



Proyecto de Desarrollo Comunitario Forestal en los Estados del Sur (Campeche, Chiapas y Oaxaca)-(DECOFOS) y el Proyecto de Mitigación del Cambio Climático a través del Manejo Forestal Sustentable y la Creación de Capacidades en los Estados del sur (GEF-FSP- 028-MX)

Informe de Revisión de Medio Término

Noviembre, 2014. Roma, Italia.

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	5
ANTECEDENTES, OBJETIVO Y PROCESOS DE LA REVISIÓN DE MEDIO TÉRMINO	9
ANTECEDENTES	9
OBJETIVOS DE LA REVISIÓN DE MEDIO TÉRMINO (RMT)	10
PROCESOS DE LA REVISIÓN DE MEDIO TÉRMINO	10
CONTEXTO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO	11
CONTEXTO ECONÓMICO Y SOCIAL	11
SECTOR PRODUCTIVO EN ÁREAS FORESTALES	13
EL PROYECTO	13
LA FASE DE DISEÑO.....	13
LA FASE DE ARRANQUE	15
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	15
ESTRATEGIAS DEL PROYECTO	16
LA ESTRATEGIA DE EJECUCIÓN.....	16
LA ESTRATEGIA DE FOCALIZACIÓN.....	17
PRINCIPALES PRODUCTOS Y RESULTADOS DE LA EJECUCIÓN.....	19
COMPONENTE 1. CAPACIDADES PARA LA ORGANIZACIÓN, PLANEACIÓN, GESTIÓN LOCAL Y CAMBIO CLIMÁTICO	19
<i>Diseño original.....</i>	<i>19</i>
<i>Estrategia actual</i>	<i>20</i>
<i>Implementación.....</i>	<i>21</i>
<i>Revisión de los conceptos de apoyo</i>	<i>28</i>
COMPONENTE II. PROYECTOS Y NEGOCIOS FORESTALES.....	31
<i>Diseño original.....</i>	<i>31</i>
<i>Estrategia actual</i>	<i>33</i>
<i>Implementación.....</i>	<i>35</i>
<i>Revisión de conceptos de apoyo.....</i>	<i>39</i>
COMPONENTE III. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	43
<i>Diseño original.....</i>	<i>43</i>
<i>Estrategia actual</i>	<i>43</i>
<i>Implementación.....</i>	<i>44</i>
<i>Sistema de Gestión de Resultados e Impacto (RIMS).....</i>	<i>44</i>
<i>Encuesta de Línea de Base de DECOFOS.....</i>	<i>45</i>
<i>Revisión de Marco Lógico (ML).....</i>	<i>45</i>
ACCIONES TRANSVERSALES DEL PROYECTO.....	45
<i>Inclusión de grupos vulnerables: género, poblaciones indígenas y jóvenes</i>	<i>45</i>
AVANCE EN COMPROMISOS DEL GEF	48
<i>Análisis por Componente en el marco de la donación GEF.....</i>	<i>52</i>
<i>Avance en el cumplimiento de las metas generales del Proyecto</i>	<i>56</i>
GESTIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	58
<i>Presupuesto y flujo de fondos.....</i>	<i>61</i>
<i>Sistema contable y asuntos de control interno.....</i>	<i>63</i>

Informe de Revisión de Medio Término

Adquisiciones..... 63

Análisis institucional: CONAFOR-UGP-NAFIN..... 64

Enmiendas al Convenio de Préstamo 65

Cumplimiento de Cláusulas de los Convenios 66

Manual Operativo del Proyecto (MOP)..... 66

EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL PROYECTO 67

EFFECTOS DIRECTOS..... 67

EFICACIA 67

PERTINENCIA..... 68

SOSTENIBILIDAD..... 68

ALINEACIÓN CON LAS ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS DEL GEF..... 68

ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD Y CIERRE 69

PERSPECTIVAS DEL PROYECTO HASTA SU CIERRE 70

ACUERDOS..... 70

APÉNDICE 1: INFORMACIÓN DE LA EJECUCIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO 73

APÉNDICE 2: LA PERCEPCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS DEL PROYECTO..... 75

APÉNDICE 3: AVANCES EN LA EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES Y PRODUCTOS DEL MARCO LÓGICO 77

Informe de Revisión de Medio Término

Acrónimos y Siglas

ADL	Agente de Desarrollo Local
ADR	Agencias de Desarrollo Rural
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (Costa Rica)
CNCH	Cruzada Nacional Contra el Hambre
CONAFOR	Comisión Nacional Forestal
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
DECOFOS	Proyecto de Desarrollo Comunitario Forestal en los Estados del Sur
DEG	Derechos Especiales de Giro
ENIGH	Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FINRURAL	Financiera Rural
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura
GEF	Fondo Mundial de Medio Ambiente
GEI	Gases de efecto invernadero
GSC	Gerencia de Silvicultura Comunitaria
INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
MXN	Pesos Mexicanos
NAFIN	Nacional Financiera
OTC	Ordenamiento Territorial Comunitario
PEA	Población Económicamente Activa
PESA	Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria
PDL	Plan de Desarrollo Local
PIB	Producto Interno Bruto
PND	Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
PRODESNOS	Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales e Indígenas del Noroeste Semiárido
PSEyGC	Planeación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento
PST	Prestadores de servicios técnicos
REDD+	Estrategia Nacional de Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación
RIMS	Sistema de Gestión de Resultados e Impacto
RMT	Revisión de Medio Término
SEDATU	Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto
UMA	Unidad de Manejo Ambiental
USD	Dólares de los Estados Unidos de América

Resumen Ejecutivo

1. **Objetivos y metodología de la Revisión de Medio Término.** Del 31 de marzo al 11 de abril de 2014 tuvo lugar la Misión de Revisión de Medio Término (RMT) del Proyecto DECOFOS financiado por el Préstamo 790-MX del FIDA y la donación GEF-FSP-028-MX MX en los Estados Unidos Mexicanos. El objetivo central de la RMT fue revisar en su fase intermedia el Proyecto, para estimar los beneficios directos e indirectos de la implementación en la población objetivo, el área geográfica de influencia y el medio ambiente, de manera que permita sacar conclusiones, proponer recomendaciones específicas y acuerdos con el equipo de la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) y la CONAFOR sobre la ejecución en el período restante.
2. El trabajo de campo incluyó visitas a las Gerencias Estatales de Oaxaca y Campeche, visita a proyectos apoyados por DECOFOS en estos estados, en diversos giros productivos (turismo de naturaleza, confección de prendas de seda natural, artesanías de madera y módulos agroforestales), entrevistas en grupo focal con prestadores de servicios técnicos y con beneficiarios de los proyectos.
3. La misión sostuvo reuniones de trabajo en la ciudad de Guadalajara, en las oficinas centrales de la CONAFOR, organismo ejecutor del Proyecto, en las que se analizaron los hallazgos de campo y se realizó una revisión de la información técnica y financiera con la Unidad Coordinadora del Proyecto y áreas encargadas de los aspectos contables y financieros en la Gerencia de Silvicultura Comunitaria, en esas reuniones se contó con la participación de funcionarios de Nacional Financiera. La misión concluyó con la suscripción de la ayuda memoria en la Ciudad de México, en las oficinas de Nacional Financiera, con la participación de la representante de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
4. **Fase de diseño y arranque del Proyecto.** En el mes de septiembre de 2007 el FIDA recibió invitación del Gobierno de México para apoyar la instrumentación del Programa Institucional de la CONAFOR en regiones y grupos a los que escasamente se había atendido hasta entonces. Al año siguiente, durante los meses de abril y mayo, se realizó la misión de formulación del Proyecto DECOFOS, los trabajos de diseño se extendieron hasta el año 2009 en el que también se planteó la inclusión de una donación del Fondo Mundial del Medio Ambiente (GEF, por sus siglas en inglés) para apoyar la estrategia nacional de cambio climático.
5. La aprobación del Proyecto por la Junta Directiva del FIDA se dio el 15 de septiembre de 2009 y entró en vigor el 23 de marzo de 2011 cuando se firmó el Convenio de Financiamiento correspondiente.
6. El objetivo general del Proyecto es contribuir a mejorar las condiciones de vida de los habitantes de zonas forestales en pobreza y pobreza extrema mediante el desarrollo de actividades productivas sustentables que coadyuven y promuevan la reducción de los efectos del cambio climático y sus impactos negativos. Para concretar este objetivo el Proyecto tiene tres componentes: i) Fortalecimiento de las capacidades para la organización, planeación, gestión local y cambio climático; ii) Proyectos y negocios forestales; y, iii) Fortalecimiento institucional.
7. El costo total del Proyecto es de USD 18.5 millones, que se financia con un préstamo del FIDA por DEG 3.2 millones (aproximadamente USD 5.0 millones), una donación de USD 5 millones del GEF, recursos de contrapartida del Gobierno de México por USD 7 millones y contribuciones de los beneficiarios por USD 1.5 millones.

Informe de Revisión de Medio Término

8. El periodo de ejecución del Proyecto es de cinco años a partir de la fecha de entrada en vigor, su implementación concluye el 31 de marzo de 2016 y realizará el cierre administrativo antes del 30 de septiembre de 2016.
9. **Contexto de ejecución.** Durante los últimos años la evolución de la economía nacional ha mostrado estabilidad en los grandes agregados macroeconómicos, sin embargo el crecimiento del PIB ha sido insuficiente para crear los empleos necesarios y abatir la pobreza de amplios sectores de población. Al año 2012 de una población total estimada en 117.5 millones de habitantes, casi una quinta parte se encontraba en pobreza alimentaria, una proporción muy parecida a la observada hace 20 años. La población rural del país es aproximadamente un 23% del total nacional. En el medio rural la proporción de población en situación de pobreza alimentaria se eleva al 30.9%, es decir, 13.6 millones de personas, que representan el 59% de la población nacional en pobreza alimentaria.
10. México cuenta con 138 millones de hectáreas (ha) con vegetación forestal, equivalentes a 70% del territorio nacional¹. En las zonas forestales del país habitan aproximadamente 11 millones de personas, sus condiciones de vida registran agudos contrastes con el resto del país, hay una mayor marginación y pobreza.
11. **Estrategia de ejecución.** El Proyecto estableció una tipificación de localidades en las que intervendría, según su grado de desarrollo organizativo: A) Localidades con una organización incipiente y/o básica; y, B) Localidades en proceso de consolidación. De acuerdo a esta tipificación se desarrollaría una estrategia de intervención diferenciada, en las localidades de tipo A el Proyecto buscaría primeramente consolidar la base comunitaria y elaborar sus planes locales de desarrollo, esto se haría mediante apoyos del Componente 1; por otra parte, en las localidades de tipo B, con una cierta base de organización, se buscaría impulsar, desde un principio, el desarrollo de proyectos productivos mediante apoyos del Componente 2. Esta estrategia se ha seguido de manera general, aunque no ha sido implementado en una manera consistente en términos de la progresividad y sinergia de las inversiones en una misma unidad de intervención (ejido, comunidad o grupo participativo de interés común).
12. La estrategia de focalización ha puesto el acento en su dimensión geográfica, en el diseño del Proyecto se propuso un total de 106 municipios en los tres estados, durante el año 2013 el área de intervención se acotó a 76 municipios. Respecto a la focalización socioeconómica, el Proyecto considera la atención a 18,000 familias, aproximadamente 108,000 beneficiarios, de los cuales el 25% serían mujeres. La población beneficiaria serían ejidatarios y comuneros (70%), avecindados (14.5%) y otros pobladores sin derechos agrarios (14.5%). Hasta el momento no es posible determinar cuántas familias o beneficiarios han sido atendidos, las bases de datos solo permiten conocer que de un total de 566 apoyos otorgados por el Proyecto en el periodo 2010-2013, el 47% correspondió a ejidos, 27% a comunidades, 13% a grupos participativos de interés común y 13% a otro tipo de beneficiarios.
13. El diseño del Proyecto también contempló acciones transversales para favorecer la inclusión de mujeres, jóvenes e indígenas como grupos de atención prioritaria, sin embargo, en la ejecución estos solamente son enunciados genéricos con escaso soporte en acciones afirmativas concretas que favorezcan la presencia y participación de estos grupos en las diversas iniciativas impulsadas por el Proyecto.
14. **Principales productos y resultados de la ejecución.** En el documento de diseño del Proyecto se previó una distribución de las inversiones en una proporción de 69% en el Componente 1.

¹ CONAFOR, Programa Institucional 2014-2018, México, abril de 2014.

Informe de Revisión de Medio Término

Fortalecimiento de las capacidades para la organización, planeación, gestión local y cambio climático, y el restante 31% en las acciones correspondientes al Componente 2. Proyectos y negocios forestales. En la realidad la estructura de inversiones del periodo 2010-2013 es casi el inverso de la propuesta, es decir, 73% en el Componente 2 y 27% en el Componente 1. De esta distribución de inversiones se puede concluir que el Proyecto se ha orientado más hacia localidades en las que ya existía algún grado de organización y procesos de planeación que facilitaron el desarrollo de emprendimientos productivos en sus diferentes denominaciones (proyectos de inversión en microempresas rurales y de turismo de naturaleza, proyectos de transferencia de tecnología, módulos agroforestales y viveros comunitarios), lo que eventualmente deberá reflejarse en mayores efectos en términos de generación de empleo e ingreso en los territorios de intervención. El proyecto adolece de un sistema de seguimiento y evaluación que permita medir los efectos, la Misión ha insistido en la necesidad de generar y sistematizar información para la evaluación correspondiente.

15. En el Componente 1 los apoyos se concentraron en tres conceptos: i) talleres y cursos de capacitación técnica (31% del total de apoyos del componente), seminarios de comunidad a comunidad (28%) y evaluaciones rurales participativas (21%), estas son acciones positivas que inciden en el desarrollo de capacidades y capital social, sin embargo, hasta ahora no queda clara la vinculación con el desarrollo de inversiones impulsadas desde el Componente 2.
16. En el Componente 2 las acciones del Proyecto se han canalizado esencialmente al establecimiento y mantenimiento de módulos agroforestales (39% del total de apoyos del componente), ejecución de proyectos de inversión y proyectos ambientales (24%) y proyectos de transferencia de tecnología (23%). Dos elementos de crucial importancia para la consolidación y sustentabilidad de los emprendimientos productivos apoyados son, por una parte, el acompañamiento técnico pertinente al giro productivo apoyado y, por otra parte, el acceso a fuentes de financiamiento para capital de trabajo, que permita el uso pleno de la capacidad productiva de los proyectos.
17. En el Componente 3. Fortalecimiento Institucional, siguiendo lo establecido en el diseño del Proyecto, se integró la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP), adscrita a la Gerencia de Silvicultura Comunitaria, la UCP cuenta con una coordinadora y tres profesionistas en las áreas de planeación, seguimiento y evaluación, manejo de recursos naturales y cambio climático; en cada una de las Gerencias Estatales se cuenta con un equipo de dos profesionistas que apoyan la ejecución en el terreno. Tanto la UCP como los equipos en los estados enfrentan algunas limitaciones en el desempeño de sus funciones, la primera tiene que ver con el esquema de contratación como prestadores de servicios profesionales, lo que genera discontinuidades en la contratación.
18. Como muestra el apéndice 3, los productos previstos en el Marco Lógico se implementaron adecuadamente. 63% de los productos previstos se alcanzaron, si se toma en cuenta aquellos que reportan avance. Si se toma en cuenta todos los productos, el avance es de únicamente 29%. Se debe considerar, como se indica anteriormente, que varios productos tienen avance (por ejemplo, personas capacitadas), pero que no pudo reportar debido a la falta de una base de datos adecuada. La CONAFOR se comprometió a preparar esta base de datos, con lo cual el reporte de avance estará completo para el informe anual 2014.
19. **Avances en las acciones y compromisos específicos del GEF.** Hasta ahora el Proyecto ha hecho un uso marginal de los recursos de donación provistos por el GEF. Solamente un 5% del total de las inversiones realizadas en el periodo 2010-2013 se ha financiado con estos recursos; en el Componente 1 se entregaron nueve apoyos para la realización de talleres participativos de servicios ambientales, de adaptación y mitigación del cambio climático y seminarios de comunidad a

Informe de Revisión de Medio Término

- comunidad; en el Componente 2 se otorgaron 21 apoyos, la mayoría (12 apoyos) para el establecimiento y mantenimiento de módulos agroforestales, viveros comunitarios (5 apoyos), proyectos de transferencia de tecnología (3 apoyos) y constitución y registro legal de microempresas (un apoyo). Los indicadores del proyecto GEF están incluidos en el Marco Lógico de DECOFOS. Algunos de los productos previstos en el Marco Lógico se lograron implementar, aunque no se ha realizado la solicitud de reembolso correspondiente.
20. **Gestión de la administración financiera.** Se observa un desequilibrio en el uso de las fuentes de financiamiento del Proyecto: en el caso del crédito del FIDA se ha llegado a un 85% de utilización, en el caso del donativo GEF solamente se tiene un 5% de utilización. El desembolso de recursos del FIDA llega a un nivel del 53% (se tiene programado el 85% una vez que se presente la solicitud de desembolso correspondiente a las inversiones realizadas en 2013); en cuanto al GEF aún no se gestionan desembolsos.
 21. Para el periodo 2014-2016 el flujo de fondos provendrá esencialmente de los recursos de donación del GEF ya que del crédito FIDA solo resta un 15% a ser utilizado.
 22. Sobre los aportes de Gobierno y contrapartida, no se pudo obtener el dato actualizado, ya que la GSC está en proceso de revisión de su sistema de pagos (SIGA). Por lo que se mantiene la información entregada en la segunda misión de supervisión del 2013: 65% de 1,49 millones de USD por los beneficiarios y 10% de 7,04 millones por el Gobierno.
 23. **Evaluación preliminar del Proyecto.** La determinación de efectos directos del Proyecto, hasta ahora, no se puede realizar debido a que el organismo ejecutor no hace seguimiento a los cambios propiciados a partir de los conceptos de apoyo entregados a los beneficiarios; sin embargo, durante las misiones de supervisión y ésta de revisión de medio término se han identificado algunos efectos, tanto en el caso de apoyos en el Componente 1, por ejemplo en desarrollo de capacidades a partir de seminarios de comunidad a comunidad, o en el desarrollo de proyectos productivos generadores de nuevas fuentes de empleo e ingreso en las localidades de intervención.
 24. Respecto a la eficacia del Proyecto en términos del logro de sus objetivos, de manera general se puede decir que los apoyos provistos en sus dos componentes principales están contribuyendo a mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios del mismo. Sin embargo, se percibe la necesidad de asegurar mayor integralidad a las acciones a nivel de una misma unidad de intervención específica (ejido, comunidad, sociedades o grupo participativo de interés común); cada acción representa un potencial paso adelante, pero sin insertarse en un proceso integral de desarrollo que armonice y potencie sinergias entre desarrollo de capacidades y realización de inversiones productivas.
 25. En cuanto a la pertinencia de las acciones del Proyecto, éstas se encuentran claramente vinculadas a los objetivos y prioridades de política pública de la CONAFOR. Sin embargo, desde el frente de la población atendida hay aspectos en los que el Proyecto debe responder de mejor manera a sus necesidades específicas, esto es palpable en lo relacionado a los servicios de asistencia técnica que hagan posible una mayor calidad de los proyectos apoyados y aseguren su consolidación.
 26. En torno a la sostenibilidad de los beneficios propiciados por la acción del Proyecto, especialmente en áreas relacionadas con inversiones orientadas a la generación de fuentes de empleo e ingreso, es apreciable la necesidad de dar un mayor seguimiento a estas acciones de modo de perfilar soluciones específicas que contribuyan a la consolidación de los proyectos.

Informe de Revisión de Medio Término

27. **Estrategia de sostenibilidad y cierre.** Hasta ahora el Proyecto no cuenta con una estrategia específica en este sentido, sobre ello ha habido reiteración de parte de las misiones de supervisión y de la de revisión de medio término. Durante la misión se acordó que la UCP elabore una estrategia de sostenibilidad y cierre que incluye la institucionalidad de los aspectos más exitosos del proyecto.
28. **Perspectivas del Proyecto hasta su cierre.** La UCP ha formulado una estrategia de ejecución del Proyecto para los próximos años en la que se plantea asegurar la integralidad y progresividad de los apoyos en una misma unidad de intervención (ejido, comunidad, sociedad o grupo participativo de interés común), para ello propone una tipología básica de atención en cuatro niveles (i. Organización planeación y desarrollo local, ii. Aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, iii. Transformación de productos y iv. Comercialización – vinculación a mercados). La misión de RMT valora positivamente y apoya esta orientación estratégica del Proyecto.
29. **Principales conclusiones.** El Proyecto presenta importantes áreas de mejora en su ejecución. En primer término se destaca la necesidad de aprovechar su potencial innovador en metodologías de trabajo en territorios y grupos de población en los que la presencia de la CONAFOR ha sido reducida.
30. Un área fundamental es la de gestión del conocimiento, hasta ahora es muy escasa la sistematización de experiencias y aprendizajes que pueden contribuir a mejorar la ejecución del Proyecto y, eventualmente a su réplica en otros territorios de interés para la CONAFOR.
31. Las intervenciones del Proyecto deben alcanzar mayor sinergia entre componentes, este es un reto en la estrategia que ha propuesto la UCP para consolidar las acciones realizadas en los primeros años de ejecución.
32. La relativa inflexibilidad de los lineamientos del proyecto ha dificultado la implementación de apoyos plurianuales como previsto en el diseño del proyecto y como recomendado a través de las lecciones aprendidas de proyectos exitosos en México y en otros países.
33. En igual sentido, es de vital importancia fortalecer las vinculaciones estratégicas entre las acciones impulsadas en cada fuente de financiamiento, esta es un área de innovación para la CONAFOR para armonizar enfoques de fomento a la producción y productividad con consideración de la estrategia nacional de cambio climático.
34. **Principales acuerdos.** En la última sección del presente Informe de Revisión de Medio Término se detallan los acuerdos entre CONAFOR, NAFIN y FIDA sobre la implementación del Proyecto en los años que restan de vigencia del mismo.

Antecedentes, objetivo y procesos de la Revisión de Medio Término

Antecedentes

35. De conformidad con el Convenio de Préstamo, la CONAFOR como organismo responsable del Proyecto, en acuerdo con el FIDA, llevará a cabo la Revisión de Medio Término como se especifica en la Sección 8.03 b) y c) de las Condiciones Generales.
36. Del 31 de marzo al 11 de abril de 2014 tuvo lugar la Misión de Revisión de Medio Término (RMT) del Proyecto DECOFOS financiado por el Préstamo 790-MX del FIDA y la donación GEF-FSP-028-MX. Los trabajos de la Misión se desarrollaron en las oficinas centrales de la CONAFOR y en visitas de campo a los estados de Oaxaca y Campeche.

Objetivos de la Revisión de Medio Término (RMT)

37. El objetivo general de la RMT es revisar en su fase intermedia el Proyecto, para estimar los beneficios directos e indirectos de la implementación en la población objetivo, el área geográfica de influencia y el medio ambiente, de manera que permita sacar conclusiones, proponer recomendaciones específicas y acuerdos con la Gerencia de Silvicultura Comunitaria de la CONAFOR sobre la ejecución en el período restante.

Procesos de la Revisión de Medio Término

38. La Revisión de Medio Término se llevó a cabo en el marco de un proceso de planeación acordado entre la CONAFOR y FIDA en el que se definió la agenda de trabajo que incluyó reuniones de gabinete y la realización de una gira de campo para entablar comunicación con las Gerencias Estatales de la CONAFOR y los enlaces técnicos encargados de la operación en los tres estados considerados en el Proyecto (Campeche, Chiapas y Oaxaca).
39. La misión inició en la ciudad de Oaxaca, en donde se realizaron reuniones con los responsables de la ejecución del Proyecto (Gerencia de Silvicultura Comunitaria, Unidad Coordinadora del Proyecto y Enlaces Técnicos en los estados de Chiapas y Oaxaca) para conocer la evolución de la operación en el periodo 2010-2013. Asimismo, se analizaron los avances de la empresa de consultoría contratada para realizar el estudio de línea base del Proyecto.
40. Posteriormente se realizaron visitas de campo a los estados de Oaxaca (localidad de San Miguel Cajonos – Microempresas Rurales para la producción de gusano de seda) y Campeche (Gerencia Estatal, Ejidos Miguel Colorado – Turismo de naturaleza, El Centenario – Módulos agroforestales, 20 de Noviembre – Artesanías de madera, Álvaro Obregón – Representantes de ejidos).
41. La metodología de trabajo en campo incluyó la realización de grupos focales con beneficiarias y beneficiarios de los proyectos y prestadores de servicios técnicos, en los que el objetivo central fue captar su visión sobre la forma como se ha ejecutado el Proyecto, sus alcances y limitaciones, y los principales resultados registrados hasta la fecha.
42. Durante las visitas de campo también se realizaron videos sobre algunos de los proyectos y entrevistas a participantes, estos elementos contribuirán a comunicar los avances del Proyecto.
43. Luego de la gira de campo la misión se trasladó a la ciudad de Guadalajara, Jalisco, sede de la CONAFOR, en donde se realizaron reuniones para analizar la trayectoria del Proyecto en cada uno de sus componentes y fuentes de financiamiento. En estas reuniones también participó personal de Nacional Financiera.
44. La misión concluyó con una reunión de trabajo en la Ciudad de México en las oficinas de NAFIN, en donde se expusieron las principales conclusiones y recomendaciones para orientar la marcha del Proyecto hasta su conclusión en el año de 2016; en esta reunión participó también personal de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Contexto de ejecución del Proyecto

Contexto económico y social

45. **Evolución de la economía.** La economía mexicana es la segunda más grande de América Latina y el Caribe y la decimocuarta a nivel mundial. Con un ingreso per cápita de USD 9,740 (a precios corrientes, método Atlas), México está clasificado como país de ingresos medios-altos.
46. La evolución reciente de la economía mexicana presenta notables contrastes, de una parte, a pesar de los efectos de la crisis económica mundial de 2008, el país ha sido capaz de mantener los equilibrios macroeconómicos básicos, tanto en las finanzas públicas y la inflación, como en las cuentas con el exterior, de otra parte, el crecimiento de la economía ha sido notoriamente insuficiente para lograr un progreso significativo en los niveles de bienestar de la población.
47. El país enfrenta desafíos importantes para dinamizar su economía y elevar el nivel de bienestar de la población. Entre 1994 y 2013 el PIB total creció a una tasa promedio anual de 2.5 por ciento, consecuentemente, el progreso en el ingreso por persona ha sido solamente 1.2 por ciento anual, este ritmo de crecimiento no ha permitido crear los empleos necesarios para absorber de manera productiva a la población en edad de trabajar.
48. **Contexto rural.** La población nacional se estimó en 117.5 millones de personas en el año 2012, de ellas el 23 por ciento era población rural, asentada en localidades de menos de 2,500 habitantes, si se considera a las localidades de hasta 15 mil habitantes, esa proporción se eleva al 37 por ciento².
49. En el año 2012 había un total de 6.9 millones de personas ocupadas en actividades primarias³, equivalente al 14 por ciento de la PEA total, en 14 entidades federativas esta proporción era superior a la media nacional, destacan los casos de Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla y Zacatecas en donde el promedio fue de más del doble. El empleo en el sector primario es esencialmente masculino (88 por ciento del empleo sectorial, en contraste con el 62 por ciento observado en todos los sectores económicos).
50. De acuerdo con la ENIGH 2012 en ese año había un total de 6.9 millones de hogares en localidades de menos de 2,500 habitantes, el ingreso corriente total anual promedio por hogar rural fue de 87 mil pesos, la diferencia en el ingreso entre el primer y el décimo decil fue de 1 a 21. En los tres primeros deciles se concentra el 57 por ciento del total de hogares rurales y captan el 27 por ciento del total del ingreso rural. En contraste, en localidades de más de 2,500 habitantes, el ingreso promedio anual fue de 171 mil pesos, con una diferencia de 1 a 18 entre el primer y el décimo decil.
51. En el año 2012 el 85 por ciento de los perceptores de ingreso en el medio rural obtuvieron ingresos menores a dos salarios mínimos, en las áreas urbanas esa proporción fue del 56 por ciento.
52. **Pobreza.** La pobreza en México se ha agudizado en los últimos años. Si se considera la dimensión de ingreso, al año 2012 casi una quinta parte de la población nacional se encontraba en pobreza alimentaria⁴, una proporción muy parecida a la que se tenía hace 20 años, aunque mucho menor al máximo histórico observado en el año 1996 (37.4 por ciento).

