



Invertir en la población rural

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

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

Informe de supervisión

Fechas de la misión: 23 de septiembre al 4 de octubre de 2012
N.º del proyecto: 1349-MX
División de América Latina y el Caribe
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: 23 Septiembre – 4 Octubre

AYUDA MEMORIA

A. Introducción¹

1. Entre el 23 de septiembre y 4 de octubre de 2012, el FIDA emprendió 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 Gerencia de Silvicultura Comunitaria (GSC) de la CONAFOR, la Nacional Financiera (NAFIN) y la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP). Los objetivos de la Misión fueron: verificar avances en la ejecución del Proyecto y del POA 2012; identificar restricciones en la ejecución del proyecto; retroalimentar la marcha del proyecto; monitorear la implementación de las recomendaciones de la última Misión del FIDA (octubre de 2011) y, efectuar una revisión de la ejecución financiera y de los aspectos fiduciarios del PRODESNOS.

2. Entre el 24 y 26 de septiembre la Misión sostuvo reuniones de trabajo en instalaciones de NAFIN de la ciudad de México DF con el Gerente de Silvicultura Comunitaria (central) y la Subgerente Administrativo de CONAFOR, con personal ejecutivo de NAFIN, con técnicos de la UCP y delegados de los Departamento de Silvicultura Comunitaria de la CONAFOR de los 4 Estados. Los ejecutivos y técnicos ligados al Proyecto (central y Estados) presentaron a la Misión exposiciones de las actividades, avances y dificultades del PRODESNOS hasta septiembre de 2012. También se sostuvieron reuniones bilaterales con ejecutivos y técnicos del PRODESNOS y de NAFIN. En fecha 26 de septiembre participó de la reunión de trabajo la Lic. Silvia Rodríguez, Subdirectora de Estadísticas y Proyectos Agropecuarios y Ambientales de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. También participaron de ésta reunión funcionarios de NAFIN de la Gerencia de Desembolsos y de Servicio de la Deuda. Complementariamente, la Misión revisó variados documentos e informes del Proyecto.

3. En fechas 27 y 28 de septiembre, la Misión emprendió una gira de campo visitando 9 grupos de beneficiarios en el Estado de Sonora (1.300 kilómetros de recorrido). 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 y acompañaron a la Misión los técnicos del Proyecto en Sonora (ADE y los ADL's), encabezados por el Gerente Estatal de la CONAFOR de Sonora y por el Gerente de Silvicultura Comunitaria de oficinas centrales y la Subgerente Administrativo y de Crédito Exterior de la CONAFOR, además de personal ejecutivo de NAFIN. En el recorrido de campo, se visitaron los siguientes proyectos de los beneficiarios/as:

- a) Proyecto de "Carpintería Landavazo", Cabecera Municipal de San Miguel de Horcasitas.
- b) Proyecto "Salsas de Chilpetin Los Nureños" y Proyecto de Vivero Comunitario "La Isleta", Nuris, Municipio de Rosario Tesopaco,

^{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; Ottoniel Monterroso, Especialista temático en microempresas, producción y recursos naturales; María del Rocío Díaz, Especialista en Aspectos Administrativos y Financieros; María José Schaeffer, Analista regional del FIDA y; Daniel Laguna, Especialista en Planificación, Seguimiento y Evaluación.

- c) Proyecto de Módulo Agroforestal de Nopal "Prosperar", Ejido El Sauz,
- d) Proyecto Vivero Rústico "La Ilusión"; Proyecto de artesanías "Las Palmitas de Scuez" y Proyecto de Invernaderos de Flores "La Chuna"; todos en el Municipio Rosario Tesopaco, Ejido Saúz,
- e) Proyecto Módulo Agroforestal de Chiltepin y Agave; Municipio Rosario Tesopaco, Ejido Paredones, y
- f) Proyecto de Ecoturismo; Municipio Rosario Tesopaco, Ejido La Estrella.

