



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

MEXICO

Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales e Indígenas del Noroeste Semiárido (PRODESNOS)

Informe de supervisión

Informe principal y apéndices

Fechas de la misión: 20 – 31 Mayo de 2013

Fecha del documento: May 2013

N.º del proyecto: L-674-MX

Latin America and the Caribbean

Departamento de Administración de Programas



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales e Indígenas del Noroeste Semiárido (PRODESNOS)

Convenio de Préstamo 674-MX

MISIÓN DE SUPERVISIÓN: DEL 20 AL 31 DE MAYO DEL 2013

INFORME DE SUPERVISION

A. Introducción¹

1. Entre el 20 y 31 de mayo del 2013, el FIDA llevó a cabo una Misión de Supervisión directa al Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales e Indígenas del Noroeste Semiárido (PRODESNOS). La Misión se desarrolló en coordinación con la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR): la Gerencia de Silvicultura Comunitaria (GSC), la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP), las Gerencias Estatales, los Agentes de Desarrollo del Estado (ADE), los Agentes de Desarrollo Local (ADL), la Nacional Financiera (NAFIN) y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Los objetivos de la misión fueron los siguientes: monitorear la implementación de las recomendaciones de la última Misión del FIDA (23 de septiembre al 4 de octubre del 2012), dar seguimiento a los avances de la ejecución y a la preparación del plan de cierre y sostenibilidad del proyecto.

2. El día 20 de mayo la Misión sostuvo reuniones de trabajo, con el Coordinador General de Producción y Productividad de la CONAFOR, el Titular de la Unidad de Asuntos Internacionales, el Gerente de Silvicultura Comunitaria, un representante de NAFIN, con técnicos de la UCP en las instalaciones de la CONAFOR en la ciudad de Guadalajara en el estado de Jalisco. En esta sesión los ejecutivos y técnicos ligados al Proyecto, presentaron a la Misión exposiciones de los Avances y Proyecciones del PRODESNOS, la programación de pagos y desembolsos, y se discutió sobre la Estrategia de Cierre del Proyecto. También se desarrollaron sesiones de trabajo individuales con los distintos especialistas de la Misión para la revisión de documentación específica.

3. En fechas 21 y 22 de mayo, la Misión emprendió una gira de campo visitando 7 grupos beneficiarios en el Estado de Chihuahua. En las visitas se sostuvieron reuniones y pláticas con los/as beneficiarios/as de los diferentes proyectos; incluyendo visitas "in situ" de las inversiones realizadas por el PRODESNOS. También participaron en la gira técnicos del Proyecto en Chihuahua (ADL's), encabezados por el Gerente Estatal de Chihuahua y el Gerente de Silvicultura Comunitaria de CONAFOR. En el recorrido de campo, se visitaron los siguientes proyectos de los beneficiarios/as:

- i. Proyecto "Sistema Agroforestal" de Providencia, Municipio de Carichi. (beneficiarios directos 4 personas).
- ii. Proyecto "Abejitas" de Providencia, Municipio de Carichi. (beneficiarios directos 5 personas).
- iii. Proyecto "Invernadero" Ejido San Isidro, Carichi.
- iv. Proyecto "Piscícola" Ejido los Volcanes, Municipio de Bocoyna. (Beneficiarios directos 119 personas).

^{1/} La Misión de Supervisión estuvo conformada por Tomás Rosada, Economista Regional y Gerente de Programas del FIDA para México, como Jefe de Misión; Rosa Sánchez del Valle, Especialista en Género; Hugo Gámez Flores, Especialista temático en microempresas, producción y recursos naturales; María del Rocío Díaz, Especialista en Aspectos Administrativos y Financieros; Rafael Sandoval, Especialista en Medio Ambiente y; Carmen Valle y Jesse Atkinson, Especialista en Planificación, Seguimiento y Evaluación.

- v. Proyecto "Piscícola Baltazar Lucero Banda" Municipio de Bocoyna. (Beneficiarios directos 5 personas).
- vi. Proyecto "Invernadero de la Comunidad Sagoachi Mercedes Camuñez Banda" Municipio de Bocoyna. (Beneficiarios directos 5 personas).
- vii. Proyecto "Elaboración de Artesanías de Cantera Enrique Camuñez Banda" Municipio de Bocoyna. (Beneficiarios directos 6 personas).

4. El jueves 23 de mayo se sostuvo una reunión final de trabajo con el personal ejecutivo y técnico de las instituciones involucradas, sumado a una representante de la Comisión de Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI); el objetivo de la reunión fue dar cuenta de los hallazgos de mayor relevancia a fin de retroalimentar y mejorar la ejecución del Proyecto, señalando las acciones a seguir por parte de CONAFOR.

5. El viernes 31 de mayo en las oficinas de NAFIN, se realizó la sesión final para el cierre de la misión con la participación de CONAFOR, NAFIN y SHCP y los miembros de la misión FIDA.

6. FIDA agradece a todo el personal que participó en la Misión de Supervisión y recalca la importancia de la información proporcionada así como el apoyo logístico desplegado a lo largo de todo el trabajo de gabinete y de campo.

B. Evaluación General de la Implementación del Proyecto

7. Como fue señalado en la Misión anterior, la ejecución del proyecto toma fuerza a partir del cambio de administración de la Gerencia de Desarrollo Forestal de la CONAFOR a la Gerencia de Silvicultura Comunitaria (GSC) y del cambio de enfoque de manejo y conservación de cuencas a un enfoque de desarrollo comunitario donde el objetivo fundamental no es solamente la unidad territorial como tal, sino también fortalecer las capacidades organizativas de los integrantes de las comunidades y/o ejidos.

8. A la fecha, el proyecto ha desembolsado el 65% del financiamiento. Los recursos pendientes de desembolsar se utilizarán en el financiamiento de las convocatorias del año 2013, la elaboración de la encuesta final de RIMS, el informe final del proyecto, auditorías y otros gastos asociados al cierre del proyecto.

9. Como resultado de la convocatoria del año 2013, el proyecto consiguió asignar en tres de los cuatro Estados cerca de 67 millones de pesos, financiando 330 conceptos de apoyos en: módulos agroforestales, planes de saneamiento ambiental, viveros comunitarios, talleres y cursos de capacitación a productores, seminarios de comunidad a comunidad y proyectos de transferencia de tecnología. Estos datos corresponden a tres Estados dado que para Baja California no se ha finalizado la adjudicación. El monto total asignado representa el 70% del presupuesto programado para el 2013, el 30% restante corresponde a la asignación de Baja California, auditorías, Informe Final y otros gastos administrativos (contratos ADEs, ADLs, y otros).

10. A pesar de los resultados alcanzados en términos de ejecución física y financiera, el desarrollo de las iniciativas financiadas no es el esperado según el enfoque establecido en el diseño del proyecto, el cual planteaba iniciar con la atención al manejo de los recursos naturales para posteriormente avanzar con el desarrollo de iniciativas productivas en un territorio específico, con un enfoque de avance gradual y secuencial pasando de la conservación al aprovechamiento de los recursos para producción y generación de ingresos. Al contrario lo

que se evidencia son iniciativas orientadas al mejoramiento y conservación de los recursos naturales aisladas de las iniciativas productivas sin que necesariamente haya una lógica secuencial que vaya de la conservación a la producción de forma vinculada.

11. Se identificaron algunos elementos que limitan el desarrollo de los proyectos, como son: insuficiente asistencia técnica especializada a los beneficiarios directos, insuficiente acompañamiento técnico una vez finalizado el financiamiento, dispersión geográfica de las inversiones con lo cual se limita y encarece la presencia y seguimiento de parte de los Asesores Técnicos, factores climáticos extremos que afectan el desempeño de las inversiones, incertidumbre en los procesos administrativos que garanticen la estabilidad del personal asignado al proyecto ADL's y personal en oficinas centrales, propuestas mayoritariamente generadas por la oferta de los técnicos y en menor grado por demanda de los beneficiarios entre otros.

C. Productos y Resultados, por Componentes

12. **Componente Rehabilitación y Conservación de los Recursos Naturales (C1).** Este componente incluye conceptos de apoyo que buscan fortalecer el capital natural, base de los medios de vida en las áreas geográficas de intervención del Proyecto. Originalmente su definición y orientación estratégica planteadas en el diseño se basan en el modelo de intervención por Microcuencas, redefiniéndose en el año 2010 para considerar al municipio como área geográfica de intervención. En el caso de Chihuahua este cambio incluso trascendió de los municipios inicialmente considerados en el arranque a otros municipios del Estado que también registran elevados niveles de marginación y pobreza.

13. Ampliar la cobertura geográfica ha supuesto una mayor dispersión en las intervenciones y aumentos en los costos de implementación y supervisión. La Misión recomienda sistematizar los resultados de este cambio de orientación en términos del impacto ambiental derivado del despliegue de acciones en los conceptos de apoyo en este componente, así como las implicaciones en términos de efectividad global de las intervenciones.

14. El proyecto apoya iniciativas productivas con un enfoque de restauración y conservación de los recursos naturales: el Sistema Agroforestal Grupo el Bajío en el municipio de Carichi, donde la siembra de pinos como árboles de sombra, manzano, como un cultivo para la alimentación al igual que el nopal generarían dos resultados importantes; primero la restauración de la fertilidad del suelo gracias a la rotación de cultivo (maíz – sistema agroforestal) y segundo la conservación del suelo gracias a la cobertura vegetal establecida evitando así la degradación del suelo.