² Encuesta Nacional de Ingreso y Gasto de los Hogares 2012. INEGI, México 2012.

³ Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2012. INEGI, México 2012.

⁴ Pobreza alimentaria: insuficiencia del ingreso para adquirir la canasta básica alimentaria, aun si se hiciera uso de todo el ingreso disponible en el hogar exclusivamente para la adquisición de estos bienes.

Informe de Revisión de Medio Término

53. La pobreza tiene una marcada concentración geográfica, de acuerdo con la información disponible a nivel de entidad federativa, en el año 2010 la pobreza alimentaria en un total de 13 estados fue mayor a la media nacional (18.8 por ciento), destacan los estados de Chiapas, Guerrero y Oaxaca en los que la proporción fue de más del doble del promedio nacional. En esos estados hay un total de 70 municipios en los que la pobreza alimentaria afecta a más del 70 por ciento de sus habitantes, a nivel nacional son 76 municipios en los que se registra ese grado de pobreza alimentaria.
54. En el medio rural es mayor la proporción de personas en pobreza, al año 2012, de acuerdo con las estimaciones del CONEVAL, el 63.6 por ciento de la población se encontraba en situación de pobreza patrimonial, 40.2 por ciento en pobreza de capacidades y 30.9 por ciento en pobreza alimentaria.
55. El indicador de privación social en el año 2012, entendido como el porcentaje de población con al menos tres carencias sociales⁵, marcaba una diferencia significativa entre el medio rural y el urbano, en el primero representaba 47.4 por ciento de la población rural, mientras que en el medio urbano la proporción fue de 16.9 por ciento del total de la población urbana.
56. Si se considera el ingreso de la población como la medida de bienestar también es apreciable la diferencia rural – urbana, en el primer caso la población con ingreso inferior a la línea de bienestar mínimo⁶ representaba el 32.7 por ciento, mientras que en el segundo esa proporción era de 16.2 por ciento.
57. Las entidades federativas en las que es mayor la incidencia de población con al menos tres carencias sociales se concentran principalmente en las regiones centro y sur – sureste del país. Este tipo de población, de acuerdo a los criterios del CONEVAL, se encuentra en pobreza extrema. Los estados de Chiapas, Oaxaca y Guerrero presentan una mayor proporción de población en esta condición.
58. **Desigualdad.** Entre los años 2010 y 2012 hubo una ligera reducción en el Coeficiente de Gini, al pasar de 0.509 a 0.498, sin embargo en 10 estados de la República en el año 2012 el valor de este indicador fue superior a la media nacional. Chiapas destaca como el estado con mayor desigualdad en la distribución del ingreso, seguido de Guerrero, Campeche y Zacatecas.
59. **La diversificación del ingreso rural.** Los hogares rurales mexicanos recurren a estrategias de vida diversificadas⁷. En promedio, el 8% de su ingreso total proviene de negocios propios en la agricultura, el 6% de la ganadería, el 5% de otras formas de utilización de los recursos naturales y el 14% de trabajo asalariado en la agricultura. El 32% del ingreso total proviene del trabajo asalariado fuera del campo y el 6%, del autoempleo en actividades de venta de bienes y servicios no agrícolas. El 20% proviene de remesas recibidas de Estados Unidos o de otros lugares de México. Por último, el 10% son ingresos por transferencias gubernamentales, entre las que destacan las de dos de los principales programas públicos, PROCAMPO (2%) y Oportunidades (3%).

⁵ El CONEVAL considera que la población con al menos 3 carencias sociales se encuentra en pobreza extrema. Los 6 tipos de carencia social que se consideran son: servicios de salud, seguridad social, calidad y espacios de vivienda, servicios básicos en la vivienda y alimentación.

⁶ La línea de bienestar mínimo equivale al valor de la canasta alimentaria por persona al mes, según el CONEVAL, a diciembre de 2012 ese valor era de \$823.95 para el medio rural (63 USD mensuales).

⁷ Antonio Yúnez-Naude, Isidro Soloaga, Pablo Meza y Arturo I. Cisneros (2013): *Perfiles de pobreza rural: México*, Manuscrito.

Sector productivo en áreas forestales

60. México cuenta con 138 millones de hectáreas (ha) con vegetación forestal, equivalentes a 70% del territorio nacional⁸. De esa superficie forestal 47% está arbolada, es decir, cubierta por bosques y selvas y otros ecosistemas dominados por formas arbóreas (petén, manglar, mezquites, huizachales, entre otros), mientras que 53% restante corresponde a otro tipo de vegetación forestal como el matorral xerófilo y otras áreas forestales (popal, tular, pastizal natural, vegetación halófila y gypsófila).
61. La población que habita en zonas forestales asciende a 11.04 millones de personas, las condiciones de vida de esta población muestran agudos contrastes con el resto del país, por ejemplo, el porcentaje de viviendas particulares habitadas sin drenaje es casi cuatro veces mayor en las áreas forestales que en todo el país. Algo similar se observa respecto a la disponibilidad de agua entubada, en donde el porcentaje nacional es de 11% de viviendas sin este servicio y de 30% en las áreas forestales.
62. De acuerdo con el Registro Agrario Nacional, existen 15,584 núcleos agrarios⁹, con superficies mayores a 200 ha de extensión, quienes tienen la propiedad de 62.6 millones de ha de bosques, selvas y vegetación forestal de zonas áridas, lo que equivale a 45% de la superficie forestal del país.
63. El sector forestal se caracteriza por una situación de baja producción y productividad. Existen 7.4 millones de ha incorporadas al manejo forestal que sustentan la producción forestal maderable del país, la cual fue de 5.9 millones de metros cúbicos de madera en rollo (m3r) durante 2012, frente a un consumo aparente de 17.9 millones de m3r en ese mismo año, lo cual significa que la producción maderable nacional satisfizo en 2012 solamente 33% del mercado interno.
64. La balanza comercial del sector silvícola pasó de un déficit de 371.7 millones de dólares en 2001, a 1,026 millones en el año 2012, lo que representó un incremento de 2.76 veces. Para el sector manufacturas de celulosa y papel, el déficit pasó de -1,551 millones de dólares a -4,513 lo que representó un incremento del déficit de 2.90 veces.
65. En materia de plantaciones forestales comerciales, al cierre del año 2012 solamente se han logrado establecer 242 mil ha de las cuales, poco más de 86 mil ha corresponden a plantaciones de especies no maderables como la candelilla, lechuguilla, hule y la palma camedor.

El Proyecto

La fase de diseño

66. El diseño original del Proyecto se dio en un contexto de política en el que la CONAFOR buscaba dos objetivos relevantes: 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. Asimismo, la CONAFOR participaba en el Proyecto de la Cuenca Forestal del Golfo de México (PCFGM) en Chiapas, Oaxaca, Campeche, Tabasco y Veracruz, cuyo objetivo era integrar una cadena productiva forestal de alta competitividad.

⁸ CONAFOR, Programa Institucional 2014-2018, México, abril de 2014.

⁹ De acuerdo con la SEDATU, la denominación 'núcleo agrario' alude al territorio que comprende los ejidos o comunidades inscritos en el Registro Agrario Nacional.

Informe de Revisión de Medio Término

67. En ese marco, el FIDA recibió la invitación del Gobierno de México en septiembre de 2007 para contribuir en la ejecución del PCFGM y apoyar la instrumentación del programa institucional de la CONAFOR.
68. En los meses de abril y mayo de 2008 se realizó 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. 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, donde además se realizó un amplio trabajo de diálogo con diversas instituciones de investigación, dependencias de gobierno federal, estatal y municipal y organizaciones de productores.
69. Durante los meses de mayo y junio de 2009, se hizo una revisión adicional del Proyecto en coordinación con la CONAFOR donde se determinó que su operación estará a 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.
70. 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.

La fase de arranque

71. El Proyecto se aprobó por la Junta Ejecutiva del FIDA el 15 de septiembre de 2009 y entró en vigor el 23 de marzo de 2011 cuando se firmó el Convenio de Financiamiento entre el Gobierno de México y el Fondo Internacional del Desarrollo Agrícola (FIDA).

Descripción del Proyecto

72. **Objetivo del Proyecto.** El Convenio de Financiación del Proyecto establece que el objetivo general del Proyecto es contribuir a mejorar las condiciones de vida de los habitantes de zonas forestales en pobreza y pobreza extrema mediante el desarrollo de actividades productivas sustentables que coadyuven y promuevan la reducción de los efectos del cambio climático y sus impactos negativos. También facilitará el acceso por parte de los beneficiarios a los recursos públicos.
73. **Objetivos específicos.** Los objetivos específicos del Proyecto son: i) consolidar las capacidades de organización, gestión y planeación para promover la participación de los beneficiarios en actividades sobre manejo y conservación de recursos naturales y combate al cambio climático, ii) impulsar la creación de negocios productivos sostenibles que mejoren los ingresos y las condiciones de vida de los beneficiarios e impulsar proyectos para prevenir y mitigar los impactos del cambio climático; iii) apoyar a la CONAFOR para que sus programas lleguen a la población más marginada y mejore su eficiencia e impacto en la ejecución del proyecto; y iv) incorporar la estrategia de género en todos los aspectos del programa.
74. **Componentes.** La implementación del Proyecto comprende tres componentes¹⁰:
- (a) Fortalecimiento de las capacidades para la organización, planeación, gestión local y cambio climático.
 - (b) Proyectos y negocios forestales
 - (c) Fortalecimiento institucional
75. **Costo del Proyecto.** El Proyecto tiene un costo total de aproximadamente USD 18.5 millones, que se financia de la siguiente manera: (i) un préstamo del FIDA de DEG 3.2 millones, que corresponde aproximadamente a USD 5 millones; (ii) una donación de USD 5 millones del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF por sus siglas en inglés); (iii) contrapartida del Gobierno de México de USD 7 millones; y (iv) contribución de los beneficiarios de USD 1.5 millones.
76. **Duración.** Con un período de ejecución de cinco años a partir de la fecha de entrada en vigor, el Proyecto terminará la implementación el 31 de marzo de 2016 y realizará el cierre administrativo antes del 30 de septiembre de 2016.

¹⁰ En otro apartado del presente Informe se analiza en detalle cada uno de los componentes del Proyecto.

Estrategias del Proyecto

La estrategia de ejecución

77. El informe de diseño del Proyecto estableció llevar a cabo una tipificación de las localidades en las que se realizarían sus acciones, de manera esquemática se definieron dos tipos de localidades, según su grado de organización: A) Localidades con una organización incipiente y/o básica; y, B) Localidades en proceso de consolidación.
78. En función de esta tipificación de localidades se definiría una estrategia de intervención dual relacionada con estas características y con el proceso gradual de fortalecimiento de los grupos de beneficiarios.
79. Para las localidades de tipo A, el Proyecto buscaría consolidar la base comunitaria a la que pertenece el beneficiario, respaldar los 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. Estas acciones se concretarían a través del Componente I. Capacidades para la organización, planeación, gestión local y cambio climático.
80. Para las localidades de tipo B, con una cierta base de organización, las acciones del Proyecto se orientarían a acompañar a los beneficiarios en la instrumentación de su plan de negocios, en sus diferentes fases, mediante las acciones del Componente II. Proyectos y Negocios Forestales.
81. Las acciones del Proyecto en ambos tipos de localidades preveían la formulación e implementación Planes Locales (PL), que incluyen actividades relacionadas con el desarrollo de capacidades y el financiamiento de bienes y servicios para emprender actividades económicas viables y sostenibles. Los planes serían de dos tipos:
 - Planes de Desarrollo Comunitario
 - Planes de Negocios
82. El enfoque del Proyecto además incluye:
 - (a) Impulsar un enfoque productivo rentable.
 - (b) Facilitar el acceso a servicios técnicos y financieros.
 - (c) Impulsar la inclusión de jóvenes y mujeres.
 - (d) Formar técnicos comunitarios que fomenten el desarrollo de los beneficiarios.
 - (e) Promover procesos participativos e incluyentes, metodologías innovadoras, equidad y respeto a los valores y visiones culturales.
 - (f) Asegurar un acompañamiento técnico permanente.
83. En el diseño del Proyecto se definió una secuencia de ejecución de los componentes en la que en el arranque se ponía el énfasis en las acciones ligadas al desarrollo de capacidades para la organización para después pasar a una mayor incorporación de iniciativas de inversión para la ejecución de proyectos y negocios forestales. En el siguiente cuadro se muestra esta orientación.

Informe de Revisión de Medio Término

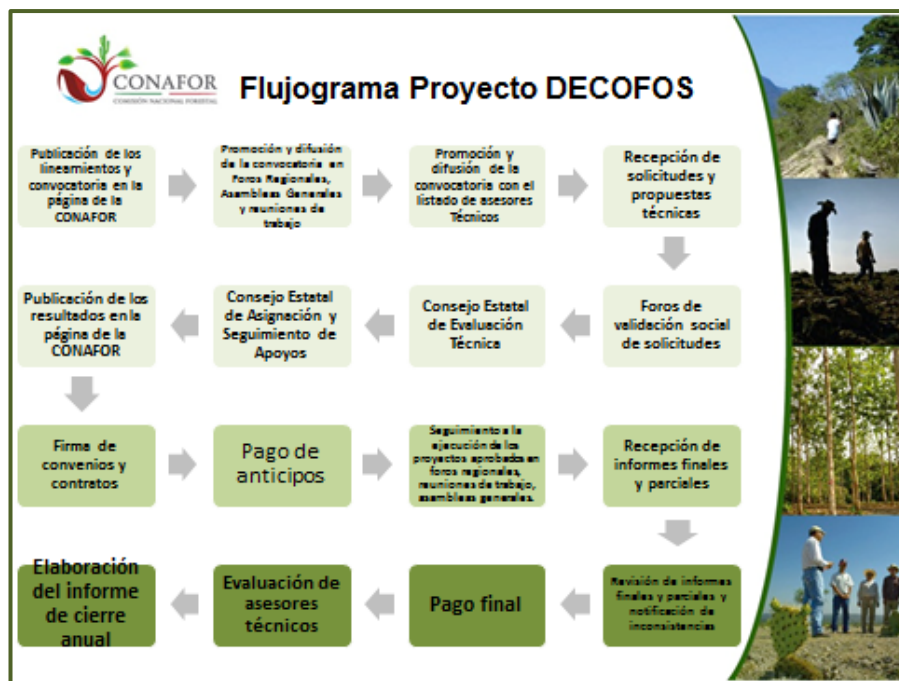
Cuadro 1. Secuencia de Incorporación de los Planes Locales por Componente

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%

Fuente: Texto Principal del Documento de Proyecto Desarrollo Comunitario Forestal en los Estados del Sur.

84. Para la ejecución del Proyecto se constituyó una Unidad Coordinadora de Proyecto (UCP), ubicada en la Gerencia de Silvicultura Comunitaria de la CONAFOR. La UCP se integra con un coordinador (a) y técnicos especialistas en las áreas de seguimiento y evaluación, gestión de recursos naturales, cambio climático y fortalecimiento de las capacidades de desarrollo local. El Proyecto también incluye dos técnicos de apoyo como enlace operativo en cada uno de los estados, este personal está adscrito a las gerencias estatales de la CONAFOR.
85. La operación del Proyecto se apega a la normatividad general establecida por la CONAFOR, además cada año se formula un mecanismo o lineamiento operativo específico para el Proyecto en el que se definen los procedimientos para su ejecución, los conceptos y montos de apoyo y los criterios bajo los cuales se asignan los recursos a la población objetivo. En la siguiente figura se ilustran los procesos operativos del Proyecto.

Figura No. 1 Flujoograma operativo del Proyecto



Tomado de: Presentación Proyecto DECOFOS, Gerencia Estatal Chiapas. Marzo, 2014

La estrategia de focalización

86. Los grandes criterios de focalización utilizados en el diseño del Proyecto fueron el poblacional y el geográfico. Según el diseño original, el Proyecto busca beneficiar un total de 18,000 familias,

Informe de Revisión de Medio Término

alrededor de 108,000 beneficiarios directos, de los cuales aproximadamente un 25% son mujeres. La población beneficiaria estaría constituida por ejidatarios y comuneros (70% del total de beneficiarios), avecindados (14.5%) y otros pobladores sin derechos agrarios (15.5%). La mayoría de los beneficiarios serán indígenas (100% en Chiapas, 90% en Oaxaca y 70% en Campeche).

87. Hasta ahora no es posible determinar qué proporción de beneficiarios corresponde a cada uno de los grupos poblacionales que se definieron en el Informe de Diseño del Proyecto. Esta información debe ser sistematizada para visibilizar e institucionalizar componentes del proyecto DECOFOS considerados como buenas prácticas para generar oportunidades económicas y sociales para sectores de población que se reconoce no han sido alcanzados por otras intervenciones institucionales.
88. El estudio de línea base que actualmente se está realizando de manera retroactiva debe complementar la base de datos del Proyecto. La misión hizo una revisión y reformulación del instrumento que será utilizado para el estudio de línea de base, para garantizar que la información que se recoja, permita visibilizar la situación de los beneficiarios, y para que, complementariamente, con RIMS y el sistema de seguimiento y evaluación se pueda responder también a los indicadores del marco lógico referidos a estos temas. Además, se analizó en distintas reuniones y se dejó una recomendación para que se digitalice información con la que ya se cuenta en los expedientes de las solicitudes de apoyo. A fin de identificar contribuciones del DECOFOS al desarrollo local de ejidos y comunidades, al manejo sustentable de los recursos forestales, al mantenimiento o incremento de los inventarios de carbono, a la identificación de prácticas que pueden potencializarse en términos de adaptación al cambio climático y el mejoramiento de los ingresos de sus familias.
89. Respecto a la focalización geográfica, según dicho Informe, el área de intervención del Proyecto se extendería a 106 municipios y 2,961 localidades en los estados de Campeche, Chiapas y Oaxaca. Los 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.
90. Del 2010 a la fecha se constata un mayor énfasis en la estrategia de focalización geográfica, durante el año 2013 el área de intervención del Proyecto se acotó a un total de 76 municipios.

Cuadro No. 2 Proyecto DECOFOS – Municipios y población priorizada

ESTADO	Diseño de Proyecto				Municipios priorizados (2013)
	Municipios priorizados	No. de familias	Población beneficiaria	Población indígena (% respecto al total del estado)	
OAXACA	62	4, 553	27, 320	90	47
CHIAPAS	36	12, 802	76, 813	50	21
CAMPECHE	8	644	3, 866	70	8
	106	18, 000	108, 000		76

Fuente: Informe de diseño de Proyecto y Manual Operativo 2013.

Informe de Revisión de Medio Término

91. Para lograr una focalización bajo criterios poblacionales y geográficos, como factor fundamental para la eficacia y efectividad de la intervención del Proyecto, la misión señaló que son necesarias intervenciones y estrategias específicas que tomen en cuenta los factores que determinan la pobreza y la marginación.
92. Se recomienda buscar un balance entre ambos criterios de focalización para lograr una mayor efectividad de la estrategia de focalización i) mediante la captura y sistematización de datos que ya se han propuesto para incluir en el instrumento para la línea basal; ii) digitalización y sistematización de los datos que ya se tienen y que están incluidos en los anexos 2 y 3 de las solicitudes de apoyo, considerando que la focalización se entiende como definición de áreas prioritarias y acciones y prioridades de atención hacia población y beneficiarios efectivos; iii) De frente a las convocatorias que aún realizará el proyecto, se recomienda que esa información digitalizada, apoye en la toma de decisiones respecto a los proyectos a apoyar; y iv) se considere en la implementación de la lógica de Intervención (tipología) propuesta, como un eje transversal adicional al de género.

Principales productos y resultados de la ejecución

Componente 1. Capacidades para la organización, planeación, gestión local y cambio climático

Diseño original

93. El objetivo del componente 1 según el Convenio de Financiamiento es ‘fomentar y fortalecer la capacidad organizativa de la población objetivo para generar herramientas de planeación en actividades productivas y gestión de recursos económicos que impulsen procesos de desarrollo local comunitario y contribuyan al combate del cambio climático’.
94. Como ya se señaló, en el Informe de Diseño se previó dirigir las acciones de este componente a los beneficiarios incluidos en las localidades del Tipo A (organización incipiente o básica), es decir grupos que tienen las siguientes características:
 - 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 o 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.
95. Según el diseño original, dentro de las actividades del Componente se facilitaría 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 desarrollarían las capacidades técnicas y de gestión de estos beneficiarios. Para ello, se transferirían capacidades en función de los posibles mercados, para mejorar la calidad y competencia de productos, las relaciones con gobiernos, financiadores, compradores y otros

Informe de Revisión de Medio Término

agentes. Además se impulsarían 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.

96. Las actividades previstas en el componente fueron:

- a) Consolidación de grupos de beneficiarios que incluirían: (i) Promoción del Proyecto; (ii) Asesoramiento para la formalización legal de grupos y estructuras comunitarias; (iii) Establecimiento de bases organizativas de negociación locales que incidan de manera positiva al cambio climático; (iv) Talleres y cursos de capacitación técnica para el manejo de residuos; (v) Construcción de alianzas estratégicas; (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.
- b) Formulación de Planes de Negocios: (i) Desarrollo de capacidades; (ii) Financiamiento para la realización y actualización de planes de negocios, lo cual incluiría identificación de mercados, identificación de potencial local técnico, organizativo y de gestión, identificación de socios comerciales, y la propuesta técnica y comercial; (iii) Acompañamiento técnico. Es importante destacar que para la realización de los Planes de Negocios se previó agrupar los apoyos formando un paquete que permitiera 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 fuera el documento estratégico de planeación comunitaria que dirigiera u ordenara las intervenciones institucionales durante varios ejercicios. Este enfoque plurianual también serviría como expresión del compromiso comunitario para lograr objetivos y metas específicas que sean la condición para acceder a los apoyos que darían continuidad al proceso (Ver página 31 del Informe de Diseño).
- c) Capacitación a los Asesores Técnicos: (i) Mejoramiento de los servicios técnicos externos a los beneficiarios. Los asesores técnicos serían fortalecidos para mejorar los procesos de gestión de actividades económicas, administración, y vínculos a mercados; (ii) Formación de técnicos comunitarios. Tenía como fin crear capacidades comunitarias en jóvenes (hombres o mujeres) para que apoyaran y promovieran la apropiación de los procesos productivos y de desarrollo y a depender menos de los servicios técnicos externos.

97. Los recursos del GEF se destinarían 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 proveería 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.

Estrategia actual

- 98. La estrategia actual del Proyecto se basa en la promoción y difusión del mismo, conforme al lineamiento que ordena su operación, lo que se traduce en una demanda de la población objetivo hacia los diversos conceptos de apoyo que ofrece el Proyecto. La estrategia de intervención impulsa procesos de planeación comunitaria a través de apoyos para la realización de diagnósticos participativos y evaluaciones rurales participativas, en las que se identifican posibles líneas de fomento productivo que pueden ser apoyadas con inversiones del Proyecto.
- 99. El diseño original del Proyecto incluía el concepto de *Planes de Desarrollo Local*, cuya finalidad era el desarrollo de capacidades y capital social, humano y organizativo, como acciones iniciales para

Informe de Revisión de Medio Término

posteriormente impulsar el desarrollo de inversiones productivas apoyadas a través del Componente de Negocios Forestales. En la práctica esta secuenciación de acciones no ha sido tan directa, ello porque en ocasiones los ejidos, comunidades y grupos participativos ya contaban con una capacitación previa a través de otros programas de la CONAFOR o de otras dependencias.

100. Adicionalmente, existen conceptos de apoyo que apuntan a fortalecer las capacidades de los grupos de beneficiarios, tal como *Seminarios Comunidad a Comunidad, Intercambio de Experiencias, Talleres y Cursos de Capacitación Técnica y Talleres de Sensibilización para la mitigación y adaptación al cambio climático*.
101. En comparación con la estrategia original del Proyecto, los planes de negocios no se formulan en el Componente 1, sino en el Componente 2 como un apoyo específico (Implementación y Control de Planes de Negocios). Este ajuste se estima adecuado ya que permite una mejor vinculación de acciones dirigidas al desarrollo de proyectos productivos.
102. Respecto a la capacitación a los asesores técnicos (punto C arriba mencionado), la capacitación de los técnicos externos ha sido escasa. Actualmente los técnicos tienen que certificarse para trabajar en varios apoyos del Proyecto, pero a costo propio, y en un currículo ya fijado por la CONAFOR sin considerar las especificidades del Proyecto.
103. No obstante, el Proyecto ha implementado parcialmente el punto 4.C.ii *Formación de técnicos comunitarios* mediante el concepto de apoyo 'Promotor Forestal Comunitario' y el 'Programa de Técnicos Comunitarios, lo que se eliminó en 2013.