4. Finalmente, en fecha 4 de octubre en instalaciones de NAFIN la Misión sostuvo una reunión final de trabajo con el personal ejecutivo y técnico de las instituciones involucradas (GSC de la CONAFOR, NAFIN y del PRODESNOs) para informar y dar cuenta de los hallazgos de la Misión a fin de retroalimentar y mejorar la ejecución del Proyecto y consiguientemente, suscribir la respectiva Ayuda Memoria de la Misión.

5. La Misión agradece a todo el personal que se sumó a la Misión por la información proporcionada y por el apoyo logístico desplegado a lo largo de todo el trabajo realizado.

B. Evaluación General de la Implementación del Proyecto

6. El PRODESNOs entró en vigor el 06 de septiembre de 2006 y comenzó a implementarse ese mismo año. Inicialmente el cierre fue previsto para septiembre de 2012. Sin embargo ante una solicitud del Proyecto, su cierre técnico fue ampliado hasta el 30 de septiembre de 2013 y su cierre administrativo hasta el 30 de marzo de 2014. El Proyecto tiene el propósito de apoyar a reducir los niveles de pobreza y marginación que afectan a las comunidades rurales indígenas y no indígenas de los municipios más pobres de 4 Estados del país (Baja California, Sonora, Chihuahua y Coahuila), desarrollando capacidades para impulsar procesos locales de desarrollo social y económico, incrementando sus oportunidades productivas y de empleo, aumentando sus ingresos y, a la vez mejorando la sustentabilidad de sus recursos naturales. El costo total del Proyecto asciende aproximadamente a USD 32,96 millones.

7. Hasta mayo de 2009 (3 años) el Proyecto se ejecutó desde la Gerencia de Desarrollo Forestal de la CONAFOR bajo los lineamientos de ProArbol, siendo un periodo caracterizado por bajos desembolsos y con pocas inversiones focalizadas en 57 microcuencas. A partir de esa fecha, la ejecución del Proyecto pasó a la Gerencia de Silvicultura Comunitaria (GSC) de la CONAFOR, ajustando su estrategia de atención hacia grupos de interés en toda el área geográfica de los 4 estados y en base a lineamientos técnicos-estratégicos de ésta Gerencia que viabilizaron la reestructuración del Proyecto. En este proceso fue clave el apoyo de los Agentes de Desarrollo Estatal (ADE), Agentes de Desarrollo Local (ADL) y el personal de la Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP). De este modo, el Proyecto consiguió mejorar la articulación entre los componentes, los desembolsos de recursos y las inversiones de campo en los Estados. Hasta septiembre de 2012, el Proyecto consiguió desembolsar el 59% del presupuesto total. Actualmente el Proyecto se encuentra a un año de cerrar operaciones y atraviesa por un período de transición hacia una nueva administración Federal.

8. Luego de que el Proyecto realizó la convocatoria para la asignación de recursos correspondientes al 2012 y de perfilar las inversiones con los beneficiarios/as, el PRODESNOs consiguió asignar en los 4 Estados cerca de 69 millones de pesos, financiando 719 diferentes conceptos de apoyos productivos (proyectos), caracterizados por: turismo de naturaleza, viveros y artesanías en Baja California; artesanías y viveros en Chihuahua; candelilla, lechuguilla y turismo de naturaleza en Coahuila y; aprovechamiento de PFNM (chiltepin, nopal, palma para artesanías) en Sonora.

9. Con las inversiones, el PRODESNOS durante el 2012 benefició a 8.547 personas (38% mujeres) en los 4 Estados y pertenecientes a 515 grupos, ejidos y comunidades, tal como se observa en el siguiente cuadro.

