto No se considera de manera adecuada a las estructuras comunitarias y formas locales de gobernabilidad Se continúa promoviendo la igualdad de género

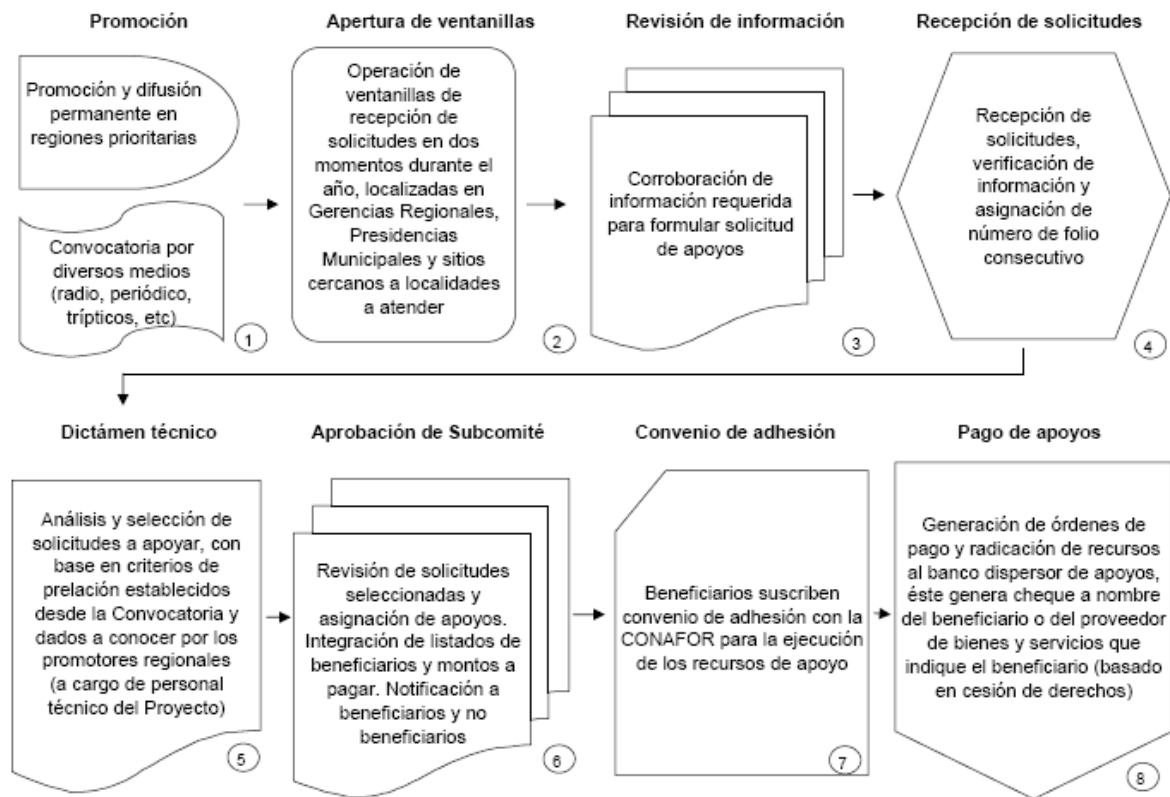
ANEXO II: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL PROYECTO



ANEXO III: DIAGRAMA DE FLUJO DE EJERCICIO PRESUPUESTAL Y DESEMBOLSO DEL CRÉDITO FIDA



ANEXO IV: DIAGRAMA DE FLUJO



1. Los promotores regionales darán seguimiento permanente a todo el proceso de operación del Proyecto
2. La Realización de todas las fases del proceso operativo tendrá fechas precisas, sobre todo desde la recepción de solicitudes hasta el pago a beneficiarios
3. Los pagos a beneficiarios pueden ser uno ó más, en distintos momentos, dependiendo del tipo de apoyo solicitado
4. En el caso de servicios técnicos profesionales, éstos serán contratados directamente por los beneficiarios, la CONAFOR proveerá un Padrón de PST certificados
5. En el caso de solicitudes para elaborar planes comunitarios y planes de negocios, la aprobación primera de éstos facilitará que en años subsiguientes se autoricen las solicitudes que dan continuidad a dichos planes

ANEXO V: CUADRO DE COSTOS POR COMPONENTES

COMPONENTES	Base Cost					
	2009	2010	2011	2012	2013	Total
1. Capacidades para la organización planeación, gestión local y cambio climático	2 214	2 465	2 291	2 272	1 666	10 907
2. Proyectos y negocios forestales	1 017	1 044	1 031	1 031	766	4 889
3. Fortalecimiento Institucional y Administración	275	226	263	213	226	1 201
Total BASELINE COSTS	3 506	3 734	3 584	3 515	2 658	16 998
Contingencias	56	186	326	482	480	1 531
Total PROJECT COSTS	3 562	3 920	3 911	3 997	3 138	18 529

ANEXO VI: INDICE DEL MANUAL OPERATIVO³⁰

PROYECTO COMUNITARIO FORESTAL DE LOS ESTADOS DEL SUR (CAMPECHE, CHIAPAS Y OAXACA)

Manual de Operaciones

CONTENIDO

EQUIVALENCIAS MONETARIAS

PESOS Y MEDIDAS

ABREVIATURAS Y SIGLAS

MAPA 1. PROYECTOS EN CURSO DEL FIDA

MAPA 2. ÁREA DE ATENCIÓN Y TIPOS DE VEGETACIÓN PREDOMINANTE

INTRODUCCIÓN

I. EL CONTEXTO Y LA JUSTIFICACIÓN DEL INVOLUCRAMIENTO DEL FIDA (KS 1)

- A. Contexto de Desarrollo Rural y Forestal
- B. Estrategia Ambiental y Cambio Climático
- C. Gobierno y aspectos institucionales
- D. El Programa de País del FIDA

II. POBREZA, GÉNERO Y FOCALIZACIÓN (KSF 2)

- A. Pobreza rural, información y análisis
- B. Población objetivo y género
- C. Estrategia de focalización

III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO (KSF 3)

- A. Antecedentes: Lecciones de Proyectos previos y en ejecución.
- B. Oportunidades para el desarrollo forestal y reducción de pobreza
- C. Objetivos del Proyecto
- D. Componentes del Proyecto

IV. IMPLEMENTACIÓN Y ARREGLOS INSTITUCIONALES (KSF 4)

- A. Desarrollo institucional y resultados
- B. Estructura de colaboración

V. BENEFICIOS DEL PROYECTO, COSTOS Y FINANCIAMIENTO

- A. Resumen de análisis de beneficios
- B. Costos del Proyecto
- C. Financiamiento del Proyecto

VI. RIESGOS DEL PROYECTO Y SUSTENTABILIDAD (KSF 5)

³⁰ Por razones de tamaño del documento, se presenta solamente el índice, pero el borrador del manual operativo ha sido finalizado y está a disposición para su consulta.

- A. Riesgos
- B. Estrategia de salida y sustentabilidad posterior del Proyecto

VII. INNOVACIONES, APRENDIZAJES Y GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO (KSF 6)

- A. Innovaciones
- B. Manejo del conocimiento

		7
ANITA	7	
	TANZ	

ANEXO VII: KEY FILES

Cuadro 1: Pobreza rural forestal y cuestiones relacionadas con el sector

AREAS PRIORITARIAS	GRUPO AFECTADO	PRINCIPALES CUESTIONES	MEDIDAS NECESARIAS
Atención a comunidades y ejidos con escasa organización sin programas de manejo de los recursos forestales	<p>Toda la población de las comunidades y especialmente los grupos más desfavorecidos, porque se afecta el patrimonio colectivo de recursos.</p> <p>En México, y sobre todo en los tres estados donde operará el Proyecto, alrededor del 80% de la superficie forestal es propiedad de ejidos y comunidades. Esta característica sectorial, muy peculiar en el mundo, hace que el impulso del desarrollo en el sector forestal en México tenga que pasar en primer término por entender, incorporar y fortalecer la acción colectiva en estas comunidades. Por ello el Proyecto que aquí se presenta enfatiza mucho el apoyo inicial a la organización y capacidad de gestión local, más aun cuando se focaliza a las localidades de alta marginación, pobres y en donde la presencia institucional es muy baja; es decir, a las que la CONAFOR –y otras instituciones– casi no han podido llegar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Comunidades y ejidos con alto nivel de marginación y pobreza, de difícil acceso geográfico y que carecen o cuentan con deficiente infraestructura y servicios públicos como salud, educación, electrificación, vías y medios de comunicación. Las deficiencias en este último aspecto hacen muy difícil su interconexión con centros urbanos y comerciales más dinámicos, y es un factor que limita las posibilidades de éxito de ciertos negocios agroforestales por su aislamiento respecto de los mercados potenciales. La población en estas comunidades, predominantemente indígena (sobre todo en Chiapas y Oaxaca), no obtiene ingresos formales significativos del aprovechamiento del recurso forestal, aunque en forma generalmente desordenada, individual, poco sustentable e incluso ilegal obtienen satisfactores fundamentales para su sobrevivencia como leña, algunos alimentos y materiales para construcción. Una situación frecuente en estas comunidades es que los recursos forestales se han venido agotando y actualmente casi no cuentan con recursos. Ello se refleja en que en la mayoría de las comunidades y ejidos –sobre todo los del área del Proyecto, más en Oaxaca– tienen como principal actividad productiva la agricultura y en menor medida la ganadería, mismas que desarrollan en las zonas forestales. Esto último sin embargo, ha sido el principal factor de deterioro de los recursos forestales (en algunas zonas aún se practica la roza tumba quema), a lo cual se suma la falta de una administración sustentable de los mismos, el escaso control de incendios y plagas, y el poco control que tienen algunas comunidades sobre sus recursos forestales (por ejemplo en Campeche y en Chiapas en algunos casos el poblado no se asienta en las tierras comunales o ejidales forestales, ya que estas les han sido otorgadas como extensiones a su dotación original, quedando éstas a distancias muy largas que hacen difícil su presencia y les impide evitar la invasión y aprovechamiento ilegal), entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer y continuar ampliando la estrategia de atención a los municipios más marginados (estrategia 100 x 100) con la finalidad de articular programas (bienestar social y fomento productivo) para impulsar el desarrollo en estas zonas. Ello implica avanzar en una mejor dotación de infraestructura y servicios públicos y en impulsar iniciativas productivas que generen ingresos y empleo para la población, como la que significa este Proyecto. Para ello a la fecha ya se tuvieron pláticas con los coordinadores de esta estrategia (100X100) en los estados donde operará el Proyecto, a fin de conocer su operación y ver cómo se pueden generar sinergias para una intervención más ordenada de las instituciones en las comunidades forestales. Atender los conflictos y problemas agrarios intra e inter comunitario en las zonas forestales y otros de tipo religioso y político (el gobierno puede asumir el papel de facilitador). El Proyecto ha acordado con las autoridades del sector agrario en los estados del Proyecto, su posible apoyo para atender estos temas. Impulsar la organización desde la base en estos ejidos y comunidades en un esquema auto-gestivo y fortalecer las capacidades técnicas, administrativas y de liderazgo de sus cuerpos de representación. En este punto se han identificado ya los socios que apoyarían en esta actividad (sobre todo ONG y centros de investigación). También se aprovechará la experiencia de PROCYMAF y del Proyecto del Noroeste. Promover la regularización de los documentos básicos, realización de diagnósticos y planeación participativa, ordenamientos territoriales y mapas participativos; elaboración de planes de desarrollo comunitario y planes de negocio, para un aprovechamiento más sustentable de los recursos