Implementación

104. Durante la implementación en 2010-13, el Componente 1 ha ofrecido a los grupos beneficiarios un número importante de apoyos a través de las convocatorias del Proyecto.¹¹

¹¹ En la siguiente revisión y análisis, se incluyen sólo los conceptos de apoyo que han sido financiados por el FIDA

Informe de Revisión de Medio Término

Cuadro No. 3 Distribución de Conceptos de Apoyo del Componente 1 (2010-13)¹²

Componente I. Fortalecimiento de las capacidades para la organización, planeación, gestión local y cambio climático						
Concepto	2010	2011	2012	2013	Total	%
	N° apoyos	N° apoyos	N° apoyos	N° apoyos		
Formulación e Implementación de Planes Locales de Desarrollo	8	9	2	4	23	10%
Seminarios de Comunidad a Comunidad	8	13	9	7	37	17%
Evaluaciones Rurales Participativas	6	14	8	1	29	13%
Talleres y Cursos de Capacitación Técnica	9	10	16	5	40	18%
Programa de Técnicos Comunitarios					0	0%
Promotor Forestal Comunitario				2	2	1%
Viveros Comunitarios		27			27	12%
Estudios Técnicos Especializados para el Establecimiento de Áreas de alto valor para la Conservación				5	5	2%
Talleres Participativos de Servicios Ambientales		8	4	5	17	8%
Talleres de Manejo de Residuos	2		8		10	5%
Talleres Didácticos de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático		7	14	10	31	14%
Total	33	88	61	39	221	100%

Fuente: Base de datos de la Gerencia de Silvicultura Comunitaria de la CONAFOR, México, 2014.

105. En el cuadro anterior se observa que se han otorgado 221 conceptos de apoyos del Componente 1 en los cuatro años de implementación del Proyecto, de los cuales 33 son otorgados en 2010, 88 en 2011, 61 en 2012 mientras que se han otorgado 39 conceptos de apoyo del Componente 1 en 2013. Los conceptos de apoyos más otorgados son 'Talleres y Cursos de Capacitación Técnica' (40 apoyos), 'Seminarios Comunidad a Comunidad' (37 apoyos), 'Talleres Didácticos de Adaptación y Mitigación al cambio Climático' (31 apoyos), 'Viveros comunitarios' (27 apoyos), 'Evaluaciones Rurales Participativas' (29 apoyos) y 'Formulación e Implementación de Planes Locales de Desarrollo' (23 apoyos). Por otro lado, se han otorgado pocos apoyos de 'promotores forestales comunitarios', el cual solo ha existido desde 2013, y del 'programa de técnicos comunitarios' que se eliminó en 2013.
106. El siguiente cuadro presenta los montos de inversión del componente 1 de los años 2010-2013. Se ve que el 28% de los fondos se han destinado a los 'Viveros comunitarios' y el 20% de los fondos a 'Seminarios de comunidad a comunidad'.

¹² La oferta de apoyos ha sido relativamente constante desde el inicio del Proyecto. Sin embargo, se observa que en 2011 existía el Concepto de Apoyo 'Programa de Técnicos Comunitarios' que se eliminó en 2013, mientras que en el mismo año se incluyó el concepto 'Promotor Forestal Comunitario'. Por el otro lado, para la convocatoria de 2014 se eliminará el Concepto de Apoyo 'Evaluaciones Rurales Participativas – ERP'.

Informe de Revisión de Medio Término

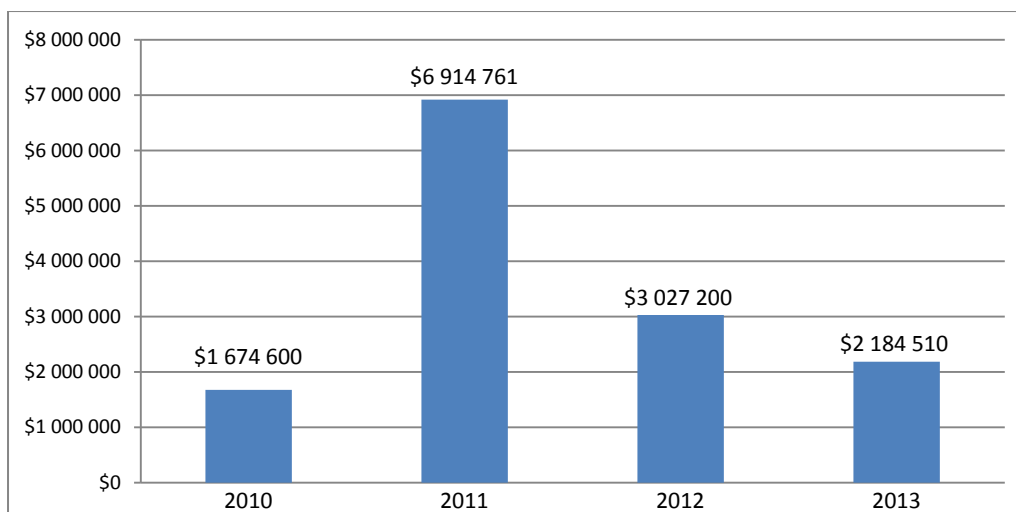
Cuadro No. 4 Distribución de inversiones del Componente 1 (2010-2013)

Componente I. Fortalecimiento de las capacidades para la organización, planeación, gestión local y cambio climático						
Concepto	2010	2011	2012	2013	Total	%
	Monto	Monto	Monto	Monto		
Formulación e Implementación de Planes Locales de Desarrollo	400,000	450,000	100,000	180,000	1,130,000	8%
Seminarios de Comunidad a Comunidad	624,000	1,013,430	687,200	496,800	2,821,430	20%
Evaluaciones Rurales Participativas	252,000	588,000	336,000	42,000	1,218,000	9%
Talleres y Cursos de Capacitación Técnica	278,600	304,100	496,000	192,000	1,270,700	9%
Programa de Técnicos Comunitarios	-	-	-	-	-	0%
Promotor Forestal Comunitario	-	-	-	75,600	75,600	1%
Viveros Comunitarios	-	3,803,231	-	-	3,803,231	28%
Estudios Técnicos Especializados para el Establecimiento de Áreas de alto valor para la Conservación	-	-	-	480,000	480,000	3%
Talleres Participativos de Servicios Ambientales		392,000	200,000	245,000	837,000	6%
Talleres de Manejo de Residuos	120,000		480,000		600,000	4%
Talleres Didácticos de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático		364,000	728,000	473,110	1,565,110	11%
Total	1,674,600	6,914,761	3,027,200	2,184,510	13,801,071	100%

Fuente: Base de datos de la Gerencia de Silvicultura Comunitaria de la CONAFOR, México, 2014.

107. En la siguiente gráfica se presenta de forma más clara la inversión total por año del Componente 1. Se puede apreciar que los montos invertidos en el componente se han disminuido en términos absolutos en los últimos años, de más de MXN 6.9 millones en 2011 a menos de 2.5 millones de MXN en 2013, lo que representa una reducción del 64%. lo que denota una fuerte migración del fortalecimiento de las capacidades locales hacia el desarrollo económico-productivo de la población objetivo beneficiada.

Gráfica No. 1 Evolución de inversiones del Componente I - 2010-2013



Fuente: Base de datos de la Gerencia de Silvicultura Comunitaria de la CONAFOR, México, 2014.

108. Para explicar este fenómeno de la inversión que se reduce en el componente 1, se analiza el Componente 2, donde se puede apreciar que se otorgan cada vez más conceptos de apoyo del Componente 2. Esto se debe al desarrollo que tienen los grupos, que después de pasar por un proceso de fortalecimiento organizacional, planeación territorial y fortalecimiento de capacidades en el Componente 1, pasan al Componente 2.
109. La distribución de apoyos por entidad federativa se presenta en el siguiente cuadro. Se nota que algunos conceptos de apoyos presentan mayor demanda en ciertos estados. Por ejemplo se han otorgado 18 planes locales de desarrollo en Oaxaca y solo 5 en total en Chiapas y Campeche. Asimismo, se han realizado 30 talleres didácticos de adaptación y mitigación al cambio climático en Oaxaca y solo 1 en Chiapas. Estas variaciones podrían tener dos explicaciones: (i) el grupo objetivo es distinto entre los estados y por lo tanto demanda diferentes apoyos; o (ii) los técnicos promueven ciertos apoyos en los estados y no otros según su criterio y conocimiento. En la gráfica de abajo, se nota que la inversión en conceptos de apoyos del Componente 1 ha sido más fuerte en Chiapas.

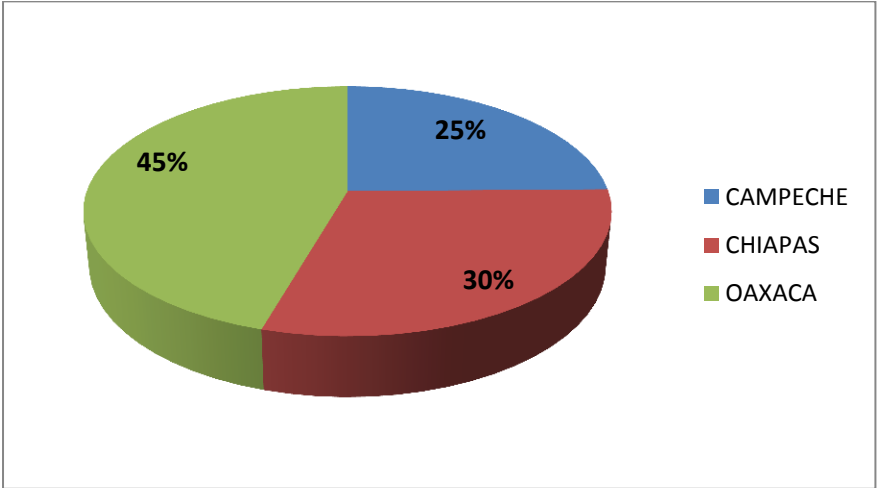
Informe de Revisión de Medio Término

Cuadro No. 5 Distribución de conceptos de apoyo por entidad federativa, Componente 1 (2010-13)

Componente I. Fortalecimiento de las capacidades para la organización, planeación, gestión local y cambio climático						
Conceptos	CAMPECHE		CHIAPAS		OAXACA	
	Apoyos	MXN	Apoyos	MXN	Apoyos	MXN
Estudios Técnicos Especializados para el Establecimiento de Áreas de alto valor para la Conservación	1	100,000	3	290,000	1	90,000
Evaluaciones Rurales Participativas	9	378,000	15	630,000	5	210,000
Formulación e Implementación de Planes Locales de Desarrollo	2	100,000	3	150,000	18	880,000
Promotor Forestal Comunitario	-	-	-		2	75,600
Seminarios de Comunidad a Comunidad	14	1,091,430	13	998,400	10	731,600
Talleres de Manejo de Residuos	-	-	-		10	600,000
Talleres Didácticos de Adaptación y Mitigación al Cambio Climático	-	-	1	52,000	30	1,513,110
Talleres Participativos de Servicios Ambientales	9	442,000	4	200,000	4	195,000
Talleres y Cursos de Capacitación Técnica	12	398,000	10	310,000	18	562,700
Viveros Comunitarios	6	907,500	9	1,475,000	12	1,420,731
Total	53	3,416,930	58	4,105,400	110	6,278,741

Fuente: Base de datos de la Gerencia de Silvicultura Comunitaria de la CONAFOR, México, 2014.

Gráfica No. 2 Distribución de inversiones 2010-2013 del Componente 1 por Estado.



Fuente: Base de datos de la Gerencia de Silvicultura Comunitaria de la CONAFOR, México, 2014.

Informe de Revisión de Medio Término

110. Los montos máximos de los Conceptos de Apoyos están especificados en el Mecanismo Operativo que la CONAFOR publicado cada año. El siguiente cuadro presenta los montos máximos de los apoyos del Componente 1 en 2014.

Cuadro No. 6 Montos de los Conceptos de Apoyo del Componente 1 (2014)

Componente I. Fortalecimiento de las capacidades para la organización, planeación, gestión local y cambio climático					
Subcomponente	Concepto	Modalidad	Monto máximo del apoyo (\$)	Asesor técnico	Forma de otorgar el apoyo
				Capacidad técnica certificada requerida	
FC.1. Organización, planeación y gestión local	FC.1.1. Formulación del plan local de desarrollo	Sin modalidad	50,000.00 (USD 3,850)	Fortalecimiento del capital social	50% al inicio y 50% restante a su terminación, previa entrega del Informe final. Se destinará el 100% del apoyo asignado al pago de asistencia técnica.
	FC.1.2. Promotor forestal comunitario	Sin modalidad	60,000.00 (USD 4,600)	No aplica	30% al inicio, 30% a la entrega del informe intermedio y el 40% restante a su terminación, previa entrega del Informe final. Se destinará el 100% del apoyo asignado al pago del promotor forestal comunitario.
	FC.1.3. Fortalecimiento al capital social	FC.1.3.1 Seminarios de comunidad a comunidad	85,000.00 (USD 6,550)	No aplica	70% al inicio y 30% restante a su terminación, previa entrega del Informe final. Se destinará el 100% del apoyo asignado al pago de asistencia técnica.
		FC.1.3.2 Intercambios de experiencia	85,000.00 (USD 6,550)		
FC.2. Fortalecimiento al capital humano	FC.2.1. Talleres y cursos de capacitación técnica	Sin modalidad	42,000.00 (USD 3,200)	Fortalecimiento del capital humano	50% al inicio y 50% restante a su terminación, previa entrega del Informe final.

Informe de Revisión de Medio Término

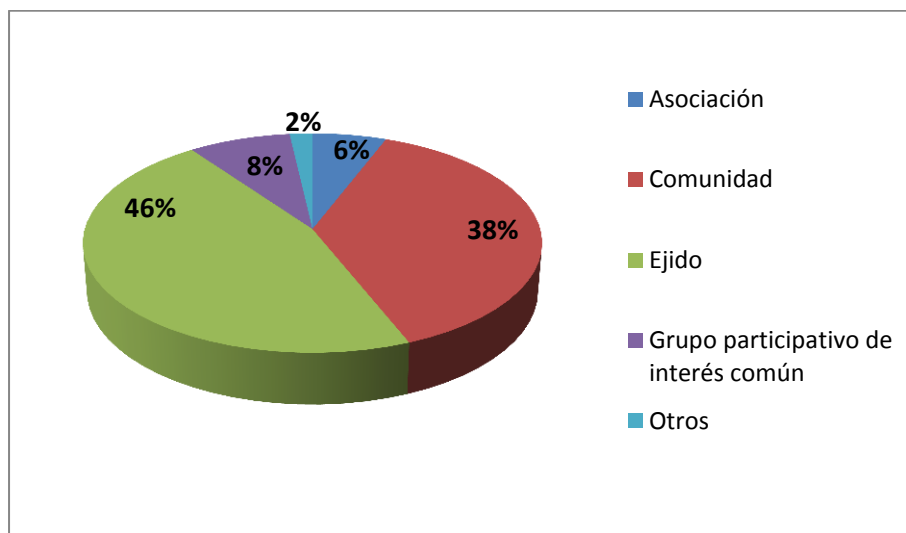
Componente I. Fortalecimiento de las capacidades para la organización, planeación, gestión local y cambio climático					
Subcomponente	Concepto	Modalidad	Monto máximo del apoyo (\$)	Asesor técnico	Forma de otorgar el apoyo
				Capacidad técnica certificada requerida	
					Se destinará el 100% del apoyo asignado al pago de asistencia técnica.
FC.3. Buenas prácticas para la mitigación y adaptación al cambio climático	FC.3.1.Talleres de sensibilización para la mitigación y adaptación al cambio climático	Sin modalidad	60,000.00 (USD 4,600)	No aplica	50% al inicio y 50% restante a su terminación, previa entrega del Informe final. Se destinará el 100% del apoyo asignado al pago de asistencia técnica.
	FC.3.2.Módulos agroforestales ¹	FC.3.2.1 Establecimiento de módulos agroforestales	5,600.00/ha (USD 430)	No aplica	70% al inicio y 30% restante a su terminación, previa entrega del Informe final. Podrá destinarse hasta el 10% del apoyo asignado al pago de asistencia técnica.
		FC.3.2.2 Mantenimiento de módulos agroforestales	3,850.00/ha (USD 300)		

¹ Hasta el año 2013 este concepto de apoyo se incluía en el Componente 2. Proyectos y Negocios Forestales.

Fuente: Lineamientos de Operación DECOFOS 2014. CONAFOR, 20 de mayo de 2014.

111. Se nota que el costo más alto por Concepto de Apoyo corresponde a aproximadamente USD 6,000 por 'Seminarios comunidad a comunidad' e 'Intercambios de experiencias'.
112. Además, se puede apreciar que en todos los conceptos de apoyo se desembolsa una parte considerable del monto aprobado al firmar el convenio con el grupo, mientras que el resto se desembolsa a la entrega del informe final (en el caso de promotores forestales comunitarios se desembolsa también al entregar el informe de avance).
113. Tipos de beneficiarios. En la siguiente gráfica se ve que la gran mayoría de grupos beneficiados del Componente 1 han sido ejidos (46%), comunidades (38%) y grupos participativos de interés común (8%).

Gráfica No. 3 Distribución de la inversión por tipo de solicitante de apoyo 2010-2013



Fuente: Base de datos de la Gerencia de Silvicultura Comunitaria de la CONAFOR, México, 2014.

Esto corresponde con el hecho de que la mayoría de los conceptos de apoyo del Componente 1 son incluyentes en el sentido que consideran a los habitantes de toda la comunidad o ejido, como por ejemplo (i) Formulación e implementación de planes locales de desarrollo; (ii) Evaluaciones rurales participativas; y (iii) Promotor Forestal Comunitario.

Revisión de los conceptos de apoyo

‘Formulación e implementación de planes locales de desarrollo’.

114. Este apoyo tiene como objetivo promover la participación de ejidos, comunidades y grupos participativos de interés común para formular e implementar Planes de Desarrollo Comunitario, que permitan identificar necesidades y dar prioridad a las acciones que contribuyan al desarrollo socioeconómico de las comunidades y el aprovechamiento y conservación de los recursos naturales.
115. Los objetivos específicos son los siguientes:
- a) Fortalecer la intervención social, teniendo como fin la planificación, ejecución y evaluación de un plan de trabajo de ejidos, comunidades y grupos participativos de interés común que contribuya a la generación del desarrollo local;
 - b) Fortalecer la organización, planeación y administración para el manejo y conservación de los recursos naturales;
 - c) Articular las iniciativas locales, las necesidades normativas y las sentidas de la comunidad en un plan de trabajo territorial.
 - d) Fomentar la importancia de la conservación de recursos naturales y la mitigación de los impactos ambientales producto de las actividades asociadas a su aprovechamiento.
 - e) Fomentar la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero a través del manejo sustentable de los recursos naturales.

Informe de Revisión de Medio Término

116. Este concepto de apoyo promueve una planificación a corto-mediano y largo plazo de los ejidos y comunidades (no de los grupos de interés). El plan se formula por los habitantes del ejido y/o comunidad con el apoyo de un consultor individual que usa información de gabinete y además diagnósticos participativos.
117. En los Planes Locales de Desarrollo se delimitan el uso de la tierra (tal como en los Ordenamientos Territoriales Comunitarios). Además, los planes pueden incluir información sobre qué tipo de actividades productivas pueden impulsarse en función de la vocación de los recursos naturales en el territorio como por ejemplo indicar qué tierras serían idóneas para módulos agroforestales u otros cultivos.
118. Algunos ejidos han expresado que prefieren apoyos tangibles que permitan generar ingresos en el corto plazo, tal como los módulos agroforestales, en lugar de ejercicios de planeación. Además, varios ejidos y comunidades ya tienen planes de desarrollo de una forma u otro de las diferentes entidades gubernamentales, como por ejemplo SAGARPA o la propia CONAFOR. Por estas razones, actualmente los grupos no solicitan muchos Planes de Desarrollo Local.

‘Evaluaciones Rurales Participativas’

119. Hasta 2013 el Proyecto promovió Evaluaciones Rurales Participativas (ERP), mediante las cuales se buscó identificar la problemática local y hacer un ejercicio que permitiera detonar o fortalecer procesos de desarrollo, identificando al mismo tiempo las necesidades de asistencia técnica y capacitación. Todo esto fue plasmado en un plan de acción comunitaria (PAC) para su instrumentación por parte de la comunidad y/o ejido, estableciéndose los siguientes términos de referencia a partir de los cuales debe prepararse la propuesta técnica y los lineamientos generales para la realización de dichos eventos.
120. Los objetivos específicos fueron los siguientes:
 - a) Contribuir a identificar iniciativas de desarrollo con base en el uso y aprovechamiento de los recursos naturales de acuerdo con la visión y características de los beneficiarios, dentro de un marco de libre participación de los actores sociales, de la sostenibilidad de proyectos y del manejo sustentable de los recursos naturales;
 - b) Disponer de información social, económica y ambiental sobre los, ejidos y/o comunidades que permita iniciar un trabajo de acompañamiento y apoyo para concretar los beneficios esperados a partir de la operación de sus iniciativas.
121. Como ha sido el caso con los planes locales de desarrollo, una parte de los beneficiarios del Proyecto tenían ya ERP u otros diagnósticos similares de la comunidad. Por esta razón no ha sido relevante para todos solicitarlo. Además, según la Unidad Coordinadora del Proyecto, este concepto de apoyo traslapa parcialmente con el concepto de Plan Local de Desarrollo. Por estas razones, a partir de 2014 se ha eliminado este concepto de apoyo.

‘Seminario Comunidad a Comunidad’.

122. Este concepto de apoyo tiene dos objetivos según el mecanismo operativo de 2013: (i) Buscar fomentar y fortalecer capacidades técnicas y de organización de ejidos, comunidades y grupos participativos de interés común de diferentes regiones del país, a través del intercambio de experiencias exitosas de manejo de los recursos naturales; y (ii) fomentar el establecimiento de acuerdos de cooperación, mediante el uso de redes de comunicación entre organizaciones comunitarias con actividad forestal.

Informe de Revisión de Medio Término

123. La mayoría de los seminarios de comunidad a comunidad son solicitados por ejidos y/o comunidades, que quieren analizar y comprobar la posibilidad de replicar una cierta práctica o iniciar ciertas actividades productivas. La lógica del concepto de apoyo es que los solicitantes visitan comunidades instructoras que ya tienen experiencias relevantes en el campo. La mayoría de los seminarios comunidad a comunidad se relacionan a temas empresariales, como por ejemplo ecoturismo.
124. El proceso es el siguiente: (i) un ejido y/o comunidad toma la decisión de que quiere iniciar ciertas actividades y quiere visitar un ejido y/o comunidad que tiene experiencias en el campo identificado; (ii) el ejido y/o comunidad solicita el apoyo a través de la convocatoria de DECOFOS; (iii) el ejido y/o comunidad identifica en la lista de 'comunidades instructoras' de la CONAFOR una comunidad idónea; (iv) en caso de que la 'comunidad instructora' acepte, y se apruebe la solicitud, se transfieran los recursos necesarios para llevarse a cabo el seminario en la comunidad instructora (se acepta una ganancia para la comunidad instructora). Es normal que el ejido y/o comunidad solicitante mande hasta 20 personas a la comunidad instructora y el seminario se desarrollará en un tiempo mínimo de cuatro días efectivos, sin considerar los tiempos de traslado.

'Talleres y cursos de capacitación técnica'.

125. El objetivo de este concepto de apoyo es fortalecer y desarrollar las capacidades técnicas de los habitantes en núcleos agrarios a fin de mejorar la eficiencia de los procesos en su actividad forestal maderable, no maderable, de servicios ambientales y cambio climático.
126. Los objetivos específicos son los siguientes:
- a) Formar y fortalecer el capital humano;
 - b) Fortalecer la organización, planeación y administración para el manejo y conservación de los recursos forestales;
 - c) Promover la diversificación productiva de los ecosistemas forestales (resina de pino, agua de manantial, carbón, otros no maderables, servicios ecoturísticos, servicios ambientales entre otros.
 - d) Formar y fortalecer el capital humano para implementar medidas para la mitigación y/o adaptación al cambio climático, incluido el monitoreo de los stocks de carbono.
127. La mayoría de los cursos y talleres son en temas micro empresariales, es decir que los solicitantes en su mayoría son grupos que tienen microempresas que están para arrancar o microempresarios incipientes que quieren fortalecer sus capacidades. Un ejemplo podría ser un grupo de artesanos de madera que quieren realizar un curso en cómo cortar mejor la madera. El plazo mínimo para estos cursos y talleres son 40 horas.

'Promotor Forestal Comunitario' (PFC).

128. Este apoyo tiene por objetivo desarrollar capacidades de gestión a nivel ejido/comunidad, que detonen procesos de desarrollo local mediante la realización de un diagnóstico local participativo y la implementación de un programa de trabajo con alcance anual y multianual basado en la protección, conservación, restauración y aprovechamiento sustentable de los bienes y servicios ecosistémicos.
129. Los Objetivos específicos serían:

Informe de Revisión de Medio Término

- a) Realizar diagnósticos locales, identificando la problemática y áreas de oportunidad a nivel ejidal/comunal, en las que se requiere la participación de la CONAFOR o de otras instancias;
 - b) Promover la participación de los órganos de representación del núcleo agrario en los espacios permanentes de participación y consulta social (foros regionales y estatales);
 - c) Promover y asistir a las asambleas generales para conocer con oportunidad y en forma clara, las convocatorias que emite la CONAFOR en instancias sectoriales para facilitar el análisis de las mismas y la toma de decisiones respecto de la participación del núcleo agrario y la selección de su asesor técnico;
 - d) Participar en la formulación de las propuestas presentadas por comunidades y ejidos a fin de lograr que las solicitudes respondan a un proceso de desarrollo local y/o regional;
 - e) Participación con otras dependencias en la implementación de planes y proyectos encaminados al desarrollo comunitario;
 - f) Dar seguimiento a las acciones realizadas por los Prestadores de Servicios Técnicos y Profesionales, con la finalidad de verificar la ejecución de los proyectos autorizados, la calidad de los trabajos contratados, así como su presentación en las asambleas comunitarias/ejidales.
130. En resumen, el PFC tiene entre sus funciones la ejecución de proyectos de intervención anuales o multianuales detonando procesos de desarrollo local; asimismo deberá promover el establecimiento de espacios que permitan la participación social para resolver problemas del sector forestal local y regional, el acercamiento de los tres órdenes de gobierno a los núcleos agrarios, así como la promoción y difusión del modelo de atención que promueve la Gerencia de Silvicultura Comunitaria de la CONAFOR.
131. El trabajo que hace el PFC depende mucho del perfil del promotor. Algunos de los PFC que tienen un perfil técnico fuerte, funcionan casi como si fueran técnicos que apoyan en los proyectos productivos, y en otros casos, son personas que conocen bien las autoridades locales y las posibilidades que ofrecen los programas estatales y buscan facilitar que las personas del área accedan a estos programas, lo que puede ser importante para facilitar inversiones adicionales a las comunidades.
132. Los PFC son personas que tienen el aval de la Asamblea de sus respectivos ejidos o comunidades. Hay dos perfiles típicos aunque no se excluyen otros: (i) ex comisariados, y (ii) jóvenes de la comunidad. Los PFC tienen contratos de 8 meses (antes solo 6 meses). Hasta 2013 no recibían un salario, solo capacitación en 'comunidades instructoras'.