Avances del Proyecto del ejercicio 2012

Estados	N° de apoyos	N° de grupos, ejidos y comunidades	Monto Asignado	N° de beneficiarios/as		N° Total de Beneficiarios
				Hombres	Mujeres	
Baja California	281	200	\$29,009,920.00	628	669	1,297
Chihuahua	182	108	\$18,294,114.49	2,484	1,475	3,959
Sonora	61	52	\$6,074,799.60	1,861	812	2,673
Coahuila	195	155	\$15,709,614.00	303	315	618
TOTAL	719	515	\$69,088,448.09	5,276	3,271	8,547

10. En los 4 Estados, todos los proyectos del ejercicio 2011 se encuentran finiquitados hasta el presente; en el actual período, los proyectos que ejecutan los grupos de beneficiarios se encuentran en distintos estados de implementación y de desembolsos.

11. Durante la gira de campo, la Misión constató que la mayoría de los grupos de interés visitados se caracterizan por los siguientes hechos: solicitaron apoyo del PRODESNOS por más de una vez; están ejecutando e implementado los proyectos con éxito relativo; son grupos con miembros familiares; se destaca la presencia de mujeres en algunos de los grupos; tienen alguna experiencia previa en los emprendimientos que comenzaron (salsa de chiltepín, artesanías de palma y cultivo de flores) y en otros como el proyecto de ecoturismo en "La Estrella" partieron sin conocimientos iniciales.

12. Similarmente, la Misión de Supervisión identificó en el Estado de Sonora algunos elementos que limitan la ejecución y los resultados del PRODESNOS. Por ejemplo, la extensión geográfica del Estado de Sonora, que impone un costo adicional en el seguimiento que realizan ADLs; la limitada presencia de Asesores Técnicos en el territorio; mercados poco definidos para que los grupos atendidos puedan comercializar los productos y servicios que generan; condiciones climáticas extremas que afectan el desempeño de inversiones agro-forestales, incertidumbre en los procesos de reconstrucción de ADLs, entre otros.

C. Productos y resultados, por Componentes

13. **Componente Rehabilitación y Conservación de los Recursos Naturales (C1).** En sus inicios el proyecto se basó en el enfoque de cuencas como el marco general de la sostenibilidad de las acciones. Sin embargo, el enfoque de cuencas se abandonó en el 2010 y se priorizaron municipios de acuerdo a criterios de pobreza y sostenibilidad ambiental.

14. En este componente se impulsan acciones tales como la formulación y ejecución de planes ambientales y de manejo de recursos naturales, módulos agroforestales, recuperación de áreas degradadas, saneamiento ambiental y viveros comunitarios. El Proyecto tiene las bases para extraer lecciones específicas para el manejo de los recursos naturales en la zona. Por ejemplo, en los proyectos de Sonora, se conoce ahora que el fomento de sistemas agroforestales para el cultivo de chiltepín debe estar acompañado de sombra, preferiblemente del árbol de mezquite, el que adicionalmente puede generar mayores ingresos a los productores por la venta de madera. Ejemplos similares pueden encontrarse en proyectos de candelilla e ixtle en Coahuila, y de ecoturismo en Baja California.

15. Aunque los proyectos promovidos por el PRODESNOS pueden tener resultados locales importantes, se desconoce el potencial real para generar impactos ambientales y de generación de ingresos. La evaluación del Proyecto podría generar lecciones importantes que puede

contribuir para una mejor institucionalización del Proyecto, así como alimentar las acciones del DECOFOS.

16. Por otra parte, el Proyecto podría beneficiarse de una mayor vinculación de las actividades de asistencia técnica con procesos formales de investigación científica. Por ejemplo, aunque se ha avanzado en los cultivos agroforestales de chiltepín-mezquite, se desconoce la densidad adecuada de sombra, los requerimientos de humedad y las interacciones óptimas entre componentes. La intensificación de la producción permitiría aumento de ingresos al mismo tiempo que se proveen servicios ambientales, tales como la conservación de la biodiversidad, protección del suelo y la adaptación al cambio climático.

17. En cuanto a recurso humano de apoyo, la CONAFOR ha señalado como debilidad en el modelo de intervención el hecho de que los Prestadores de Servicios Profesionales (PDP) que no formen parte de la estructura formal institucional.