15. No se ha medido el alcance que tienen los distintos proyectos financiados por PRODESNOS en términos de los impactos directos o indirectos al medio ambiente, para lo cual es necesario que los perfiles de proyecto tengan un componente ambiental donde se identifiquen los impactos generados por el desarrollo del proyecto y las medidas correctivas y así sean proyectos amigables para los entornos naturales donde se ejecutan los proyectos. Una medida que ha tomado el proyecto en este sentido la creación de conceptos como ("Saneamiento Ambiental" y "Restauración ecológica"). En el caso de los proyectos, principalmente los productivos se recomienda la implementación de una ficha ambiental, con el fin de identificar riesgos y medidas correctivas que se reflejen en el diseño del proyecto y-o asociadas al segundo pago.

16. La experiencia de PRODESNOS ha mostrado que es importante contar con diagnósticos ambientales, con el objetivo de no sobre utilizar los recursos naturales disponibles en el área,

sino más bien que exista un uso sostenido de los recursos por parte de los beneficiarios. Esto es importante replicarlo en nuevos proyectos de este tipo.

17. En este componente, resultado de la convocatoria del 2013, se han adjudicado 49 módulos agroforestales, 140 planes de saneamiento ambiental, 50 viveros comunitarios.

18. **Componente Fortalecimiento de Capacidades de Desarrollo Local (C2).** El objetivo del componente es “fortalecer la capacidad de participación y de adopción de decisiones de la población rural, sus organizaciones y otras partes interesadas —en el plano local, municipal y estatal— a fin de que participen activamente en los procesos de desarrollo centrados en la comunidad y administrados en el seno de la misma.”

19. Dicho objetivo se logra a través de la ejecución de los componentes 1 y 3 para los cuales los grupos recurren a ejercicio de identificación de propuestas, reciben servicios de asistencia técnica, gestionan los recursos del proyecto, actividades que favorecen el desarrollo de capacidades de los grupos y sus miembros y complementariamente pueden recurrir a recibir financiamiento para propuestas como talleres y cursos de capacitación a productores y seminarios de comunidad a comunidad, constitución y registro legal de la microempresa. Resultado de la convocatoria 2013 se formalizaron propuestas para el desarrollo de 55 Talleres y cursos de capacitación a productores y 2 Seminarios de comunidad a comunidad.

20. A pesar de los resultados obtenidos para un mayor fortalecimiento de los grupos o comunidades las propuestas deben contar con una perspectiva de mediano plazo para su desarrollo. En tal sentido se recomienda la elaboración de planes de desarrollo con mayor proyección temporal, incluyendo acciones que posiblemente PRODESNOS no pueda financiar pero que puedan ser cubiertas con alianzas con otros programas o instituciones.

21. **Componente Desarrollo de Microempresas y de Turismo de Naturaleza (C3).** En los últimos años, PRODESNOS ha dado un marcado impulso a la diversificación de giros productivos en las microempresas rurales, este es un elemento positivo ya que abre nuevas posibilidades de fuentes de empleo e ingreso para la población en los municipios de alta y muy alta marginación en los que interviene el Proyecto. A la fecha se registran 97 microempresas de las cuales 22 están constituidas legalmente.

22. En la visita a algunos proyectos en los municipios de Carichi y Bocoyna, en el Estado de Chihuahua, que están próximos a su inicio de operación, se observaron problemas relacionados con aspectos técnico-productivos y de mercado, así como de pertinencia en el perfil del técnico encargado de su puesta en marcha.

23. La Misión recomienda que para dar un mejor soporte a esta estrategia de diversificación productiva se consideren los siguientes elementos clave: i) asegurar que los giros productivos promovidos guarden una estrecha correspondencia con la dotación y calidad de los recursos naturales en las microrregiones, ii) los giros productivos deben tener un firme sustento en la identificación de oportunidades de negocio e inserción en el mercado, de manera que se viabilice su establecimiento y sustentabilidad económica, iii) el perfil y capacidades de los técnicos encargados de promover, formular y poner en marcha los proyectos de microempresas rurales, debe corresponder a los nuevos giros productivos que se busca impulsar, y iv) asegurar el acompañamiento técnico, más allá de la puesta en marcha de los proyectos, y con ello lograr que los grupos asimilen el paquete tecnológico, se habiliten en el manejo empresarial de sus proyectos y visualicen su trayectoria de inserción en el mercado.

24. La Misión recomienda el fortalecimiento integral de capacidades de los cuadros técnicos operativos del Proyecto (ADE y ADLs), dotándolos de herramientas metodológicas apropiadas para el desarrollo y gestión de empresas rurales, permitiéndoles así guiar estas orientaciones y tener una rigurosa supervisión y seguimiento de las inversiones apoyadas.

25. Dentro de las nuevas orientaciones que CONAFOR está promoviendo en este componente, se busca poner un mayor énfasis en la consolidación de microempresas apoyadas en años pasados, que presentan potencialidad de crecimiento, y que requieren de apoyos complementarios, ya sea en su constitución formal, dotación de infraestructura y equipo o en necesidades de acompañamiento técnico especializado en ciertas áreas (p.ej. desarrollo de nuevos mercados, cambios técnicos en procesos productivos y mejoras en su administración). La Misión recomienda precisar los criterios de selección de esos proyectos susceptibles de consolidación y asegurar la capacidad de respuesta del PRODESNOS para atender esas necesidades.

26. Otro elemento en esta misma línea es el propósito de afianzar los proyectos explorando posibilidades de financiamiento para capital de trabajo y formas de facilitar la inserción de los proyectos en cadenas productivas. Estos dos aspectos fueron observados como críticos en algunos proyectos visitados por la Misión en el estado de Chihuahua. La CONAFOR cuenta con experiencias positivas en el ámbito de productos maderables, que pueden ser replicadas en las microempresas rurales impulsadas por PRODESNOS.

27. De igual forma, se debe generar una estrategia de salida del Proyecto para no abandonar a las familias rurales en sus iniciativas productivas, considerando fuentes alternativas aparte de la de PRODESNOS como por ejemplo el Programa de Fomento a la Organización Social, Planeación y Desarrollo Regional Forestal (PROFOS), entre otros.

28. El proyecto ha avanzado en formar grupos micro empresariales de mujeres. En la visita de campo se destacó el caso de las mujeres capacitadas para la producción de miel (Proyecto Abejitas) y diversificar la actividad con la extracción de derivados (cera, cremas, jalea real, propolio, entre otros), como valor agregado que mejora ingresos de las familias. Para este tipo de intervenciones la Misión recomienda: i) prestar mayor atención a la vinculación con mercados locales proporcionando asesoría y capacitación más especializadas para el empaque y la comercialización, ii) sistematización de la experiencia por su efecto demostrativo en tanto atiende intereses de las mujeres por la distancia entre el área de desempeño de roles asignados en el espacio privado y área de trabajo productiva iii) sistematización considerando el valor demostrativo basado en la producción de un artículo (miel) que puede introducir un elemento adicional en la dieta de la misma comunidad y iv) continuar con acciones que mejoren aún más la capacidad de generación de ingresos de mujeres, a través de dar mayor valor agregado a su producción, p.e. desarrollar capacidades de empaque y presentación para su venta en otros mercados.

29. **Componente Fortalecimiento para la Ejecución del Proyecto (C4).** El proyecto ha permitido a CONAFOR trabajar con poblaciones y grupos con criterios adicionales a consideraciones territoriales, forestales y/o técnicas. La misión recomienda que estas metodologías sean potenciadas con: i) Apoyos complementarios para quienes participan en la definición de los proyectos y la incorporación de metodologías de planificación participativa; ii) Incorporar en el registro de oferentes de servicios a profesionales con formaciones diferentes a la forestal y que respondan a las actividades productivas realizadas por los beneficiarios; iii) Incluir en los formatos de proyecto y en los sistemas de seguimiento y evaluación periódica información sobre condiciones de vida (activos de los hogares, necesidades básicas) así como información que permita dar seguimiento al desempeño de emprendimientos (ventas, empleos

generados, etc.); iv) en el diseño de los instrumentos de generación de demandas de los beneficiarios se debe prestar especial atención para visibilizar intereses y demandas de mujeres y jóvenes.

30. La Misión identificó que en el nivel central la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP), no cuenta con el recurso humano suficiente para el cumplimiento de las funciones de orientación y coordinación de las acciones que deben ser realizadas por los Estados. Se destacan: la ausencia del responsable de Seguimiento y Evaluación como se ha señalado en ayudas de memoria anteriores, inestabilidad contractual de los profesionales a cargo de la ejecución del proyecto así como insuficiente dotación de recursos para operar (vehículos, gastos de viaje y otros), situaciones que afectan los resultados y la calidad de la información recolectada.

D. Avances en la Implementación del Proyecto

31. **Calidad de la Gerencia del Proyecto.** Es importante que CONAFOR continúe realizando esfuerzos para mejorar la gerencia del proyecto para PRODESNOS y nuevas iniciativas similares, particularmente para la ejecución de DECOFOS. Como se ha mencionado en párrafos anteriores, se debe prestar especial atención: Al fortalecimiento del equipo de ejecución del proyecto en el nivel central y en los estados (ADE's y los ADL's), a la implementación de un sólido sistema de seguimiento y evaluación con instrumentos de recolección de información ajustados a los objetivos del proyecto.

32. **Desempeño del Sistema de Seguimiento y Evaluación.** El sistema de seguimiento responde a los lineamientos administrativos definidos por el Sistema de gestión administrativa de CONAFOR, que esencialmente mide el nivel de ejecución financiera pero no genera información técnica para analizar los resultados e impactos esperados del proyecto en las condiciones de vida de la población objetivo. Si bien es cierto el proyecto está generando conocimiento y aprendizajes, adolece de mecanismos para sistematizarlos y ponerlos a disposición de tomadores de decisión. Contar con este tipo de información contribuiría a elevar la calidad de la planificación estratégica del proyecto.

33. Esta situación en buena medida es resultado de no contar con personal dedicado al seguimiento y evaluación para coordinar el trabajo que en esta materia ya realizan los ADE's y los ADL's en campo.