Componente II. Proyectos y Negocios Forestales

Diseño original

133. Este componente tiene como objetivo generar opciones de empleo e ingreso mediante la promoción de inversiones y negocios que respondan a iniciativas social, ambientalmente viables y económicamente rentables del proceso productivo forestal y demás actividades vinculadas al desarrollo rural. También se apoyará la instrumentación de proyectos enfocados a la participación en mercados y actividades que prevengan y mitiguen el cambio climático y otros servicios ambientales.
134. Como ya se señaló, este componente estará dirigido principalmente a los beneficiarios que habitan en las localidades de Tipo B (con una situación de organización en proceso de consolidación), caracterizadas por los siguientes elementos:

Informe de Revisión de Medio Término

- 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.
135. La estrategia de atención se previó que sería flexible y diferenciada, en aquellos casos de ejidos y comunidades con cierto nivel de organización se impulsarían proyectos productivos en lo inmediato, en otras situaciones de menor nivel de organización, primeramente se trabajaría en sentar las bases para una inversión productiva que rinda los beneficios esperados para su población objetivo, esas acciones están consideradas en el Componente I del Proyecto.
136. La estrategia original de intervención en este componente consideró dos grandes líneas de acción:
- i. *Financiamiento de actividades productivas incluidas en planes locales.* Se consideran giros productivos maderables y no maderables, en este último se incluyen un amplio conjunto de actividades - 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, carbón, artesanías, etc., ligadas directamente al manejo y conservación de los recursos forestales; Además de 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.
 - 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.
137. Los fondos del GEF serían proporcionados para adquirir equipamiento que consuma menor energía proveniente de biomasa en negocios agroforestales elegibles. Los apoyos se centrarían en las actividades productivas existentes, y los nuevos negocios se considerarían 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 destinaría recursos para incorporar tecnología, y acciones de cambio climático, así como mostrar sus ventajas en los negocios agroforestales.
138. El Proyecto pondría especial atención en el caso de proyectos productivos y aquellos enfocados al cambio climático. Brindaría acompañamiento técnico en todo el ciclo de los planes de desarrollo comunitario y de negocios. Para ello se organizaría 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 debería cubrir aspectos técnicos, de organización, gestión y

Informe de Revisión de Medio Término

planeación así como productivos, comerciales y financieros para una gestión profesionalizada. La CONAFOR mantendría un Listado de Asesores actualizado y cuidaría su nivel de calidad. Un elemento central en la estrategia de asistencia técnica era el diseño de incentivos adecuados que impulsarían el compromiso de los técnicos con los productores y la cada vez mayor participación de los técnicos forestales comunitarios que produjera el propio Proyecto.

139. Cabe aclarar que en el documento de diseño del Proyecto se reconocía la problemática de los servicios técnicos profesionales, 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. 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.

Estrategia actual

140. Al igual que otros programas de la CONAFOR, el Proyecto opera a la demanda de los potenciales beneficiarios en ejidos, comunidades y grupos interesados en participar en cada uno de los tres estados (Campeche, Chiapas y Oaxaca). Esta demanda se expresa sobre un conjunto de conceptos de apoyo que se dan a conocer en la Convocatoria que cada año expide la CONAFOR y que los enlaces técnicos en cada estado se encargan de difundir a través de los foros regionales.
141. Anteriormente, el Programa Operativo anual no había contado con una formulación estratégica de mediano plazo que le dé una orientación al trabajo de cada año y que asegure la coherencia de las acciones y la asignación de recursos en términos de progresividad e integralidad de las intervenciones a nivel de ejido, comunidad o grupo participativo de interés común. Sin embargo, en la presente Misión se observó un programa con una mayor vinculación con las metas, recursos presupuestales, así como una integralidad vertical y horizontal en la de planeación al corto y mediano plazo.
142. Un aspecto de importancia central para el éxito de los emprendimientos productivos es el necesario acompañamiento técnico a las inversiones físicas, con mayor razón cuando esos proyectos consideran giros productivos ajenos al conocimiento y experiencia local, en esto el Proyecto ha enfrentado dificultades para lograr una sinergia efectiva con los apoyos provistos en el Componente I. Por otra parte, también se han enfrentado restricciones en cuanto al perfil de los prestadores de servicios técnicos, éste es eminentemente forestal, lo que muchas veces no es lo más apropiado a las exigencias de proyectos en los ámbitos no forestales.
143. Para atender estas dos cuestiones esenciales para el logro de los objetivos del Proyecto, la CONAFOR ha puesto empeño en mejorar sus procesos de planeación-programación-presupuestación; por otra parte, en flexibilizar la incorporación de técnicos de otras especialidades a efecto de que los beneficiarios de inversiones productivas cuenten con el apoyo necesario para la operación de sus proyectos y la diversificación del perfil del asesor técnico para ampliar la cobertura y asistencia a los beneficiarios del Proyecto
144. Al presente, la CONAFOR ha desarrollado una formulación estratégica que dará prioridad al fortalecimiento de los proyectos productivos apoyados en años pasados, bajo sus diferentes denominaciones (microempresas rurales, de turismo de naturaleza, proyectos de inversión, viveros

Informe de Revisión de Medio Término

comunitarios, módulos agroforestales, proyectos de transferencia de tecnología), de modo que en los últimos dos años de operación del Proyecto se logren focalizar las acciones y los recursos en la consolidación de esos proyectos en sus aspectos técnico-productivos y de gestión empresarial que apoye su sustentabilidad en el tiempo como fuentes generadoras de empleo e ingreso.

145. Otra área de oportunidad para respaldar la sustentabilidad de los emprendimientos productivos es la inclusión de la población beneficiaria de estos proyectos en los servicios financieros. Este es un tema que se previó en el diseño del Proyecto, al igual que en otros ámbitos, se señalaba la construcción de alianzas estratégicas con otras instituciones.
146. De acuerdo a los Lineamientos de Operación 2014 se consideran únicamente cinco conceptos de apoyo, este número compacto de tipos de inversión elegibles refleja la decisión de consolidar las acciones del Proyecto.

Cuadro No. 7 Montos de los Conceptos de Apoyo del Componente 2 (2014)

Componente II. Proyectos y negocios forestales					
Subcomponente	Concepto	Modalidad	Monto máximo del apoyo (\$)	Asesor técnico Capacidad técnica certificada requerida	Forma de otorgar el apoyo
PNF.1. Desarrollo de proyectos productivos y negocios rurales	PNF.1.1. Formulación planes de negocios y proyectos de inversión	PNF.1.1.1. Formulación del plan de negocios	75,000.00 (USD 5,800)	1. Desarrollo de la cadena productiva;	50% al inicio y 50% restante a su terminación, previa entrega del Informe final. Se destinará el 100% del apoyo asignado al pago de asistencia técnica.
		PNF.1.1.2. Formulación proyectos de inversión	75,000.00 (USD 5,800)	2. Certificado de FIRA, NAFIN, FINRURAL; o 3. Fortalecimiento del capital social	
	PNF.1.2. Constitución y registro legal de microempresas rurales	Sin modalidad	30,000.00 (USD 2,300)	1. Desarrollo de la cadena productiva; 2. Certificado de FIRA, NAFIN, FINRURAL; o 3. Fortalecimiento del capital social	50% al inicio y 50% restante a su terminación, previa entrega del Informe final. Podrá destinarse hasta el 10% del apoyo asignado al pago de asistencia técnica

Informe de Revisión de Medio Término

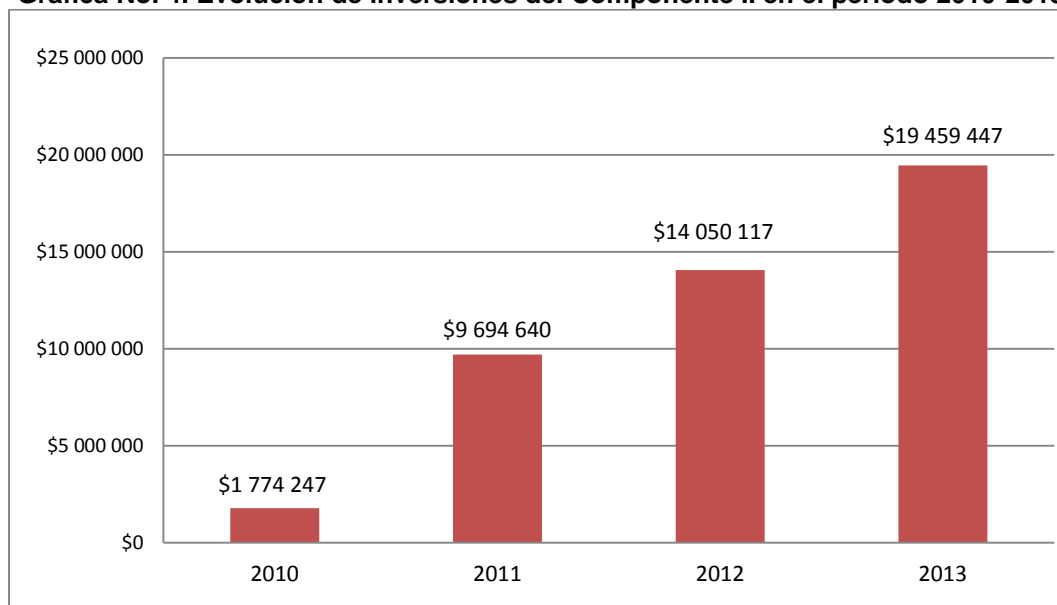
Componente II. Proyectos y negocios forestales					
Subcomponente	Concepto	Modalidad	Monto máximo del apoyo (\$)	Asesor técnico Capacidad técnica certificada requerida	Forma de otorgar el apoyo
	PNF.1.3. Ejecución de proyectos de microempresas rurales	Sin modalidad	475,000.00 (USD 36,500)	1. Desarrollo de la cadena productiva; 2. Certificado de FIRA, NAFIN, FINRURAL; o 3. Fortalecimiento del capital social	70% al inicio y 30% restante a su terminación, previa entrega del Informe final. Podrá destinarse hasta el 10% del apoyo asignado al pago de asistencia técnica
PNF.2. Proyectos de transferencia de tecnología para el desarrollo sustentable	PNF.2.1. Proyectos de transferencia de tecnología	Sin modalidad	175,000.00 (USD 13,500)	No aplica	70% al inicio y 30% restante a su terminación, previa entrega del Informe final. Podrá destinarse hasta el 10% del apoyo asignado al pago de asistencia técnica

Fuente: Lineamientos de Operación DECOFOS 2014. CONAFOR, 20 de mayo de 2014.

Implementación

147. La ejecución de este componente cobra fuerza a partir del año 2011, como resultado de la entrada en vigor del Convenio de Préstamo el día 23 de marzo de ese año. Al año 2013 ya se aprecia un despliegue pleno de las inversiones en este componente.

Gráfica No. 4. Evolución de inversiones del Componente II en el periodo 2010-2013



Fuente: Base de datos de la Gerencia de Silvicultura Comunitaria de la CONAFOR, México, 2014.

Informe de Revisión de Medio Término

148. Durante el periodo 2010-2013 en el Componente II se otorgaron 326 apoyos con una inversión total de \$ 44,978,450 pesos en ocho rubros de inversión: i) Constitución y registro legal de microempresas, ii) Formulación y evaluación de proyectos de inversión, iii) Implementación y control de planes de negocio, iv) Ejecución de proyectos de inversión y proyectos ambientales, (v) Ejecución de proyectos de microempresas rurales y turismo de naturaleza, vi) Módulos agroforestales, vii) Viveros comunitarios¹³, y viii) Proyectos de transferencia de tecnología. En los tres primeros conceptos el apoyo promedio fue de \$53,000 pesos, en tanto que en los renglones relacionados con inversiones físicas el monto promedio de apoyo ascendió a \$176,000 pesos.
149. La distribución de apoyos por entidad federativa se presenta en el siguiente cuadro. Se nota que algunos conceptos de apoyos presentan mayor demanda en ciertos estados. Por ejemplo se han otorgado 14 proyectos de inversión y proyectos ambientales en Chiapas y solo 3 en total en Campeche y Oaxaca. Asimismo, se han realizado 10 proyectos de microempresas rurales y de turismo de naturaleza en Chiapas y solo 1 en Campeche.

Cuadro No. 8 Distribución de conceptos de apoyo por entidad federativa, Componente II (2010-2013)

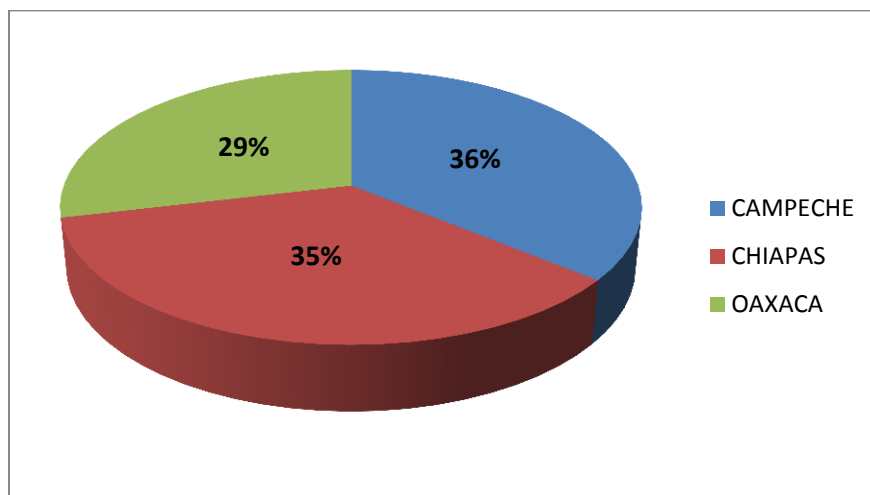
Componente II. Proyectos y negocios forestales						
Conceptos	CAMPECHE		CHIAPAS		OAXACA	
	Apoyos	MXN	Apoyos	MXN	Apoyos	MXN
Constitución y Registro Legal de Microempresas	9	529,128	21	1,254,000	6	335,706
Ejecución de Proyectos de Inversión y Proyectos Ambientales	2	560,000	14	4,489,963	1	205,680
Ejecución de Proyectos de Microempresas Rurales y de Turismo de Naturaleza	1	425,000	10	4,203,500		
Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión	10	550,000	19	1,039,500	7	358,000
Implementación y Control de Planes de Negocios	1	75,000	1	75,000		
Módulos Agroforestales	71	10,348,854	7	966,350	46	5,700,440
Proyectos de Transferencia de Tecnología	7	913,870	27	4,147,400	35	4,662,572
Viveros Comunitarios	15	1,990,000	8	1288000	8	860,488
Total	116	15,391,852	107	17,463,713	103	12,122,885

Fuente: Base de datos de la Gerencia de Silvicultura Comunitaria de la CONAFOR, México, 2014.

150. La distribución de las inversiones por Estado muestra una mayor concentración en el Estado de Chiapas, este resultado se deriva del tipo de solicitudes apoyadas, generalmente en renglones asociados a inversiones en activos fijos.

¹³ El concepto de apoyo "Viveros comunitarios" se incluía en el Componente I hasta el año 2012, a partir de 2013 el Mecanismo Operativo expedido por la CONAFOR lo agrupa en el Componente II, ésta parece ser una clasificación más pertinente considerando que es una actividad generadora de empleo e ingreso para los beneficiarios.

Gráfica No. 5. Distribución de inversiones 2010-2013 del Componente II por Estado



Fuente: Base de datos de la Gerencia de Silvicultura Comunitaria de la CONAFOR, México, 2014.

151. La distribución de la inversión del periodo 2010-2013 por conceptos de apoyo muestra una concentración del 86% en tres renglones: los módulos agroforestales (39% de la inversión total), la ejecución de proyectos de inversión y proyectos ambientales (24%) y los proyectos de transferencia de tecnología (23%).
152. La preeminencia de las inversiones en los módulos agroforestales puede explicarse por el mayor interés de los beneficiarios en acceder a apoyos que les significan un ingreso inmediato¹⁴. Por su parte, los proyectos de inversión y proyectos ambientales atienden una diversidad de giros productivos que incluyen artesanías, turismo de naturaleza, apicultura, cultivo de café, palma camedor, pequeñas agroindustrias, entre otros. En los proyectos de transferencia de tecnología se trata de impulsar el aprovechamiento de los recursos naturales de una manera sustentable y mejorar las condiciones de vida de los beneficiarios.

¹⁴ El apoyo promedio en módulos agroforestales apoyados de 2010 a 2013 fue de \$127,000 pesos en una superficie máxima de 10 ha. De acuerdo a la normatividad, una vez que la solicitud ha sido aprobada los beneficiarios reciben de inmediato 50% del monto total autorizado y el resto una vez que se concluye el establecimiento del módulo.

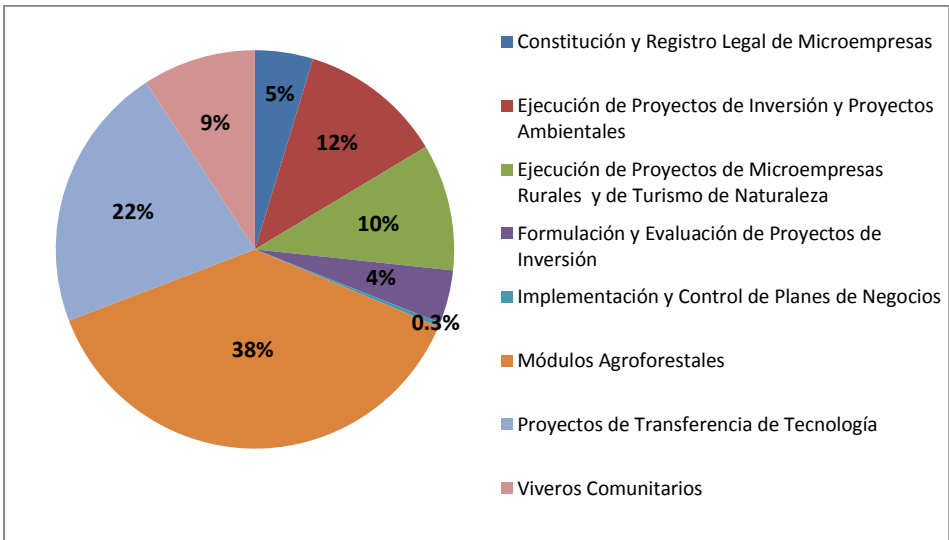
Informe de Revisión de Medio Término

Cuadro No. 9. Distribución de inversiones por concepto de apoyo en 2010-2013

Componente II. Proyectos y negocios forestales						
Concepto	2010	2011	2012	2013	Total	%
	Monto	Monto	Monto	Monto		
Constitución y Registro Legal de Microempresas		409,128	540,000	1,169,706	2,118,834	5%
Ejecución de Proyectos de Inversión y Proyectos Ambientales	1,349,247	1,705,680	2,200,716		5,255,643	12%
Ejecución de Proyectos de Microempresas Rurales y de Turismo de Naturaleza				4,628,500	4,628,500	10%
Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión	275,000	930,000	330,000	412,500	1,947,500	4%
Implementación y Control de Planes de Negocios			150,000		150,000	0%
Módulos Agroforestales		3,755,944	4,971,937	8,287,763	17,015,644	38%
Proyectos de Transferencia de Tecnología	150,000	2,893,888	3,797,464	2,882,490	9,723,842	22%
Viveros Comunitarios			2,060,000	2,078,488	4,138,488	9%
Total	1,774,247	9,694,640	14,050,117	19,459,447	44,978,450	100%

Nota: No se incluye la inversión en 45 viveros comunitarios por un total de \$5,478,616 ya que hasta el año 2012 éste concepto formaba parte del Componente I.
Fuente: Base de datos de la Gerencia de Silvicultura Comunitaria de la CONAFOR, México, 2014.

Gráfica No. 6 Distribución de la inversión por concepto de apoyo 2010-2013



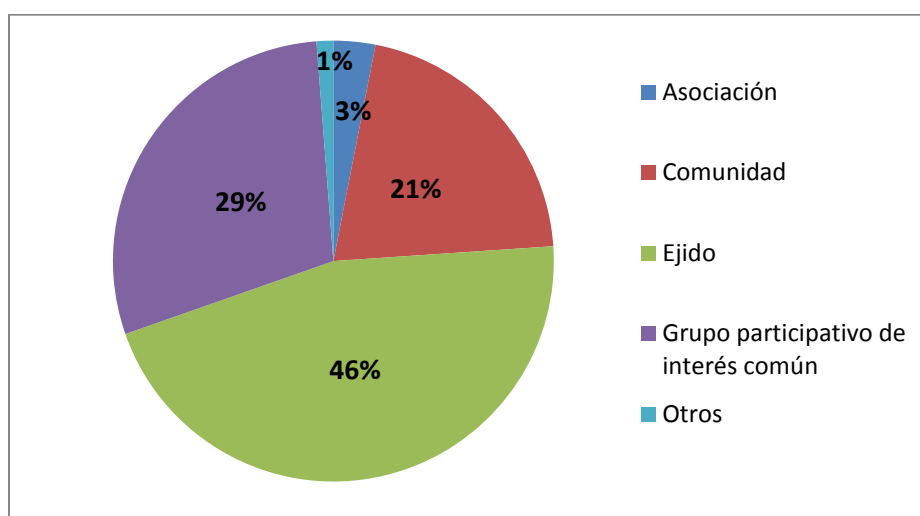
Fuente: Base de datos de la Gerencia de Silvicultura Comunitaria de la CONAFOR, México, 2014.

153. Los beneficiarios del Proyecto son de cuatro tipos: i) ejidos, ii) comunidades, iii) grupos participativos de interés común y iv) agrupaciones o asociaciones que se formen entre sí. Los ejidos concentran la mayor parte de la inversión total (48%) del Componente II en todo el periodo 2010-2013. Es

Informe de Revisión de Medio Término

importante señalar que el tipo de inversión predominante en los ejidos son los módulos agroforestales, seguidos de los viveros y los proyectos de inversión, estos últimos se asocian también a la constitución y registro legal de microempresas, debe destacarse que el desarrollo de microempresas se da primordialmente en los ejidos. En los grupos participativos de interés común, el patrón de inversión gira esencialmente alrededor de los módulos agroforestales y los proyectos de transferencia de tecnología, los grupos generalmente se integran con 5 personas que habitan en el ejido o la comunidad y que usualmente no tienen derecho a la tierra. Por último, las comunidades han recibido una quinta parte de la inversión total del Componente II en el periodo de análisis, sus inversiones se concentran fundamentalmente en los proyectos de transferencia de tecnología, módulos agroforestales y viveros comunitarios.

Gráfica No. 7 Distribución de la inversión por tipo de solicitante de apoyo 2010-2013



Fuente: Base de datos de la Gerencia de Silvicultura Comunitaria de la CONAFOR, México, 2014.

154. La distribución de las inversiones del Componente II por fuente de financiamiento indica un predominio de las apoyadas con el crédito del FIDA (94% del total de inversiones en el lapso 2010-2013), de hecho los recursos del GEF solo empezaron a usarse hasta el año 2013 en el que se financió un total de 21 apoyos por un monto total de \$2, 642,989 pesos, fundamentalmente dirigidos al establecimiento de módulos agroforestales.

Revisión de conceptos de apoyo

155. El análisis de los conceptos de apoyo en el Componente II indica que hubo estabilidad en su estructura a lo largo del periodo 2010-2013, el único cambio se registró en la inclusión de los viveros comunitarios como concepto de apoyo en el año 2013, anteriormente se lo incluía como parte del Componente I. De acuerdo con el Mecanismo Operativo 2013, emitido por la CONAFOR, hasta ese año se manejaban siete conceptos de apoyo¹⁵:

¹⁵ En los Lineamientos de Operación 2014 se reestructuran los conceptos de apoyo, reduciendo a cuatro líneas de inversión susceptibles de apoyo; aquí se analiza la estructura que prevaleció hasta el año 2013 por ser el periodo en el que se estudian los avances y resultados del Proyecto.

Formulación y evaluación de proyectos de inversión'

156. Estos apoyos tienen como objetivo general formular y evaluar un proyecto de inversión ambiental y económicamente sustentable que contribuya a fortalecer procesos de desarrollo de ejidos, comunidades y grupos participativos de interés común a través de la generación de empleos e ingresos. Su objetivo específico es calcular detalladamente las variables que intervienen en la decisión de instrumentar un proyecto de inversión (mercados y estrategias de comercialización, materias primas y suministros, ubicación y medio ambiente, ingeniería y tecnología, organización, inversión y financiamiento).
157. La utilidad práctica de este tipo de estudios radica en que los beneficiarios interesados en llevar a cabo un proyecto productivo, cuenten con un documento que sustente la viabilidad técnico, financiera y de mercado de su proyecto, para gestionar el financiamiento correspondiente. Para ello solicitan el apoyo de un técnico registrado ante la CONAFOR, que es pagado con recursos de DECOFOS.
158. El Mecanismo Operativo 2013 establece los aspectos metodológicos básicos y el contenido de dichos estudios, señalando que queda bajo la responsabilidad de los beneficiarios la supervisión sobre el trabajo del técnico contratado. Esto genera conceptualmente un problema de capacidades para juzgar sobre la calidad del estudio, y también presenta situaciones de riesgo moral en cuanto al desempeño del técnico. En situaciones similares en otros países de la región, una supervisión más cercana por parte de la institución implementadora ha resultado en estudios de mayor calidad técnica y un mejor desempeño de los técnicos durante la implementación.

'Ejecución de proyectos de inversión y proyectos ambientales'

159. El objetivo general de este rubro de inversión es apoyar la ejecución de proyectos productivos, mediante el financiamiento para la adquisición de activos fijos que respondan a los intereses y objetivos de ejidos, comunidades y/o grupos participativos de interés común cuyos resultados redunden en beneficios sociales, económicos y ambientales.
160. Los objetivos específicos apuntan a: i) Apoyar la ejecución de proyectos productivos que demuestren viabilidad económica, social y ambiental; ii) Fomentar la generación de ingresos y empleos; iii) Promover la diversificación productiva y sustentabilidad de los recursos naturales; y, iv) Dar valor agregado a los bienes y servicios que ofrecen los recursos naturales.
161. Estos apoyos van dirigidos a los cuatro grupos de población objetivo de DECOFOS: ejidos, comunidades, grupos participativos de interés común y agrupaciones/asociaciones. El Proyecto aporta hasta el 90% del costo total del proyecto, siempre y cuando no rebase una inversión total de \$250,000 pesos, el restante 10% lo aporta el beneficiario (en especie y/o en efectivo). Este apoyo resulta similar al que ofrecen otros programas federales dirigidos al fomento productivo en áreas geográficas y grupos poblacionales similares a DECOFOS.
162. Para los ejidos y comunidades se señala como requisito contar con una unidad administrativa designada por la Asamblea, diferente al comisariado ejidal y con capacidad para tomar decisiones operativas; en el caso de los grupos participativos de interés común, deben contar con la autorización del ejido, comunidad o la autoridad municipal.