AREAS PRIORITARIAS	GRUPO AFECTADO	PRINCIPALES CUESTIONES	MEDIDAS NECESARIAS
		<ul style="list-style-type: none"> En estas comunidades el tejido social es muy débil y generalmente existen problemas de división y liderazgo al interior de las comunidades y entre comunidades (problemas agrarios –más en Oaxaca y Chiapas–, políticos y religiosos –más en Chiapas–); más aún, en algunos casos se han parcelado los terrenos a familias o miembros de la comunidad y en otros se presenta el caso extremo en el que es inexistente de facto autoridad comunal. Asimismo, las capacidades técnicas, administrativas y de gestión son muy deficientes; es común que estas comunidades no cuenten siquiera con la documentación legal básica bien integrada y a veces acarrearán conflictos históricos por la indefinición de los linderos. En el caso de Oaxaca, tan solo en el Distrito de Villa Alta del Centro de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER) en el que tienen presencia en 56 comunidades, señalan que menos de 10 de éstas tienen su documentación legal que garantiza su propiedad sobre la tierra. La migración de la población, sobre todo jóvenes y adultos hombres es una constante, dejando a muchas mujeres al frente del hogar y de las actividades productivas, que históricamente además se han insertado en un ambiente dominado por el poder y la autoridad de los hombres. Escasa presencia de las instituciones y programas públicos, reduciéndose en el mejor de los casos a programas asistenciales (Oportunidades, Procampo) o si bien llegan algunos programas de fomento productivo como los de CDI, SAGARPA, SEDESOL, lo hacen de manera desarticulada, sin considerar proyectos bien formulados y sin ningún seguimiento o acompañamiento técnico a éstos, por lo que es común observar iniciativas que fracasan. También la oferta de servicios técnicos, financieros y de comercialización es escasa. 	<p>forestales maderables y no maderables; la diversificación con actividades económicas vinculadas al sector y la integración de las cadenas productivas</p> <ul style="list-style-type: none"> Diseñar e instrumentar esquemas específicos de atención institucional a esta población objetivo, centrados en un acompañamiento continuo, en procesos participativos y en la incorporación de los grupos más vulnerables. Identificar, con el apoyo de la SAGARPA, los distintos esquemas comunitarios de producción agroforestal más apropiados para las zonas del Proyecto. Contemplar, a través del Proyecto, un gasto de acompañamiento continuo que rompa con la inercia de la misma CONAFOR con ProÁrbol y de las otras instituciones, de impulsar proyectos productivos sin acompañamiento técnico. Definir un esquema de atención a estos ejidos y comunidades en dos vertientes: 1) de rehabilitación y conservación de los recursos forestales y, 2) de establecimiento o consolidación de actividades económicas que generen ingreso tanto en el corto como en el mediano y largo plazo. Propiciar esquemas de desarrollo, por lo menos, de mediano plazo, superando los esquemas anuales, ligados a los ejercicios fiscales que truncan cualquier intento de desarrollo.

33	33	33	TANZ
----	----	----	------

AREAS PRIORITARIAS	GRUPO AFECTADO	PRINCIPALES CUESTIONES	MEDIDAS NECESARIAS
Grupos de interés al interior de comunidades y ejidos	<p>Familias o grupos de miembros de la comunidad o ejido con iniciativas y proyectos de desarrollo, pero con falta de recursos.</p> <p>Estos grupos generalmente emprendedores se han venido consolidando en los ejidos y comunidades –en mucho derivados de sus arreglos internos y expresión de su organización, en otros por problemas de organización y porque no tiene recursos naturales suficientes–. La formación de estos grupos también se incentiva cuando se parcelan (se asigna el terreno a cada uno de los miembros) los terrenos de las comunidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Estos grupos generalmente ven oportunidades de ingreso y empleo basadas ya sea en los recursos forestales colectivos, en las parcelas particulares o en otras actividades conexas a la actividad forestal como aprovechamiento de resina, carpintería, ecoturismo, artesanías, etc.. Sin embargo, carecen de recursos económicos, técnicos y de gestión para poner en marchas sus iniciativas. Para el impulso de la actividad comunitaria estos grupos pueden representar dos situaciones: una, constituyen una población emprendedora que pueda arrastrar a los demás, y otra, constituyen una población ambiciosa que puede generar desconfianza en el resto de la comunidad. Por ello estos grupos en ocasiones enfrentan rechazo en las comunidades porque se ven como posibles acaparadores de beneficios colectivos y en consecuencia se les ponen una serie de trabas para que sus iniciativas prosperen. Es importante que el impulso a iniciativas de estos grupos se realice con el mayor respaldo del resto de los miembros de la comunidad. En las comunidades en las que la autoridad comunal sea débil o no tenga presencia, estos grupos, podrán incluso coadyuvar fuertemente con el promotor comunitario para incorporar al resto de los miembros. 	<ul style="list-style-type: none"> Promover la participación, en el marco de un plan de desarrollo comunitario y bajo sus reglas, de los distintos grupos o familias con intereses particulares en los recursos o en actividades relacionadas. Esto contribuiría a fortalecer a los núcleos agrarios, cohesionar el tejido social y promover arreglos internos para propiciar el desarrollo comunitario a mediano y largo plazo. Impulsar posibles esquemas de alianzas y asociaciones entre estos grupos con el resto de los miembros de la comunidad, buscando articular las cadenas productivas, generar empleo y diversificar las actividades económicas. La política y programas forestales podrían impulsar las iniciativas de los grupos de interés, sobre todo en casos en los que se les pueda dar un acompañamiento continuo a sus proyectos y, que éstos procedan de procesos participativos comunitarios. Apoyar a estos grupos en la identificación de posibilidades productivas y comerciales, en la formulación de planes de negocio, con asistencia técnica y capacitación y con el financiamiento de algunas inversiones físicas. Inducir la presencia ordenada de otras instituciones y programas para evitar posibles conflictos intracomunitarios (actualmente los programas tienden a minimizar la estructura comunitaria).
	<p>Grupos de la población de comunidades y ejidos que se han venido asentando en éstas o que son producto del crecimiento natural de la población, y que no tienen derechos sobre los recursos colectivos.</p> <p>Esta población constituye un amplio grupo de la población rural en el país y en la zona del Proyecto, sobre todo en los</p>	<ul style="list-style-type: none"> Esta población generalmente suministra su fuerza de trabajo en la comunidad pero no cuenta con mayores recursos (tierra) para poder iniciar una actividad económica propia. Sin embargo, en ocasiones son los grupos más dinámicos y emprendedores de las comunidades, como en otros, son los pobladores menos tolerados por incumplir reglas trazadas por la vida comunitaria. En ocasiones, sobre todo en comunidades con escasa organización, contribuyen al aprovechamiento poco ordenado y sin criterios de sustentabilidad de los recursos. En algunas comunidades, esta población tiende a excluirse de los procesos de desarrollo comunitario y sólo es 	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar el reconocimiento de esta población dentro de las comunidades y sus posibles contribuciones positivas al desarrollo general de la comunidad. Buscar incorporar a la comunidad, bajo sus reglas y planes, a estos grupos de población que radica en sus territorios. Apoyar, mediante los programas públicos, iniciativas productivas y comerciales de grupos de avecindados, para procurar su vinculación con los eslabones de la cadena forestal o en actividades productivas vinculadas con el sector forestal. Apoyar a estos grupos mediante los programas

AREAS PRIORITARIAS	GRUPO AFECTADO	PRINCIPALES CUESTIONES	MEDIDAS NECESARIAS
	ejidos y en las comunidades con menor organización o flujo migratorio. Este grupo es uno de los más vulnerables y el único activo que tienen generalmente es su fuerza de trabajo. Hoy día, salvo su inclusión en las definiciones de población objetivo de algunos programas, es uno de los grupos con casi nulo apoyo público. De hecho la CONAFOR, a través de ProÁrbol y el mismo PROCYMAF, prácticamente los ha excluido.	utilizada como proveedora de mano de obra. Por ello es importante que en la definición de los planes de desarrollo comunitario, el Proyecto impulse la incorporación de acciones para esta población. Asimismo, es muy importante la capacidad del promotor para lograr reunir en un mismo fin a grupos con intereses y recursos distintos.	públicos en la identificación de posibilidades productivas y comerciales, en la formulación de planes de negocio, con asistencia técnica y capacitación y con el financiamiento de algunas inversiones físicas. <ul style="list-style-type: none"> Rescatar las lecciones de otras instituciones (como CDI, SAGARPA y SRA) en el impulso a proyectos con pobladores rurales sin tierra.
Población vulnerable como indígenas, mujeres, jóvenes y ancianos dentro de las comunidades forestales	Población que por distintas causas sociales, históricas y culturales viven en condición de gran vulnerabilidad. En las zonas forestales esto sucede principalmente con los indígenas, las mujeres, los jóvenes y los ancianos.	<ul style="list-style-type: none"> Los indígenas históricamente han sido el grupo de la población más excluido del desarrollo y, frecuentemente se enfrentan a la discriminación por el resto de la sociedad. Asimismo, una proporción todavía significativa es monolingüe y la mujer por sus tradiciones y valores vive en situación de desventaja. Sin embargo, es también en los grupos indígenas donde frecuentemente se hallan valores y costumbres con alto sentido de solidaridad comunitaria y respeto por el medio ambiente, pero es muy importante que un Proyecto como éste tenga la capacidad de leer correctamente las expectativas e intereses de esas comunidades. De lo contrario, como ha ocurrido en otros proyectos, se corre el riesgo de fracasar al intentar promover acciones contrarias a su cosmovisión y lógica de funcionamiento. Las mujeres, como sucede en general en el medio rural, enfrentan problemas de equidad con los hombres. No obstante, además de que en México hay más mujeres que hombres, en el área del Proyecto su proporción en la población es del 51.1%, existe cada vez más una mayor participación de éstas en la vida económica, productiva y social. En las comunidades forestales la participación de la mujer avanza, aunque todavía la situación de inequidad (por ejemplo en los derechos comunitarios) es alta y muy grave en algunas comunidades sobre todo indígenas. En 	<ul style="list-style-type: none"> Se debe reconocer cada vez más, tanto en las políticas de gobierno, como en las acciones de la sociedad civil y las comunitarias, la presencia de grupos vulnerables y la necesidad de un esquema específico de atención. Instrumentar un mecanismo de atención específico y diferenciado que incorpore y mejore la situación en la que viven estos grupos y sobre todo que reconozca y respete su cosmovisión y lógica de funcionamiento (sobre todo con los indígenas). Impulsar acciones de capacitación y asistencia técnica en grupos de jóvenes y mujeres, y la ejecución de proyectos productivos vinculados con el aprovechamiento, transformación y comercialización de productos forestales maderables y no maderables. Promover reglas, principios y valores de participación y respeto a las mujeres en las estructuras de organización comunitaria. Impulsar proyectos que incidan en el rescate de la identidad y riqueza indígena. Definir una estrategia que incentive la participación de estos grupos en actividades, a partir de demostrar en las comunidades y ejidos forestales el valor de su participación en su vida social.