34. La Misión reitera los compromisos en esta materia establecidos en ayudas de memoria de supervisiones anteriores que aún se encuentran pendientes de cumplimiento.

35. La Misión identificó que se han utilizado diferentes marcos lógicos sin que exista un acuerdo con el FIDA para definir el marco lógico vigente. Igualmente se ha identificado que en diferentes misiones e informes se presentan datos diversos en respuesta a los diferentes marcos lógicos y a la falta de definición de criterios de medición, por ejemplo estimar el número de beneficiarios por el número de financiamientos podría estar multiplicando el número de personas efectivamente atendidas (un mismo grupo recibe más de un financiamiento). Se recomienda a CONAFOR identificar el marco lógico vigente y asegurar que es coherente con el propuesto en el diseño del proyecto y asegurar el adecuado levantamiento de información con el fin de contar con insumos suficientes para generar información sobre resultados e impactos, necesaria para el Informe Final de PRODESNOS.

36. Con el fin de asegurar la información apropiada para la evaluación final del proyecto se recomienda: i) Establecer un equipo conformado por personal técnico del proyecto, del nivel local, estatal y nacional que sea quien asuma la responsabilidad y enfoque su accionar hacia el cierre técnico del proyecto; ii) Revisar los indicadores planteados en el Marco Lógico, analizar la disponibilidad de información existente, que sea verificable y que pueda dar respuesta a cada uno de los indicadores; así como de recolectar información adicional para un adecuado seguimiento y evaluación del proyecto; iii) Desarrollar un taller de autoevaluación, con la participación de todos los involucrados en la ejecución del proyecto que permita analizar los resultados e impactos alcanzados, evaluando y sistematizando el modelo de intervención seguido a la fecha. Como producto de este taller se podrían tener, al menos 3 productos: a) los lineamientos metodológicos requeridos para desarrollar sistemas de seguimiento y evaluación en iniciativas similares a PRODESNOS, y b) construir información que nos permita sistematizar la experiencia, desde la perspectiva de los actores involucrados, extraer los conocimientos y lecciones aprendidas de su propia vivencia y c) complementar al Sistema Información de Gestión y Apoyos de la CONAFOR (SIGA) con módulos flexibles y adecuados para el seguimiento y evaluación de los indicadores del marco lógico de iniciativas similares.

37. **Coherencia entre el POA y la implementación.** A la fecha se muestra un avance físico del POA por un 94% con base en los compromisos por proyectos con beneficiarios. Esto representa un nivel de avance en el presupuesto del 70% (67 millones de pesos comprometidos contra 97 millones presupuestados) y un avance efectivo del 42% que corresponde a 41 millones de pesos efectivamente pagados. Cabe resaltar que estos datos no incluyen la convocatoria de Baja California.

38. Dado que estos avances se reportan con base en los compromisos adquiridos para la ejecución de proyectos con beneficiarios, los resultados se deben verificar periódicamente con el fin de determinar el avance real. Igualmente se debe hacer un esfuerzo por determinar los alcances en función de los resultados esperados del proyecto y no solamente en número de iniciativas financiadas y monto de recursos comprometidos y ejercidos.

39. **Enfoque de Género.** CONAFOR cuenta con una estrategia de género (EG). La misión recomienda i) mayor intencionalidad hacia su apropiación, especialmente porque PRODESNOS se piensa como generador de un modelo donde la mirada de género está presente solo en determinados componentes de ese modelo; ii) aplicación de la EG en todas las etapas del modelo, según características de beneficiarios o espacios de agregación; iii) con énfasis en su inclusión en todos los instrumentos actuales o los que se generen a partir de un trabajo integral de sistematización de PRODESNOS, que se convierten en guía para las personas que intervienen en distintos momentos de la asesoría técnica; iv) retomar las recomendaciones respecto a género que se trasladaron en las dos ayudas memoria producto de las misiones de supervisión del 2012; v) cuando se considere conveniente, solicitar el acompañamiento de FIDA (diálogo de políticas, gestión de conocimiento) y destinar fondos del proyecto para lograr mayores avances en la implementación de la perspectiva de género en la etapa de cierre, pero sobre todo con vistas a su continuidad y como elemento de un modelo que se propone aplicar en otros espacios de intervención de la CONAFOR.

40. **Enfoque Orientado hacia la reducción de la pobreza.** Los proyectos visitados están ubicados en zonas geográficas catalogadas con elevados niveles de pobreza y marginación. Así, el enfoque utilizado por el proyecto para su abatimiento ha sido el de generación de ingresos como resultado de la promoción de actividades productivas. Algunas de las actividades como la extracción de miel, tienen un claro potencial de generación de ingresos para las familias en general, los técnicos que prestan asistencia técnica tienen capacidades para orientar a grupos de interés y ejidos hacia otras fuentes institucionales en términos de otros

apoyos que pueden introducir otras etapas en la cadena de valor para la venta de productos. Otros como los de cultivo de tomate en invernadero han sido aprobados sin visualizar formas de coordinación para la comercialización de los productos para garantizar retorno de inversión e ingresos para familias más allá de los productos que se vendan en la comunidad misma.

41. **Efectividad de la Estrategia de Focalización del Proyecto.** Inicialmente la estrategia de focalización del proyecto se basó en la promoción y difusión de las convocatorias en los municipios ubicados en las microcuencas identificadas desde el diseño del proyecto. Actualmente se incorporan nuevos municipio que se encuentran fuera de las microcuencas, para verificar que los mismos cumplen con las características definidas en el diseño para la población objetivo se recurre a la información generada por el Consejo Nacional de Población (CONAPO). Dicho mecanismo ha permitido que comunidades en condiciones similares de pobreza y marginación se involucren en la ejecución del proyecto.

42. **Aprendizaje e Innovación:** PRODESNOS ha significado para la CONAFOR una oportunidad de innovar y ampliar su capacidad de incidir en el combate a la pobreza en las zonas forestales del país. El Proyecto ha dotado a la institución de un conjunto de instrumentos y capacidades, que le permiten ampliar su radio de acción hacia los sectores de población más vulnerables en los ejidos y comunidades forestales (población sin derechos sobre la tierra, mujeres, indígenas y jóvenes), mediante el fomento a nuevos giros productivos, tradicionalmente ausentes en los programas tradicionales de la institución.

43. En el mismo sentido, PRODESNOS ha propiciado nuevas formas de convergencia institucional a nivel de dependencias federales, gobiernos estatales y municipales, universidades y otros actores institucionales, que constituyen un valioso activo que debe ser consolidado como esquema de concurrencia público-privada a territorios específicos. En esta línea, la Misión recomienda que durante el presente año de cierre de PRODESNOS se sistematicen estas experiencias y se integren en un modelo de buenas prácticas de gestión institucional.

44. El aprendizaje que se extrae de esta experiencia puede tener dos vertientes desde el punto de vista de la CONAFOR, i) El desarrollo rural no solo se logra si se maneja de forma sostenida el bosque, sino más bien hay que tener diferentes componentes: el bosque, los bienes y servicios que el bosque provee, la población objetivo y el ente eje ejecutor (la población objetivo) y ii) la creación de una línea base para el desarrollo de este tipo de proyectos donde los apoyos van específicamente a las personas más marginadas, incluyendo grupos de beneficiarios sin posesión de tierra.

E. Aspectos fiduciarios.

45. **Gerencia Financiera:** Se evidencia un mejor seguimiento y ejecución del financiamiento que se refleja en incremento en la tasa de desembolsos, regularización de contratos de años anteriores, ajustes al MOP y actualización de los gastos rendidos, de manera que en los últimos desembolsos se gestionan fondos de fechas recientes y no de años pasados.

46. El sistema de gestión financiera se basa en las normas y procedimientos de la CONAFOR, se evidencia que se aplican mecanismos de control interno apropiados, específicamente para el control de activos, uso de vehículos, compra y asignación de combustible. Igualmente se tienen bien definidas las responsabilidades en la gestión de gasto y pago (firmas diferenciadas desde que se solicita el bien/servicios, hasta su aprobación y pago).

47. Se preparan informes financieros trimestrales que son revisados y comentados por NAFIN y enviados a FIDA. Por su lado NAFIN da seguimiento a la situación general del financiamiento y al cumplimiento de condiciones contractuales, incluyendo la preparación de informes anuales de auditoría externa, su calidad e implementación de medidas correctivas (si corresponde).

48. El proyecto cuenta con presupuestos anuales definidos por categoría, componente, fuente y Estado y para su ejecución se cuenta con mecanismos ágiles de ajuste que permiten la re- asignación de recursos en respuesta a las demandas, lo que usualmente se refleja en incrementos del monto total presupuestado.

49. **Desembolsos:** Entre la misión anterior (octubre 2012) a la fecha, la tasa de desembolsos del financiamiento en DEG se ha incrementado en 15,4%, alcanzando el 65,03% que corresponde a Derechos Especiales de Giro (DEG) 11 217 684,42 desembolsados. Con base en los parámetros del FIDA y considerando que el proyecto ha tenido 2 prórrogas, su desempeño en desembolsos es moderadamente insatisfactorio, situación que se espera cambie en el corto plazo ya que, según la programación de desembolsos del proyecto, antes de que se finalice el primer semestre se tramitará una nueva solicitud por aproximadamente 1,7 millones de dólares, con lo que se alcanzaría una tasa de 75% y antes de finalizar el 2013 se tiene programado tramitar la suma de aproximadamente 4 millones de dólares con lo que se alcanzaría una tasa de 88%. El 12% restante corresponde principalmente a presupuesto 2013 y gastos de cierre (Informe Final, Auditorías, personal, servicios), que será requerido durante el 2014. Está pendiente la solicitud de fondos con cargo a los contratos de servicios que aún están siendo regularizados, monto que se estima en 29 millones de pesos.