Informe de Revisión de Medio Término

163. Otro aspecto que debe destacarse dentro de este concepto de apoyo es el hecho de que de acuerdo a la normatividad establecida, la aportación de DECOFOS se orientará específicamente al rubro de inversión en activos fijos. La experiencia de la misión ha valorado en el terreno las importantes restricciones que enfrentan los proyectos productivos apoyados, en relación a la insuficiencia de recursos de capital de trabajo para operar adecuadamente; esta constatación hace necesario plantear alternativas para facilitar el acceso de los beneficiarios a fuentes de financiamiento apropiadas a la naturaleza de sus emprendimientos productivos.
164. En lo relacionado con el acompañamiento técnico especializado en los proyectos de inversión, aunque CONAFOR ha ampliado el perfil de los asesores técnicos, todavía hay oportunidades de mejora. La misión ha hecho observaciones en torno a la necesidad de asegurar estos servicios con prestadores de servicios técnicos de perfil idóneo a la naturaleza de los giros productivos apoyados, igualmente se ha enfatizado la necesidad de reforzar las áreas de gestión empresarial y vinculación a mercados.

‘Implementación y control de planes de negocios’

165. El objetivo general de este concepto de apoyo es identificar necesidades y dar prioridad a las obras y acciones que contribuyan al desarrollo socioeconómico de las comunidades ejido o grupo participativo de interés común. Los objetivos específicos apuntan a disponer de información sobre el ejido, la comunidad o grupo participativo de interés común (social, económica y ambiental) que permita iniciar un trabajo de acompañamiento y apoyo para concretar los beneficios esperados a partir de la operación de sus iniciativas, y fomentar y fortalecer la participación social, teniendo como fin la planificación, ejecución y evaluación de un Plan de Negocios que contribuya a la generación del desarrollo local.
166. Este concepto de apoyo prácticamente no ha tenido demanda. Durante el periodo 2010-2013 solamente se otorgaron dos apoyos por un monto promedio de \$75,000 pesos, probablemente ello sea el resultado de que se trata de un apoyo con objetivos poco precisos y sin una consecuencia posterior para realizar proyectos de inversión u otros apoyos que signifiquen generación de empleo e ingreso para los beneficiarios.

‘Constitución y registro legal de microempresas’

167. Este apoyo busca fomentar la integración y registro formal de empresas sociales que basen sus procesos en el uso sustentable de sus recursos naturales, a fin de fortalecer y fomentar la estructura productiva y gerencial en ejidos, comunidades y grupos participativos de interés común que habitan en el área del proyecto. Los objetivos específicos de este concepto de apoyo son: i) desarrollar un proceso participativo para la integración de una Microempresa Rural; ii) formalizar la operación de unidades productivas con capacidad individuales de administración; y, iii) propiciar estructuras administrativas comunitarias que generen mayor confianza de instituciones de crédito y mercado.
168. La acción del Proyecto en este ámbito es fundamental para contribuir al afianzamiento de la organización económica de los proyectos de inversión, su efecto puede ser importante en términos de facilitar el acceso a servicios financieros y ampliar las posibilidades de vinculación a mercados. La misión pudo constatar este tipo de efectos en el caso de pequeños proyectos de mujeres productoras de tejidos de seda en San Pedro Cajonos, Oaxaca, en donde la formalización jurídica

Informe de Revisión de Medio Término

de sus microempresas está facilitando las relaciones con otros agentes económicos, incluso está en perspectiva la constitución de una figura de tipo empresa integradora en la que se aglutinen varias microempresas con el propósito de lograr mayor escala y facilitar procesos consolidados de venta en mejores condiciones de negociación con los compradores.

‘Módulos Agroforestales’

169. En este concepto de apoyo se trata de fomentar el establecimiento y/o mantenimiento de módulos agroforestales diversificados (árboles, plantas, melíferas, frutales, hortalizas, forrajes, cultivos básicos, medicinales, ornamentales, peces, abejas etc.), que sirvan como modelos para ser replicados y aporten alternativas de manejo sustentable de áreas degradadas e improductivas con la mejora de ingresos familiares.
170. Las superficies elegibles para recibir apoyo van de un mínimo de 1 hectárea hasta un máximo de 10 hectáreas, el apoyo se destina a la compra de insumos agropecuarios y al pago del técnico que diseña y supervisa el establecimiento del módulo. Los módulos se establecen en un periodo no mayor a 6 meses. En la misión de revisión de medio término y en anteriores misiones de supervisión se ha observado que generalmente los módulos son de 10 hectáreas, esto supone que los beneficiarios buscan maximizar los apoyos que puede otorgarles el Proyecto. Un aspecto importante es el determinar en qué medida se logra la permanencia de los módulos como unidades de producción, al presente no se dispone de datos sistematizados en este sentido, este es un tema en el que la CONAFOR debiera fortalecer el seguimiento y posiblemente facilitar apoyos para el acompañamiento técnico para su consolidación.

‘Viveros comunitarios’

171. El objetivo general de este concepto de apoyo es promover el establecimiento y desarrollo de infraestructura para la producción y propagación de plantas nativas o de interés de las comunidades.

Los objetivos específicos son:

- a. Conservar o rehabilitar el ecosistema forestal donde se establezca el vivero.
 - b. Producir planta de calidad para su comercialización.
 - c. Fortalecer la organización, planeación y administración para el manejo y conservación de los recursos forestales.
172. Este tipo de apoyos se concentra principalmente en ejidos, en la asamblea ejidal se decide quiénes se harán cargo del vivero. Los apoyos del Proyecto son hasta del 90% del costo de instalación, el otro 10% lo aportan los beneficiarios, generalmente en especie. El tamaño de los viveros permite una producción hasta de 50,000 plantas, hasta el año 2013 la CONAFOR compraba la totalidad de la producción para apoyar sus programas de reforestación, a partir de 2014 se elimina este esquema, ahora los viveros tendrán que colocar su producción en el mercado abierto.

‘Proyectos de transferencia de tecnología para el desarrollo sustentable’

173. El objetivo principal de este concepto de apoyo es ejecutar proyectos que estén encaminados al aprovechamiento eficiente de recursos naturales, que sean apropiados para las condiciones de las zonas rurales y marginadas, permitiendo mejorar los procesos productivos, aportar valor agregado a las materias primas que generan los recursos forestales e incentivar el desarrollo humano y forestal sustentable.
174. En la práctica en este concepto de apoyo se desarrollan acciones de variada naturaleza y propósito, por ejemplo, durante las misiones de supervisión se ha observado la instalación de pequeñas estufas artesanales a nivel de hogares, cuyo objetivo es reducir el consumo de leña para la preparación de los alimentos de las familias, algunas de las cuales no son plenamente adoptadas. En otros casos, se ha apoyado a grupos de mujeres indígenas dedicadas a las artesanías para mejorar sus procesos de fabricación utilizando hornos más eficientes para la cocción de sus piezas de alfarería. Este tipo de proyectos contribuyen a los objetivos del GEF, reducir las emisiones de gases de efecto invernadero.

Componente III. Fortalecimiento Institucional

Diseño original

175. El objetivo principal de este componente es apoyar las actividades para ejecutar el Proyecto y contribuir a mejorar la eficiencia del gasto público de la CONAFOR.
176. En el área de recursos humanos para operar el Proyecto, se consideró la contratación de 12 profesionales: 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. La estructura central se ubicaría dentro de la Gerencia de Silvicultura Comunitaria y en los estados se integraría en las Gerencias Estatales.
177. Para el equipamiento del Proyecto se preveía: 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.
178. 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.
179. Gestión y difusión del conocimiento. Campañas de difusión y publicaciones (informes, manuales, folletos, entre otros), Intercambio de experiencias, etc.
180. 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 réplica.

Estrategia actual

181. La operación del Proyecto se apoya en un área (Unidad Coordinadora del Proyecto – UCP) a nivel central, ubicada en la Gerencia de Silvicultura Comunitaria, esta área cuenta con 1 Coordinadora y 4 profesionistas técnicos en las áreas de fortalecimiento de las capacidades locales, manejo de recursos naturales, cambio climático y planeación, seguimiento y evaluación. A nivel estatal se

Informe de Revisión de Medio Término

cuenta con 2 enlaces técnicos para los estados de Chiapas y Campeche y para Oaxaca 4 enlaces técnicos (13 personas en total).

182. Es importante mencionar que la estructura organizacional establecida en el diseño original del proyecto es diferente a la que se observa actualmente: personal de la Unidad Coordinadora del Proyecto fue contratada en el mes de septiembre del 2013 y con una estructura diferente, una coordinadora con cuatro enlaces técnicos.
183. Durante los últimos años la operación de estas estructuras ha enfrentado algunas restricciones, entre las principales identificadas en las misiones de supervisión se señalan las tres siguientes: i) la contratación del personal operativo está sujeta a contratos temporales, esto ha incidido en incertidumbre para el personal y fluctuaciones en su permanencia, con la consecuente pérdida de experiencia acumulada; ii) se han enfrentado problemas de disponibilidad de viáticos y pasajes para que el personal de la UCP interactúe con el personal técnico en los estados, limitando las tareas de supervisión y seguimiento; iii) no pueden recibir capacitación y, iv) el personal técnico en los estados enfrenta restricciones para el uso de vehículos, al parecer derivadas del estatuto de contratación (personal eventual), ello restringe su desplazamiento a los ejidos y comunidades para llevar a cabo sus tareas de promoción, seguimiento y control de las actividades apoyadas por el Proyecto.

Implementación

Planeación, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento (PSEGC)

184. El Proyecto cuenta con trámites sencillos, se entiende bien qué apoyos otorga y cómo deben solicitarse. Asimismo, se perciben beneficios por parte de los beneficiarios ya que a partir de los apoyos otorgados han podido desarrollar actividades productivas (gusanos de seda, módulos agroforestales, estufas ahorradoras de leña). Por otro lado, se observó que se ha generado conocimiento y experiencias importantes a partir de la operación del DECOFOS y de los mismos proyectos que se han apoyado, por ejemplo, el modelo agroforestal que siguen en Campeche.
185. Sin embargo, existen en el Proyecto problemas de información incompleta originados por una falta de registro y monitoreo continuo de las comunidades y los conceptos de apoyo otorgados. En cuanto al conocimiento y experiencias, no se cuenta con la documentación y sistematización correspondiente para poder generar recomendaciones y lecciones aprendidas que permita mejorar la operación de proyecto y transferir conocimiento a las demás entidades federativas y otros proyectos del país y del FIDA.

Sistema de Gestión de Resultados e Impacto (RIMS)

186. Por otro lado, en la misión de RMT se trabajó en conjunto con la UCP en los indicadores RIMS de primer y segundo nivel del Proyecto DECOFOS. Se dio seguimiento a los indicadores de primer nivel reportados en 2013 y se definieron los indicadores de segundo nivel. Asimismo, se elaboraron documentos que describen el cálculo de cada uno de los indicadores RIMS para que en el futuro, sirvan de referencia y sea más sencillo volver a calcularlos.
187. A partir del trabajo realizado para calcular los indicadores RIMS, fue posible detectar y tener acceso a datos muy importantes relacionados con los apoyos otorgados por el proyecto. Se usó la información del sistema **PSEGC** de la UCP el cual contienen información sobre los grupos que han solicitado apoyos y han sido apoyados entre 2011 y 2013. Asimismo, incluyen datos sobre el número de beneficiarios, etnia, beneficiarios indígenas, tipo de apoyo recibido, montos aprobados, estado, municipio, localidad, entre otros.

Informe de Revisión de Medio Término

188. Aunque hace falta generar y sistematizar más información relacionada principalmente con los beneficiarios indirectos, es decir, familias que reciben los efectos o beneficios del programa de manera indirecta, los datos que ahora se tienen disponibles son de gran ayuda para verificar la entrega de apoyos, así como para responder algunos indicadores de marco lógico a nivel de actividad y probablemente de componente.

Encuesta de Línea de Base de DECOFOS

189. Durante el periodo de misión se revisó el formato de la encuesta de línea de base de DECOFOS que propuso la empresa consultora ENARES, encargada de realizar este estudio. La encuesta es retrospectiva, es decir, hace preguntas ubicadas en el pasado (2011), antes de que el proyecto se pusiera en marcha.
190. La encuesta sufrió varios cambios a partir de comentarios que realizaron los diversos consultores involucrados en la RMT de DECOFOS, todos desde diferentes perspectivas y diferentes temáticas. Asimismo, se sostuvo una reunión con la firma consultora para discutir estos cambios y evaluar la viabilidad y pertinencia de los mismos. Lo anterior se llevó a cabo en conjunto con la UCP del Proyecto.
191. La encuesta incluye preguntas dirigidas a responder o poder calcular los indicadores definidos en el Marco Lógico. Asimismo, se incluyen algunas preguntas sobre ingreso y bienestar de los hogares con la finalidad de contar con información que permita elaborar una evaluación de impacto de acuerdo al objetivo de desarrollo del Proyecto.
192. Finalmente, los encuestadores, coordinados por la empresa consultora, salieron a campo el 28 de abril de 2014. Actualmente, se está en espera de los resultados y bases de datos de la línea de base de DECOFOS, los cuales serán complementados por los datos recopilados en el estudio RIMS inicial del DECOFOS.

Revisión de Marco Lógico (ML)

193. A finales del año anterior, 2013, se llevó a cabo una revisión profunda que derivó en ajustes importantes al Marco Lógico del Proyecto DECOFOS. Por tanto, en la RMT no se modificó el ML, se mantienen los indicadores propuestos por COANFOR con la asistencia de FIDA y aprobados por éste último. Solamente se llevó a cabo una tarea de justificación y explicación de los indicadores, principalmente con aquellos relacionados con cambio climático.
194. En general, la UCP está avanzando en la sistematización de información relevante que permitirá dar un seguimiento más puntual y oportuno a DECOFOS, desde información operativa que tiene que ver con la entrega de apoyos y características de los beneficiarios, hasta datos que permitirán diseñar una evaluación final, tratando de identificar posibles efectos del proyecto en la población objetivo.

Acciones transversales del Proyecto

Inclusión de grupos vulnerables: género, poblaciones indígenas y jóvenes

195. La priorización geográfica que se adoptó en el diseño del proyecto, incluyó como uno de los criterios el de poblaciones indígenas por sus condiciones de marginación y pobreza. Al momento no se pueden hacer consideraciones que relacionen los apoyos con grupos lingüísticos, o diferenciar entre apoyos a ejidos o a grupos de interés, grupos propietarios o sin acceso a propiedad de la tierra.

Informe de Revisión de Medio Término

196. Sin embargo, las recomendaciones que se han dejado para el estudio de la línea de base que está en proceso y para digitalizar la información con que ya se cuenta en los expedientes, permitirá visibilizar cómo el proyecto está cumpliendo con este aspecto de la focalización poblacional. La sistematización que en repetidas oportunidades se ha propuesto, permitirá además visibilizar la forma como el proyecto está apoyando en estos grupos, sus miembros, incluyendo mujeres indígenas y jóvenes, sus capacidades organizativas, el fortalecimiento de la cohesión social y la generación de oportunidades económicas.
197. Las condiciones de desventaja de las mujeres, los indígenas y los jóvenes debido a la incidencia de la pobreza extrema y la inequidad en las relaciones de poder quedaron ampliamente ilustradas en el diseño del proyecto, así como las características específicas en las que se expresan en los tres estados. Especial mención se hizo a la condición de marginación de las mujeres (“...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...porque se reconoce que la pobreza extrema afecta sobre todo a mujeres indígenas...porque el 63% de las mujeres en las área priorizadas son monolingües ... por su dificultad de acceso a información...porque, en esas áreas, se reconoce la existencia de vínculos entre pobreza y vulnerabilidad...”).
198. En el diseño del proyecto se incluyeron cinco puntos específicos para promover la aplicación del enfoque de género. En el apartado Estrategia de Género, se incluyen 4 acciones concretas que el proyecto apoyaría como medidas para fomentar la participación de las mujeres y para facilitar su acceso al crédito. Además, quedaron establecidas dos acciones concretas: i) 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, y ii) 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.
199. En el proyecto de Lineamientos DECOFOS 2014 presentado por la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP), se incluye en la lógica de intervención del proyecto, como uno de los ejes transversales el de Género.
200. En la misión de RMT se conocieron algunos proyectos ilustrativos de la participación de mujeres y que han mostrado su capacidad de alcanzar los objetivos de mejorar empleo e ingreso (productoras de seda, miel, artesanías de madera). No obstante, se trata de información fragmentaria –no como deficiencia- sino porque no se puede aplicar a la totalidad de la intervención de DECOFOS en tres estados. En parte estos resultados se explican porque en el componente II se incluyen proyectos que DECOFOS ha realizado en ejidos y comunidades donde ya se cuenta con una base organizativa y con planes de desarrollo local, apoyados por otros programas de CONAFOR.
201. En ese contexto, la intervención de DECOFOS está ayudando al empoderamiento de grupos de mujeres que participan en las empresas o grupos aun no formalizados, que se dedican a algunas o varias de las etapas de elaboración de productos a partir del gusano de seda¹⁶.

¹⁶ Misión RMT Grupo focal – Proyecto productores (as) de seda (siembra árboles/crianza gusanos/tejidos). Región Zapoteca, San Miguel Cajonos, Oaxaca – 02 04 2014.

Informe de Revisión de Medio Término

202. Asimismo, se conoció la experiencia de grupos de mujeres que se dedican a la producción de miel y sus derivados, artesanías de madera, ambos del Ejido 20 de Noviembre. En el caso de la carpintería los apoyos han sido complementarios porque los proyectos ya existían y DECOFOS brinda capacitaciones para mejorar el aprovechamiento de recursos del bosque, implementó el módulo forestal o facilitó contactos para la adquisición de un camión que sirve a ambos proyectos. Esta forma de enfocar las ventajas de involucrase en proyectos productivos son compartidas por las mujeres productoras de miel y sus derivados.
203. Aquí una sistematización podría recoger elementos para una intervención integral donde los estudios técnicos, por ejemplo, sean considerados parte de esa integralidad y no únicamente un apoyo que se entrega a los grupos. De hecho estos grupos de mujeres solicitan que además de entregar un estudio haya un acompañamiento técnico para su implementación. En el caso del proyecto de producción de miel se resalta su valor de experiencia de adaptación porque el proyecto trabaja con la abeja Melipona cuya distribución geográfica abarca varios estados, pero en la zona del proyecto ya estaba en extinción desde hace varios años, entre otras causas por las asociadas a efectos del cambio climático. Los apoyos que se solicitan se orientan hacia aspectos de comercialización como etiquetado, inclusión de código de barras, diversificación de la producción, entre otros.

Los servicios de asistencia técnica en el Proyecto

204. Es importante destacar que en todos los conceptos de apoyo se considera un porcentaje de recursos destinado al pago de los prestadores de servicios técnicos (generalmente un 10% del monto total del apoyo), la tarea de los técnicos consiste en preparar la propuesta técnica que acompaña la solicitud de apoyos, poner en marcha el proyecto y llevar a cabo una supervisión en la fase inicial y final de la operación de los proyectos. Esta última fase resulta crucial para la sobrevivencia y consolidación de los emprendimientos productivos.
205. La relación contractual es directa entre el beneficiario y el prestador de servicios técnicos. Debe señalarse que los técnicos enfrentan condiciones de incertidumbre respecto del pago de sus servicios en la etapa de preparación de las propuestas técnicas que son sometidas al proceso de selección de solicitudes, sólo en el caso de que estas sean aprobadas reciben el pago por sus servicios; esta situación da lugar a riesgos en la calidad de las propuestas técnicas, los técnicos tratan de minimizar el tiempo y los recursos necesarios para su elaboración, también existe riesgo moral respecto de posibles prácticas de 'clonación' de propuestas.
206. Un aspecto de primordial importancia es el relacionado con el perfil de los prestadores de servicios técnicos, durante las misiones de supervisión se ha señalado la necesidad de asegurar la correspondencia entre las especialidades de los técnicos y el tipo de inversiones que está impulsando el Proyecto, especialmente cuando éstas se refieren a una mayor diversificación de giros productivos, distintos de 'lo forestal'. La CONAFOR ha actuado para ampliar la base de su Padrón Nacional de Prestadores de Servicios Técnicos incorporando técnicos con perfiles profesionales distintos del ámbito natural de la institución. En los Lineamientos de Operación 2014 se señala la capacidad técnica certificada requerida para prestar servicios a los beneficiarios de DECOFOS, se consideran tres modalidades de certificación de capacidades: i) desarrollo de cadenas productivas, ii) certificado de FIRA, NAFIN, FINRURAL, o iii) fortalecimiento del capital social.

Informe de Revisión de Medio Término

207. Durante la misión RMT se realizaron sesiones de grupo focal con algunos prestadores de servicios técnicos (PST), sus observaciones sobre el esquema de atención a la población objetivo del Proyecto permiten identificar algunas áreas de oportunidad para fortalecer estos servicios:
- (a) En el proceso de certificación de los PST, se debe asegurar la correspondencia con los conceptos de apoyo sobre los cuales brindarán acompañamiento a los beneficiarios;
 - (b) Se requiere dar seguimiento a la intervención del Proyecto en territorios específicos (a nivel de ejido o comunidad) para asegurar integralidad de la estrategia de desarrollo, con asignación de distintos tipos de apoyo en cada año;
 - (c) Es necesario que haya retroalimentación a los PST sobre el resultado de los dictámenes de solicitudes de apoyo, en especial cuando estas son rechazadas, con ello se pueden identificar fallas y mejorar la calidad de las propuestas;
 - (d) Se recomienda evaluar el desempeño de los PST, identificar áreas de vulnerabilidad y desarrollar acciones de capacitación;
 - (e) La sinergia entre los Promotores Forestales Comunitarios y los PST es una buena vía para lograr mejores resultados en el Proyecto.

Avance en compromisos del GEF

208. En el 2012 los recursos GEF (Fondo Mundial para el Medio Ambiente) se incorporan para fortalecer el DECOFOS a través de actividades orientadas a la mitigación al cambio climático, en núcleos agrarios seleccionados en los tres estados que involucra el proyecto, contribuyendo al fortalecimiento de la estrategia nacional de REDD+¹⁷ en México, la creación de capacidades locales, incluyendo la reducción de emisiones por deforestación y el incremento del potencial de captura de carbono, mediante el financiamiento de iniciativas innovadoras y pertinentes para la población pobre vulnerable, principalmente indígena, la difusión de información y la participación local en el monitoreo de captura de carbono. El monto de la Donación es de cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América (USD 5, 000,000).
209. Para operar el proyecto en su fuente de financiamiento GEF se establecieron cinco líneas estrategias orientadas a la reducción de emisiones: i) reducción de la pérdida de la superficie forestal, ii) reducción de la incidencia de los incendios forestales, iii) fortalecimiento de las capacidades comunitarias para el monitoreo de los inventarios de carbono, iv) integración del componente de carbono en los ordenamientos territoriales comunitarios y v) la producción de plantas en campo para contribuir en los incrementos de los inventarios de carbono en áreas deforestadas y/o degradadas.
210. Estas líneas estrategias fueron establecidas en el diseño del proyecto en el 2010 para responder a las necesidades identificadas dentro de las áreas de atención del proyecto.

¹⁷ REDD+: Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación de Bosques.

Informe de Revisión de Medio Término

211. A partir de estas líneas de estrategia se establecieron 13 indicadores dentro del marco lógico, para los tres componentes del Proyecto, distribuidos de la siguiente manera: cuatro indicadores para el Componente Uno, seis indicadores para el Componente Dos y tres indicadores para el Componente Tres.

Cuadro No. 9 Matriz resumen de indicadores específicos de la financiación del GEF original

Componentes	Indicador de desempeño	Resultado esperado
Componente 1		
Fortalecimiento de capacidades para la gestión local y cambio climático	55 comunidades generan regularmente reportes sobre el secuestro de carbono y la reducción de GEI ¹⁸ .	1.2 – Fortalecimiento de las capacidades locales para controlar la captura de carbono (nivel / comunidad local).
	Los resultados del monitoreo de carbono son utilizados como insumo para fortalecer los OTC ¹⁹ .	
	Por lo menos 500,000 ha. contempladas dentro de planes de Ordenamiento Territorial Comunitario (OTC) vigentes cuentan con estimaciones de carbono para todos los usos de la tierra.	
	Al menos 6 brigadas formadas con 4 técnicos comunitarios capacitadas cada una para implementar acciones de mitigación y su monitoreo (OTC con enfoque de carbono, viveros y plantaciones, manejo forestal sustentable, monitoreo de carbono, mecanismos de acceso al mercado de producto y servicio, etc.).	
Componente 2		
Proyectos y negocios forestales para el secuestro de carbono.	De los 1250 planes, 70% manejados son comunitarios, 15% son avecindados y 15% son de otros pobladores.	2.1 – Mejorar las oportunidades de ingreso y la generación de empleo de los pobres, a través de la financiación viable y sostenible económicamente de las actividades, incluyendo actividades específicas para mitigar el cambio climático.
	10 % de incremento anual, a partir del segundo año, en los volúmenes y valores de los productos generados por las actividades económicas (por producto).	2.2 – Aumento de la captura de carbono a través de (a) proyectos forestales pilotos / agroforestales en localidades marginadas y (b) diversificación de las formas de aumentar potencial de captura de carbono a través rentable forestal / agroforestal actividades en las zonas forestales marginales.
	Se producen al menos, 22 millones de plántulas en los viveros comunales establecidos en el Proyecto.	
	Deforestación evitada por la diversificación del uso forestal en 83,000 ha del área del Proyecto.	
	Se ha evitado un 25% de pérdida de stock de carbono por degradación en 320,000 ha del área del Proyecto.	
	Disminución del 50% en la incidencia de incendios forestales en el área del Proyecto.	
Componente 3		
Fortalecimiento institucional.	Las metodologías generadas por el proyecto ayudan a reproducir y ampliar la estrategia de la CONAFOR de atención a los más pobres.	3.2 – Generar metodologías para facilitar el acceso de las familias pobres a Programas de la CONFOR y sistematización de experiencias de proyectos en materia económica, social y cuestiones ambientales.
	Sistema de monitoreo local de emisiones de GEI evaluado y adaptado, al menos en otros 7 proyectos de otras regiones del país	
	40% de las comunidades involucradas logran consolidar encadenamientos entre diversos actores para la comercialización de carbono.	

Nota 1: Información recopilada del Marco Lógico del "Proyecto de Desarrollo Comunitario Forestal de los Estados del Sur (DECOFOS)".

¹⁸ GEI: Gases de Efecto Invernadero.

¹⁹ OTC: Ordenamiento Territorial Comunitario.