33

33

33

TANZ

ANIA

AREAS PRIORITARIAS	GRUPO AFECTADO	PRINCIPALES CUESTIONES	MEDIDAS NECESARIAS
		<p>general la mujer ha aceptado su papel –inequitativo-. Además en las instancias de decisión (comunitarias, consejos municipales y otras figuras) su participación es también muy baja. Algunas instituciones como CDI, SAGARPA y la SRA han pretendido impulsar la atención a mujeres financiándoles proyectos productivos, pero se debe tener cuidado incorporando también al hombre: pues se corre el riesgo de que al ir ganando mayor autonomía la mujer, el hombre puede reaccionar con mayor control, si antes no se trabaja en su sensibilización.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los jóvenes son un grupo poblacional muy importante en las zonas forestales; sin embargo, por falta de oportunidades de empleo e ingreso, muchos de ellos abandonan sus comunidades y emigran. Con ello se pierde un recurso humano fundamental y se hace más evidente el proceso de envejecimiento que existe en el sector. En este grupo está una gran oportunidad para restablecer el orden comunitario, lo cual puede hacerse básicamente con la formación de cuadros técnicos y de líderes de las comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir un apartado específico en los planes de desarrollo comunitarios que fomenten su inclusión en sus visión de futuro para la comunidad. • Fomentar es establecimiento de escuelas o centros de desarrollo comunitarios en los estados del Proyecto para que, además de valorar su papel, fortalezcan sus capacidades para su inclusión en los proyectos comunales, de grupos y la vida social del núcleo agrario.

Cuadro 2: Matriz de capacidades institucionales

INSTITUCIÓN	VENTAJAS	DEFICIENCIAS	OPORTUNIDADES/RIESGOS	OBSERVACIONES
Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT)	<ul style="list-style-type: none"> Coordinación sectorial que procura la convergencia de planes y programas (por ejemplo en Chiapas se impulsa un grupo de trabajo interinstitucional para el fortalecimiento de la forestería comunitaria) Existencia de un área específica para la atención al sector forestal Presencia en todos los estados, con una delegación federal y con oficinas regionales al interior de cada estado. Recursos humanos calificados 	<ul style="list-style-type: none"> Falta mayor sinergia entre sus áreas centrales y entidades coordinadas así como a nivel estatal; en ocasiones pareciera que SEMARNAT (observable en Chiapas) ejecuta acciones que deberían estar a cargo de CONAFOR. Centralización de ciertos procesos y decisiones, entorpece fluidez en la operación Dilatados tiempos de respuesta a autorización de programas de manejo y establecimiento de plantaciones forestales. Falta integrar su visión de desarrollo con las instituciones sectoriales en los estados. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar el buen clima institucional con gobiernos estatales en el área del Proyecto, para avanzar en esquemas de mayor coordinación y colaboración (operativa y financiera) para instrumentar la política y programas del sector. Impulsar la coordinación con otras dependencias federales en la Comisión Intersecretarial para el Desarrollo Rural Sustentable y sus equivalentes en los estados, sobre todo porque el peso de la actividad agropecuaria (debería también ser de SAGARPA) en comunidades forestales es muy alto. Consolidar mayores vínculos con otras instituciones en el marco de la estrategia 100 x 100 considerando que buena parte de los municipios en los estados de Oaxaca y Chiapas son forestales. 	<ul style="list-style-type: none"> Ejercicio de actos de autoridad y definición de la política sectorial
Secretaría de Relaciones Exteriores	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para establecer convenios bilaterales y multilaterales para impulsar iniciativas de desarrollo regional 	<ul style="list-style-type: none"> Limitados recursos para dar seguimiento a esas iniciativas 	<ul style="list-style-type: none"> Estrechar la coordinación interinstitucional para dar una mejor atención a acuerdos y convenios internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> Entidad coordinadora sectorial del Proyecto Mesoamérica, antes Plan Puebla Panamá
Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)	<ul style="list-style-type: none"> Conducción de la política social del Gobierno Federal, con presencia en todos los estados y a nivel de microregiones Programa Oportunidades con presencia en todos los municipios de mayor índice de marginalidad, transferencias para apoyar acceso a educación, salud y alimentación Focalización y seguimiento de acciones bajo la Estrategia 100 X 100 de nivel nacional orientada a la convergencia interinstitucional 	<ul style="list-style-type: none"> Dificultad para asociar política social con política económica No hay estrategias de salida para la población atendida con Oportunidades (jóvenes con educados pero con escasas oportunidades de empleo productivo). No tiene espacios de 	<ul style="list-style-type: none"> Hacer sinergia con iniciativas de fomento productivo que fortalezcan el combate a la pobreza Trascender en Estrategia 100 X 100 de la mera agrupación de presupuesto de las diversas dependencias a una política integral compartida por todos los actores institucionales 	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia Federal que funge como cabeza de sector social- Opera el más grande programa de transferencias monetarias del Gobierno Federal, cubriendo

33

33

33

TANZ

ANIA

INSTITUCIÓN	VENTAJAS	DEFICIENCIAS	OPORTUNIDADES/RIESGOS	OBSERVACIONES
	en los 100 municipios con menores índices de desarrollo humano, tiene como líneas principales: educación, salud, vivienda, infraestructura productiva y medio ambiente	discusión y retroalimentación.		prácticamente toda la población en pobreza extrema o alimentaria.
Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia Federal que reúne 8 grandes programas dirigidos al sector agroalimentario, tiene presencia en todos los estados a través de su estructura de Delegaciones y al interior de los estados cuenta con una amplia red de oficinas (la más importante de todas las dependencias federales), Distritos de Desarrollo Rural y Centros de Atención al Desarrollo Rural Impulso a una nueva institucionalidad rural a través de los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable a nivel nacional, estatal, distrital y municipal Integra el Programa Especial Concorrente para el Desarrollo Rural Sustentable, que reúne las acciones de 14 dependencias federales que convergen en el sector rural Importante experiencia en programas de capacitación y asistencia técnica bajo esquemas de mercado de servicios (Prestadores de Servicios Profesionales). Ha sido una de las dependencias pioneras en orientar parte de su abanico de apoyos a los grupos vulnerables del medio rural (mujeres, jóvenes, ancianos), por lo que cuenta con cierta experiencia en el tema. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambio reciente (2008) en su estructura programática y Reglas de Operación que requerirá de un periodo de aprendizaje institucional para su operación eficiente al interior de SAGARPA y con los gobiernos estatales y municipales Debilitamiento de su estructura territorial por procesos de ajuste en platillas laborales En la operación de los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable el tema forestal tiene una débil presencia Serias dificultades para llevar la oferta institucional a los grupos de población con mayores índices de marginación La articulación entre programas de fomento productivo y servicios de asistencia técnica aún es débil, atenta contra la sustentabilidad de proyectos productivos. Débil acompañamiento a los apoyos que otorga. 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas encontradas: fomento agropecuario a costa de zonas forestales Impulsar la presencia de CONAFOR en los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable con doble propósito: alineamiento de políticas forestal y agropecuaria, y arropamiento institucional a proyectos de agroforestería. Aprender de la experiencia en materia de servicios técnicos, operación y evaluación de resultados Este Proyecto puede aprender de la experiencia de SAGARPA en la atención a grupos vulnerables. 	<ul style="list-style-type: none"> La SAGARPA funge como secretariado técnico de la Comisión Interinstitucional para el Desarrollo Rural Sustentable La SAGARPA también ha impulsado la línea de integración de cadenas productivas con base en Comités Sistema Producto, puede ser un referente valioso para los esfuerzos de CONAFOR
Secretaría de Reforma Agraria (SRA)	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia Federal encargada de la regulación en materia de tenencia de la tierra, tiene presencia en todos los estados a través de Delegaciones y órganos desconcentrados, como el Registro Agrario Nacional y la Procuraduría Agraria Opera algunos programas de fomento 	<ul style="list-style-type: none"> Hace falta una mayor vinculación estratégica con los planes y programas de desarrollo rural No ha logrado trascender de las acciones en materia de regularización de la 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la coordinación interinstitucional aprovechando foros como la Comisión Interinstitucional para el Desarrollo Rural Sustentable Coadyuvar en la formalización de núcleos ejidales (carpeta 	<ul style="list-style-type: none"> La SRA tiene una larga trayectoria en la regulación de la tenencia de la tierra, en los últimos 15 años ha impulsado la concreción de las

INSTITUCIÓN	VENTAJAS	DEFICIENCIAS	OPORTUNIDADES/RIESGOS	OBSERVACIONES
	productivo, como PROMUSAG y Jóvenes Emprendedores	tenencia de la tierra en núcleos ejidales <ul style="list-style-type: none"> No hay una perspectiva clara de mediano y largo plazo sobre su contribución a la generación de un mercado de tierras. 	básica) que den certidumbre en la tenencia de la tierra y generen un clima favorable a alianzas estratégicas dentro de los mismos núcleos ejidales y con agentes privados	reformas al Artículo 27 Constitucional en materia de certificación de derechos en los núcleos ejidales
Secretaría de Turismo (SECTUR)	<ul style="list-style-type: none"> Amplia experiencia y recursos humanos calificados en el diseño y operación de la política turística Presencia en todas las entidades del país, con interlocución permanente con los tres niveles de gobierno Realiza promoción turística nacional e internacional Enfoque regional a través de 6 programas, entre ellos Mundo Maya y Pueblos Mágicos Ofrece cursos de capacitación en línea, uno de ellos es ¿Cómo desarrollar un proyecto de ecoturismo? dirigido a organizaciones rurales 	<ul style="list-style-type: none"> Débil articulación con planes y programas dirigidos al ecoturismo en comunidades forestales Recursos técnicos y financieros limitados para una acción más intensa en zonas forestales 	<ul style="list-style-type: none"> Estrechar la coordinación institucional desde el nivel federal en foros como la Comisión Intersecretarial de Desarrollo Rural Sustentable Perfilar un acuerdo de colaboración entre SECTUR y CONAFOR para diseñar una estrategia específica de impulso al ecoturismo comunitario 	<ul style="list-style-type: none"> Entidad rectora del sector turismo a nivel nacional Hay una Ley Federal de Turismo y un Programa Sectorial de Turismo 2007-2012
Comisión Nacional Forestal (CONAFOR)	<ul style="list-style-type: none"> Institución joven, con liderazgo en el sector forestal y presencia internacional Institución de interés estratégico para el país que se ha beneficiado notablemente de crecientes recursos presupuestales Oferta institucional diversificada que cubre todos los ámbitos de la actividad forestal en maderables y no maderables Definición de rumbo estratégico y crecientes recursos presupuestales Presencia en todos los estados 	<ul style="list-style-type: none"> Falta mayor coordinación entre sus áreas centrales y las gerencias regionales Centralización en la operación de programas Saturación de su capacidad operativa, servicios <i>outsourcing</i> con problemas de calidad Escasa o nula incidencia entre la población más pobre en regiones forestales (ni con PROCYMAF), aun cuando uno de sus objetivos es el de reducir la pobreza. Orienta la mayoría de sus apoyos a núcleos agrarios, dejando fuera a grupos de interés (familias, mujeres) y a vecinados Débil acompañamiento técnico a inversiones productivas que además 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar métodos de gestión de programas que lleguen a las regiones y estratos de población de menores recursos Identificar el impacto real de las inversiones productivas impulsadas desde la formulación de los proyectos hasta el monitoreo y evaluación de los mismos Revisar el esquema de prestadores de servicios técnicos para incentivar el compromiso con los productores Fortalecer la coordinación con otras dependencias federales y gobiernos estatales 	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia ejecutora de la política sectorial en materia forestal Operadora del ProÁrbol y con experiencia en proyectos con crédito externo Dispositivo específico de atención a la silvicultura comunitaria a través del PROCYMAF