18. El PRODESNOS se inserta dentro del funcionamiento regular de la CONAFOR. Es decir, utilizando personal y procedimientos propios de la institución. Con ello contribuye a una mejor institucionalización de los procesos iniciados.

19. La Misión recomienda que en la evaluación final del PRODESNOS se profundice y sistematicen los logros alcanzados en materia ambiental. La sistematización es importante para el proceso de institucionalización del PRODESNOS dentro de CONAFOR, para poder direccionar de mejor forma los fondos públicos y buscar así objetivos ambientales concretos. De igual forma las lecciones aprendidas deben servir de insumo para la implementación del DECOFOS.

20. **Componente Fortalecimiento de Capacidades de Desarrollo Local (C2).** En la perspectiva del objetivo del proyecto de desarrollar capacidades para participar en los procesos locales de desarrollo, PRODESNOS ha desarrollado las actividades que consideran más estructurales en términos de un "modelo" que se ha ido perfilando a lo largo de todo su periodo de ejecución, considerando las características del territorio, sus recursos y formas históricas de organización. Los proyectos supervisados en PRODESNOS apuntan a la expansión de oportunidades productivas y de empleo vía el acceso a activos fijos de las familias, y avances más cualitativos si se considera la presencia de jóvenes y mujeres, un mayor esfuerzo en la identificación y respuesta a necesidades de un mercado local. Todo eso puede aportar más a la sostenibilidad, que si solo se apunta a las expectativas de futuras ofertas de financiamiento del mismo proyecto financiado con fondos FIDA. No obstante, si estos puntos se consideran parte de ese "modelo" se hacen evidentes en las acciones de los técnicos, en las entrevistas con los grupos y/o en lo que ha sido posible observar. La recomendación es a) que todo esto pase a sistematizarse e instrumentalizarse, en tanto acciones principales y complementarias del modelo, se registre en una hipotética línea de tiempo los actores que intervienen (institucionales y locales), se acuerden formas de registro de información desagregada para que eventualmente sea incorporada a otras formas de monitoreo y evaluación y puedan enriquecer otros aspectos del proyecto, menos abordados como es la participación de las mujeres y las y los jóvenes. b) que haya una decisión más institucionalizada para que estos aspectos del modelo pasen a ser parte del DECOFOS y no quede en acciones puntuales de personas que encuentran sus formas propias de gestión de conocimiento.

21. **Componente Desarrollo de Microempresas y de Turismo de Naturaleza (C3).** El enfoque que se ha tenido en este componente es el fomento del uso de recursos naturales para la creación de micro-empresas rurales; este componente absorbió en 2012 el 56% de los fondos de inversión del PRODESNOS, equivalente a MXN 35.6 millones. Los proyectos que se promueven en este componente son la constitución y registro legal de empresas, ejecución y acompañamiento de proyectos de microempresas y la conformación de redes microempresariales.

22. La misión encontró dos debilidades para este componente, relacionadas con (i) sostenibilidad de los negocios promovidos, y (ii) consolidación de los grupos empresariales conformados a la fecha. Para el último año de ejecución del PRODESNOS, la Misión sugiere que los proyectos aprobados se focalicen en la consolidación de aquellos proyectos que han mostrado ser exitosos y que tienen alto potencial de generación de ingresos económicos, pero que aun les hace falta madurar como microempresa. Los proyectos de chiltepín en Sonora son ejemplos de empresas familiares incipientes (algunas con un par de meses de haber sido equipadas), donde aun tienen que desarrollar los procesos agroindustriales de envasado e identificar cadenas de comercialización.

23. De igual forma, se debe generar una estrategia de salida del Proyecto para no abandonar a las familias rurales, considerando fuentes de financiamiento de la CONAFOR, de otras fuentes estatales y del sector privado. Para ello se debe tener claro las necesidades de los microempresarios y acompañarlos en la búsqueda de apoyos externos.