50. **Fondos de contrapartida:** Los fondos de contrapartida, financiamiento con recursos del Gobierno a la fecha es de USD 1,236,242. En la misión anterior se reportó la suma de 1,329,291 USD, que se originó en la estimación del aporte de un programa general de CONAFOR en la zona de influencia de PRODESNOS, del cual el proyecto forma parte; la información actual proviene de la Información Financiera Auditada del Proyecto. El aporte de los beneficiarios se registra en USD 2,389,440.

51. **Cláusulas contractuales:** La presentación de informes de avance semestral, informe de auditoría externa y el POA, se ha realizado en los tiempos establecidos en las condiciones contractuales. De conformidad con lo requerido en Misiones anteriores, los informes y POA se organizan por las categorías de inversión y componentes establecidos en el convenio de financiamiento. El Plan de Adquisiciones definitivo no se ha presentado pues depende de la aprobación de los ajustes al Manual Operativo (MOP) en la sección de adquisiciones.

52. **Adquisiciones y contrataciones:** En seguimiento a los acuerdos de la Misión de Septiembre 2012, se realizó una sesión de trabajo en abril 2013, entre NAFIN, CONAFOR y FIDA, con el fin de revisar los procedimientos y condiciones para las adquisiciones y su registro en el MOP. Los resultados de esta actividad se aplican tanto a PRODESNOS como a DECOFOS.

53. El MOP fue enviado a FIDA para no objeción al ajuste en la sección de adquisiciones, el 22 de mayo 2013, una vez se cuente con la aprobación del FIDA se ajustará el Plan de Adquisiciones y Contrataciones (PAC) – en respuesta a los ajustes de esta sección en el MOP – y se remitirá de nuevo al FIDA para su no objeción. Como se mencionó, el monto correspondiente a estos contratos es de aproximadamente 29 millones de pesos.

54. CONAFOR continúa con la regularización ante NAFIN de los contratos de servicios formalizados en años anteriores y la posterior aprobación del FIDA. De las tres fases definidas para avanzar con este proceso se ha cumplido satisfactoriamente con la primera.

55. **Auditorias.** El proyecto ha cumplido regularmente con la presentación de las auditorias anuales. Para la auditoría externa del período 2012 fue designado por la Secretaría de la Función Pública (SFP), el Despacho Núñez Rosas y Asociados, designación aceptada por el FIDA en enero 2013. A la fecha el informe ya fue presentado y se encuentra en revisión por NAFIN para su aprobación y envío a FIDA previo al 30 de junio 2013.

F. Sostenibilidad

56. **Construcción/Transferencia de Capacidades (organizaciones, etc.).** PRODESNOS ha tenido un enfoque de formación de grupos en los ejidos y comunidades para ejecutar las acciones en cada uno de los componentes del Proyecto, lo que ha contribuido al desarrollo de una base de capacidades que constituyen un cimiento para su relacionamiento con los diversos actores institucionales presentes en el territorio y vía para fortalecimiento del capital social al interno de los núcleos agrarios.

57. En la visita a varios proyectos en el estado de Chihuahua se apreciaron diversos grados de consolidación de los grupos en cuanto a su grado de cohesión interna, gobernanza a nivel de ejidos y comunidades y capacidad de interacción con los técnicos en la puesta en marcha de los proyectos. Al respecto, la Misión recomienda sistematizar estas experiencias y extraer lecciones que den pauta a la integración de un diagnóstico detallado sobre la situación actual de los grupos y la definición de acciones puntuales de consolidación de los proyectos, con el fin de ampliar sus posibilidades de sustentabilidad al término de la intervención de PRODESNOS.

58. **Empoderamiento.** Los proyectos visitados muestran dos procesos de empoderamiento distintos, donde género, tipo de organización y tipo de proyecto sirven para caracterizar las diferencias. i) los grupos están más empoderados en términos de participación, vinculación más estrecha con el técnico, y como consecuencia, mayor empoderamiento derivado de conocimientos técnicos, de proceso y de valor demostrativo del proyecto; los proyectos en ejidos descansan más en liderazgos individuales; ii) los proyectos donde hay conocimiento o experiencia local previa han avanzado en términos de apropiación y capacidad de vinculación y entendimientos con el técnico respecto a las fases siguientes del proyecto en términos de viabilidad y sostenibilidad; iii) en términos de género hay empoderamientos distintos.

59. **Calidad de la Participación de los Beneficiarios/as.** La calidad de participación de los beneficiarios es variable y está relacionada con su capacidad de identificar sus demandas y lograr que las propuestas estén orientadas a sus intereses. En este sentido tenemos dos niveles de participación una escasa donde los beneficiarios están ejecutando propuestas que fueron definidas por los técnicos y donde estos tienen un rol muy importante en la toma de decisiones y la otra donde la participación es mayor porque las decisiones son tomadas por el beneficiario ejecutando propuestas de interés y conocidas por ellos. Se recomienda que CONAFOR desarrolle mecanismos de generación de ideas y formulación de propuestas por parte de los beneficiarios así como instrumentos que les permitan y faciliten la administración de sus recursos.

60. **Calidad de Respuesta de los Proveedores de Servicios:** La ejecución de PRODESNOS se ha enmarcado en el esquema general de estructuración de servicios de los Prestadores de Servicios Profesionales (PSP), que caracteriza a otros programas de la CONAFOR, al tiempo que ha incorporado diseños específicos para lograr mayor definición y

penetración de sus componentes a través de la figura de ADE y ADL's que fungen como promotores y ejecutores de la estrategia de PRODESNOS en los municipios y Microcuencas en los que interviene.

61. La respuesta de los Proveedores de Servicios es aceptable en la etapa inicial de los proyectos, básicamente en la preparación del perfil. En relación a las necesidades de asistencia técnica la respuesta de los proveedores en la mayoría de los casos no satisface las necesidades, por varias razones: i) Los técnicos responsables de cada proyecto no tienen la experiencia que se requiere para la diversidad de temas promovidos; ii) el poco personal destinado para dar esa acompañamiento y contratos de periodos cortos e irregulares.

62. Este esquema pone una gran responsabilidad en estas figuras que en ocasiones no disponen de las capacidades y herramientas metodológicas suficientes para lograr mayor eficacia en sus tareas, además de enfrentar un estatuto de contratación que no propicia su continuidad en el Proyecto.

63. La Misión sugiere hacer una valoración de este modelo y realizar los ajustes pertinentes. CONAFOR está en un proceso de revisión de este esquema que apunta a la formación de promotores comunitarios y la integración de agencias de desarrollo rural que proyecten una oferta multidisciplinaria de servicios técnicos acorde al tipo de intervención.

64. **Estrategia de Salida (preparación y calidad).** La nueva administración de CONAFOR está interesada en proyectar las experiencias de manera que se introduzca un conjunto de cambios en la estrategia de intervención que resulten de un diagnóstico claro de la situación actual en cada uno de los componentes del Proyecto. En esta línea, la Misión recomienda avanzar en la sistematización de la información desde el nivel operativo en las Gerencias Estatales y las áreas centrales de la CONAFOR, haciendo un ejercicio integral de recuperación de la experiencia y gestión del conocimiento para definir líneas específicas que propicien la consolidación de las acciones emprendidas en los últimos años. En esta fase no se deben financiar nuevos proyectos, sino más bien buscar la manera de darle seguimiento a los proyectos ya establecidos para que sean sostenible en el tiempo.

65. Potencial para Expandir y/ Replicar Intervención. PRODESNOS tiene potencial para su réplica y expansión por los resultados mostrados y por el interés manifestado por las autoridades de CONAFOR en reproducir la experiencia.

66. Las recomendaciones hechas en párrafos anteriores sobre las necesidades de sistematizar la experiencia y desarrollar métodos de implementación así como el levantamiento de información sobre resultados e impacto son básicas para que CONAFOR pueda documentar la propuesta de réplica y expansión.

G. Conclusión

67. A lo largo de esta Ayuda de Memoria se ha reiterado la importancia de que CONAFOR levante información sobre los resultados e impactos de los proyectos con los beneficiarios, sistematice las experiencias para estructurar una propuesta metodológica que permita su réplica, identifique las iniciativas con grupos de beneficiarios que muestren mayor potencial para sus sostenibilidad, y concentre las inversiones en estas iniciativas.
68. La fecha de terminación de PRODESNOS se ha extendido hasta el 31 de diciembre del 2013 y su cierre de financiamiento hasta el 30 de junio del 2014.
69. El FIDA y el Gobierno de México avalan los resultados de la Misión de Supervisión.

Apéndice 1 Resumen de la situación del proyecto y calificaciones obtenidas

Basic Facts

Country	Mexico			Project ID	1349	Loan/DSF Grant No.	674
Project	Sustainable Development Project for Rural and Indigenous Communities of the Semi-Arid North-West					Supp. Loan/DSF Grant	
Date of Update	22-Jul-2012					Financing terms	O
Supervising Inst.	IFAD/IFAD						
No. of Supervisions	10	No. of Implementation Support/Follow-up missions	5				
Last Supervision	20-May-2013	Last Implementation Support/Follow-up mission	Abril 2013				

USD million Disb. rate
 %

Approval	08-Sep-2005			Total costs	32.96	
Agreement	09-Mar-2006	Effectiveness lag	11.9	IFAD Total	24.97	
Effectiveness	01-Sep-2006	PAR value	Not at risk	IFAD loan	24.97	65.03
MTR				DSF grant		
Current completion	31-Dic-2013	Last Amendment	17-Mar-2010	IFAD grant		
Current closing	30-Jun-2014	Last Audit	08-Jun-2011	Domestic Total	7.99	
No. of extensions	2			Beneficiaries	0.97	246.00
				Government (National)	7.01	17.00 ²
				Cofinancing Total		

Project Performance Ratings

B.1 Fiduciary Aspects	Last	Current	B.2 Project implementation progress	Last	Current
1. Quality of financial management	4	5	1. Quality of project management	4	4
2. Acceptable disbursement rate ³	3	3	2. Performance of M&E	4	3

² La tasa de 17% se estimó sobre la base de un aporte programado para el Gobierno.