Informe de Revisión de Medio Término

212. En la misión de supervisión del FIDA año 2013 se revisaron los avances en la implementación del proyecto en lo que se refiere específicamente al componente GEF, identificando que los indicadores establecidos al inicio del proyecto requerían un ajuste para alinearlos a las nuevas condiciones y avances realizados por el gobierno de México en el tema de cambio climático. Lo anterior se justifica por que se identificó que había la necesidad de una mayor facilidad de trabajo, la ejecución del proyecto fuera más fácil en términos operativos.
213. Adicionalmente a la condición antes mencionada se identificó que las metas establecidas originalmente en el diseño del proyecto eran muy ambiciosas, superaban las capacidades operativas y financieras para responder a dicha problemática. Por lo anterior, se hizo una revisión y adecuación a dichos indicadores contextualizándolos a las nuevas condiciones del país y la capacidad de intervención del proyecto. El siguiente cuadro muestra los indicadores modificados su resultado esperado y la meta cumplir.

Informe de Revisión de Medio Término

Cuadro No. 10 Matriz resumen con los indicadores modificados

Componentes	Indicador modificado	Resultados esperado	Meta
Componente 1			
Fortalecimiento de capacidades para la gestión local y cambio climático	Promotores forestales acompañando procesos locales	1.6 - Fortalecer promotores forestales comunitarios en procesos productivos, cambio climático o gestión sostenible de los recursos naturales	3 promotores forestales en cada Estado (Campeche, Chiapas y Oaxaca).
	Seminarios realizados	1.7- Promover encuentros entre organizaciones exitosas en temática de cambio climático así como del manejo y aprovechamiento sostenible de sus recursos naturales con ejidos, comunidades y grupos participativos de interés común.	3 eventos en los Estados de Campeche y Oaxaca y 2 eventos en el Estado de Chiapas
	Establecimiento de Módulos agroforestales	1.9 – Establecer módulos agroforestales como una alternativa de diversificación agrícola sustentable y que contribuya al mejoramiento de los servicios ecosistémicos incrementando inventarios de carbono y mejorando los ingresos familiares.	21 módulos agroforestales en los tres Estados (Campeche, Chiapas y Oaxaca).
	Módulos Forestales establecidos	1.10 – Realizar actividades de mantenimiento a los módulos agroforestales establecido en ejercicios anteriores.	21 módulos agroforestales en los tres Estados (Campeche, Chiapas y Oaxaca).
	Establecimiento de viveros	1.11 – Establecer 9 viveros comunitarios para la producción de planta.	3 viveros establecidos en cada uno de los tres estados (Campeche, Chiapas y Oaxaca).
	Producción de Planta	1.12 - Producir 450,000 plantas en 9 viveros comunitarios que contribuyan a la remoción de gases de efecto invernadero	150 mil plantas producidas por cada uno de los tres estados (Campeche, Chiapas y Oaxaca).
	Ordenamiento territorial comunitario	1.13 - Promover la elaboración de 9 ordenamientos territoriales comunitarios (OTC) incorporando estimaciones de inventarios de carbono y prácticas de mitigación y/o adaptación al cambio climático.	3 OTC ²⁰ en cada uno de los tres estados (Campeche, Chiapas y Oaxaca).
Componente 2			
Desarrollo de proyectos productivos y cambio climático	Planes de Negocio	2.2 – Elaborar planes de negocios para impulsar el desarrollo de microempresas formadas por ejidos, comunidades o grupos participativos de interés común.	21 documentos elaborados en cada Estado (Campeche, Chiapas y Oaxaca).
	Proyectos de inversión realizados	2.3 – Elaborar proyectos de inversión para impulsar el desarrollo de microempresas formadas por ejidos, comunidades o grupos participativos de interés común.	9 proyectos de inversión llevados a cabo en cada uno de los 3 Estados
Componente 3			
Fortalecimiento institucional	Misión de supervisión	3.8 - Acompañamiento y seguimiento a la implementación de las recomendaciones de la Misión de Supervisión de medio término del proyecto.	Evento
	Guía Elaborada	3.10 - Elaboración una guía para incorporar el componente de carbono en los ordenamientos territoriales.	Documento
	Personal contratado	3.11 – Contratación de personal para la operatividad del proyecto.	Documento

Nota 2: Información recopilada del informe que contiene el Plan Operativo Anual 2014 (POA) presentado por la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP).

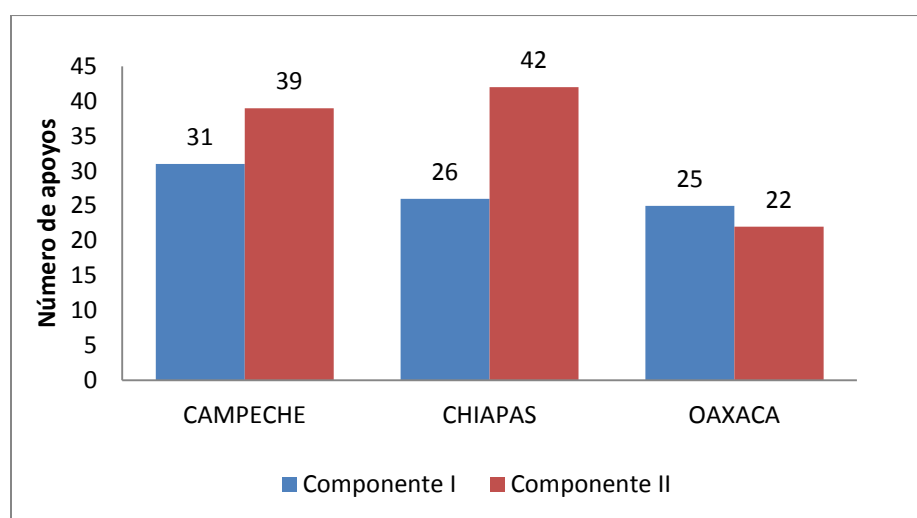
²⁰ OTC: Ordenamiento Territorial Comunitario.

214. La propuesta de ajuste a los indicadores fue presentada ante el FIDA en febrero del año 2012 obteniendo la no objeción por parte del FIDA. A partir de este nuevo marco lógico será empleado para la elaboración de los POAs del 2014 al 2016.

Análisis por Componente en el marco de la donación GEF

215. El proyecto DECOFOS desde su inicio de operaciones hasta la fecha ha financiado distintas actividades correspondientes principalmente a los Componentes uno y dos. El Componente uno está enfocado a brindar mayor capacidad técnica y organizativa a los habitantes de las zonas forestales seleccionadas para supervisar las existencias de carbono y su captura y el Componente dos está enfocado a la disminución de emisiones de GEI y captura de carbono mediante el manejo forestal sustentable en localidades marginadas, a la diversificación de opciones para incrementar el potencial de captura de carbono a través de transferencia de tecnologías con un impacto directo sobre el medio ambiente.
216. La siguiente grafica refleja el total de las actividades que se desarrollaron para los Componentes 1 y 2 desde el año 2010 al año 2012.

Grafica No. 8 Distribución de apoyos para el Componente uno y dos año 2010 – 2012 para DECOFOS – GEF.



Fuente: Base de datos de la Gerencia de Silvicultura Comunitaria de la CONAFOR, México, 2014.

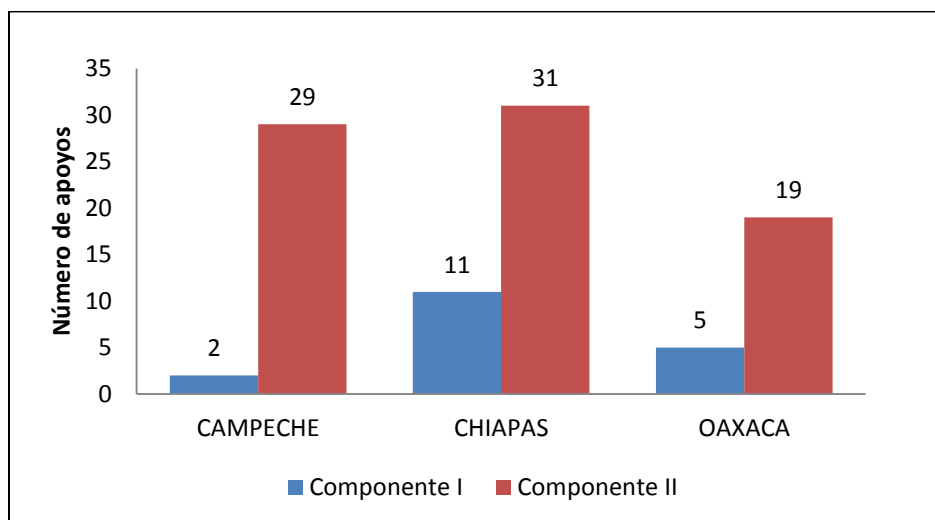
217. La grafica anterior muestra el total de solicitudes aprobadas según la demanda de solicitudes que los beneficiarios diligenciaron a las tres gerencias estatales involucradas. Se nota que el Componente I para los tres estados fue el que menos conceptos de apoyo se financiaron. Específicamente para el estado de Campeche, se entregó un total de 70 apoyos, de los cuales 39 correspondieron al Componente II, principalmente en módulos agroforestales. Para el caso de Chiapas, como se nota la gráfica, los esfuerzos se han enfocado principalmente al Componente II con un total de 42 apoyos entregados, principalmente en proyectos de transferencia de tecnología y en formulación y evaluación de proyectos de inversión; en el Componente I los apoyos se dirigieron principalmente a viveros y evaluaciones rurales participativas. El caso de Oaxaca se observa un mayor equilibrio entre apoyos entregados en ambos componentes del proyecto. En el Componente I

Informe de Revisión de Medio Término

los conceptos predominantes fueron los módulos agroforestales, viveros y los talleres didácticos de adaptación y mitigación al cambio climático, fortaleciendo así el conocimiento sobre cambio climático y el manejo y la conservación de los recursos naturales de propiedad colectiva. En relación al Componente II los conceptos de apoyo más frecuentes fueron los proyectos de transferencia de tecnología que inciden en la mejora en los procesos productivos, con técnicas amigables al ambiente.

218. La información disponible solamente permite conocer la cantidad y tipo de apoyos que se han otorgado, utilizando la fuente de financiamiento GEF. No se tienen datos del área que se ha conservado o rehabilitado, tampoco se conoce la calidad de la planta producida en los viveros. Estos son puntos importantes que darían una idea de en qué medida se cumple con el objetivo no solo desde el punto de vista ambiental, sino también económico, o sea que se contribuya a mejorar las opciones de ingreso y las condiciones de vida de los beneficiarios.
219. Lo mismo se puede decir de los módulos agroforestales, que junto con los viveros son los conceptos de apoyo más solicitados por los beneficiarios, es decir, no se sabe el impacto que estos módulos tienen sobre los ecosistemas, hasta el momento no se tiene un indicador que señale si el establecimiento y/o mantenimiento de los módulos agroforestales sirvan como modelos para ser replicados y/o aporten alternativas de manejo sustentable de áreas degradadas e improductiva.
220. Relacionado con el componente II sucede igual que para el componente I, solamente se tiene como resultado el número de apoyos entregados, pero no se tienen resultados más concretos, por ejemplo para el caso de los proyectos de inversión no se tienen identificados mercados, estrategias de comercialización, entre otros que de alguna manera daría vida a esos proyectos no solamente instalarlos sino también que perduren en el tiempo a nivel local.
221. La siguiente gráfica se aprecia el total de las actividades que se desarrollaron para el Componente uno y dos específicamente en el año 2013.

Grafica No. 9 Distribución de apoyos para el Componente uno y dos en 2013 - GEF

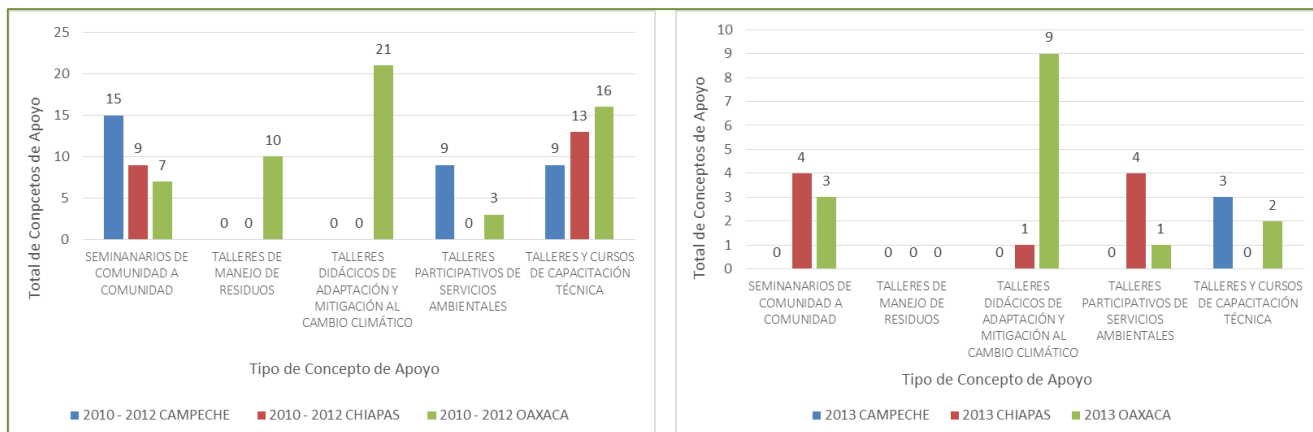


Fuente: Base de datos de la Gerencia de Silvicultura Comunitaria de la CONAFOR, México, 2014.

Informe de Revisión de Medio Término

222. Un punto importante que hay que rescatar de la gráfica anterior es el caso específico de Chiapas, donde en los dos primeros años de arranque del proyecto, el Componente I fue el componente que más conceptos de apoyo se aprobaron o sea que se enfocaron esfuerzos en consolidar su organización y establecer alianzas estratégicas para la definición e implementación de proyectos de atención entre otros temas como el cambio climático y para el año 2013 ya se le dio mayor énfasis al componente II donde se busca la mejorar de ingresos en las familias pobres mediante el financiamiento de iniciativas económicas rentables, amigables con el ambiente y así fortalecer la estructura productiva y gerencial de la empresa. Para el componente uno se dio una disminución de establecimiento de viveros comunitarios y módulos agroforestales, pero hubo un aumento relacionado con la constitución y registro legal de microempresas y con la ejecución de proyectos de inversión y proyectos ambientales. Un punto importante es que en Chiapas se han desarrollado tres estudios técnicos especializados para el establecimiento de áreas de alto valor para la conservación, como una forma de incidir de manera positiva al cambio climático, un ejemplo de esto podría ser el desarrollo de esquemas de pago por servicios ambientales que contribuyen en términos generales al desarrollo local con un enfoque económico pero sin dejar a un lado el tema ambiental.
223. La gráfica anterior muestra una importante disminución en apoyos entregados en el Componente I, preocupándose más por el impulso a proyectos y negocios forestales que es lo que busca desarrollar en el Componente II. Considerando que los módulos agroforestales han sido el concepto de apoyo más demandado, debiera sistematizarse información relacionada con el área donde se estableció el módulo, área de recuperación, especies utilizadas, resultados en términos de producción e ingresos para los beneficiarios, de modo de tener evidencia de que es posible replicar el modelo.
224. A la fecha no se han financiado para ninguno de los tres estados actividades dirigidas específicamente al desarrollo de técnicas y herramientas de monitoreo para medir la captura de carbono, específicamente en este tema se quiere incorporar a nueve OTC (tres en cada uno de los estados) estimaciones de inventarios de carbono y prácticas de mitigación y/o adaptación al cambio climático; estas actividades se tienen contempladas en el POA para el año 2014.
225. En términos generales, la donación del GEF favorece a la integración de temas de cambio climático, dando una oportunidad al proyecto de ser precursor e innovador en actividades como lo son la inclusión del tema de medición de carbono a nivel comunitario en los OTC.
226. En la siguiente gráfica se aprecia cuál ha sido el comportamiento referente al Componente de fortalecimiento de capacidades en cada uno de los tres estados, además cuáles han sido los conceptos de apoyo que mayor demanda han tenido por estado.

Gráfica No.10 Total de conceptos de apoyos relacionados con talleres de fortalecimiento de capacidades por Estado (2010 - 2013)



Fuente: Información recopilada del sistema P,S,EyGC de la UCP.

227. Los conceptos de apoyo relacionados con fortalecimiento de capacidades más demandados han sido los seminarios de comunidad a comunidad y los talleres y cursos de capacitación técnica. Durante el periodo analizado (2010 – 2013) el estado de Campeche no ha demandado conceptos de apoyo referente a Talleres didácticos de adaptación y Mitigación al Cambio Climático, pero parece interesante identificar que el estado de Oaxaca ha mostrado interés a que este tipo de conceptos de apoyos sean aprobados. Posiblemente lo anterior se justifique por el hecho de que en Campeche y/o Chiapas no se cuenta con la capacidad técnica especializada en el tema, o en las asambleas generales de ejidatarios y comuneros no le den la importancia debida al tema y, si ese fuera el caso, debería enfocar de otra manera la oferta de conceptos de apoyo para los próximos años. Lo mismo sucede con los talleres de manejo de residuos, donde sólo Oaxaca y Chiapas han demandado este tipo de apoyo, éste es un tema de mucha importancia para sacarle provecho a todos los subproductos provenientes de los aprovechamientos e industrialización de los recursos forestales generando así, menos presión al bosque natural mediante propuestas y alternativas de uso eficiente de estos subproductos.
228. Se considera necesario conocer cuál ha sido el impacto de toda esta gama de talleres impartidos en cada uno de los tres estados, si realmente han aplicado los conocimientos adquiridos y eso se refleja en un uso sostenido de los recursos naturales circundantes, conocer cuáles han sido los temas que se priorizan a la hora de desarrollar este tipo de actividades, saber en qué medida se ha compartido esas experiencias exitosas con el objetivo de ayudar a otras comunidades al buen entendimiento práctico del manejo de los recursos o simplemente es un requisito el hecho de impartir el curso; sobre esto es importante que el Proyecto genere indicadores pertinentes que midan el impacto de estas actividades de capacitación a nivel local.
229. Ahora bien, el componente tres (Fortalecimiento Institucional y Gestión del Proyecto), específicamente para la donación del GEF y de acuerdo al POA 2014 se quiere apoyar en tres conceptos principalmente i) acompañamiento y seguimiento a la evaluación de medio término; ii) operatividad de proyecto debido a la contratación del proyecto apoyando así aspectos de la implementación y administración del proyecto, y iii) elaboración de una guía para incorporar las

Informe de Revisión de Medio Término

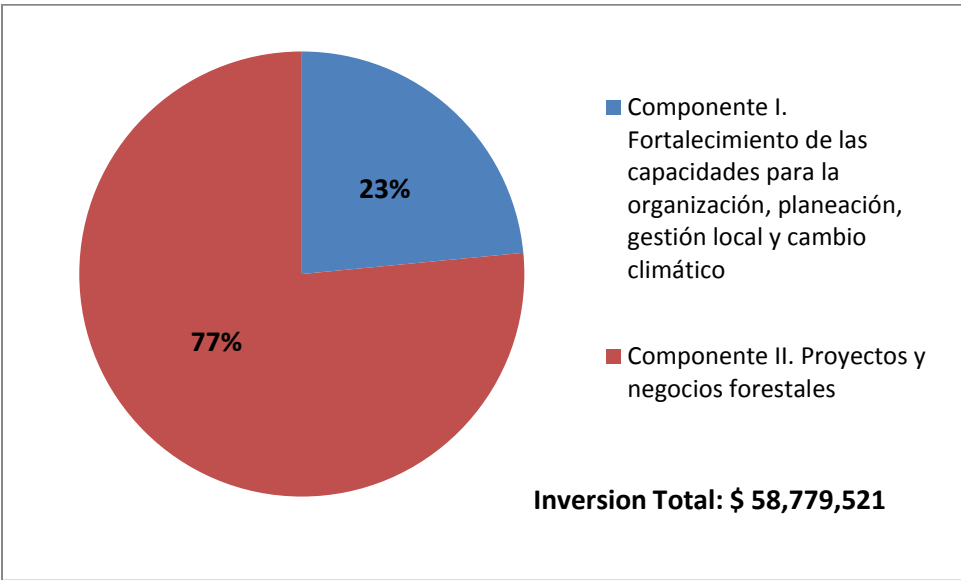
estimaciones de carbono en los ordenamientos territoriales asistiendo así a la CONAFOR en la sistematización, el monitoreo, realizar análisis y difundir la captura de carbono, a fin contribuir con metodologías innovadoras a los programas enfocados en el tema de Cambio Climático dentro de la CONAFOR.

230. Es importante mencionar que para el término del año 2013 se aprobaron 13 proyectos relacionados con el establecimiento de viveros forestales, pero no se tiene determinado cuál será el destino final para la planta producida. Considerando que la CONAFOR como tal a partir de 2014 ya no va asegurar la compra de esa planta producida, será importante buscar mercados nuevos.

Avance en el cumplimiento de las metas generales del Proyecto

231. Como ya se señaló, actualmente el Proyecto está realizando el estudio de línea base, lo que permitirá contar con la información de referencia para poder estimar el cumplimiento de las metas establecidas en el Marco Lógico. Sin embargo, se hizo una estimación del cumplimiento de los productos y actividades del marco lógico, lo que se presenta en el apéndice 3. El 63% de los productos previstos se alcanzaron, si se toma en cuenta aquellos que reportan avance. Si se toma en cuenta todos los productos, el avance es de únicamente 29%. Se debe considerar, como se indica anteriormente, que varios productos tienen avance (por ejemplo, personas capacitadas), pero que no pudo reportar debido a la falta de una base de datos adecuada. El CONAFOR se comprometió a preparar esta base de datos, con lo cual el reporte de avance estará completo para el informe anual 2014.
232. De acuerdo a la información provista por la UCP, la misión encuentra algunos aspectos importantes de destacar sobre la evolución comparada de las acciones del Proyecto en sus dos componentes sustantivos.
233. En primer término, destaca el peso relativo de cada componente en el total de las inversiones realizadas en el periodo 2010-2013, como se observa en la siguiente gráfica casi tres cuartas partes del total de recursos han sido canalizados a los distintos conceptos de apoyo comprendidos en el Componente II, es decir, en rubros cuyo fin último es contribuir a la generación de empleo e ingreso para los beneficiarios.
234. Esta estructura de inversiones es casi el inverso de lo que se había contemplado en el diseño original del Proyecto (69% en el Componente I y 31% en el Componente II).

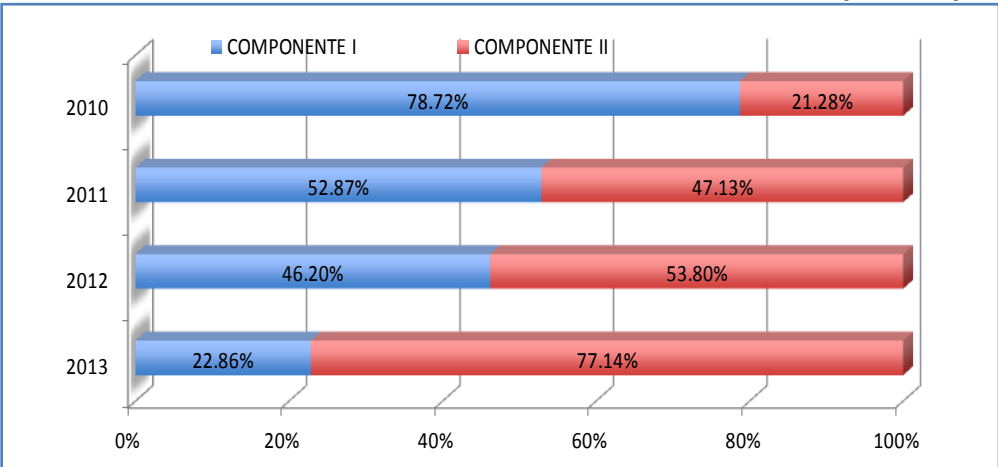
Gráfica No.11 Distribución relativa de inversiones del Proyecto en 2010-2013, por Componente



Fuente: Base de datos de la Gerencia de Silvicultura Comunitaria de la CONAFOR, México, 2014.

235. La evolución de las inversiones del Proyecto en cada uno de los componentes, indica el cambio en su composición relativa y de qué manera va tomando mayor peso las asignaciones al Componente II, esta es una tendencia, como ya se comentó en otro apartado del presente informe, que se sustentó en la canalización de inversiones hacia localidades y grupos que ya contaban con alguna base de organización, lo que facilitó la ejecución de diversas inversiones en proyectos y negocios forestales.

Gráfica No. 12 Evolución de la estructura relativa de inversiones en 2010-2013, por Componente



Fuente: Base de datos de la Gerencia de Silvicultura Comunitaria de la CONAFOR, México, 2014.

Informe de Revisión de Medio Término

Cuadro No. 11 Evolución de las inversiones del Proyecto en 2010-2013

AÑO	COMPONENTES				Total	
	I. FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES PARA LA ORGANIZACIÓN, PLANEACIÓN, GESTIÓN LOCAL Y CAMBIO CLIMÁTICO		II. PROYECTOS Y NEGOCIOS FORESTALES			
	No. de apoyos	Monto	No. de apoyos	Monto	No. de apoyos	Monto
	2010	37	\$1,845,600.00	10	\$1,774,246.64	47
2011	92	\$6,673,403.90	82	\$9,426,725.86	174	\$16,100,129.76
2012	79	\$5,087,200.00	92	\$12,433,437.41	171	\$17,520,637.41
2013	40	\$2,142,510.00	135	\$18,060,044.58	175	\$20,202,554.58
Total	248	\$15,748,713.90	319	\$41,694,454.49	567	\$57,443,168.39
	44%	27%	56%	73%	100%	100%

Fuente: Base de datos de la Gerencia de Silvicultura Comunitaria de la CONAFOR, México, 2014.

Gestión de la administración financiera

236. El proyecto se financia con recursos provenientes de un préstamo FIDA 790-MX, una donación del GEF 028-MX y aporte del Gobierno y los beneficiarios.
237. A la fecha de la misión RMT se evidencia un desequilibrio importante en la movilización de recursos por las diferentes fuentes, principalmente de los fondos GEF, ya que la formalización de éste financiamiento se da hasta el 2013, año en el que se presupuesta un monto de 3,4 millones de pesos (aproximadamente 260 mil USD), que representa el 5% del financiamiento total del GEF, comparado con los fondos FIDA que registran una ejecución de aproximadamente 2,7 millones de DEG y una tasa de desembolso proyectada de 85%, con un tasa de desembolso a la fecha del 53% (la diferencia del 30% corresponde a 1 millón de DEG ejecutados en el 2013 y remanentes de años anteriores (por 106 mil DEG) aún no desembolsados. A la fecha no se han tramitado desembolsos de fondos GEF.