33

33

33

TANZ

ANIA

INSTITUCIÓN	VENTAJAS	DEFICIENCIAS	OPORTUNIDADES/RIESGOS	OBSERVACIONES
		<p>surgen de proyectos poco sustentados</p> <ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento del impacto real de sus intervenciones 		
Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA)	<ul style="list-style-type: none"> Especialización en la procuración de justicia ambiental en apoyo al desarrollo sustentable y observancia de la normatividad en la materia Cuenta con 4 Subprocuradurías, una de ellas especializada en Recursos Naturales Presencia en todos los estados Promueve participación social en acciones de vigilancia a través de Comités de Vigilancia Ambiental Participativa 	<ul style="list-style-type: none"> Escasos recursos técnicos y presupuestales para llevar a cabo sus funciones Falta mayor coordinación en los tres niveles de gobierno para fortalecer la vigilancia ambiental en bosques y Áreas Naturales Protegidas 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la participación social en tareas de vigilancia ambiental Estrechar vínculos con dependencias federales y con gobiernos estatales y municipales 	<ul style="list-style-type: none"> Órgano desconcentrado de la SEMARNAT (1992)
Nacional Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Sólida experiencia como Agente Financiero del Gobierno de México Recursos humanos calificados para la administración de crédito externo. Amplia experiencia para la realización de procesos de adquisición y desembolsos. 	<ul style="list-style-type: none"> Saturación de cargas de trabajo en ejecutivos que administran los proyectos con crédito externo 	<ul style="list-style-type: none"> Estrechar vínculos con organismos otorgantes de crédito externo para un más eficaz seguimiento de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> Institución de banca de desarrollo que administra el 70% del total de la cartera de proyectos con crédito externo de México
Gobiernos de Campeche, Chiapas y Oaxaca	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento y cercanía con la problemática del sector forestal en su entidad Consideración del potencial forestal en sus planes de desarrollo. Comprometidos con atender la situación social y de recursos naturales imperantes en las áreas forestales Cuentan con áreas específicas de fomento al turismo que se vinculan con la SECTUR federal para la promoción de servicios turísticos en la entidad. Chiapas cuenta con una Comisión Forestal Sustentable del Estado de Chiapas (COFOSECH) que integra áreas especializadas: viveros, plantaciones forestales comerciales, reforestación y restauración, asistencia técnica y capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> Incipiente desarrollo de la legislación y con relegamiento del sector forestal en las secretarías de desarrollo rural (en Oaxaca y Campeche el área de atención forestal corresponde a una Dirección de Área de esa Secretaría) Escasos recursos presupuestales asignados al sector forestal, débil sinergia con ProÁrbol Convenios de coordinación con la CONAFOR muy genéricos Carencia de métodos de trabajo para llevar la oferta 	<ul style="list-style-type: none"> Frenar la presión sobre el recurso forestal proveniente de la actividad agropecuaria Potenciar la mezcla de recursos presupuestales de ProÁrbol con mayores aportes estatales Impulsar una estructura institucional específica para el sector forestal Desarrollar una mayor sinergia con los programas de SECTUR federal para el fomento a proyectos de ecoturismo comunitario 	<ul style="list-style-type: none"> Atención a necesidades de caminos secundarios en zonas forestales Operación de algunos viveros forestales Contribución en atención a incendios forestales

INSTITUCIÓN	VENTAJAS	DEFICIENCIAS	OPORTUNIDADES/RIESGOS	OBSERVACIONES
		<p>institucional a los más pobres.</p> <ul style="list-style-type: none"> En general tienen escasa presencia en las regiones forestales, y es prácticamente nula en las más marginadas. En Oaxaca no tiene una Ley Forestal estatal. Limitados recursos para impulsar el ecoturismo comunitario 		
Gobiernos Municipales	<ul style="list-style-type: none"> Son el espacio de autoridad más cercano a la gente y en donde territorialmente se aterrizan las acciones de cualquier Proyecto. En los últimos años se han gestado estructuras de representación interinstitucional en los que participan dependencias y actores sociales (Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable) Las Presidencias Municipales, en algunos casos, disponen de cuerpos técnicos de apoyo a la ejecución de programas a nivel local. 	<ul style="list-style-type: none"> Deficiente institucionalización de su acción en el ámbito forestal, ésta se da de manera circunstancial No disponen de recursos para operar acciones de promoción y enlace con dependencias estatales y federales 	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar una acción sinérgica entre los planes y programas estatales y federales, con la concurrencia de las autoridades municipales Fortalecer el tratamiento de los temas forestales en el seno de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable 	<ul style="list-style-type: none"> Son la célula básica de la organización política de la Federación En la mayoría de los Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable el liderazgo corresponde a la Presidencia Municipal
Comisión Forestal Sustentable del Estado de Chiapas (COFOSECH)	<ul style="list-style-type: none"> Atención específica al sector forestal Integración de áreas especializadas en cada ámbito de atención al sector: viveros, plantaciones forestales comerciales, reforestación y restauración, asistencia técnica y capacitación Avance hacia la construcción institucional en el sector forestal 	<ul style="list-style-type: none"> Incipiente desarrollo de sus estructuras internas Muy escasa asignación de recursos presupuestales, limita el alcance de sus acciones Débil articulación con la CONAFOR y con las dependencias locales 	<ul style="list-style-type: none"> Formular una estrategia de desarrollo institucional de mediano plazo que apunte a su consolidación Trazar un programa de mediano y largo plazo que alinee prioridades entre la política forestal federal y la estatal Dotar a la COFOSECH de mayores recursos presupuestales de contrapartida para ampliar la mezcla de recursos con los de la CONAFOR 	<ul style="list-style-type: none"> Es un organismo auxiliar del Ejecutivo Estatal, creado en diciembre de 2006 y reestructurado en mayo de 2007 como órgano desconcentrado de la Secretaría del Campo
Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI)	<ul style="list-style-type: none"> Cobertura en 24 estados de la República, opera a través de 110 Centros Coordinadores de Desarrollo Indígena Opera con 8 programas que cubren aspectos 	<ul style="list-style-type: none"> Débil sinergia con otras dependencias del Ejecutivo Federal y con gobiernos estatales y municipales. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer alianzas estratégicas con dependencias federales, gobiernos estatales y municipales, organismos 	<ul style="list-style-type: none"> Órgano descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios,

33

33

33

TANZ

ANIA

INSTITUCIÓN	VENTAJAS	DEFICIENCIAS	OPORTUNIDADES/RIESGOS	OBSERVACIONES
	<ul style="list-style-type: none"> asistenciales y productivos Fomenta la formación de Fondos Regionales (en el área del Proyecto se ubican varios) que pretenden dinamizar el financiamiento de inversiones a población indígena y Ofertan grandes cantidades de recursos económicos. Operan, a través de alianzas con otras instancias de gobierno 	<ul style="list-style-type: none"> Sin análisis previo para determinar la factibilidad de otorgar apoyos. Sin acompañamiento técnico a los proyectos que financia 	<p>públicos y privados que ejecutan acciones en regiones indígenas</p>	<p>creado el 21 de mayo de 2003</p>
Asociaciones Regionales de Silvicultores (ARS)	<ul style="list-style-type: none"> Formalmente son la representación organizada de los silvicultores ante la CONAFOR y otras dependencias federales y estatales. En Oaxaca estas ARS equivalen a los Comités Regionales de Recursos Naturales, que además cuentan con una sólida trayectoria organizativa, ejemplar a nivel nacional. Son estructuras fuertes de representación de los silvicultores Instancias de gestión para bajar la oferta institucional a sus agremiados Pueden generar economías de escala para la formulación e instrumentación de proyectos productivos y para la prestación de servicios Tienen presencia en algunas regiones marginadas 	<ul style="list-style-type: none"> Problemas de representatividad en sus estructuras de dirección y en sus socios (excepto en Oaxaca) Débil profesionalización de sus servicios Barreras de acceso para los productores de escasos recursos Desarrollo de prácticas clientelares y de cooptación Problemas de transparencia y rendición de cuentas. Sin capacidad para promover proyectos de inversión. En Campeche y Chiapas están dedicados fundamentalmente a la reforestación. 	<ul style="list-style-type: none"> Avanzar en la consolidación de las ARS impulsando su mayor representatividad y legitimidad Pueden ser aliados importantes del Proyecto, a condición de una inclusión real de los productores forestales, incluyendo los más pobres, en Campeche y Chiapas. Eliminar riesgo moral y colusión de intereses en la gestión de solicitudes a los programas de CONAFOR 	<ul style="list-style-type: none"> Reciben apoyo directo de CONAFOR para cubrir gastos operativos. También reciben recursos de la CONAFOR para contratar a dos técnicos.
Financiera Rural	<ul style="list-style-type: none"> Especialización en paquetes financieros para el desarrollo rural con créditos de avío, refaccionarios y capital de riesgo Recursos crediticios acordes al ciclo de proyectos productivos Aceptación de cesiones de derechos sobre apoyos de ProÁrbol como colateral en financiamiento a proyectos Red de oficinas de atención en las principales zonas agropecuarias 	<ul style="list-style-type: none"> Escasa experiencia en el sector forestal Oferta crediticia escasa y muy concentrada en establecimiento de plantaciones forestales Barreras de acceso a los productores más pobres por ausencia de garantías 	<ul style="list-style-type: none"> Integrar esquemas de financiamiento <i>ad hoc</i> al sector forestal Promover con la CONAFOR y las ARS la integración de carteras de proyectos financiados Promover la concurrencia de otras fuentes de recursos para la constitución de fondos de garantías líquidas dirigidos a los productores de escasos recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Institución pública de banca de desarrollo, sectorizada en la SHCP, de reciente creación a partir de la liquidación del BANRURAL