³ Entre la misión de supervisión de Octubre 2012 a la fecha la tasa de desembolsos del financiamiento en DEG se ha incrementado en 15,4%, alcanzando el 65,03% que corresponde a DEG 11.217.684,42 desembolsados. Con base en los parámetros del FIDA y

Estados Unidos Mexicanos

Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales e Indígenas del Noroeste Semiárido

Informe de supervisión - Misión de Supervisión del 20 de mayo al 31 de mayo del 2013

3. Counterpart funds	5	4	3. Coherence between AWPB & implementation	4	4
4. Compliance with loan covenants	4	5	4. Gender focus	4	4
5. Compliance with procurement	5	5	5. Poverty focus	5	5
6. Quality and timeliness of audits	5	5	6. Effectiveness of targeting approach	5	5
			7. Innovation and learning	5	5
			8. Climate and Environment	N/A	5
B.3 Outputs and outcomes	Last	Current	B.4 Sustainability	Last	Current
1. Fortalecimiento para la Ejecución del Proyecto (Componente 4)	4	3	1. Institution building (organizations, etc.)	4	4
2. Desarrol. de Microempresas Rurales y Turismo Nat (Componente 3)	5	4	2. Empowerment	4	5
3. Fortalecimiento de Capacidades de Desarrollo Local (Componente 2)	4	4	3. Quality of beneficiary participation	4	4
4. Rehabilitación y Conservación de los Recursos Nat (Componente 1)	4	4	4. Responsiveness of service providers	3	4
			5. Exit strategy (readiness and quality)	4	4
			6. Potential for scaling up and replication	5	5

B.5 Justification of ratings

Las calificaciones de B.1:2,5 y 6; B.2:1,3,4,5,6 y 7; B.3:3 y 4; y B.4:1,3 5 y 6 se mantienen. Por su parte B.1:1 y 4 aumentan porque se evidencia un mejor seguimiento y ejecución del financiamiento, un incremento moderado en la tasa de desembolso de los fondos FIDA, regularización de contratos de años anteriores, ajustes al MOP y actualización de los gastos rendidos. La calificación de B.2:2 disminuyó debido a la falta de personal clave que conforma la UCP (producto del cambio del Gobierno Federal en Diciembre 2012), incluyendo el coordinador y encargado de PSE del proyecto, además el sistema de PSEGC tiene un fuerte sesgo financiero y no sistematiza información suficiente y relevante sobre el desempeño del proyecto. Las calificaciones de B.3:1 y 2 disminuyen debido a que se observan problemas gerenciales por la falta de personal clave dentro de la UCP central y estatal, no se cuenta con un adecuado sistema de PSEGC y la dotación de recursos para operar el proyecto es insuficiente; por último en el componente de desarrollo de microempresas rurales y turismo de naturaleza existen elementos de vulnerabilidad en respaldo técnico, diversificación productiva y mercados, además no se ha seguido un enfoque que permita consolidar las inversiones, sino que se han puesto en marcha nuevas iniciativas con falta de concentración en aquellas con mayor potencial. Las calificaciones de B.4:2 y 4 aumentan debido a que se observan capacidades fortalecidas en términos de asociación comunitaria, y en términos de fortalecimiento individual se observan algunos beneficiarios del proyecto (mujeres y hombres) con capacidad de decidir quién es su proveedor de servicios de asistencia técnica, así como de ejecutar propuestas orientadas a sus intereses. El PRODESNOS tiene potencial para ser replicado y escalado, por lo tanto la calificación de B.4:6 se mantiene. Cabe destacar que el Gobierno ha expresado al FIDA su interés por llevar a cabo un PRODESNOS II con el propósito de institucionalizar el modelo de intervención desarrollado por CONAFOR durante la ejecución de los proyectos PRODESNOS y DECOFOS, que articula de manera sostenible actividades agrícolas y forestales, así como otras actividades generadoras de ingreso no agrícola. La población objetivo sería la población rural pobre que desarrolla sus medios de vida en zonas semiáridas, mucha de la cual no cuenta con derechos de propiedad sobre la tierra. A diferencia de la primera generación de proyectos, y en función de las lecciones aprendidas, el nuevo proyecto se construiría sobre la base de unas pocas cadenas productivas y menor dispersión territorial, con mucho mayor énfasis a la gestión de los emprendimientos y comercialización de la producción, y con un número mucho más acotado de conceptos de apoyo.

considerando que el proyecto ha tenido 2 prórrogas, su desempeño en desembolsos es moderadamente insatisfactorio, situación que se espera cambie en el corto plazo ya que según la programación de desembolsos del proyecto, antes de que se finalice el primer semestre se tramitará una nueva solicitud por aproximadamente USD 1,7 millones, con lo que se alcanzaría una tasa de 75% y antes de finalizar el 2013 se tiene programado tramitar la suma de aproximadamente USD 4 millones con lo que se alcanzaría una tasa de 88%. El 12% restante corresponde principalmente a presupuesto 2013 y gastos de cierre (informe final, auditorías, personal, servicios) requeridos durante el 2014.

Overall Assessment and Risk Profile

		Last	Current
C.1	Physical/financial assets	5	5
C.2	Food security	4	4
C.3	Overall implementation progress (Sections B1 and B2)	4	4

Rationale for implementation progress rating

Se evidencian mejoras en la gestión financiera y contable del proyecto y un desempeño moderadamente satisfactorio en el desembolso de los fondos FIDA. La falta de personal clave de la UCP central y estatal debe ser atendida a la brevedad, principalmente para asegurar una terminación de proyecto y presentación de informe final puntual y de acuerdo a las directrices FIDA. Cabe destacar que el proyecto ha dotado a la CONAFOR de instrumentos y capacidades que le permiten tener una visión integral y ampliar su radio de acción a los sectores de población más vulnerables en las zonas semiáridas. El proyecto, a través de la promoción de actividades productivas diversas ha buscado que la población más vulnerable aumente sus ingresos y en consecuencia mejore sus condiciones de vida. El modelo de intervención aplicado plantea desafíos futuros en términos de la estrategia de focalización, diversificación de actividades productivas sostenibles y consolidación de las inversiones, con énfasis en la gestión de los emprendimientos y comercialización de la producción.

C.4	Likelihood of achieving the development objectives (section B3 and B4)	4	4
-----	--	---	---

Rationale for development objectives rating

El proyecto alcanzó mejoras en términos operativos respecto a la realización de convocatorias, asignación de fondos y gestión de desembolsos. Una de las lecciones aprendidas recae en la necesidad de modificar las contrataciones del personal para que sean anuales, permitiendo a los técnicos la posibilidad de darle un mejor seguimiento a los proyectos bajo su cargo y así asegurar mejores resultados. Actualmente el proyecto se encuentra a seis meses de su terminación (31 de Diciembre 2013), por lo que es necesario identificar su estrategia de salida, llevar a cabo una evaluación de impacto que permita constatar el alcance del objetivo de desarrollo (mejora de condiciones de vida de los grupos y comunidades atendidas), y asegurar acciones para la sostenibilidad de las iniciativas respaldadas por el proyecto. Cabe destacar que el Gobierno ha expresado al FIDA su interés por llevar a cabo un PRODESNO II con el propósito de institucionalizar el modelo de intervención desarrollado por CONAFOR durante la ejecución de la primera generación de proyectos financiados por el Fondo.

C.5 Risks Short description of major risks for each section and their impact on achievement of development objectives and sustainability

Fiduciary aspects	Los riesgos son menores, excepto en el caso de desembolsos donde la tasa actual es baja en función del tiempo de implementación. Una ventaja es la ampliación de plazo y los recursos comprometidos, así como ejercidos, que una vez rendidos al FIDA para desembolso supondrán un desembolso del 100% del financiamiento.
Project implementation progress	Falta de estabilidad laboral. Parte del personal técnico se ha retirado y los que quedan tienen contrato solo hasta julio. Esto genera que los conocimientos adquiridos con el proyecto se pierdan. Los conocimientos no han sido sistematizados. El Estado de Baja California aún debe volver a iniciar el proceso de Convocatoria.
Outputs and outcomes	De momento la información generada por el proyecto no es verificable, se debe mejorar el sistema de PSEGC, así como asegurar la sistematización de la información recolectada.
Sustainability	A nivel de beneficiarios, se debe buscar una incorporación de las actividades con una visión más amplia de desarrollo para la comunidad y para la continuidad de las acciones emprendidas por el proyecto (consolidación de las inversiones). En proyectos microempresariales el riesgo es que no se han logrado consolidar los mismos por la dispersión. No está contemplada la asistencia técnica en la etapa posterior a la puesta en marcha de los proyectos.

Estados Unidos Mexicanos
Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales e Indígenas del Noroeste Semiárido
Informe de supervisión - Misión de Supervisión del 20 de mayo al 31 de mayo del 2013

No hay vinculación a mercados.