Informe de Revisión de Medio Término

Situación actual del financiamiento por fuente y categoría:

Cuadro No. 12 Asignado, desembolsado Fondos FIDA en DEG y disponibles 2014 y 2015

Categorías	Asignado en con reasignación	Desembolsado	Saldo	2013 presupuesto ²¹	Proyección de desembolso acumulado (incluyendo presupuesto 2013)	Saldo disponible (una vez desembolsado el presupuesto 2013)
	DEG	DEG	DEG	DEG	DEG	DEG
560 Bienes	45.000,00		45.000,00		-	45.000,00
561 Capacitación	995.000,00	646.041,69	348.958,31	234.170,36	880.212,05	114.787,95
562 Convenios y Contratos de servicios	610.000,00	93.784,83	516.215,17	49.874,93	143.659,76	466.340,24
563 Inversiones, negocios y actividades productivas	1.500.000,00	980.206,34	519.793,66	679.346,15	1.659.552,49	-159.552,49
564 Gastos de Operación	50.000,00		50.000,00	48.810,30	48.810,30	1.189,70
Total	3.200.000,00	1.720.032,86	1.479.967,14	1.012.201,75	2.732.234,61	467,765.39
Tasa de desembolso		53,75%			85,38%	
Presupuesto 2014						332.103,28
Presupuesto 2015						90.662

Fuente: Datos generados del sistema contable CONAFOR, supervisado por NAFIN.

238. Adicionalmente se conoce que tanto el Gobierno como los beneficiarios han realizado importantes aportes en la ejecución del proyecto, específicamente en inversiones complementarias con fondos de Gobierno y cofinanciamiento en el caso de los beneficiarios, sin embargo CONAFOR no maneja el dato exacto, ya que no ha implementado los mecanismos para registro de estos aportes de manera sistemática, tal y como se les ha solicitados en la diferentes misiones de supervisión.

Cuadro No. 13a Asignado, ejecutado Fondos GEF en USD y disponibles para 2014, 2015 y 2016

Categorías	Asignado	Ejecutado 2013	Presupuesto	Saldo
	USD	USD	USD	USD
1. Vehículos y Equipos	61.000,00	-		
2. Fondo de Inversiones	2.725.000,00	198.714,38		
3. Contratación de Servicios Apoyo a Beneficiarios	1.955.000,00	36.058,85		
4. Gastos Operativos	9.000,00	26.987,65		
5. Sin Asignación	250.000,00	-		
TOTAL	5.000.000,00	261.760,88		4.738.239,12
Presupuesto 2014			2.097.616,42	2.640.622,70
Presupuesto 2015			1.995.594,34	645.028,36
Presupuesto 2016			645.028,36	0,00

Fuente: Datos generados del sistema contable CONAFOR, supervisado por NAFIN.

²¹ Incluye 106 mil DEG de subsidios entregados en años anteriores que aún no han sido finiquitados

Informe de Revisión de Medio Término

Cuadro No. 13b Ejecución GEF por componente con su cofinanciamiento

	Diseño			Ejecutado a marzo 2014			Saldo		
	GEF	Cof.*	Total	GEF	Cof.*	Total	GEF	Cof.*	Total
Comp. 1	1,349,700	7,268,354	8,618,054	198,714	1,312,393	1,511,107	1,150,986	5,955,961	7,106,947
Comp. 2	3,359,300	3,639,602	6,998,902	36,059	3,474,538	3,510,597	3,323,241	165,064	3,488,305
Comp. 3	291,000	1,131,400	1,422,400	26,988	184,843	211,831	264,012	946,557	1,210,569
Total	5,000,000	12,039,356	17,039,356	261,761	4,971,774	5,233,535	4,738,239	7,067,582	11,805,821

Fuente: Datos generados del sistema contable CONAFOR, supervisado por NAFIN.

* Para fines de reportar a GEF, la contribución del FIDA y la contrapartida nacional cuentan como cofinanciamiento.

239. Como se evidencia en la información de los cuadros anteriores, el financiamiento FIDA se encuentra comprometido casi en su totalidad con la ejecución del presupuesto 2013 pendiente de desembolso, quedando disponible el 15 % (aproximadamente 422 mil DEG) del total, para el financiamiento de actividades programadas para 2014 y 2015, no quedando fondos disponibles para el 2016.
240. Razón por la cual el financiamiento del Proyecto para el 2014, 2015 y 2016 será prioritariamente con fondos GEF. Respecto a los montos disponibles por categoría se debe destacar que la correspondiente a Costos Operativos de Fondos FIDA se encuentra prácticamente agotada con la ejecución del 2013 (1,100 DEG disponibles) y para fondos GEF, con lo ejecutado en el 2013 muestra un saldo negativo de 18 mil USD.
241. Dada esta situación, CONAFOR deberá gestionar ante GEF la reasignación de fondos, para cubrir los 18 mil USD del 2013 y disponer de recursos para el 2015 y 2016, por un monto aproximado a los 20 mil USD por año.
242. Para fondos FIDA se determinó que la categoría de inversiones, negocios y actividades productiva estará sobregirada en un 10% al tramitar el desembolso correspondiente a los gastos 2013 y pendientes de años anteriores, afectando el disponible en otras categorías.
243. Para ambas fuentes de financiamiento se estima la siguiente programación de desembolsos hasta el cierre.

Cuadro No.14 Programación de desembolsos hasta el cierre, por año y fuente, en pesos mexicanos, DEG y USD

Fecha estimada	Fondos GEF		Fondos FIDA	
	USD	Pesos	DEG	Pesos
1 semestre 2014	153.507	2.000.000	406.531	8.165.784
2 semestre 2014	947.300	12.342.090	406.531	8.165.784
1 semestre 2015	1.258.570	16.397.529	365.191	7.335.393
2 semestre 2015	997.797	13.000.000	166.052	3.335.393
1 semestre 2016	997.797	13.000.000	90.662	1.821.082
2 semestre 2016	645.028	8.403.881	-	-
Total	5.000.000	65.143.500	1.434.967	28.823.435

Informe de Revisión de Medio Término

244. Sobre los aportes de Gobierno y contrapartida, no se pudo obtener el dato actualizado ya que la GSC no registra este dato. Por lo que se mantiene la información entregada en la segunda misión de supervisión del 2013: 65% de 1,49 millones de USD por los beneficiarios y 10% de 7,04 millones por el Gobierno.
245. La misión recomienda que la GSC de CONAFOR anualmente debe hacer un ejercicio de análisis financiero con el fin de determinar su presupuesto y asignarlo de acuerdo al disponible en cada categoría, incluyendo los recursos comprometidos.

Presupuesto y flujo de fondos

246. El presupuesto para la ejecución del Proyecto es definido anualmente por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), junto con el calendario de gasto, con base en el cual la UCP/GSC solicita fondos a la Gerencia de Recursos Financieros de CONAFOR, que a su vez tramita la solicitud ante la SHCP. Este proceso se realiza con base en el Sistema de Información y Control Operativo "SICOP" y Sistema Integral de Administración Financiera Federal "SIAFF".
247. La asignación de recursos por Estado, responde a las demandas de las Gerencias Estatales de CONAFOR, la cual se plantea ante la Gerencia de Recursos Financieros, que es la encargada de transferir los recursos a las Gerencias Estatales para los pagos respectivos, a prestadores de servicios y transferencia por subsidios a los beneficiarios.
248. Ejecutados los recursos de origen fiscal, CONAFOR solicita el desembolso a NAFIN con cargo al financiamiento; NAFIN lo tramita ante FIDA. Los montos presupuestarios asignados y ejecutados se detallan en el siguiente cuadro²²

²² Detalle de recursos asignados ejecutados, solicitados a FIDA y pendientes de solicitar se presenta en el anexo 1. Tabla 1.4.

Informe de Revisión de Medio Término

Cuadro No. 15 Asignación presupuestaria en pesos mexicanos, por año y categoría, fondos FIDA y Gobierno. Montos ejecutados en pesos mexicanos y total desembolsado y por desembolsar en USD y DEG.

Categoría	Presupuesto año	Presupuesto autorizado Pesos	Monto ejecutado en pesos	
			Gob.	FIDA
2	2010			1.436.020,00
3				72.155,00
4				1.336.500,00
5				-
Sub total		2.856.220,00	11.545,00	2.844.675,00
2	2011			4.342.001,00
3				408.507,00
4				7.703.950,00
5				398.457,00
Sub total		13.027.862,00	174.947,00	12.852.915,00
2	2012			8.801.698,00
3				1.206.324,00
4				10.615.410,00
5				450.359,00
Sub total		21.291.708,00	217.917,00	21.073.791,00
2	2013			3.146.600,00
3				1.186.281,00
4				13.722.165,00
5				131.611,00
Sub total		18.397.518,00	210.861,00	18.186.657,00
2	Total	-	-	17.726.319,00
3		-	-	2.873.267,00
4		-	-	33.378.025,00
5		-	-	980.427,00
Total		55.573.308,00	615.270,00	54.958.038,00
Solicitado a FIDA				34.626.470,85
Pendiente de solicitar a FIDA				20.331.567,15
Equivalente en USD por solicitar				1.562.476,34
Equivalente en DEG por solicitar				1.018.882,27

249. Para el 2013 se realiza la primer asignación presupuestaria para Fondos GEF por 3,466,662.00 (Tres millones cuatrocientos sesenta y seis mil seiscientos sesenta y dos pesos 00/100 M.N) pesos mexicanos los cuales se ejercieron en su totalidad y equivalen a 261 mil USD que aún no han sido desembolsados.
250. Como se evidencia en la información sobre asignación y ejecución presupuestaria, la principal debilidad del Proyecto está en la preparación de presupuestos por categoría de financiamiento, ya que se asigna una suma global que se divide entre subsidios y gastos operativos y posteriormente se registra lo ejecutado por categorías, según las demandas de los beneficiarios. Este es un problema que se origina en la programación del Proyecto, asociado a los límites que plantea la aplicación de las “Reglas de Operación”. Resueltos los problemas de programación de actividades (POA) se podrá hacer una mejor definición del presupuesto por categorías, se destaca el esfuerzo realizado para el POA-Presupuesto del 2014.

Sistema contable y asuntos de control interno

251. Para las operaciones contables del Proyecto se utiliza el mismo sistema de CONAFOR: el Sistema Integral Planeación de Recursos Gubernamentales (GRP por sus siglas en inglés) mediante el cual se controlan los montos asignados por componente, Estado, partida de gasto (clasificador por objeto del gasto autorizado por la SHCP) y fuente de financiamiento (dígito). El sistema responde a los lineamientos de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y su Reglamento. Con este sistema se realizan los registros contables y reportes que se utilizan como soporte de las solicitudes de desembolso, así como la información financiera requerida por el FIDA.
252. Este sistema se alimenta con los registros que se levantan desde la Subgerencia Financiera, para lo cual se utiliza de guía la “matriz de desembolsos”, que define para cada partida de gasto, a qué categoría y componente se debe asignar, según la fuente de financiamiento. El principal instrumento de control del gasto es “la póliza” (solicitud de pago) que se originan en la GSC y son firmadas por el Gerente, la subgerente y alguna otra firma registrada. La póliza es tramitada a la gerencia de recursos financieros de CONAFOR, a la subgerencia de egresos, allí la registran en el GRP, se realiza el pago y se formaliza el registro contable.
253. Paralelamente las transferencias a los grupos de beneficiarios se registran en el SIGA II (Sistema Integral de Gestión de Apoyos), que no es un sistema contable, pero que facilita y contribuye al control del gasto con el registro de las asignaciones y sus depósitos a los beneficiarios.
254. El control de que los recursos por subsidios finalmente lleguen a los beneficiarios y sean aplicados con los fines acordados, es responsabilidad de los Agentes de Desarrollo Local contratados para la ejecución del proyecto en los Estados.
255. El control de los gastos operativos se realiza desde la Subgerencia Financiera de la GSC, con base en la revisión de información comprobatoria sobre: autorización del gasto, cotización, pago y ejecución de la actividad.
256. En la aplicación de los mecanismos de control y de los sistemas (GRP y SIGA) se utilizan los Manuales de CONAFOR.
257. Para la preparación de informes financieros y auditorías externas, se aplican las condiciones establecidas por la SFP para Organismos Financieros Internacionales, las cuales son supervisadas y revisadas por NAFIN.

Adquisiciones

258. Las adquisiciones se hacen aplicando la legislación nacional, como se establece en el MOP del Proyecto y son realizadas por el área de recursos materiales de CONAFOR. En el Proyecto principalmente se contratan los Prestadores de Servicios Profesionales que son la coordinadora y los especialistas que conforman la UCP en oficinas centrales de la CONAFOR y los Agentes de Desarrollo Local en los tres Estados. Los primeros son contratados desde CONAFOR central y los segundos directamente por los estados.
259. También se contratan estudios especiales como RIMS, línea de base y otros que son contratados desde el nivel central, lo mismos que la adquisición de bienes para el Proyecto, los que posteriormente son distribuidos entre los tres Estados.
260. Al inicio del Proyecto se estimó la adquisición de vehículos y equipo con recursos del FIDA, la cual no se realizó por disposiciones de la política presupuestaria del país.

Informe de Revisión de Medio Término

261. Todas las contrataciones son supervisadas por NAFIN y deben ser registradas en sus sistemas de control, contra el cual se verifican los gastos al momento de tramitar solicitudes de desembolso, en el 2013 se realizó un importante esfuerzo de revisión y regularización de contratos debido a que los contratos realizados por cada estado tienen nomenclatura y condiciones diferentes que dificultan su registro en el sistema de NAFIN.
262. La principal debilidad en el tema de adquisiciones se identifica en el registro y documentación de los procesos, ya que en diferentes oficinas se documentan las secciones del proceso realizado en cada una de ellas y no se cuenta con expedientes integrados (de todo el proceso) en un sola oficina. Durante las misiones de supervisión del 2013 se acordó que los expedientes integrados se organizarían y mantendrían en la UCP, lo cual a la fecha de la RMT no se había realizado.

Análisis institucional: CONAFOR-UGP-NAFIN

263. La conducción operativa de DECOFOS ha sido asignada a la Gerencia de Silvicultura Comunitaria, la cual cuenta con una Subgerencia Financiera que asume las operaciones del Proyecto en ese campo, una Unidad Coordinadora del Proyecto para atender aspectos técnicos.
264. La UCP cuenta con una coordinadora técnica del Proyecto, dos profesionales especializados en cambio climático y recursos naturales y profesional de apoyo en la coordinación con los Estados; también se tiene previsto y en proceso la contratación de un especialista en seguimiento y evaluación y un especialista en fortalecimiento de las capacidades. En los Estados se cuenta con el apoyo de dos profesionistas (Chiapas y Campeche) y cuatro profesionales (caso de Oaxaca), como Agentes de Desarrollo Local. Todos contratados como prestadores de servicios. En los Estados la ejecución del Proyecto también es apoyada por las Gerencias Estatales y principalmente por los subgerentes de Silvicultura Comunitaria.
265. Las acciones de la Subgerencia Financiera para el proyecto, son atendidas principalmente por la Encargada de la subdirección y una asistente, ambas profesionales en el área administrativa y financiera y con amplia experiencia en el dicho campo; con la dificultad de que el personal de esta subgerencia es de planta de CONAFOR y atiende todas las actividades de la GSC, por lo que su dedicación a las actividades del Proyecto no es prioritaria lo que afecta la efectividad y oportunidad de su apoyo.
266. La principal debilidad de la UCP (centro y Estados) ha sido la falta de continuidad del personal que es contratado como consultores independientes, para la prestación de servicios profesionales, con contratos de corto plazo, usualmente de 3 meses y con períodos sin contrato. Esta modalidad de contratación, provoca problemas de continuidad en las acciones del Proyecto y limita la efectividad del trabajo, por lo indicado y porque con este tipo de contrato los profesionales no pueden hacer uso de los bienes adquiridos para la ejecución del Proyecto en particular y ni de CONAFOR en general, tratándose principalmente de limitaciones en el uso de los vehículos. También afecta que la UCP central debe atender otras demandas de trabajo de CONAFOR, especialmente relacionadas con la cartera FIDA, como son el cierre de PRODESNOS y el ajuste del proyecto Mixteca.
267. El costo estimado de la UCP, centro y Estados del 2011 a 2013 se estima en 119 mil DEG (184 mil USD). Se debe tener en cuenta que la UCP del nivel central ha sido financiada parcialmente con recursos del proyectos PRODESNOS hasta mediados del 2013.

Cuadro No. 16 Costo estimado de la UCP, contratos de PSPs, por año en DEG y USD

Fuente	Costo en USD	Costo en DEG	Año
FIDA	37.227	24.147	2011
FIDA	81.166	52.647	2012
FIDA	42.052	27.276	2013
GEF	24.398	15.825	2013
Total	184.843	119.895	

268. Paralelamente CONAFOR ha manifestado su interés por asignar la ejecución del Proyecto a una empresa de “out sourcing”. Proceso en el cual no se ha avanzado.
269. Para la administración del financiamiento y la supervisión del Proyecto, la SHCP ha designado como Agente Financiero a NAFIN que ha cumplido con las funciones que se le asignan en el contrato de mandato, manteniendo principalmente su responsabilidad como interlocutor ante el FIDA para: la tramitación de enmiendas, la gestión de desembolsos, el cumplimiento de condiciones contractuales (presentación de POA, Informes de avance, informes financieros, otros), la coordinación de misiones en apoyo a CONAFOR, el seguimiento general del Proyecto y la asesoría a CONAFOR en el cumplimiento de sus responsabilidades ante el FIDA y GEF.

Enmiendas al Convenio de Préstamo

270. El convenio de financiamiento FIDA 790 MX, fue enmendado en junio de 2013, con el fin de disponer de más recursos en la categoría 2 de capacitación que permitieran financiar la estrategia del Proyecto orientada a fortalecer el capital social, humano y técnico de los beneficiarios durante los primeros años de ejecución del mismo. Con esta reasignación se contó con más recursos para el Componente 1 que serían destinados a impulsar la cultura de conservación y restauración de los recursos naturales, así como la organización de los productores para luego pasar a realizar actividades que se reflejen en mejorar la producción, diversificar actividades productivas y aportar valor agregado a las materias primas y establecer microempresas que generen empleo e ingresos.
271. Los fondos adicionales para la categoría 2 son provenientes de las categorías 3 convenios y contratos de servicios, 5 gastos de operación y gastos sin asignación. Con esta reasignación se financiaron gastos ejecutados previamente por aproximadamente 330 mil DEG, dejando un disponible adicional por 350 mil DEG para compromisos a financiar con las convocatorias del 2013, de los cuales ya se tienen comprometidos aproximadamente 235 mil DEG, quedando un saldo disponible por aproximadamente 115 mil DEG.
272. Con la enmienda también se previeron recursos adicionales para la categoría 1 de bienes, para la adquisición de equipos de trabajo apropiados (muebles, equipo de cómputo, GPS y vehículos), los cuales no han sido adquiridos.

Informe de Revisión de Medio Término

Cuadro No. 17 Reasignación de fondos del financiamiento 790-MX, FIDA

Categorías	Asignado	Variación	Reasignado
1. Bienes	15.000	30.000	45.000
2. Capacitación	315.000	680.000	995.000
3. Convenios y Contratos de Servicio	990.000	-380.000	610.000
4. Inversiones, Negocios y Actividades Productivas	1.500.000	-	1.500.000
5. Gastos de Operación	60.000	-10.000	50.000
Sin Asignación	320.000	-320.000	-
Total	3.200.000	-	3.200.000

Cumplimiento de Cláusulas de los Convenios

273. Las cláusulas contractuales se han cumplido regularmente, con la presentación de estados financieros en el tiempo, informes semestrales en tiempo y tradicionalmente el POA se ha presentado en la fecha programada, el POA 2014 fue revisado conjuntamente durante la Misión para la Revisión de Medio Término.
274. Los principales problemas que se han identificado en este tema son: i) la presentación tardía de los informes de auditoría externa, pero siempre dentro de los tres meses posteriores a la fecha límite (finales de septiembre inicios de octubre). ii) los informes semestrales, por su contenido, ya que no se hace referencia a resultados, solamente se señalan actividades, no se reporta la ejecución del presupuesto con relación a los montos programados.
275. Se cumple satisfactoriamente y en la medida de lo acordado en el contrato de mandato firmado entre CONAFOR y NAFIN.

Manual Operativo del Proyecto (MOP)

276. EL manual operativo debió ser ajustado luego de “Taller de Planeación Estratégica” que se realizó en Oaxaca en julio del 2013, lo cual no se llevó a cabo dado que en ese taller no se concluyó sobre la estrategia que debía seguir el Proyecto y por lo tanto no se contó con elementos suficientes para determinar el nivel de ajuste requerido.
277. Como resultado de la RMT, se requiere nuevamente que se asuma el ajuste al manual, tomando como base los acuerdos sobre la modalidad operativa, incorporando al menos los siguientes elementos: progresividad de las intervenciones, complementariedad de los conceptos de apoyo, consolidación y sustentabilidad de proyectos productivos, mecanismos para vincular servicios de asistencia técnica de calidad y pertinentes a los conceptos de apoyo, mecanismos para vinculación a mercado, mecanismos para formalización de alianzas institucionales, incorporación de conceptos de cambio climático y género. También se deberá ajustar la sección de seguimiento y evaluación, con el fin de asegurar el adecuado registro de resultados en función del ML, así como la planificación y preparación de informes. Detalle de los ajustes propuestos al MOP, en versión revisada del Manual.

Evaluación preliminar del Proyecto

Efectos directos

278. Desafortunadamente el Proyecto no hace seguimiento a los efectos de los conceptos de apoyo. Para el Componente 1 significa que el Proyecto no monitorea si se producen cambios en las prácticas de los beneficiarios como resultado de la capacitación que han recibido o la planeación realizada.
279. Sin embargo, durante la visita a una comunidad en Campeche como parte de la misión de RMT, se contaba que un grupo de interés que había recibido el concepto de apoyo Seminarios Comunidad a Comunidad y de esta forma había hecho un intercambio con una comunidad con experiencia en ecoturismo, posteriormente había solicitado recursos para una iniciativa de ecoturismo a través de CDI (Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas). A la hora de la RMT la solicitud estaba todavía en análisis.
280. En el Componente 2 tampoco se hace un seguimiento del efecto que han tenido los apoyos del Proyecto en la generación de empleo e ingresos en los ejidos, comunidades y grupos participativos. No obstante, en las misiones de supervisión y de medio término se ha conocido la experiencia de microempresas rurales y de turismo de naturaleza en las que ya se perciben algunos cambios en estas variables. Por ejemplo, en las microempresas de artesanías de tejidos de seda en San Miguel Cajonos, Oaxaca el Proyecto está apoyando su constitución formal y eventualmente la formación de una empresa integradora que permitirá economías de escala en la comercialización; igualmente, en el caso del proyecto de turismo de naturaleza en el Ejido de Miguel Colorado, Campeche, se observan efectos en la generación de 35 empleos, en temporada alta atienden un promedio de 200 turistas por día con un ingreso de \$16,000 pesos diarios (aproximadamente USD 1,200 diarios) para el proyecto.

Eficacia

281. Según el Manual de Evaluación de la Oficina de Evaluación del FIDA²³, la 'eficacia' se define como 'la medida en que se han logrado, o se espera lograr, los objetivos de la intervención para el desarrollo, teniendo en cuenta su importancia relativa'. Considerando que el objetivo del componente 1 es 'fomentar y fortalecer la capacidad organizativa de la población objetivo para generar herramientas de planeación en actividades productivas y gestión de recursos económicos que impulsen procesos de desarrollo local comunitario y contribuyan al combate del cambio climático', se considera que el conjunto de conceptos de apoyos es parcialmente eficaz en lograr este objetivo.
282. Se considera que las herramientas de planeación (ERP y Planes Locales de Desarrollo) son pasos importantes en el proceso de planeación. También se considera que los conceptos de apoyo que promuevan conocimiento (Seminarios Comunidad a Comunidad, Cursos de Capacidad Técnica y PFC) son útiles. Sin embargo, no hay herramientas en el Proyecto que promuevan de forma integral un proceso de fortalecimiento de los ejidos o comunidades. Es decir que cada concepto de apoyo representa un potencial paso adelante, pero sin insertarse en un proceso integral de desarrollo que apunta a promover tanto el fortalecimiento organizativo y de capacidades técnico-productivas y empresariales, el enfoque del Proyecto difícilmente llega a ser eficaz.

²³ Manual de Evaluación. Metodología y Procedimientos. Oficina de Evaluación. FIDA. Abril, 2009

Informe de Revisión de Medio Término

283. En el Componente 2 el objetivo central es dar lugar a la generación de nuevas fuentes de empleo e ingreso para los beneficiarios en ejidos, comunidades y grupos participativos de interés común, la eficacia del Proyecto es parcial pues si bien se canalizan apoyos a la capitalización, lo que permite la instalación de proyectos productivos en diversos giros, ello se ve limitado por los problemas en el acompañamiento técnico, especialmente cuando se trata de nuevas actividades productivas, en igual sentido, las limitaciones en el acceso a capital de trabajo limitan el potencial de los proyectos para hacer un uso pleno de su capacidad productiva.

Pertinencia

284. En el Manual de Evaluación de la Oficina de Evaluación del FIDA, la 'pertinencia' se define como 'la medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, prioridades institucionales y asociados y donantes. Se trata también de una evaluación de la coherencia del Proyecto en el logro de sus objetivos'.
285. Con base en los hallazgos de la misión de Revisión de Medio Término y misiones anteriores de supervisión, se aprecia que el Proyecto es altamente alineado al mecanismo operacional institucional de CONAFOR. Sin embargo, el Proyecto es limitativo en términos de seguimiento a largo plazo, considerando que el actual mecanismo opera con convocatorias anuales por lo cual el beneficiario año por año debe solicitar apoyos. Se recomienda que la CONAFOR para futuros proyectos pudiera considerar apoyos con periodos más amplios que contribuyan a la sostenibilidad de las inversiones.

Sostenibilidad

286. Según la Oficina de Evaluación del FIDA, la 'sostenibilidad' se define como 'la probabilidad de que los beneficios netos de una intervención de desarrollo continúan más allá de la fase de apoyo del Proyecto'. Por la naturaleza de las actividades del Componente 1, no se han todavía generado evidencias de la sostenibilidad (planeación, fortalecimiento de capacidades).
287. En el Componente 2 la sostenibilidad de las microempresas rurales y de turismo de naturaleza, como fuentes generadoras de empleo e ingreso para los beneficiarios, está fuertemente asociada a tres factores clave: i) su inserción en el mercado, ii) el acceso a fuentes de financiamiento complementarias para su operación y eventual ampliación, y iii) el acompañamiento técnico en los dos primeros años de operación, que suelen ser el lapso de mayor mortandad de las microempresas. Sobre estos aspectos las misiones de supervisión de FIDA han hecho reiteradas observaciones, al presente siguen siendo un desafío para el Proyecto.