INSTITUCIÓN	VENTAJAS	DEFICIENCIAS	OPORTUNIDADES/RIESGOS	OBSERVACIONES
			<ul style="list-style-type: none"> No hay indicios de búsqueda de un esquema para financiar el manejo de bosques y selvas naturales. 	
Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA)	<ul style="list-style-type: none"> Es la principal institución de banca de desarrollo enfocada al sector agroalimentario (uno de cada tres pesos de financiamiento al sector proviene de FIRA) Cuenta con 5 Direcciones Regionales y agencias en las principales zonas productoras agrícolas, pecuarias y pesqueras Otorga créditos, garantías, capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología Focalizada a pequeños y medianos productores rurales que no cuentan con acceso al crédito 	<ul style="list-style-type: none"> La colocación de sus recursos depende de la banca comercial y de agentes intermediarios (PROCREA, SOFOLES, Almacenes General de Depósito, Uniones de Crédito, etc.) Poca presencia en el sector forestal Paquetes financieros poco apropiados al ciclo de los proyectos forestales 	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar la apertura de líneas de acción en el sector forestal Favorecer una oferta de productos financieros con carácter integral: crédito más asistencia técnica a proyectos productivos 	<ul style="list-style-type: none"> Fideicomiso constituido en el Banco de México y sectorizado en la SHCP, creado en 1954
Fondo Nacional de Apoyo a Empresas de Solidaridad (FONAES)	<ul style="list-style-type: none"> Larga experiencia en el fomento productivo entre población de alta y muy alta marginalidad en zonas urbanas y rurales, con enfoque multiactividades y atención de género Apoya proyectos individuales y colectivos en tres vertientes: a) formación de capital productivo, b) apoyos vía fondos y fideicomisos, y c) facultamiento empresarial Opera un programa de comercialización que apoya promoción comercial, difusión e imagen comercial, activos intangibles, estudios de mercado y comercialización (apoyos de 50 mil a 100 mil pesos por proyecto) Apoya en infraestructura y equipo para integración de empresas sociales comercializadoras (apoyos hasta de 1 millón de pesos por empresa) Presencia en los 32 estados de la república 	<ul style="list-style-type: none"> Débil seguimiento a sus acciones Falta asistencia técnica integral, en todo el ciclo de proyectos de inversión Difícil focalización en grupos de alto y muy alto nivel de marginación (aportación de contraparte, fondos recuperables) Débil vinculación con otros programas (PYMES, FONART, FIRCO, ASERCA-SAGARPA) 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar estrategia conjunta con 100 X 100 (SEDESOL), Microcuencas y capital de riesgo (FIRCO-SAGARPA), CONAFOR (cadenas productivas, proyectos agroforestales y ecoturísticos comunitarios) 	<ul style="list-style-type: none"> Órgano desconcentrado, sectorizado en la Secretaría de Economía, creado en 1991), en 2007 ejerció un presupuesto de 1,294 millones de pesos
AGROASEMEX	<ul style="list-style-type: none"> Amplia experiencia en esquemas de administración de riesgos sobre producción en el sector agropecuario Subsidio a primas de seguro para productores agropecuarios Extensa red de oficinas de atención en zonas 	<ul style="list-style-type: none"> Débil cobertura de servicios en el sector forestal, concentrada en plantaciones comerciales Productos y servicios poco diversificados para atender 	<ul style="list-style-type: none"> Necesidad de integrar el binomio financiamiento – seguros para el sector forestal Ampliar la gama de productos y servicios dirigidos al sector forestal y sus cadenas 	<ul style="list-style-type: none"> Institución pública aseguradora, sectorizada en la SHCP, con una trayectoria de más de 20 años

33

33

33

33

TANZ

ANIA

INSTITUCIÓN	VENTAJAS	DEFICIENCIAS	OPORTUNIDADES/RIESGOS	OBSERVACIONES
	productoras agropecuarias	la gama de maderables y no maderables Carencia de esquemas de administración de riesgos de mercado.	productivas	
Prestadores de servicios técnicos (PST)	<ul style="list-style-type: none"> Servicios liberalizados desde 1992. Desde entonces se buscan opciones para profesionalizar y diversificar los servicios. Gestión directa de servicios por parte de los productores Integración de un padrón de PST en la CONAFOR 	<ul style="list-style-type: none"> Incipiente desarrollo del mercado de servicios técnicos El ProÁrbol agudiza la falta de asistencia en todo el ciclo de proyectos Perfiles centrados en ingeniería forestal Poca experiencia en trabajo comunitario. Baja calidad de servicios No hay vinculación entre los precios y su calidad Hay una fuerte dependencia de las comunidades forestales a estos servicios. No están diversificados Sin visión de desarrollo comunitario No hay lineamientos regulatorios por el Gobierno y esto ha generado diversos casos de corrupción, contribuyendo a deteriorar el tejido social en los núcleos agrarios. En las zonas forestales más marginadas hay escasa presencia de los servicios técnicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión integral del esquema de PST, pago por resultados y certificación de PST Asegurar el acompañamiento técnico a inversiones de productores más pobres. Generar lineamientos institucionales que contribuyan a elevar su calidad y den transparencia a su participación Fomentar un programa de profesionalización y el fortalecimiento de esquemas participativos con sus contratantes 	<ul style="list-style-type: none"> Esquema de asistencia técnica de reciente creación, luego de la desaparición de los servicios de extensionismo oficial
PRONATURA	<ul style="list-style-type: none"> Trabaja en 5 líneas estratégicas: 1) Conservación y manejo sustentable en ecosistemas prioritarios; 2) Educación ambiental y comunicación estratégica; 3) Desarrollo comunitario sustentable; 4) Política y gestión ambiental; 5) Generación y manejo de información 	<ul style="list-style-type: none"> Dificultad para compatibilizar agendas propias de la institución con las de las dependencias de gobierno federal y estatales 	<ul style="list-style-type: none"> Favorecer una vinculación entre CONAFOR y PRONATURA que apoye la capacitación y asistencia técnica en silvicultura comunitaria Aprovechar las redes de 	<ul style="list-style-type: none"> PRONATURA (1981) es una asociación civil, cuya misión es la conservación de la flora, fauna y ecosistemas prioritarios,

INSTITUCIÓN	VENTAJAS	DEFICIENCIAS	OPORTUNIDADES/RIESGOS	OBSERVACIONES
	<ul style="list-style-type: none"> Ha constituido un Sistema Nacional Pronatura, con presencia en 6 regiones del país (Noreste, Noroeste, Veracruz, Península de Yucatán, Centro Occidente y Chiapas) Institución con alto prestigio nacional e internacional Tiene presencia en regiones y comunidades específicas, impulsando procesos de desarrollo. Acompañan técnicamente este proceso. 		cooperación de PRONATURA con otras ONGs y actores sociales para fortalecer el clima institucional para las iniciativas del Proyecto Comunitario Forestal en los estados del Sur	promoviendo el desarrollo en armonía con la naturaleza.
33 Colegio de la Frontera Sur (ECOSUR)	<ul style="list-style-type: none"> Centro multidisciplinario de investigación y educación a nivel posgrado, enfocado en el desarrollo y la vinculación de México en la frontera sur. Sus programas se orientan a la generación de conocimientos científicos, la formación de recursos humanos y el diseño de tecnologías y estrategias que contribuyan al desarrollo sustentable. Tres grandes áreas de trabajo: a) Conservación y biodiversidad, b) Sistemas de producción alternativos, y c) Sociedad, cultura y salud Cuenta con 5 unidades regionales: Campeche, Chetumal, San Cristóbal Las Casas, Tapachula y Villahermosa Vasta experiencia en sistemas agroforestales y servicios ecológicos en los bosques tropicales y en los Altos de Chiapas; también se han investigado los policultivos en los sistemas de agricultura campesina, los procesos de integración regional de la producción campesina y las alternativas para la producción silvopastoril en las comunidades indígenas. 	<ul style="list-style-type: none"> Muy débil difusión de la investigación en los diversos campos de acción de ECOSUR Poca trascendencia de su trabajo hacia las esferas públicas de formulación de políticas y programas de desarrollo para la región 	<ul style="list-style-type: none"> Otorgar la más alta prioridad en CONAFOR y gobiernos estatales a una vinculación estrecha con el ECOSUR en al menos tres líneas de trabajo: 1) Diálogo para la construcción y gestión de política forestal de mediano y largo plazo; 2) Diseño de estrategias específicas de trabajo comunitario para el impulso a la silvicultura; 3) Capacitación de cuadros técnicos de la CONAFOR en enfoques multidisciplinarios de trabajo con comunidades indígenas 	<ul style="list-style-type: none"> ECOSUR fue creado en 1994, pero recoge la experiencia de diversas instituciones que le precedieron en los últimos 35 años

INSTITUCIÓN	VENTAJAS	DEFICIENCIAS	OPORTUNIDADES/RIESGOS	OBSERVACIONES
Centro de Investigación y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS)	<ul style="list-style-type: none"> Institución líder en Antropología social, Historia, Etnohistoria, Lingüística y otras ciencias sociales. Las actividades institucionales se articulan temática y nacionalmente en equipos especializados de profesores-investigadores que actúan bajo los principios de rigor científico, calidad y libertad académicas. Para favorecer la permanente actualización de los grupos de investigación en las ciencias que cultiva, el CIESAS favorece una vinculación internacional cada vez más intensa. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta mayor difusión a sus investigaciones y más articulación con dependencias de gobierno federal y estatales 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer líneas específicas de colaboración para delinear estrategias de trabajo en silvicultura comunitaria bajo enfoques de sustentabilidad social en comunidades indígenas y núcleos ejidales Colaborar en los programas de formación y capacitación de promotores forestales 	<ul style="list-style-type: none"> El CIESAS (1973) es un centro público de investigación federal con despliegue geográfico nacional que pertenece al sistema de centros CONACyT.
AMBIO	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia en 4 áreas: a) Servicios ambientales, b) Desarrollo comunitario, c) Manejo forestal comunitario y, d) Manejo agroforestal Han desarrollado trabajo directo en 50 ejidos y comunidades, fundamentalmente de Chiapas y algunas de Oaxaca para sensibilizar proyectos de captura de carbono y productivos agroforestales, como fundamentales para darle viabilidad a la conservación de los recursos 	<ul style="list-style-type: none"> Hace falta dar mayor difusión al trabajo de esta cooperativa y articulación más estrecha con los programas de la CONAFOR. Recursos económicos insuficientes para ejecutar más proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una alianza estratégica para la capacitación de técnicos y promotores del Proyecto de Desarrollo Forestal Comunitario en los estados del Sur Desarrollar un proyecto de sistematización de la experiencia de AMBIO 	<ul style="list-style-type: none"> Es una cooperativa (1997) de 6 técnicos profesionales con sede en San Cristóbal Las Casas, Chis.
Registro Agrario Nacional (RAN)	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia en la integración de expedientes de certificación de derechos sobre la tenencia de la tierra y registro de figuras asociativas Presencia en todos los estados de la república 	<ul style="list-style-type: none"> Hace falta mayor sensibilización en zonas de alta y muy alta marginalidad para convencer a la población sobre los beneficios de la formalización de sus derechos Acompañamiento reducido en la solución de conflictos 	<ul style="list-style-type: none"> Estrechar la coordinación entre Gerencias Regionales de la CONAFOR y el RAN para facilitar procedimientos administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> Órgano desconcentrado (1992) de la Secretaría de la Reforma Agraria, se encarga del control de la tenencia de la tierra ejidal y comunal, y de brindar la seguridad jurídica documental, derivada de la aplicación de la Ley Agraria.
Procuraduría Agraria	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia en la procuración de justicia en materia agraria y de resolución de controversias Opera en todos los estados de la república a través de delegaciones estatales con residencias regionales 	<ul style="list-style-type: none"> Escaso presupuesto operativo para realizar sus funciones de visitaduría a núcleos ejidales y comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> Favorecer la coordinación de acciones para conocer la situación jurídica de los núcleos ejidales y comunidades objeto de atención del Proyecto de 	<ul style="list-style-type: none"> Es un organismo descentralizado (1992) sectorizado en la Secretaría de la Reforma Agraria.