Proposed Follow-up

Issue / Problem	Recommended Action	Timing	Status
Plan de terminación	(i) Elaboración de las enseñanzas extraídas; (ii) definición de medidas concretas que deben adoptarse para garantizar la sostenibilidad; (iii) identificación de los principales factores de éxito; (iv) deficiencias que han influido en la ejecución; (v) comprometer a todas las partes por los éxitos y los fracasos; y (vi) elaboración de la estrategia de retirada (por zona geográfica, por tipo de intervención, entre otras). Además, se debe estructurar un cronograma de trabajo que brinde insumos para la elaboración del IFP.	Julio – Agosto 2013	En proceso. El FIDA está brindando asistencia y apoyo a la UCP durante el proceso de terminación del proyecto.
Informe Final del Proyecto (IFP)	Elaboración del IFP de acuerdo a las Directrices de Terminación de Proyectos del FIDA, que contenga las principales conclusiones relativas a la fase de terminación y que pueda considerarse una guía para la sostenibilidad después del proyecto. Incluir: la sistematización e instrumentación del modelo de intervención; la contratación de la evaluación de impacto y estudios de caso; así como las actividades de socialización y divulgación de los resultados.	Agosto 2013 – marzo 2014.	En proceso. El FIDA está brindando asistencia y apoyo a la UCP para el desarrollo del IFP.
Aspectos micro empresariales	Fortalecer a la UCP en estos aspectos para que oriente las acciones pertinentes para la inclusión del enfoque empresarial en las actividades de diseño de los proyectos apoyados y acompañe los planes de negocio.	Julio 2013	Se están identificando los niveles de avance de los diferentes proyectos y de las actividades prioritarias por estado, lo que permitirá determinar los proyectos con mayor potencial para desarrollar el enfoque empresarial (los que se encuentran en la fase final de atención).
Sistema de PSE	Sistema de gestión de los resultados y el impacto –RIMS: revisar planificación, recolección y registro de los indicadores. Revisar y ajustar metas. Indicadores deben registrarse en el informe de seguimiento anual.	Agosto 2013	Pendiente. Misión de apoyo a la implementación en PSEGC (a realizarse la última semana de agosto 2013).
	Entregar las bases de datos de RIMS para cada estado de la consulta inicial.	15 de Junio 2013.	Pendiente de entrega.
	Preparación de TdR para RIMS final y contratación del estudio.	Octubre 2013	En proceso. Actualmente se están preparando los TdR para la contratación del RIMS final.
Contratos	Revisión y regularización de contratos	15 de Noviembre 2013	En proceso, se está avanzando en la revisión.

Apéndice 2: Marco Lógico actualizado, con indicación de los avances hechos respecto a los objetivos, efectos y productos

Resumen	Indicadores Marco Lógico	Avance (a Diciembre 2012)*	Medios de Verificación
Objetivo de desarrollo: Los niveles de pobreza y marginación de las comunidades rurales pobres (indígenas y no indígenas) localizadas en los Estados de Sonora, Baja California, Chihuahua y Coahuila son reducidos.	% de hogares que incrementan el índice de propiedad de los activos familiares (Indicador ancla RIMS) % de reducción de la desnutrición infantil (Indicador ancla RIMS)	30% de hogares que incrementan el índice de propiedad de los activos familiares 20% de reducción de la desnutrición infantil	Estudio RIMS (2011)
Objetivos del proyecto (6 años) Las comunidades y organizaciones de los pobres rurales desarrollan capacidades locales para participar de procesos de desarrollo social, económico y de turismo de naturaleza, incrementando sus ingresos y las oportunidades de empleo, con sustentabilidad de los recursos naturales.	13500 pobres rurales (indígenas y no indígenas) participan del proceso de desarrollo integral apoyado por el Proyecto, siendo el 51% mujeres Las comunidades de pobres rurales organizadas detonan un proceso participativo y auto gestionado de desarrollo rural integral en 58 microcuencas de 58 del área de proyecto en base a Planes de Acción Comunitaria (PAC) en microcuencas con enfoque de género 75% de los beneficiarios son representados en instancias de decisión comunal, municipal y estatal, circunscritas en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable. El 80% de los Beneficiarios incorporan tecnologías adecuadas de manejo y aprovechamiento integral de los recursos naturales. Al menos 40 microempresas (rurales agroforestales) consolidan actividades sostenibles, siendo el 30% manejada por mujeres y 30% por indígenas. Al menos 1000 familias de microempresarios/as incrementan sus ingresos, siendo el 30% familias indígenas. 10 microempresas de turismo de naturaleza operan servicios y productos turísticos de forma rentable y sostenible, siendo, al menos, 30% indígenas. Aumento del 25% de la membresía y participación de las mujeres en las organizaciones, en la toma de decisiones y en el acceso a servicios y recursos La CONAFOR mejora la coordinación interinstitucional y la competencia de mayores recursos físicos, tecnológicos y humanos para la ejecución del proyecto.	8,547 pobres rurales (indígenas y no indígenas) participan de los procesos de desarrollo integral, siendo el 42,54% mujeres. Las comunidades pobres rurales organizadas detonan un proceso participativo y auto gestionado de desarrollo rural integral en 51 microcuencas de 58 del área de proyecto en 23 municipios en base a Planes de Acción Comunitaria (PAC) en microcuencas con enfoque de género. 80% de los beneficiarios son representados en instancias de decisión comunal, municipal y estatal, circunscritas en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable. 20% de los beneficiarios incorporan tecnologías adecuadas de manejo y aprovechamiento integral de los recursos naturales. Se han consolidado actividades sostenibles en 167 microempresas (rurales agroforestales), de las cuales el 30% es manejada por mujeres y 30% por indígenas. 1000 familias de microempresarios/as, incrementan sus ingresos, de las cuales el 30% son familias indígenas. 167 microempresas de turismo de naturaleza operan servicios, de las cuales 30% son de pobladores indígenas. 50.19% de los beneficiarios son mujeres y participan en la toma de decisiones y en el acceso a servicios y recursos. Se ha incrementado el presupuesto del PRODESNOS en un 50% en comparación con lo que le fue asignado en el año 2009, el Proyecto como parte de la Gerencia de Silvicultura Comunitaria ha fortalecido su operación gracias a los recursos e inercia operativa del PROCYMAF.	Informes del SIGA II Informes finales de los estudios de medio término Informe final del estudio modelo de intervención Informe final del estudio de impacto ambiental de medio término Informe de sostenibilidad de empresas financiadas por el proyecto RIMS de segundo nivel Informe de sostenibilidad de empresas financiadas por el proyecto Informes del SIGA II Informes financieros del proyecto

Resumen	Indicadores Marco Lógico	Avance (a Diciembre 2012)*	Medios de Verificación
	No. de hogares que mejoran la seguridad alimentaria (indicador RIMS)	2500 hogares que mejoran la seguridad alimentaria	Informe RIMS (2011)
Rehabilitación y Conservación de los Recursos Naturales <u>Resultado 1.</u>	Al menos se desarrollan y monitorean 58 PAC en 58 microcuencas seleccionadas del área del proyecto	Al menos se desarrollan y monitorean 51 PAC en 51 microcuencas seleccionadas del área del proyecto	Informes de las células de diagnóstico y capacitación
	Los/as beneficiarios/as de 58 microcuencas implementan acciones en inversiones, en rehabilitación de recursos naturales y en desarrollo integral.	Se ha implementado acciones de inversión, en rehabilitación de recursos naturales y en desarrollo integral con los/as beneficiarios/as de 51 microcuencas.	Informes SIGA II Informe RIMS (2011)
	Al menos se diseñan y aplican 3 paquetes de tecnología de conservación de recursos naturales por microcuenca modelo	26 paquetes de tecnología de conservación de recursos naturales por microcuenca modelo.	Informes del SIGA II Informe final del estudio de impacto ambiental de medio término
	2000 beneficiarios/as y 50 técnicos (hombres y mujeres) capacitados en rehabilitación, conservación y aprovechamiento racional de recursos naturales	8.547 beneficiarios/as y 77 técnicos (hombres y mujeres) Se han capacitado en la rehabilitación, conservación y aprovechamiento racional de los recursos naturales	Informes de las células de diagnóstico y capacitación Informes SIGA II
	En 30 comunidades se realizan acciones de sensibilización ambiental	En 36 comunidades se han realizado acciones de sensibilización ambiental	Informes del SIGA II Informe final del estudio de impacto ambiental de medio término
	No. De hogares con seguridad a largo plazo respecto a la tenencia de recursos naturales, incluyendo agua y tierra (indicador RIMS)	1000 hogares con seguridad a largo plazo respecto a la tenencia de recursos naturales, incluyendo agua y tierra	Informes del SIGA II Informe final del estudio de impacto ambiental de medio término
Fortalecimiento de las Capacidades para el Desarrollo Local <u>Resultado 2.</u> La población rural pobre y los agentes locales, municipales y estatales fortalecen sus capacidades de gestión y participan para la toma de decisiones, detonando un proceso autogestionando de desarrollo integral.	En 96 comunidades se organizan y priorizan proyectos a partir de la elaboración y actualización de 58 PAC con enfoque de género	En 19 comunidades se organizan y priorizan proyectos a partir de la elaboración y actualización de 58 PAC con enfoque de género	Informes de las células de diagnóstico y capacitación
	267 organizaciones formadas mejoran sus capacidades de gestión y participación en la toma de decisiones para el desarrollo integral microrregional	465 organizaciones y Grupos de trabajo comunitarios formadas mejoran sus capacidades de gestión y participación en la toma de decisiones para el desarrollo integral microrregional	Informes de las células de diagnóstico y capacitación Informes SIGA II
	20% de los/as beneficiarios/as reciben capacitación en gestión organizacional y toma de decisiones	El 33% de los/as beneficiarios/as han recibido capacitación en gestión organizacional y toma de decisiones	Informes del SIGA II Informe final del estudio de impacto ambiental de medio término
	50% de los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable reciben capacitación y coordinan el proyecto en los municipios participantes	El 50% de los Consejos de Desarrollo Rural Sustentable han recibido capacitación y coordinan el proyecto en los municipios participantes	Informes de las células de diagnóstico y capacitación
	No. De grupos operativos/funcionales, por tipo de grupo (indicador del RIMS)	Se han formado 550 grupos operativos/funcionales	Informes del SIGA II
	No. De mujeres en comités de gestión (indicador del RIMS)	271 grupos con mujeres en los cargos directivos lo que equivale a 813 mujeres.	Informes del SIGA II
Desarrollo de Microempresas Rurales Agroforestales <u>Resultado 3.</u>	300 microempresas rurales agroforestales implementan y desarrollan planes de negocios vinculándose con los mercados, siendo el 60% microempresas nuevas	220 microempresas rurales agroforestales implementan y desarrollan planes de negocios vinculándose con los mercados, siendo el 60% (50%) microempresas nuevas	Informe de sostenibilidad de empresas financiadas por el proyecto
	Cerca de 700 familias de pobres rurales participan en el desarrollo de microempresas rurales, siendo al menos el 30% indígenas y el 30% mujeres	2000 familias de pobres rurales han participado en el desarrollo de microempresas rurales, de las cuales el 30% son indígenas y el 30%	