Alineación con las orientaciones estratégicas del GEF

288. Como parte del fortalecimiento a la estrategia del Proyecto, específicamente el donativo GEF, cuyo objetivo es desarrollar actividades de mitigación del cambio climático, es fundamental tener claro cuáles son las características climáticas – económicas - sociales específicas por región para así hacer una selección profunda de qué prácticas de mitigación y/o adaptación al cambio climático desarrollar, esto desde el punto de vista local; a nivel de unidad ejecutora del proyecto es indispensable que no se trabaje de forma aislada sino más bien llevar a cabo un trabajo conjunto con áreas dentro de la CONAFOR que son especialistas en temas específicos, un ejemplo palpable podría ser el tema de captura de carbono donde se podría trabajar con la Gerencia de Carbono dentro de la misma institución y proyectos similares como el Proyecto México – Noruega.

Informe de Revisión de Medio Término

289. Lo anterior daría como resultado un mejor enfoque en la terminología que debería ser utilizada para desarrollar actividades de difusión y capacitación, formación de técnicos comunitarios en gestión de recursos naturales y un punto importante sería aprovechar los espacios que el mismo Proyecto propicia, como lo son los seminarios de comunidad a comunidad. Una recomendación a lo anterior expuesto podría ser la búsqueda de ejemplos representativos que se estén desarrollando en proyectos de mitigación al cambio climático y así poder hacer recomendaciones de cuál es la temática más adecuada específicamente para los talleres de concientización sobre el cambio climático.
290. Un punto importante que se debería considerar, tomando en cuenta que la mayor demanda se inclina hacia el establecimiento y mantenimiento de sistemas agroforestales, se debería tener previo a la aprobación del proyecto un diagnóstico de vegetación o del territorio y así saber enfocar el sistema para que no solamente haya un aumento de cobertura vegetal en áreas desprovistas de bosque, sino también recuperación de especies vegetales que han disminuido por distintos factores. Con ello se contribuiría a invertir en sitios seleccionados, de alguna manera se garantizaría la protección y la supervivencia de la cobertura forestal con especies vegetales adaptadas a las condiciones climatológicas del área donde se lleve a cabo el proyecto y se mantendría y aumentarían los reservorios de carbono en los ecosistemas forestales siendo así una forma de mitigar el cambio climático en el área de influencia. Sin embargo, no hay que perder de vista que es necesario saber llegar a la población beneficiaria con un modelo de intervención comunitario sólido con directrices claras para lo cual será necesario hacer un trabajo en conjunto con los prestadores de servicios profesionales de cada uno de los tres estados y así al final hacer comparaciones coherentes para medir los resultados del Proyecto.
291. Un agregado importante al desarrollo del Proyecto sería dar mayor énfasis al concepto de apoyo “promotor forestal comunitario”, reforzando sus conocimientos en temas vinculados al cambio climático.
292. La orientación de los conceptos de apoyo que provee el Proyecto tienen un enfoque ambiental, buscando el manejo de los recursos naturales, no solo forestales, de forma sostenible. Se busca una reducción de la presión al bosque natural ya que el Proyecto impulsa acciones amigables al ambiente, que incluyen actividades productivas (actividades maderables, actividades no maderables, actividades agroforestales y otras actividades, como turismo de naturaleza. Lo anterior refleja la diversificación productiva de los ecosistemas forestales que el Proyecto está impulsando. Esto concuerda con lo que el Manual Operativo del Proyecto indica para el ejercicio 2014.

Estrategia de sostenibilidad y cierre

293. Las misiones de supervisión y de medio término han venido haciendo hincapié en la necesidad de formular una estrategia de sostenibilidad y cierre del Proyecto; esta es una tarea pendiente que será necesario ejecutar, sobre todo para que desde ahora se vayan perfilando las acciones necesarias que incrementen las posibilidades de sostenibilidad de las inversiones una vez que el Proyecto llegue a término.
294. La sostenibilidad de los proyectos productivos, en gran parte depende también de la pertinencia de los paquetes tecnológicos que se están apoyando, tanto en microempresas rurales, como en módulos agroforestales; en viveros es mayor la experiencia de los PST, pero aún en este giro es necesario ajustar los proyectos a las posibilidades técnicas al alcance de los grupos beneficiarios y, en especial, mirar hacia su inserción en el mercado, con mayor razón ahora que se están introduciendo cambios en los procesos de compra de la planta por parte de CONAFOR.

Informe de Revisión de Medio Término

295. Durante la misión para la realización del taller de planeación estratégica en julio de 2013, se destacó la importancia de afianzar las redes de cooperación interinstitucional, ésta es un área de oportunidad relevante para apuntalar la sostenibilidad de las acciones que ha emprendido el Proyecto en años pasados. En la misión de revisión de medio término se pudo constatar una buena experiencia en esta área de colaboración interinstitucional en el caso de la Gerencia Estatal de Campeche, llama la atención las posibilidades de una mayor cooperación con los gobiernos estatales y municipales.

Perspectivas del Proyecto hasta su cierre

296. La UCP ha formulado una estrategia de ejecución del Proyecto para los próximos años en la que se plantea asegurar la integralidad y progresividad de los apoyos en una misma unidad de intervención (ejido, comunidad o grupo participativo de interés común), para ello propone una tipología básica de atención en cuatro niveles (i. Organización planeación y desarrollo local, ii. Aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, iii. Transformación de productos y iv. Comercialización – vinculación a mercados). La misión de RMT valora positivamente y apoya esta orientación estratégica del Proyecto.
297. Conforme a esta estrategia, el horizonte de ejecución del Proyecto hasta el año 2016 será de mayor selectividad en el tipo de iniciativas que se apoyarán, esencialmente se buscará la consolidación de proyectos implementados que tienen potencial de crecimiento, por ejemplo con inversiones complementarias en activos fijos y formalización de microempresas.
298. Lo anterior demandará de una estrategia más proactiva de parte del ejecutor del Proyecto para identificar ese tipo de proyectos objeto de consolidación de manera de dar una mejor orientación a la asignación de recursos en los próximos años.

Acuerdos

299. Con base en los hallazgos y conversaciones de la misión de revisión de medio término, CONAFOR, NAFIN y FIDA acordaron los siguientes puntos sobre la implementación de DECOFOS en los próximos años:

Acuerdos sobre la gestión financiera

300. Se acuerda que para el 2014 se dará prioridad a los recursos GEF, con base en el POA 2014 acordado, de modo que se estima la ejecución de aproximadamente 27 millones de pesos (42% del financiamiento equivalente 2,0 millones de USD). Fondos FIDA se estiman 6,6 millones de pesos para el 2014 y 1,8 millones de pesos para el cierre durante el 2015.
301. Se acuerda que se solicitará el desembolso por los montos disponibles en la categoría 4 y en el momento en que se prevean los saldos en negativo se solicitará al FIDA la reasignación de fondos entre categorías.
302. Con el fin de alcanzar la ejecución total de los financiamientos FIDA y GEF se estima que anualmente se ejecutarán:

Informe de Revisión de Medio Término

Cuadro No. 18 Uso de las fuentes de financiamiento del Proyecto en 2014-2016

Ejecución	FIDA		GEF	
	Pesos	USD	Pesos	USD
2014	6.670.785	512.007	27.329.215	2.097.616
2015	1.821.082	139.775	26.000.000	1.995.594
2016	-	-	8.403.881	645.028
Total	8.491.867	651.782	61.733.096	4.738.239

Lo que se refleja en la gestión de desembolsos de la siguiente manera:

Cuadro No. 19 Programación de desembolsos del Proyecto en 2014-2016

Fecha estimada	Fondos GEF		Fondos FIDA	
	USD	Pesos	DEG	Pesos
1 semestre 2014	153.507	2.000.000	406.531	8.165.784
2 semestre 2014	947.300	12.342.090	406.531	8.165.784
1 semestre 2015	1.258.570	16.397.529	365.191	7.335.393
2 semestre 2015	997.797	13.000.000	166.052	3.335.393
1 semestre 2016	997.797	13.000.000	90.662	1.821.082
2 semestre 2016	645.028	8.403.881	-	-
Total	5.000.000	65.143.500	1.434.967	28.823.435

303. Con el fin de facilitar el registro de gastos y la preparación de desembolso se acuerda que la matriz de desembolso se ajustará cada año en coherencia con el lineamiento de operación del año vigente, asimismo se incorporará el financiamiento del GEF en la matriz del Préstamo 790-MX.
304. Analizar la conveniencia / factibilidad de emitir dos convocatorias del DECOFOS en el año 2015, de manera de facilitar la ejecución oportuna de los recursos del Proyecto. Durante el primer semestre se podría dar prioridad a aquellos conceptos de apoyo que dependan de factores climatológicos para su establecimiento (p.ej. módulos agroforestales, silvopastoriles y “acahuales”).

Acuerdos sobre la modalidad operativa

305. Se acuerda orientar la ejecución del Proyecto de los próximos años a partir de la estrategia propuesta por la UCP: progresividad de las intervenciones, complementariedad de conceptos de apoyo, consolidación y sustentabilidad de proyectos productivos. La instrumentación de esta estrategia partiría de un ejercicio de identificación en cada uno de los Estados para conocer en qué nivel están las organizaciones y qué intervención resulta pertinente para su consolidación. El mecanismo de vincular la tipología de grupos con los diferentes conceptos de apoyo será detallado en el Manual Operativo y en el Mecanismo Operativo del Proyecto.
306. Asegurar servicios técnicos de alta calidad y pertinencia mediante la capacitación a los técnicos en los conceptos de apoyo que ofrece DECOFOS; se analizará la posibilidad de que expertos internacionales, por ejemplo del CATIE u otra institución semejante, pudieran proveer la capacitación a los prestadores de servicios técnicos y a los enlaces operativos en los estados en temas agroforestales y silvopastoriles, entre otros. En igual sentido, establecer la evaluación de desempeño de los técnicos para la mejora continua de los servicios. La CONAFOR ya tiene un

Informe de Revisión de Medio Término

sistema de evaluación del desempeño que se puede aplicar a los técnicos; se sugiere preparar un protocolo específico de evaluación de desempeño de los técnicos que trabajan en DECOFOS, esto podría hacerse durante el primer semestre de 2014 y realizar la evaluación en el segundo semestre del año.

307. Fortalecer el acompañamiento técnico en el ciclo completo de los proyectos productivos, desde la formulación de los proyectos productivos, hasta la instalación y operación en los dos años siguientes a la puesta en marcha. Se analizará la posibilidad de incorporar Agencias de Desarrollo Rural (ADR) con la misma modalidad como en el programa PESA.
308. Incluir en el modelo de intervención acciones que garanticen la presencia de mujeres y su participación en las actividades donde se informa, se capacita y se acompaña en la formulación de proyectos. En el dictamen de solicitudes de apoyo dar mayor puntaje a aquellos proyectos en los que participan mujeres en cargos directivos. Esto se detallará en el Mecanismo Operativo del Proyecto.
309. Impulsar el modelo de integración de cadenas de valor como mecanismo de vinculación de los pequeños productores a los mercados, se sugiere utilizar como modelo el caso del clúster de la seda en el distrito de San Miguel Cajonos, Oaxaca. CONAFOR analizará la posibilidad de promover este trabajo mediante una alianza institucional con la Secretaría de Economía y el Instituto Nacional de la Economía Social, con amplia experiencia y recursos para avanzar en la organización de productores en cadenas de valor. Además, los enlaces técnicos de DECOFOS tendrían que conocer y activamente promover esa alianza.
310. Con la contratación del especialista de planificación, seguimiento, evaluación y gestión de conocimiento se realizará el diseño de un modelo viable y funcional de SyE del Proyecto que permita sistematizar la información sobre la operación del Proyecto en cada estado, así como el seguimiento puntual, con tiempos y metas bien definidas, a los indicadores del Marco Lógico y a aquellos que la UCP y el FIDA consideren complementarios. Además, se sistematizarán procesos y logros del Proyecto tal como el fomento productivo, contribución a la mitigación del cambio climático, desarrollo de capital humano y social, inclusión productiva y fortalecimiento del tejido social.
311. Sistematizar las experiencias de módulos agroforestales, silvopastoriles y de manejo de “acahuales” (se introducirán módulos silvopastoriles y de manejo de “acahuales” en la convocatoria de 2015) para utilizarlos como modelos demostrativos de los impactos sobre el bienestar de las familias y su contribución a la mitigación del cambio climático.
312. Facilitar en el corto plazo un mecanismo de contratación que asegure la continuidad y calidad de las funciones necesarias para la adecuada gestión técnica y financiera del Proyecto.
313. Se formulará una estrategia de salida de DECOFOS para promover la sostenibilidad de los emprendimientos. La estrategia debe ser lo más concreta posible y debería por lo menos incluir: (i) medidas para consolidar las iniciativas apoyadas por el Proyecto hasta la terminación del Proyecto; (ii) medidas para facilitar el acceso de los beneficiarios a otros programas gubernamentales tal como Programa Especial para la Conservación, Restauración y el Manejo Sustentable de los Recursos Forestales de la Península de Yucatán (PEPY), entre otros; (iii) buenas prácticas de la implementación de DECOFOS e indicar cómo replicar y escalar estas prácticas en otros proyectos y foros.

Informe de Revisión de Medio Término

Apéndice 1: Información de la ejecución financiera del Proyecto

Situación financiera del Proyecto, Fondos FIDA

Cuadro No. 1 Tasa de desembolsos de Fondos FIDA

	FONDOS FIDA	Asignado en DEG con reasignación	Desembolsado	Saldo	WA 1	WA 2	WA 3	WA 4
					19/12/11	18/07/12	21/12/12	17/01/14
117560	Bienes	45.000,00		45.000,00				
117561	Capacitación	995.000,00	646.041,69	348.958,31	134.253,52	109.844,94	73.863,99	328.079,24
117562	Convenios y Contratos de servicios	610.000,00	93.784,83	516.215,17				93.784,83
117563	Inversiones, negocios y actividades productivas	1.500.000,00	980.206,34	519.793,66	246.505,67	145.130,47	369.162,99	219.407,21
117564	Gastos de Operación	50.000,00		50.000,00				
	Total	3.200.000,00	1.720.032,86	1.479.967,14	380.759,19	254.975,41	443.026,98	641.271,28
	Tasa de desembolso		53,75%					

Cuadro No. 2 Saldos del financiamiento con ejecución 2013, pendiente de desembolso

	FONDOS FIDA	Asignado en DEG con reasignación	Desembolsado en DEG	2013 presupuesto en DEG	Total desembolsado con 2013	Saldo DEG después 2013	Saldo en USD
117560	Bienes	45.000,00			-	45.000,00	69.376,95
117561	Capacitación	995.000,00	646.041,69	234.170,36	880.212,05	114.787,95	176.969,73
117562	Convenios y Contratos de servicios	610.000,00	93.784,83	49.874,93	143.659,76	466.340,24	718.961,41
117563	Inversiones, negocios y actividades productivas	1.500.000,00	980.206,34	679.346,15	1.659.552,49	-159.552,49	-245.983,67
117564	Gastos de Operación	50.000,00		48.810,30	48.810,30	1.189,70	1.834,17
	Total	3.200.000,00	1.720.032,86	1.012.201,75	2.732.234,61	422.765,39	651.781,64
	Tasa de desembolso		53,75%		85,38%		

Cuadro No. 3 Presupuesto 2014 y saldo para ejecución de los años 2015 y 2016

	FONDOS FIDA	Asignado con reasignación	Total desembolsado con 2013	Saldo en después 2013	Presupuesto 2014	Saldo para 2015	Programado 2015
		DEG	DEG	DEG	DEG	DEG	DEG
117560	Bienes	45.000,00	-	45.000,00	-		
117561	Capacitación	995.000,00	880.212,05	114.787,95	-		
117562	Convenios y Contratos de servicios	610.000,00	143.659,76	466.340,24	-		
117563	Inversiones, negocios y actividades productivas	1.500.000,00	1.659.552,49	-159.552,49	-		
117564	Gastos de Operación	50.000,00	48.810,30	1.189,70			
	Total	3.200.000,00	2.732.234,61	422.765,39	332.103,28	90.662,11	90.662
			85,38%				

Informe de Revisión de Medio Término

Cuadro No. 4 Ejecución presupuestaria anual y acumulada por año, fondos FIDA. Desembolsado y pendiente de desembolsar, en pesos

Categoria	Presupuesto año	Presupuesto autorizado Pesos	Monto ejecutado en pesos		Pendiente por presentar a FIDA pesos	Solicitado a FIDA pesos
			DIG.3	DIG. 2		
2	2010			1.436.020,00	76.950,00	1.359.070,00
3				72.155,00	72.155,00	-
4				1.336.500,00	-	1.336.500,00
5				-	-	-
Sub total			2.856.220,00	11.545,00	2.844.675,00	149.105,00
2	2011			4.342.001,00	561.657,24	3.780.343,76
3				408.507,00	-8.520,27	417.027,27
4				7.703.950,00	199.267,96	7.504.682,04
5				398.457,00	398.457,00	
Sub total			13.027.862,00	174.947,00	12.852.915,00	1.150.861,93
2	2012			8.801.698,00	918.450,36	7.883.247,64
3				1.206.324,00	0,35	1.206.323,65
4				10.615.410,00	-275.762,10	10.891.172,10
5				450.359,00	450.359,00	
Sub total			21.291.708,00	217.917,00	21.073.791,00	1.093.047,61
2	2013			3.146.600,00	3.146.600,00	-
3				1.186.281,00	938.176,61	248.104,39
4				13.722.165,00	13.722.165,00	-
5				131.611,00	131.611,00	
Sub total			18.397.518,00	210.861,00	18.186.657,00	17.938.552,61
2	Total	-	-	17.726.319,00	4.703.657,60	13.022.661,40
3		-	-	2.873.267,00	1.001.811,69	1.871.455,31
4		-	-	33.378.025,00	13.645.670,86	19.732.354,14
5		-	-	980.427,00	980.427,00	-
Total			55.573.308,00	615.270,00	54.958.038,00	20.331.567,15
		TC Peso:USD	13,01240000	USD	1.562.476,34	
		TC USD:DEG	1,533520000	DEG	1.018.882,27	

Apéndice 2: La percepción de los beneficiarios del Proyecto

La misión RMT desarrolló grupos focales con grupos de beneficiarios, los principales hallazgos respecto de su visión sobre su participación en el Proyecto, aporta valiosos elementos para fortalecer la ejecución del mismo.

- i. Los beneficiarios se enteraron del proyecto DECOFOS a través de diferentes vías. Dentro de las que mencionaron se encuentran: Los ADR, reuniones de los comisariados con SEMARNAT, a través del mismo personal de COANFOR, asimismo, la dependencia comunica la apertura de ventanilla a los comisariados y los comisariados dan el aviso a la comunidad o grupos interesados.
- ii. Existen grupos que son muy independientes de la comunidad o localidad a la que pertenecen. No se sienten apoyados por los gobiernos locales, al parecer no les interesa el desarrollo de los grupos ni de las comunidades. Por otro lado, hay comunidades, dónde el involucramiento del comisariado es muy fuerte e incluso los beneficiarios son ellos mismos. En estos casos, sí cuentan con planes de desarrollo local y planes de comisariados o planes municipales.
- iii. En cuanto a los técnicos, se mencionó que realiza una reunión dónde pueden escoger al técnico que los podría acompañar el proceso de solicitud y seguimiento del proyecto. Sin embargo, fue evidente que es necesario que exista un vínculo y confianza entre los grupos o beneficiarios con el técnico, es decir, ya lo conocen de antemano.
- iv. Fue generalizado el comentario sobre el aprendizaje que los beneficiarios obtienen por parte de los técnicos. Aunque también mencionaron que muchas veces aprenden juntos.
- v. Solicitaron que los técnicos sí den seguimiento a los proyectos, porque una vez que les pagan, muchas veces no regresan a ver las plantaciones, por ejemplo, y los beneficiarios tampoco las cuidan. Es decir, los beneficiarios no se apropian del proyecto, muchas veces porque el técnico elabora el documento del proyecto sin que los mismos beneficiarios participen.
- vi. Los trámites para solicitar los apoyos de DECOFOS les parecen, en general, sencillos, sin tanta burocracia. Mencionaron que el hecho de que este proyecto apoye a grupos no formales es una gran ventaja.
- vii. No obstante, hubo varias menciones sobre la validación por parte de comités o asambleas que hace complicado el trámite, porque es necesaria una validación o autorización por solicitud de apoyo y al parecer no pueden validar todas las solicitudes en una sola asamblea o reunión de comité.
- viii. Derivado de la baja participación de los beneficiarios en la elaboración de solicitud o propuesta de proyecto, no saben por qué se acepta o rechaza un proyecto. Ellos sólo saben que el técnico entregó los papeles a CONAFOR y el resultado final (aprobado o rechazado). Por lo general, les dicen que no hubo presupuesto.
- ix. Todos los beneficiarios comentaron que después de aprobarse el proyecto, no hay mayor problema con los desembolsos, ni con los pasos a seguir para que el apoyo de DECOFOS llegue a buen término.
- x. Algunos de los proyectos que planean solicitar apoyos de DECOFOS en 2014 pertenecen a los planes comunales, principalmente los impulsados por los comisariados.
- xi. Se hizo énfasis en las diferencias que existen entre un municipio y una agencia, ya que una agencia no recibe mucho apoyo por parte del gobierno. Al parecer les ponen más obstáculos para poder apoyarlos.

Informe de Revisión de Medio Término

- xii. Los beneficiarios sugieren algunas recomendaciones para que CONAFOR mejore su operación, entre ellas se encuentran:
 - a. Actualizarse en cuanto al aprovechamiento de algunos productos y en la producción de plantas o animales.
 - b. Capacitar a sus técnicos.
 - c. Dar seguimiento a los proyectos apoyados.
 - d. Ampliar DECOFOS para que dure más de 5 años, ampliar personal y otorgar autos a los técnicos para que sus visitas sean más frecuentes.
 - e. Buscar cadenas de mercado. Tener y ampliar un mercado.
- xiii. En general, los beneficiarios manifiestan que sí creen que el proyecto les ayuda a mejorar sus condiciones de vida y a aprender más sobre la conservación de recursos naturales. Consideran que los apoyos de DECOFOS tienen efecto directo “en la forma de vivir de nuestros pueblos”.

Informe de Revisión de Medio Término

Apéndice 3: Avances en la ejecución de actividades y productos del marco lógico

Indicador		2011		2012		2013		MFP		Avance 2011-13 %
		Planificado	Actual	Planificado	Actual	Planificado	Actual	Meta Marco Lógico	Avance	
Componente 1: Mitigación del cambio climático mediante la reforestación y la agroforestería										
Productos										
1.1 Promoción y difusión del Proyecto realizada	Foros de promoción y difusión realizados	18	7	18	14	9	20	75	41	55.0%
1.2 Organizaciones reciben apoyo para la formacilización legal	Organizaciones constituidas legalmente	-	7	15	9	9	20	80	36	45.0%
1.3 Organizaciones han recibido capacitación en gestión local	Org. capacitadas en gestión local	-	-	-	-	-	-	200	-	0.0%
	Encuentros de gestión local entre comunidades realizados	18	13	9	9	9	7	40	29	72.0%
	Talleres en gestión local impartidos	60	-	-	-	-	-	80	-	0.0%
	Personas que participan en talleres de gestión local (25% mujeres)	-	-	-	-	-	-	200	-	0.0%
	Personas que participan en encuentros de gestión local (25% mujeres)	-	-	-	-	-	-	400	-	0.0%
1.4 Organizaciones han recibido capacitación en manejo de recursos naturales y cambio climático	Talleres implementados en manejo de RRNN y/o cambio climático	45	15	24	26	34	15	36	56	155.6%
	Personas capacitadas en manejo de recursos naturales y/o cambio climático (25% mujeres)	-	-	-	-	-	-	1080	-	0.0%
1.5 Organizaciones han formulado planes locales (PL)	Planes locales formulados por org. (PLD y PN)	15	9	13	4	9	5	200	18	9.0%
	Diagn.participativos elaborados por organizaciones con PL	30	14	18	8	14	1	85	23	27.1%
	Estimaciones comunitarias de	-	-	-	-	-	-	20%	-	0.0%

Proyecto de Desarrollo Comunitario Forestal en los Estados del Sur (Campeche, Chiapas y Oaxaca)-(DECOFOS) y el Proyecto de Mitigación del Cambio Climático a través del Manejo Forestal Sustentable y la Creación de Capacidades en los Estados del sur (GEF-FSP-028-MX)

Informe de Revisión de Medio Término

		2011		2012		2013		MFP		Avance 2011-13 %
Indicador		Planificado	Actual	Planificado	Actual	Planificado	Actual	Meta Marco Lógico	Avance	
	carbono realizadas en las org. que elaboran ordenamiento territorial									
	Porcentaje de los PL que han elaborado diagnósticos participativos	-	-	-	-	-	-	100%	-	0.0%
	PN formulados por las organizaciones	-	-	-	-	-	-	225	-	0.0%
1.6 PLD ejecutados por las organizaciones	PLD implementados	-	9	13	2	9	5	150	16	10.7%
1.7 Asesores técnicos capacitados	Número de asesores técnicos capacitados	3	-	-	-	-	-	10	-	0.0%
1.8 Promotores técnicos comunitarios y beneficiarios entrenados y capacitados en aspectos productivos, de cambio climático y gestión	Número de promotores técnicos capacitados	2	-	3	-	9	2	75	2	2.7%
	Número de talleres de capacitación técnica	5	10	15	16	15	5	225	31	13.8%
	Número de personas capacitadas en gestión técnica y empresarial	-	-	-	-	-	-	4500	-	0.0%
Componente 2: Desarrollo de proyectos productivos y cambio climático										
Productos										
2.1 Organizaciones ejecutan PN que incorporan actividades para el manejo de RRNN y/o CC	Número de PN ejec. que contribuyen al uso sustentable de los RRNN	15	-	9	2	6	11	200	13	6.5%
	Plántulas producidas en viveros comunales	-	1,350,000	510,000	900,000	510,000	650,000	1,000,000	2,900,000	290.0%
2.2 Organizaciones capacitadas en negocios forestales rurales o de cambio climático	Número de cursos empresariales en negocios	-	-	-	-	-	-	75	-	0.0%
	Encuentros empresariales realizados entre empresas forestales y rurales	-	-	-	-	-	-	12	-	0.0%

Informe de Revisión de Medio Término

Indicador	2011		2012		2013		MFP		Avance 2011-13 %
	Planificado	Actual	Planificado	Actual	Planificado	Actual	Meta Marco Lógico	Avance	
Talleres para el fort. de capacidades de prevención y combate de incendios forestales	-	-	-	-	-	-	9	-	0.0%