24. Unidad de Género. Tanto el FIDA como CONAFOR reconocen la importancia de trabajar con grupos de acceso limitado a recursos, incluyendo la tierra y que una mayor vulnerabilidad coincide con estas limitaciones.

25. En el proyecto se consignan la organización, la inclusión y la equidad de género como mecanismos para mejorar sus condiciones de vida. Se reconoce que en parte, esta marginación se expresa en la exclusión de distintos grupos sociales que explica en parte sus vulnerabilidades; una de las más evidentes es la de género.

26. En los casos en los que participan, se puede hablar de presencia pero no de participación todo lo cual se refleja en la permanencia de roles históricamente asignados, y que explican un menor acceso de las mujeres a la información y luego a la toma de decisiones. En la ejecución del proyecto se puede constatar en aspectos como su menor liderazgo, su permanencia en trabajos que son una extensión de aquellos que se desempeñan en el ámbito privado y una afirmación de estereotipos sobre capacidades diferenciadas basadas en el sexo.

27. Los ADE y los ADL están trabajando con los grupos para afinar criterios en la línea de trabajar en oferta de productos requeridos localmente, en estrecha interlocución con las propuestas de los grupos familiares que están ejecutando los proyectos. Aquí se observan algunos elementos innovadores que dan valores agregados a la producción de los beneficiarios, considerando su organización social, sus valores culturales y sus creencias. Sin que ello logre visibilizarse en los componentes del modelo de intervención, hay un diálogo positivo entre algunos ADE, ADL y grupos de mujeres, respecto a estas variantes que ya se incluyen en algunos de los proyectos. Se considera este como un espacio que puede aportar al desarrollo de las capacidades micro empresariales con mejores posibilidades de sostenibilidad.

28. Como acciones tendientes a la equidad de género se recomienda identificar y emplear indicadores que permitan medir la participación de las mujeres y la calidad de ésta participación.

29. En su etapa de cierre el PRODESNOS puede contribuir a la validación de instrumentos de este tipo, sobre todo porque se ha indicado que el organismo ejecutor considera que los aprendizajes derivados de PRODESNOS pueden considerarse como elementos que aportan a la definición de un modelo de intervención en el sector rural pobre, y que ese modelo puede ser visto como adecuado para determinadas áreas -en términos territoriales- donde PRODESNOS no había tenido intervención o había tenido algunas intervenciones puntuales que no habían permitido una suma de elementos que se pudieran considerar un modelo.

30. **Componente Fortalecimiento para la Ejecución del Proyecto (C4).** El Componente tiene el objetivo de fortalecer la estructura operativa, capacidad técnica y de cooperación interinstitucional de la CONAFOR y de las instituciones participantes para ejecutar el Proyecto, a

través de: metodologías de planeación participativa, seguimiento y evaluación, género y desarrollo, desarrollo forestal sustentable, capacitación, equipamiento y transferencia de tecnología. En este marco, durante el 2012 el Componente desarrolló las siguientes actividades:

- a) Organización y ejecución de 3 talleres regionales de capacitación para ADE's y ADL's, donde se analizaron los proyectos de inversión en cada uno de los apoyos conceptuales. Los talleres se realizaron en Baja California, Chihuahua y Coahuila.
- b) Realización de un taller de capacitación para prestadores de servicios en temáticas concernientes al PRODESNOS: formulación de proyectos, tecno-ecos, capital humano y social.

31. Asimismo, el equipamiento y compra de vehículos también son inversiones que se consideran en el Componente. De este modo en el 2012 se incluye la adquisición de 13 nuevos vehículos para reponer los carros deteriorados en el Proyecto.