Resumen	Indicadores Marco Lógico	Avance (a Diciembre 2012)*	Medios de Verificación
		mujeres.	
	900 líderes beneficiarios/as reciben capacitación en desarrollo y gestión microempresarial	Más de 2000 líderes beneficiarios/as reciben capacitación en desarrollo y gestión microempresarial	Informes del SIGA II
	Se implementarán 8 cluster's de acceso a mercados y servicios de gestión empresarial para microempresas rurales y de turismo de naturaleza		Informes del SIGA II
	40% de las empresas apoyadas son operativas al fin del proyecto	40% de las empresas apoyadas son operativas al fin del proyecto	Informe de sostenibilidad de empresas financiadas por el proyecto
Turismo de Naturaleza	Al menos 20 microempresas de turismo de naturaleza se desarrollan en los cuatro estados, correspondiendo al menos 30% a mujeres y otro 30% a indígenas.	Se han financiado 80 microempresas de turismo de naturaleza en los cuatro estados, el 32% corresponde a mujeres y otro 35% a indígenas.	Informes del SIGA II
<u>Resultado 4.</u> Comunidades organizadas y con potencial turístico aprovechan sus recursos naturales, culturales e históricos, desarrollando microempresas de turismo de naturaleza	100 beneficiarios/as participan de un programa de capacitación especializado en turismo de naturaleza, siendo al menos 30% mujeres y 30% indígenas	83 beneficiarios/as participan de un programa de capacitación especializado en turismo de naturaleza, siendo al menos 30% mujeres y 30% indígenas	
	En cada estado se implementa una cadena productiva de turismo de naturaleza	En cada estado se implementa una cadena productiva de turismo de naturaleza.	
Fortalecimiento Institucional	Al menos 10 entidades colaboradoras de la CONAFOR y 18 Municipios acuerdan acciones e inversiones conjuntas para el proyecto.	Hasta el año 2011 no ha existido inversión con otras instituciones, la Presidenta Municipal de Cuatro Ciénegas, Coahuila donó un terreno municipal para el establecimiento de un centro de acopio de cera de candelilla.	
<u>Resultado 5.</u> La CONAFOR y otras entidades colaboradoras (públicas y privadas), además de sus recursos humanos fortalecen sus capacidades técnicas, operativas e instrumentales para actuar de forma coordinada en el ámbito del desarrollo rural.	100 técnicos se capacitan en diversos temas de desarrollo rural.	100 técnicos se han capacitado en diversos temas de desarrollo rural.	
	Hasta el segundo año, la CONAFOR establece mejoras en la coordinación interinstitucional y en sus mecanismos de seguimiento y evaluación	En el año 2010 se desarrolló el sistema de seguimiento del PRODESNOS (SISCO) en el 2012 deja de ser un modulo independiente y ahora forma parte del sistema de seguimiento global de la CONAFOR (SIGA II).	
	Al menos se establecen 4 encuentros o diálogos entre el Gobierno, las instituciones y la sociedad civil colaboradoras del proyecto	Se han establecido 4 encuentros o diálogos entre el Gobierno, las instituciones y la sociedad civil colaboradoras del proyecto.	

* Nota: El avance del marco lógico a diciembre es el mismo reportado a septiembre. No se ha logrado actualizar a mayo 2013 por falta de información actualizada. Entre los meses de septiembre a diciembre no hubieron mayores actividades; pero si de enero a mayo 2013.

Apéndice 3: Resumen de las medidas concordadas con la Misión que se pondrán en práctica en plazos establecidos

Esfera de acción	Medida concordada	Responsable	Fecha	Avances
Acuerdos pendientes de Misiones anteriores 2011 y 2012 que se reafirman en la misión de mayo 2013.⁴⁵				
Genero	Fortalecer a la UCP en el manejo del tema.	GSC		Retomar el tema en la sistematización e instrumentación del modelo de intervención del proyecto.
Aspectos micro empresariales	Fortalecer a la UCP en estos aspectos para que oriente las acciones pertinentes para la inclusión del enfoque empresarial en las actividades de diseño de los proyectos apoyados y acompañe los planes de negocio.	Coordinador Operativo PRODESNOS	Julio 2013	Se están identificando los niveles de avance de los diferentes proyectos y de las actividades prioritarias por estado, lo que permitirá determinar los proyectos con mayor potencial para desarrollar el enfoque empresarial (los que se encuentran en la fase final de atención)
Sistema de Seguimiento	Fortalecer el trabajo en la materia, ligando los conceptos de apoyo, el presupuesto y las metas establecidas en el marco lógico. generar información cuantitativa y cualitativa de la ejecución y resultados, presentar informes enfatizando efectos e impactos logrados, visibilizar la gestión del conocimiento, etc.	Coordinador Operativo PRODESNOS, técnicos de UCP y de los Estados.	01/07/12	Pendiente. Ambos acuerdos están relacionados, se reitera la importancia del acompañamiento del FIDA para con ambos compromisos. Acuerdo del octubre 2010.
	Entregar las bases de datos de RIMS para cada estado de las consultas inicial e intermedia.	Coordinador Operativo PRODESNOS	1 nov 2012 15 junio 2013	Aún pendientes de entrega. Reprogramación.
	Programación de RIMS Final en setiembre y octubre 2013 Realización del Estudio Final, RIMS		Agosto 2012 Diciembre 2013	En proceso de contratación la realización del estudio.
	Avanzar en la preparación del Informe Final del Proyecto (IFP) a ser presentado al FIDA en noviembre de 2013 con base a un contenido establecido por el Fondo (Acuerdo Contractual del Convenio de Préstamo).	Coordinador Operativo PRODESNOS y técnicos de UCP.	Octubre 2013 Diciembre 2013	Pendiente. Se reprograma. Entrega prevista durante primer trimestre 2014.
	Elaborar el plan estratégico de cierre del Proyecto con un enfoque de: a) consolidación de las organizaciones y b) de institucionalización del PRODESNOS en la CONAFOR.	Coordinador Operativo PRODESNOS, técnicos de UCP y	Diciembre 2012 Julio 2013	Pendiente. Se reprograma

⁴ El detalle de los contenidos que se recomiendan para estos acuerdos se encuentran el cuerpo de la AM.

⁵ De los acuerdos contenidos en la presente matriz CONAFOR desarrollará un plan de acción, mismo que será discutido y evaluado sus avances en un taller de planeación estratégica que tendrá lugar en la última semana del mes de junio.

Estados Unidos Mexicanos
Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales e Indígenas del Noroeste Semiárido
Informe de supervisión - Misión de Supervisión del 20 de mayo al 31 de mayo del 2013

Esfera de acción	Medida concordada	Responsable	Fecha	Avances
		de los Estados.		
	Sistematización e instrumentación del modelo de intervención: Identificar, documentar los aprendizajes generados por el Proyecto en diferentes áreas: técnicas, de los grupos, de PSP y de la administración y gestión para que sean útiles al DECOFOS y en aras del fortalecimiento institucional de la CONAFOR.	GSC y Coordinador de PRODESNOS	Febrero Marzo 2013 Febrero 2014	Pendiente. Se reprograma
Contratos	Revisión y regularización de contratos	Subgerencia administrativa de la GSC	15 noviembre 2013	Avanzado

Apéndice 4: Progresos materiales respecto a los programas operativos anuales, incluidos los indicadores del RIMS

Componente Subcomponente o producto	Indicador RIMS	Unidad	Periodo: 30/09/2006 a 31/12/2012			Acumulativo Efectivo**	Objetivo fijado en la evaluación <i>ex ante</i>	%
			POA 2012*	Efectivo	%			
Componente I. Rehabilitación y Conservación de los Recursos Naturales								
	Personas capacitadas en gestión de recursos naturales	Hombres	500	897	179	3,929	9,100	43
		Mujeres	500	598	120	3,682	3,900	94
	Grupos que intervienen en la gestión de los recursos naturales formados o reforzado	Número	100	202	202	533	57	935
	Plan de ordenación medioambiental formulado	Número	25	36	144	89	57	156
	Tierra objeto de prácticas de ordenación mejoradas	Ha	150,000	412,033	275	505,097	19,000	2658
Componente II. Fortalecimiento de Capacidades para el Desarrollo Local								
	Grupos de la comunidad formados o reforzados	Número	250	256	102	806	96	840
	Miembros de grupos de la comunidad formados o reforzados	Hombres	2500	3500	140	7,215	5,880	123
		Mujeres	2500	2890	116	5,992	6,120	98
	Grupos de la comunidad en cuyos cargos directivos hay mujeres	Número	85	147	173	418	150	279
	Planes de aldea o de comunidad formulados	Número	10	5	50	136	96	142
Componente III. Desarrollo de Microempresas Rurales y Turismo de Naturaleza								
	Personas capacitadas en actividades generadoras de ingresos	Hombres	600	1113	186	3,260	6,300	52
		Mujeres	600	742	124	2,524	2,700	93
	Personas que han recibido formación profesional	Hombres	5	0	0.00	34	700	5
		Mujeres	5	0	0.00	45	300	15
	Personas capacitadas en empresas y capacidad empresarial	Hombres	500	756	151	1,840	6,300	92
		Mujeres	500	504	101	1,401	2,700	52
Componente IV. Fortalecimiento Institucional								
	Funcionarios públicos capacitados	Número	15	17	113	105	300	35

*Nota: Las metas del POA pueden variar una vez se tengan los resultados de la Convocatoria. El POA solo incluye metas financieras relacionadas con los Conceptos de Apoyo. Los datos de este cuadro provienen del Reporte anual 2012.