INSTITUCIÓN	VENTAJAS	DEFICIENCIAS	OPORTUNIDADES/RIESGOS	OBSERVACIONES
	<ul style="list-style-type: none">Se encarga de asesorar a los campesinos en sus relaciones jurídicas y orientarlos respecto de sus derechos y la forma de ejercerlos.		Desarrollo Forestal Comunitario en los estados del Sur	
Colegio de Ingenieros Forestales (uno en cada estado)	<ul style="list-style-type: none">Representación gremial que potencialmente favorece acciones conjuntas para el desarrollo de planes y programas forestalesParticipación en los comités técnicos de ProÁrbolInteractúa con otros prestadores de servicios técnicos.	<ul style="list-style-type: none">Fuerte orientación a los subsidios del ProÁrbol, centrados en la gestión de apoyos y con poca incidencia en acompañamiento técnico a lo largo del ciclo de los proyectos productivosDébil desarrollo de un mercado de servicios técnicosPor momentos muestra resistencia a modernizar los servicios técnicos.	<ul style="list-style-type: none">Incluir lineamientos para evitar la captura de subsidios del ProÁrbolImpulsar la formación de perfiles curriculares multidisciplinarios que apoyen asistencia técnica integral en el ciclo de proyectos productivos	<ul style="list-style-type: none">Asociaciones civiles creadas por los profesionales
Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP)	<ul style="list-style-type: none">Institución de excelencia científica y tecnológica con liderazgo y reconocimiento nacional e internacional por su capacidad de respuesta a las demandas de conocimiento e innovaciones tecnológicas en beneficio agrícola, pecuario, forestal y de la sociedad en generalCuenta con 769 investigadores distribuidos en 8 centros regionales y 38 campos experimentales	<ul style="list-style-type: none">La investigación científica y tecnológica se centra en el eslabón primarioDebilidad en los procesos de transferencia de tecnologíaLa gestión de la investigación por la demanda de productores exhibe deficiencias	<ul style="list-style-type: none">Fortalecer vínculo de CONAFOR con INIFAP para establecer agendas de investigación con visión de cadena de valorArmar convenios de colaboración entre Colegios de Ingenieros Forestales e INIFAP para actualización profesional	<ul style="list-style-type: none">INIFAP es un organismo público descentralizado que está sectorizado en la SAGARPA

Cuadro 3. Iniciativas complementarias y posibles asociaciones

ORGANISMO	NATURALEZA DEL PROYECTO/PROGRAMA	ALCANCE DEL PROYECTO/PROGRAMA	SITUACIÓN	MEDIDAS QUE ES NECESARIO ADOPTAR
Fundación Ford	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta con una línea de impulso a la forestería comunitaria en el mundo. En México se reconoce su valiosa aportación en el tema. 	<ul style="list-style-type: none"> Impulsa la apropiación y el desarrollo forestal por ejidos y comunidades indígenas. Esto lo hace con donativos para investigación, capacitación, asistencia técnica, y sistematización de experiencias, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> La Fundación Ford será socio del Proyecto, al aportar su conocimiento y experiencia a la formulación. Además otorgará una donación de 1.0 millones de dólares para su ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantener y profundizar la relación con la Fundación (como se ha venido haciendo en la fase de formulación del Proyecto) para aprovechar su experiencia en proyectos de corte similar y lograr su participación en la estrategia de gestión del conocimiento, considerada en el Proyecto.
Banco Mundial	<ul style="list-style-type: none"> El Banco Mundial tiene una sólida relación de trabajo con México y ha venido trabajando con la CONAFOR/SEMARNAT desde 1997, cuando recibió un préstamo para lo que ahora se denomina Programa de Desarrollo Forestal Comunitario (PROCYMAF II). Asimismo, apoyó el Proyecto Conservación y Manejo Sustentable de los Recursos Forestales de México y actualmente financia el Proyecto de Servicios Ambientales. 	<ul style="list-style-type: none"> El Proyecto de Servicios Ambientales otorga un subsidio a las comunidades que estén conservando los recursos y PROCYMAF II está impulsando el desarrollo de la silvicultura comunitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> El PROCYMAF II está por concluir su ciclo de operación (en 2008); sin embargo como una iniciativa que ha tenido cierto éxito, este Proyecto está incorporado en su diseño las lecciones o elementos que se deben tener en cuenta para garantizar resultados positivos. El responsable de la Misión de formulación de este Proyecto participó en el diseño, seguimiento y evaluación del PROCYMAF. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar la experiencia y lecciones generadas por el PROCYMAF en la gestión de este Proyecto. Sobre todo se requerirá, como ya se ha acordado con el equipo del PROCYMAF, su apoyo en la fase inicial de operaciones de este Proyecto, a fin de rescatar su experiencia. Mantener contacto permanente con el BM para intercambiar experiencias en el tema conforme se vaya desarrollando el Proyecto.
CONAFOR	<ul style="list-style-type: none"> En CONAFOR el Programa integrador de los distintos apoyos es el ProÁrbol, que oferta subsidios para impulsar la planeación, organización, producción, productividad y competitividad del sector forestal También FIDA apoya otro Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales e 	<ul style="list-style-type: none"> Este Programa opera en todos los estados de la República y ejerce la gran mayoría del presupuesto de la CONAFOR financiado desde asistencia técnica hasta inversiones en infraestructura y equipo. El Proyecto del FIDA está en operaciones y se ejecuta con un esquema similar al propuesto en este Proyecto, basado en el trabajo de 	<ul style="list-style-type: none"> Está contemplado en el diseño de este Proyecto la sinergia con el ProÁrbol. De hecho el Proyecto podrá incidir en canalizar solicitudes (más sustentadas) hacia ProÁrbol. No genera ninguna duplicación porque donde se instrumentará el Proyecto, ProÁrbol tiene 	<ul style="list-style-type: none"> Cuidar que en la práctica se de la sinergia planteada en el diseño del Proyecto. Buscar las formas para que sin violentar la normatividad del ProÁrbol, se adapten criterios de ese Programa que tengan poca aplicabilidad en la población que atenderá el Proyecto. Incorporar plenamente en el diseño de este Proyecto las lecciones aprendidas por el del Noroeste y

ORGANISMO	NATURALEZA DEL PROYECTO/PROGRAMA	ALCANCE DEL PROYECTO/PROGRAMA	SITUACIÓN	MEDIDAS QUE ES NECESARIO ADOPTAR
	Indígenas del Noroeste Semiárido, el cual se orienta a zonas marginadas y pobres.	promotores de desarrollo comunitario que atienden directamente a la gente (allá se nombran agentes de desarrollo local).	<p>poca presencia. Y por el contrario, este Proyecto ayudará a CONAFOR a que llegue, mediante ProÁrbol a la población más pobre.</p> <ul style="list-style-type: none"> Con el Proyecto del mismo FIDA se podrán intercambiar experiencias para aprender "uno del otro" y brindar elementos a CONAFOR para que mejore su gestión. Se tiene contemplada una visita de campo inicial por parte del personal de este Proyecto a aquel del Noroeste. 	promover el intercambio de experiencias entre éstos.
Otras dependencias federales relacionadas* como SEMARNAT y sus organismos descentralizados, CDI, SAGARPA, SEDESOL, SRA.	<ul style="list-style-type: none"> Todas estas dependencias instrumentan programas orientados, desde su ámbito de acción, a la población objetivo del Proyecto. Por ejemplo la CDI incluye un menú amplio de apoyos a las comunidades indígenas (desde para infraestructura pública hasta para proyectos productivos y asistencia técnica), la SEDESOL ejecuta el Programa Oportunidades y otros como Opciones Productivas que tiene relación con la población del Proyecto. SAGARPA instrumenta la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, promueve la consolidación de consejos municipales de desarrollo rural sustentable y puede llegar a estas comunidades a través de 	<ul style="list-style-type: none"> Todos estos programas de las dependencias relacionadas operan a nivel nacional y por tanto en el área del Proyecto. Aunque existe un común denominador en estos proyectos: generalmente se formulan con poco rigor, no cuentan con acompañamiento y seguimiento y cada dependencia los instrumenta por su lado, sin buscar las sinergias posibles. 	<ul style="list-style-type: none"> Una crítica muy recurrente al trabajo de las instituciones de gobierno es que no se coordinan y por tanto llegan de forma desarticulada a las mismas zonas. 	<ul style="list-style-type: none"> Se puede aprovechar este conjunto de programas de apoyo para potenciar los recursos canalizados por el Proyecto a las comunidades forestales; es decir una labor que puede realizar el Promotor de desarrollo propuesto en este Proyecto, es coadyuvar con los beneficiarios para que puedan acceder a otros programas.

33

33

33

33

TANZ

ANIA

ORGANISMO	NATURALEZA DEL PROYECTO/PROGRAMA	ALCANCE DEL PROYECTO/PROGRAMA	SITUACIÓN	MEDIDAS QUE ES NECESARIO ADOPTAR
	distintos programas como el de apoyo al desarrollo rural.			
ONGs y organizaciones comunitarias exitosas	<ul style="list-style-type: none"> Aunque en forma incipiente, se presentan casos de trabajo de organizaciones directamente en las comunidades (AMBIO, Mesófilo y PRONATURA). Mucha de esa labor se ha centrado en capacitación a la gente y en el impulso de modelos de desarrollo combinando inversiones, con organización y capacitación. Existen también empresas comunales exitosas (Laxopa, Sierra Morena) que vienen trabajando desde hace años y han logrado mantenerse en el mercado. 	Se podría asumir que el trabajo más serio de trabajo con comunidades se ha hecho por las ONG. Aunque su cobertura es limitada y generalmente seleccionan comunidades modelo.		<ul style="list-style-type: none"> Se han tenido pláticas con estas ONG y se han acordado diversas áreas de cooperación de éstas para con el Proyecto (ver Cuadro 5). Las empresas exitosas de comuneros, sobre todo pueden servir de ejemplo a las organizaciones apoyadas con el Proyecto y también para una posible alianza productiva comercial, en un enfoque de integración de cadenas. También ya se han acordado algunas acciones de colaboración.