32. Respecto a los resultados logrados en el Componente con relación a las metas previstas en el Marco Lógico, se tienen los siguientes avances:

- a) El desarrollo del sistema de seguimiento del PRODESNOS (SISCO) en el 2010. Posteriormente en el 2012 éste sistema dejó de ser un módulo independiente, para pasar a formar parte del sistema de seguimiento global de la CONAFOR (SIGA II).
- b) La capacitación de al menos 100 técnicos de la CONAFOR en diversos temas de desarrollo rural.
- c) El establecimiento de 4 encuentros de diálogos entre el Gobierno, las instituciones y la sociedad civil.
- d) La donación de un terreno por parte de la Presidencia Municipal de Cuatro Ciénegas (Estado de Coahuila) para el establecimiento de un centro de acopio de cera de candelilla.

33. En suma, las actividades e inversiones del Componente y del Proyecto en general han permitido mejorar las capacidades del recurso humano para el desarrollo rural en zonas áridas y semiáridas y a su vez, la estrategia de ejecución del PRODESNOS ha incidido de alguna manera en la ampliación de la visión institucional, admitiendo al margen de la naturaleza de CONAFOR que se trabaje en zonas áridas y semiáridas del país, que se atienda a grupos con sujetos sin derecho agrario y a indígenas y mujeres, etc.

34. La Unidad de Planificación, Seguimiento y Evaluación (Unidad de PS&E). Desde el momento en que el Proyecto se trasladó a la Gerencia de Silvicultura Comunitaria (GSC), la Unidad de PS&E se disolvió y las responsabilidades de coordinación de las actividades de ésta Unidad pasaron a ser transversales al personal de la UCP (central).

35. De este modo, el PRODESNOS opera mecanismos de Planificación, Seguimiento y Evaluación en el marco de los sistemas y normas de la GSC y por ende de la CONAFOR. Durante el 2012 las principales actividades del área de PS&E, fueron:

- a) *En planificación.* La elaboración del POA 2012 con insumos proporcionados por los Estados y con metas derivadas del análisis histórico de ejecución. Los Estados ajustan y validan el POA, que luego pasa a formar parte del Plan Anual de Trabajo de la GSC. La UCP también trabajó avances en la actualización del Marco Lógico. En el Apéndice 5 se observan los avances respectivos.
- b) *En seguimiento y evaluación continua.* A nivel central el seguimiento se caracteriza por ser de gabinete y de agregación para todo el PRODESNOS. Mientras que a nivel de campo,

tanto los ADE's como los ADL's efectúan el S&E de campo visitando a los grupos de interés que ejecutan los proyectos y mediante los foros sociales y regionales. A nivel central operan una base de datos para el seguimiento de los pagos y desembolsos y también alimentan el Sistema de Información de Gestión y Apoyos (SIGA). Como resultado del S&E, se generan los diversos reportes periódicos, tanto para la GSC/ CONAFOR, como para el FIDA.

- c) *En evaluación y estudios.* La Misión fue informada que el Proyecto en el presente año recibió el informe de la 2da encuesta del RIMS y que los datos muestran que hubo mejoras en los dos indicadores ancla: i) se disminuyó el índice de prevalencia de desnutrición y ii) aumentó el índice de activos de los hogares. Asimismo, al año desarrollan dos reuniones de S&E con presencia de los técnicos de los Estados para analizar avances, identificar limitaciones y resolver problemas, etc.

36. La Misión constató que por el hecho de producto de no existir un responsable de S&E para el PRODESNOS y de la carencia de un Sistema integral de PS&E los productos del sistema que operan, generan información para conocer los avances en la ejecución (cumplimiento de actividades y metas) y los desembolsos (asignación y desembolso de montos) de forma agregada. Este hecho limita que el Proyecto disponga de información "real" de los resultados que viene generando de forma agregada y por Componentes.

D. Avances en la Implementación del Proyecto

37. **Calidad de la Gerencia del Proyecto.** La Misión pudo interactuar con todos los niveles gerenciales del proyecto, i.e. Gerencia de Silvicultura Comunitaria, Gerencia Estatal (Sonora), y agentes de desarrollo (ADE's y ADL's). En términos globales la calidad de la gerencia se considera adecuada. Proporciona lineamientos estratégicos al Proyecto, enmarcándolos en la estrategia más amplia de intervención que de la unidad de ejecutora (CONAFOR).