** Nota 2: los datos Efectivo y Acumulativo efectivos están reportados; pero no se han podido verificar durante la Misión de Supervisión.

**Apéndice 5: Aspectos financieros - Desempeño financiero efectivo por fuente de financiación,
componente y desembolsos por categoría**

Tabla 5A: Desempeño financiero por financiador

Financiador	Estimación (en miles de USD)	Desembolsos (en miles de USD)^A	Porcentaje desembolsado
Préstamo del FIDA	26,511, 871	27,095,684	102%
Donación del FIDA			
Cofinanciador			
Gobierno	3,592,550 ^B	1,236,242	34%
Total			

NOTA ^A: El monto que se presenta como desembolsado corresponde al monto ejercido con cargo al Proyecto.

NOTA ^B: El monto que se presenta como estimado corresponde al reflejado en los Modelos como Contrapartida Nacional

Estados Unidos Mexicanos
Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales e Indígenas del Noroeste Semiárido
Informe de supervisión - Misión de Supervisión del 20 de mayo al 31 de mayo del 2013

Tabla 5B: Desempeño financiero por fuente de financiación y componente (en miles de USD)

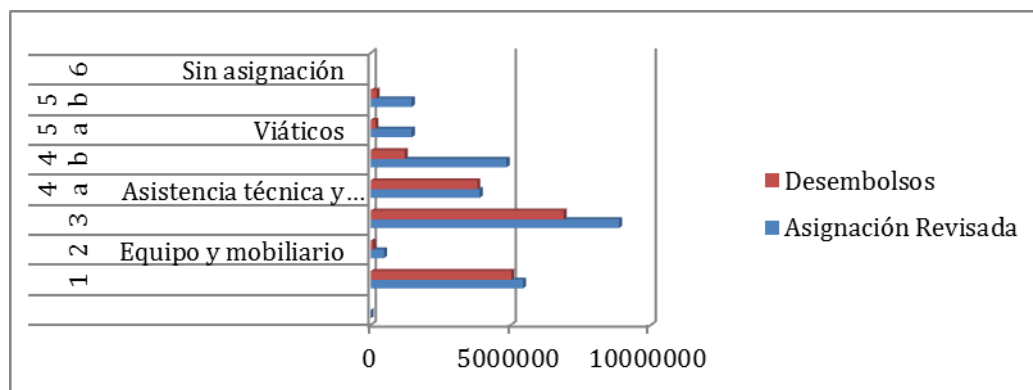
Componente	Préstamo FIDA			Donación FIDA			Cofinanciador			Gobierno			Otros 1			Total		
	Estimado	Efectivo	%	Est.	Ef.	%	Est.	Ef.	%	Estimado	Efectivo	%	Est.	Ef.	%	Estimado	Efectivo	%
1. Rehabilitación y conservación de Recursos Naturales	4,380,222	7,596,943	173%							657,033	358,287	55%				5,037,255	7,955,230	158%
2. Fortalecimiento de las Capacidades de Desarrollo Local	15,861,015	5,402,905	34%							1,158,838	303,083	26%				17,019,853	5,705,988	34%
3. Desarrollo de microempresas agroforestales y de turismo de naturaleza	737,722	9,990,629	1354%							0	242,560					737,722	10,233,189	1387%
4. Fortalecimiento para la ejecución del Proyecto	5,532,912	4,105,206	74%							1,776,679	332,312	19%				7,309,591	4,437,518	61%
TOTAL	26,511,871	27,095,684		0	0		0	0		3,592,550	1,236,242		0	0		30,104,421	23,894,407	

Estados Unidos Mexicanos
Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales e Indígenas del Noroeste Semiárido
Informe de supervisión - Misión de Supervisión del 20 de mayo al 31 de mayo del 2013

Tabla 5C: Desembolsos del préstamo del FIDA (SDR, al 20-09-12)

Categoría	Descripción de la categoría	Asignación Original	Asignación Revisada	Desembolsos	Solicitud de retiro de Fondos Pendiente	Saldo	Porcentaje desembolsado
1	Obras y conservación de suelos	4,380,222	5,446,844	5,023,212.36		423,631.64	92%
2	Equipo y mobiliario	92,215	482,593	90,038.23		392,554.77	19%
3	Proyectos de inversión	737,722	8,881,861	6,892,845.21		1,989,015.79	78%
4 ^a	Asistencia técnica y capacitación	11,588,377	3,897,629	3,816,370.74		81,258.26	98%
4b	Estudios, consultorías y auditorías	3,058,471	4,858,204	1,221,132.82		3,637,071.18	25%
5 ^a	Viáticos	476,445	1,472,369	179,421.26		1,292,947.74	12%
5b	Otros costos operativos	1,905,781	1,472,369	215,357.09		1,257,011.91	15%
6	Sin asignación	4,272,637					
	Depósito inicial						
	Total	26,511,869	26,511,869	17,438,378	0	9,073,491	66%

Gráfico 1: Desembolsos con cargo al préstamo/donación del FIDA, comparación entre las asignaciones originales y revisadas, y desembolsos efectivos



Apéndice 6: Cumplimiento con las cláusulas del Convenio de Préstamo: Estado de Implementación

REFERENCIA	ASUNTO	INSTITUCIÓN RESPONSABLE	FECHA FINAL	ESTADO	COMENTARIO
Sección 3.02 (a)(b)(c)(d)	Plan Operativo Anual 2013	CONAFOR	31-07-2012	Cumplido	Presentado en marzo 2013
Sección 4.02 y 8.03 c.g.	Informe de Avance del proyecto	CONAFOR	Enero 2012 Julio 2012 Enero 2013	Cumplido	Segundo Semestre 2011 Primer Semestre de 2012 Segundo semestre de 201
Sección 4.03 (a)	Revisión de Medio Término	FIDA	05-09-2009	Cumplido	Se han enviado al FIDA los resultados de los estudios específicos a inicios del 2012.
Sección 5.02 (b) y 9.03 c.g.	Informe de Auditoría 2011 Informe de Auditoría 2012	CONAFOR	Junio 2012 Junio 2013	Cumplido Pendiente	Entregado el 28 de julio 2012 En proceso
Apéndice 2 Numeral 7.1	Manual de Operaciones del Proyecto	CONAFOR	15-5-2009	Cumplido	Enviado a FIDA para no objeción, por modificaciones a la sección de adquisiciones

Apéndice 7: Gestión de los conocimientos: aprendizaje e innovación

Aprendizaje

- a) El trabajar con Grupos marca diferencia en relación al trabajo desarrollado con los Ejidos. Muchos de estos son grupos familiares, lo que se refleja en un interés común que podría asegurar mayor éxito.
 - b) El buen desempeño del proyecto, a nivel de campo, depende del seguimiento del personal técnico ADE's y ADL's.
 - c) El desarrollo de la microempresa requiere de asistencia técnica para el proceso productivo como para el acceso al mercado.
 - d) La sostenibilidad de las acciones productivas requieren estar insertadas en una visión de mediano plazo y no del corto plazo.
-

Innovación

En el caso de este proyecto más que innovaciones lo que se ha identificado son adaptaciones y apropiaciones de tecnologías ya aplicadas y validadas en otras zonas del país. Lo que se considera como positivo se está invirtiendo en actividades relativamente seguras.

- a) La ampliación de la visión de trabajo de la CONAFOR en áreas no habituales y con poblaciones bien diferenciadas (grupos de interés, ejidatarios). CONAFOR por medio del Proyecto comenzó a atender zonas áridas y semiáridas; a beneficiar a grupos de personas sin derecho a la tierra, indígenas y mujeres, establecer inversiones no solo forestales, sino con enfoque en desarrollo rural. Al avanzar el proyecto, también los técnicos han ajustado su visión y sus formas de trabajo, lo cual se refleja en el paquete tecnológico que han ofrecido a nuevos proyectos.
 - b) Se han introducido otros proyectos como el de producción de miel y otros subproductos que responden a las necesidades de la población, además de la mejora en sus ingresos. En el caso del grupo de mujeres (Abejitas de Providencia) hay innovaciones al poner a disposición de la población misma, algunos productos que mejoran su dieta, ponen a su alcance un proyecto que considera aspectos de género ya que el área de trabajo y de desempeño de tareas familiares les permite atender ambos espacios. La producción de dulces, energizantes y "popotes" (pequeños envases con miel) abre posibilidades de venta en mercados locales cercanos.
 - c) El financiamiento de equipo para la mecanización del proceso de producción de artesanías de cantera (Municipio de Bocoyna) se incluye como adopción porque previamente era desarrollado de forma manual. Al mismo tiempo permite diversificar la producción e incrementarla al reducir horas de trabajo.
 - d) CONAFOR está intensificando la interlocución entre el proyecto FIDA y otras intervenciones con el fin de mejorar la posibilidad de sostenibilidad y permanencia de los proyectos más allá de la intervención de FIDA, aspectos innovadores ya que los proyectos iniciales tenían casi exclusivamente el enfoque forestal/técnico pero manteniendo el enfoque de aprovechamiento de recursos naturales, su conservación y la generación de ingresos.
-