Cuadro 4: Necesidades prioritarias del grupo objetivo y propuestas del Proyecto

TIPOLOGÍA	NIVEL Y CAUSAS DE POBREZA	MEDIDAS PARA COMBATIRLA	NECESIDADES PRIORITARIAS	RESPUESTAS DEL PROYECTO
Dado que los recursos forestales en la zona del Proyecto son propiedad de las comunidades y ejidos, el Proyecto contempla la atención en dos niveles: a) a nivel comunidad y b) al interior de la comunidad. Para focalizar a nivel de las comunidades, éstas se han clasificado en dos tipos: i) en consolidación (A) y ii) con organización incipiente o básica (B). Al interior de la comunidad se identifican los grupos que a continuación se presentan, estando influidos estos grupos por el tipo de comunidad a la que pertenecen.				
Titulares de derechos comunales o ejidales (todos los integrantes legales de los ejidos y comunidades)	Nivel de pobreza: alto (comunidades A) y muy alto (comunidades B) Causas: <ul style="list-style-type: none">Deterioro gradual de sus recursos forestales (actualmente están muy degradados y tienen pocas posibilidades de aprovechamiento maderable).Falta de organización: conflictividad local no resuelta, problemas con la tenencia de la tierra (muchas no cuentan con la carpeta básica) y fragmentación del tejido social, impulsada por el parcelamiento y divisiones internas (más en B, que serán las prioritarias para el Proyecto). En las A existen iniciativas de avance.Capacidades técnicas y organizacionales limitadas y baja experiencia en el manejo colectivo de los recursos forestales. Ello en parte se explica porque tradicionalmente y actualmente viven más de actividades agropecuarias de subsistencia que del bosque (aunque éste de manera legal o ilegal sigue siendo la base de la extracción de bienes básicos como leña,	<ul style="list-style-type: none">Fortalecimiento urgente y prioritario de la organización básica (sobre todo de comunidades B) y de las capacidades de planeación estratégica, de mercado y de habilidades técnicas para la producción.Políticas de estímulo que contribuyan en primer término a parar la degradación de los recursos forestales, contribuir a su rehabilitación y, también a valorización para generar opciones (maderables, no maderables y de actividades vinculadas) de generación de ingreso de corto, mediano y largo plazo.Micro-apoyos financieros para mejorar el capital social local de operación, aprovechamiento sustentable e inversión. Análisis para la identificación de posibilidades productivas y económicas rentables.Creación de esquemas de atención pertinentes y oportunos. Acompañamiento profesional y permanente.Generar y fortalecer a técnicos comunitarios (jóvenes emprendedores y líderes) especializados en el manejo de los recursos	<ul style="list-style-type: none">Mejoramiento de las condiciones locales de vida y producción con mejor infraestructura básica. Ello requiere de intervenciones públicas sinérgicas y ordenadas y en parte el Proyecto puede contribuir (por ejemplo con estrategia 100 X 100 y otros programas para identificar e instrumentar mejor los proyectos en esta zona). Al interior del sector forestal el Proyecto contribuirá a aterrizar apoyos del ProÁrbol y PROCYMAF)Estrategia de fortalecimiento de la organización básica (sobre todo en comunidades B), que reintegre el tejido comunitario (en la práctica hay mucha parcelación y usos individuales y desordenados del recurso) y le de soporte a sus organizaciones al contar con documentos legales que soporten la tenencia de la tierra.Instrumentar un esquema que frene y recupere los recursos degradados y oferte oportunidades de ingreso y empleo a estos ejidos y comunidades. Para	<ul style="list-style-type: none">Atención directa a los problemas prioritarios de insuficiente organización (principalmente en comunidades B). Se empezará con lo elemental: reintegrar al tejido comunitario y se trabajará en ordenar la convivencia interna y en la documentación legal para la tenencia de la tierra. El Proyecto contará con un promotor permanente en acompañamiento a la comunidad.Intensa promoción para articular procesos de diálogo y diagnóstico de las condiciones locales de desarrollo. Las comunidades serán siempre las que decidirán qué acciones realizar.Estímulo a la revaloración del patrimonio de recursos naturales, el territorio y a la reproducción de la propia cultura local como opción de vida, identificando estrategias para la recuperación de los recursos y para la generación de ingresos y empleo de corto, mediano y largo plazo. La elaboración de estudios de mercado y planes de negocios será fundamental.Apoyos institucionales para el ordenamiento territorial, el manejo sustentable de recursos naturales, la eficacia en la gestión empresarial comunitaria y la planeación estratégica de nuevos nichos de mercado. También se buscará la sinergia con otras instituciones para lograr que diversos proyectos y programas converjan en la zona del Proyecto. Todos ordenados a partir de los planes de desarrollo comunitario que promoverá el

TIPOLOGÍA	NIVEL Y CAUSAS DE POBREZA	MEDIDAS PARA COMBATIRLA	NECESIDADES PRIORITARIAS	RESPUESTAS DEL PROYECTO
	<p>plantas, flores, animales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca atención institucional local. Muchas de ellas (sobre todo B) se ubican en las zonas de más difícil acceso, dispersas y con poca población. Ello ha influido para que la presencia del Gobierno sea muy escasa. La mayor presencia es con programas asistenciales o de de corte productivo, pero de manera aislada y sin ningún seguimiento. • Políticas sin incentivos a sus recursos naturales y condiciones locales. No se ha trabajado en identificar otros potenciales de los recursos (maderables y no maderables y actividades vinculadas). Generalmente se les apoyan proyectos para actividades nuevas, sin un sustento técnico y de mercado. • En general el stock comunitario de recursos naturales sin aprovechamiento sustentable y/o sin valor de mercado. 	<p>naturales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de espacios de desarrollo que de manera permanente e integral contribuya a la consolidación social y de desarrollo de negocios. 	<p>ello es fundamental valorizar sus condiciones culturales y territoriales locales en relación con mercados potenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar un esquema adecuado de intervención pública que contemple apoyos institucionales adecuados para la dinamización del stock de sus recursos comunes en condiciones sustentables y sobre todo que acerque la atención institucional (acompañamiento continuo), focalice las acciones y llegue a comunidades con población más pobre. 	<p>Proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Proyecto promoverá la identificación, fortalecimiento, y en su caso creación de centros de desarrollo comunitario y la formación de técnicos comunitarios.
Mujeres indígenas	<p>Nivel de pobreza muy alto (en ambos tipos de comunidades, aunque en algunas A se presentan ciertos casos de éxito) Causas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inequidad derivad de sus antecedentes culturales ancestrales. • Desconocimiento de derechos sobre la tierra al interior de muchas 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención diferenciada y persuasiva a las mujeres • Fuerte trabajo de sensibilización en las estructuras comunitarias para promover mayor equidad de género • Oportunidades específicas de apoyo a Proyectos de mujeres • Fortalecimiento de capacidades para la re- 	<ul style="list-style-type: none"> • Contemplarlas como grupo de alta prioridad en las políticas y programas y en las acciones de organizaciones civiles. • Mejores servicios disponibles localmente y accesibles económicamente de atención a la salud, y a la educación • Reconocimiento equitativo a su trabajo en múltiples 	<ul style="list-style-type: none"> • Acción institucional que incluya una atención diferenciada y consistente a las mujeres • Cursos, viajes de intercambios de experiencias y convivencias que re-sensibilicen a otros sectores de la comunidad sobre los roles de las mujeres • Actualización y modernización de reglamentos, normas y criterios de atención a la condición de género y penalización del acoso sexual

TIPOLOGÍA	NIVEL Y CAUSAS DE POBREZA	MEDIDAS PARA COMBATIRLA	NECESIDADES PRIORITARIAS	RESPUESTAS DEL PROYECTO
	<p>comunidades; aunque han ganado espacios: en ejidos les han asignado terrenos para proyectos productivos, en otros es creciente su presencia como titulares de derechos.</p> <ul style="list-style-type: none"> Acceso más limitado que varones a oportunidades educativas y de escalamiento social Desprotección ante emigración de maridos e hijos grandes (por lo que ellas tienen que asumir la tutoría en el hogar y en las actividades productivas, en un ambiente donde se desconocen sus derechos). En la mayoría de los casos su actuar ha sido desvalorizado por sus sociedades y las propias instituciones de gobierno, sobre todo en la parte económica. Nuevos retos de re-posicionamiento social con poco apoyo local e institucional. En general padecen de falta de capacidades básicas (muchas mujeres indígenas son monolingües) y su empoderamiento es muy bajo. 	<p>valoración de sus roles en la vida social y económica local</p> <ul style="list-style-type: none"> Trabajo local para mejorar las condiciones de equidad Trabajo conjunto con instituciones públicas y ONG que han trabajado género para aprender de sus experiencias y generar esquemas de atención acertados. 	<p>escenarios</p> <ul style="list-style-type: none"> Reconfiguración de condiciones locales de respeto para la participación pública de las mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> Impulso a esquemas de intervención pública convergente (diversos programas y proyectos) orientados a la atención de la mujer desde varios enfoques.
Pobladores rurales sin tierra (avecindados)	<p>Nivel de pobreza: muy alto (en ambos casos de comunidades), incluso en algunas comunidades B éstos destacan de entre los titulares de derechos al contar con mejores opciones productivas y de empleo (grupo emprendedor).</p>	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento de este grupo poblacional al interior del ejido o comunidad, valorando sus aportes y también identificando los posibles riesgos que pueden significar al tejido comunitario (en muchas 	<ul style="list-style-type: none"> Posicionarlo como un grupo vulnerable al interior de las comunidades y ejidos, buscando regular su actuación. Garantía del gobierno local para los derechos de acceso a lugar donde vivir y 	<ul style="list-style-type: none"> Atención a grupos de avecindados al interior de las comunidades, pero con previa autorización de la asamblea comunitaria. Por ello es fundamental que el promotor trabaje intensamente desde el inicio para restablecer el tejido comunitario, incluyendo desde ahí a los grupos vulnerables y a esta

33

33

33

33

TANZ

ANIA

TIPOLOGÍA	NIVEL Y CAUSAS DE POBREZA	MEDIDAS PARA COMBATIRLA	NECESIDADES PRIORITARIAS	RESPUESTAS DEL PROYECTO
	<p>Causas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Inmigrantes pobres no incluidos en padrón agrario No participa en las decisiones del manejo del municipio y el territorio comunitario y por tanto su acceso y posesión de activos (al menos de tierra) son prácticamente nulos. Están destinados a integrarse como fuerza de trabajo. Oportunidades limitadas de trabajo con los titulares de derechos agrarios. 	<p>comunidades ni siquiera los reconocen)</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificación y promoción de oportunidades de negocios (o empleos productivos) en la vida local y comunitaria Fortalecimiento de capacidades para nuevas formas de empleo no primario Rearmonización de la vida municipal (atención a todos los pobladores) con la vida de la comunidad agraria 	<p>vivienda</p> <ul style="list-style-type: none"> Incentivos para procesos productivos locales no únicamente primarios Políticas de desarrollo local-municipal incluyentes 	<p>población sin tierra.</p> <ul style="list-style-type: none"> Los planes de desarrollo comunitario consideran arreglos al interior de los núcleos agrarios. Apoyo al establecimiento en la comunidad de proyectos productivos vinculados con los recursos forestales (en términos de integración de pequeñas cadenas productivas locales o regionales). Por ejemplo impulsar carpinterías, mueblerías, artesanías, ecoturismo, etc. Fortalecimiento de capacidades de los avecindados para su inserción colaborativa en roles de colaboración con los titulares de derechos agrarios Apoyo al desarrollo de servicios municipales más efectivos y equitativos para todos los habitantes de las localidades
Jóvenes	<p>Nivel de pobreza: muy alto (sobre todo en comunidades B, porque en algunas A hay iniciativas para incorporar a los jóvenes en el manejo de la comunidad)</p> <p>Causas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Pocas oportunidades de capacitación y desenvolvimiento humano en la localidad, aun cuando constituyen un numeroso grupo al interior de las comunidades, que serán responsables de las comunidades en unos años más. Pocas opciones económicas locales de inserción, por lo que optan por emigrar. Además de fuertes estímulos propagandísticos a la emigración como opción de 	<ul style="list-style-type: none"> Reconocer la importancia de este grupo estratégico para la comunidad tanto en el futuro como actualmente, para impulsar procesos nuevos de reorganización comunitaria y de oportunidades de ingreso y empleo. Fortalecimiento de capacidades orientados a las condiciones locales de desarrollo Incentivos para la formación local <i>on line</i>, y para los negocios locales no primarios Estímulo a la revaloración de su papel en la reproducción de su propia sociedad local. Generación de alternativas productivas 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión cultural de revaloración del papel de los jóvenes en la reproducción de su sociedad local Incentivos para la capacitación en temas de utilidad para la comunidad local 	<ul style="list-style-type: none"> Atención diferenciada a los jóvenes; promoción cultural y de recursos de internet de formación <i>on line</i> Inclusión de los jóvenes más dinámicos de la localidad en procesos de diagnósticos participativos, estudios de mercado y proyectos de potencial ecoturístico Estímulo a la formación de comunicadores locales, para procesos educativos, recreativos y rituales locales Fortalecimiento de capacidades en todos los temas que requiera el desarrollo local y las oportunidades de negocios con recursos locales

TIPOLOGÍA	NIVEL Y CAUSAS DE POBREZA	MEDIDAS PARA COMBATIRLA	NECESIDADES PRIORITARIAS	RESPUESTAS DEL PROYECTO
	vida.			

Cuadro 5: Matriz de interesados/Agentes del Proyecto y sus funciones

COMPONENTES DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	INSTITUCIONES PARTICIPANTES	APORTE
Componente 1: Fortalecimiento de la capacidad y gestión local	<ul style="list-style-type: none">Formulación de planes de desarrollo comunitario.Fortalecimiento de las organizaciones: integración de documentos legales, fortalecimiento organizativo y de la capacidad de gestión de autoridades comunitarias y resolución de conflictos.Capacitación de comunidades y ejidos: fortalecimiento de negocios, gerencia de sus organizaciones, derechos ciudadanos, género, manejo ambiental, formación de técnicos comunitarios, intercambio de experiencias	Comisión Nacional Forestal (CONAFOR): Unidad de Coordinación del Proyecto de Desarrollo Forestal Comunitario (PROCYMAF) en cada uno de los tres estado y Coordinación del Proyecto de Desarrollo Sustentable en el Noroeste Semiárido (FIDA-CONAFOR)	El PROCYMAF ha impulsado la elaboración y ejecución de planes de desarrollo forestal comunitario y dentro de CONAFOR es el programa que ha generado mayor experiencia en el fortalecimiento de la organización de comunidades y ejidos, sobre todo en el estado de Oaxaca. Se ha acordado con la Unidad de Coordinación del PROCYMAF (Oaxaca y también de Quintana Roo –estado colindante con Campeche) un posible apoyo para que éste transfiera las experiencias y conocimientos adquiridos al personal que contratará el FIDA. Del Proyecto del Noroeste Semiárido se rescatará su experiencia obtenida en el terreno por parte de los agentes de desarrollo local al comenzar el trabajo de organización con las comunidades o grupos de interés. Se ha acordado una posible visita del futuro personal a la zona del Proyecto del Noroeste.
		ONG como Mesófilo e IDEMO (Oaxaca), AMBIO (Chiapas) y PRONATURA (Chiapas, Campeche y Oaxaca)	Estas ONG trabajan con comunidades forestales y además han realizado estudios y ejercicios de planeación participativa. Con estas ONG se ha acordado su posible participación en: transmisión de experiencia en la integración de planes de desarrollo comunitario; fungir como facilitadores en la realización de algunos de éstos; impartición de eventos de capacitación, asistencia técnica y difusión; permitir el intercambio de experiencias con sus ejidos y comunidades exitosos; y aprovechar su experiencia en la formación de técnicos comunitarios.
		Instituciones de educación e investigación: Universidades e Institutos Tecnológicos de los tres estados, Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS-Sureste), Colegio de la Frontera Sur (ECOSUR), Universidad Autónoma Chapingo (UACH), e INIFAP, otras.	Estas instituciones pueden aportar, como se ha identificado en reuniones de acercamiento con éstas, un amplio conocimiento de la realidad socioeconómica y política de la región, y participar en acciones de capacitación y asesoría para fortalecer la organización de comunidades y grupos de interés. Por ejemplo, el CIESAS tiene investigaciones sociales en los Altos de Chiapas con población indígena; el ECOSUR tiene investigaciones sobre servicios ambientales; el INIFAP en sistemas agroforestales en Campeche y la UACH sobre producción de palma en Chiapas y realiza un diagnóstico forestal en la Sierra Norte de Oaxaca, entre otros.
		Colegio de Ingenieros Forestales y Asociación de Servicios Técnicos y Profesionales en cada estado	Estos pueden participar en la transmisión de experiencias y conocimiento de la zona del Proyecto y al incorporarlos directamente en la integración de planes de desarrollo comunitario, en eventos de capacitación o asistencia técnica y en acciones de intercambio de experiencias. Ya se ha tenido contacto con ellos.

33

33

33

33

TANZ

ANIA

COMPONENTES DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	INSTITUCIONES PARTICIPANTES	APORTE
		Consejos Municipales de Desarrollo Rural Sustentable (CMDRS), Asociaciones Regionales de Silvicultores (ARS) o Comités Regionales de Recursos Naturales (en Oaxaca).	Estos órganos colegiados han venido realizando diagnósticos o planes en sus ámbitos de acción, por lo que cuando proceda y se considere conveniente se aprovecharán esos avances y, se establecerán sinergias para planear acciones en conjunto. En Oaxaca, dado su avance, es más factible aprovechar la ARS o consejos regionales; en Campeche consejos municipales y en Chiapas ambas instancias dependiendo de la funcionalidad de éstos en la zona.
		Autoridades del sector agrario en cada uno de los estados: Delegaciones de la Secretaría de la Reforma (SRA) Agraria, Procuraduría Agraria (PA) y Registro Agrario Nacional (RAN)	Como ha sido acordado con ellos, en primer término se espera su apoyo con información actualizada sobre la situación agraria en la zona del Proyecto. También se procurará regularizar, en los casos que sea posible, la documentación de legal (carpeta básica) y se buscarán mecanismos alternos para justificar la posesión de la tierra y así puedan las comunidades tener acceso a programas de Gobierno.
		Autoridades municipales	En donde las autoridades comunales tienen poca legitimidad o importancia –como en algunas de la Región de Villa Alta en Oaxaca, otras de los altos de Chiapas y algunos ejidos de Campeche–, se acudiría a las autoridades municipales para solicitar su apoyo y poder convocar a los miembros de ejidos y comunidades y definir estrategias de integración de las asambleas. En general los municipios son aliados naturales y obligados por ser en éstos donde aterriza el Proyecto.
		Comunidades/ejidos exitosos ubicados en los estados del Proyecto como la Comunidad de Santiago Laxopa en Oaxaca, Sierra Morena en Chiapas y el Ejido de Chunhuaz en Campeche, entre otros, así como otros fuera de éstos.	Estos han logrado avances importantes tanto en la consolidación de su organización como en el establecimiento de negocios y pueden aprovecharse como “escuelas” o experiencias de “muestra” a las comunidades y ejidos que apoyará el Proyecto para que puedan conocer su experiencia, mediante visitas de campo.
Componente 2: Proyectos y negocios forestales	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de planes de negocio • Actividades de inversión (activos físicos y asistencia técnica) • Formación y consolidación de alianzas al interior de las comunidades, entre productores, comunidades y comunidades-privados 	CONAFOR: ProÁrbol y PROCYMAF	El Proyecto coadyuvará con las comunidades/ejidos apoyados para que accedan a los recursos de esos Programas. Estos proyectos se corresponderán siempre con las acciones definidas en los planes de desarrollo comunitario.
		Delegaciones de Comisión Nacional de Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI): Fondos	La CDI cuenta con cuantiosos recursos para impulsar proyectos. En esta Misión se ha acordado con ésta, impulsar alianzas para el impulso de proyectos, promover el intercambio de experiencias, aprovechar el

33	33	33	TANZ
----	----	----	------

COMPONENTES DEL PROYECTO	ACTIVIDADES	INSTITUCIONES PARTICIPANTES	APORTE
		cooperativas diversas, SPR, UZIRI y cooperativas de crédito, comunidades forestales exitosas, organización de cafetaleros, entre otras.	productos agroforestales). Existen también los fondos regionales de la CDI y algunas cooperativas de crédito con las cuáles se podrían impulsar proyectos productivos en conjunto. Con las asociaciones de agricultores y ganaderos, además de poder diseñar proyectos agroforestales conjuntos se tiene que trabajar fuertemente la parte de sensibilización del cuidado del medio ambiente. Aquí entran también comunidades y ejidos exitosos que puedan servir como escuela a las otras que buscará impulsar el Proyecto.
		Sector ambiental: Delegación Estatal de la Secretaría de Medio Ambiente recursos Naturales (SEMARNAT) y de la Procuraduría Federal Ambiental (PROFEPA), Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONAMP).	Se impulsará la participación de estas dependencias en los órganos de decisión del Proyecto y con SEMARNAT específicamente se buscarán acuerdos para que la autorización de los programas de manejo, y otros actos de autoridad, se realicen de manera oportuna y menos engorrosa. En Chiapas específicamente SEMARNAT ha conformado un grupo técnico inter-institucional para impulsar la forestería comunitaria, en el cual se puede tener presencia. SEMARNAT también puede apoyar en el impulso a Unidades de Manejo de la Vida Silvestre (UMA) en la zona del Proyecto. Con la CONAMP, sobre todo en Chiapas y Campeche, como la responsable de áreas naturales protegidas, se deberá trabajar muy coordinadamente, sobre todo en el impulso de proyectos productivos.
		PRONATURA Chiapas y despachos profesionales independientes	Para la elaboración de planes de negocios se ha identificado que PRONATURA Chiapas, así como otros despachos de profesionistas ubicados en los tres estados, pueden apoyar en este tema.
Componente 3: Fortalecimiento Institucional y Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Administración y gestión • Sistema de seguimiento y evaluación por resultados • Difusión del Proyecto • Gestión del conocimiento • Actualización y desarrollo de capacidades de los promotores 	CONAFOR: Unidad Gerencial del Proyecto y otras áreas como planeación, capacitación	La Unidad Gerencial del Proyecto será la responsable de llevar a cabo la promoción, administración, evaluación y monitoreo del Proyecto y, será la responsable de contratar, actualizar y evaluar a los promotores.
		Fundación FORD	La Fundación sobre todo apoyará en la sistematización de experiencias, en la difusión de acciones y en general en la gestión del conocimiento
		ONG como Mesófilo, AMBIO, PRONATURA, universidades, centros de investigación, despachos	Podrán apoyar en la actualización de los promotores en temas específicos y en realizar algunos eventos de gestión del conocimiento.