38. Hay claridad e interés en el equipo gerencial en cuanto al valor agregado del modelo de intervención implementado con fondos FIDA y su potencial para que una vez concluido el proyecto, el referido modelo pueda ser incorporado al funcionamiento normal y regular del ente ejecutor. Asimismo, hay conciencia en cuanto a la necesidad de adoptar medidas que fortalezcan los sistemas en materia de monitoreo y evaluación del proyecto, de manera que al cierre del proyecto puedan reportarse y evaluarse los logros del mismo, en función de los objetivos planteados originalmente en el documento de préstamo.

39. Contar con una unidad de coordinación central para los proyectos PRODESNOS y DECOFOS constituye una fortaleza para aprovechar las lecciones aprendidas en PRODESNOS durante el período de ejecución que resta a DECOFOS.

40. **Desempeño del Sistema de Seguimiento y Evaluación.** En el PRODESNOS los mecanismos de S&E se desarrollan en el marco del Sistema SIGA de la CONAFOR y de los compromisos contractuales adquiridos con el FIDA. En este sentido, a nivel central el seguimiento es de gabinete y está orientado hacia el seguimiento de cumplimiento de metas físicas y financieras con productos (informes, datos y reportes) indicativos de las actividades y logros conseguidos, y con señalamientos de los montos asignados y desembolsados. Por su parte en los Estados, los técnicos del Proyecto (ADE's y ADL's) también efectúan el S&E de campo a través de visitas de campo y participando de los distintos foros regionales y sociales, donde verifican en el terreno la ejecución de los proyectos y los avances de los mismos. El S&E que realizan los técnicos de campo tiene un enfoque hacia la verificación de avances y de retroalimentación de los procesos de ejecución.

41. Hasta la fecha, la implementación de las recomendaciones de la anterior Misión (octubre 2011) fueron parciales, debido fundamentalmente –según palabras del Coordinador Operativo PRODESNOS-DECOFOS– a que el Proyecto no cuenta con un responsable único para el S&E que se encargue de realizar todas las tareas de especialización en S&E. Asimismo, al no haberse materializado el apoyo solicitado al FIDA en ésta área, la implementación de las recomendaciones también fue afectada.

42. El PRODESNOS en el 2012 cumplió oportunamente con la entrega de los informes de avance al FIDA (2do informe semestral 2011 y 1er informe semestral 2012), así como con la realización de la 2da encuesta RIMS. La Misión también fue informada que a principios de año, el Proyecto remitió al FIDA el informe de avance de los indicadores del RIMS de 1er nivel. Los informes semestrales para el FIDA guardan una estructura que da cuenta de las metas cumplidas, de los montos asignados y de los desembolsados, así como otros detalles de la UCP. Sigue estando pendiente el reporte de la ejecución de manera tal que permita desagregar los resultados en función de los beneficiarios y sus características.

43. **Coherencia entre el POA y la implementación.** El Proyecto elabora sus Planes Operativos Anuales con la participación de los técnicos de los Estados; por tanto las actividades y metas que se programan responden a las necesidades de inversión del Proyecto en cada uno de los Estados. Comparando el cumplimiento de las actividades y metas con la asignación de apoyos y desembolsos, la Misión considera que hay coherencia entre el POA 2012 y la implementación. Con el fin de mejorar el proceso de planeación se sugirió estructurar los planes por componentes y categorías de gasto, relacionándolos con las metas del marco lógico. El PRODESNOS trabajó el marco lógico con indicaciones de sus avances, lo que permitió esta vez procesar los Apéndices 5 y 6 de la presente Ayuda Memoria.

44. **Enfoque de Género.** CONAFOR no cuenta con una política y una estrategia de género. No obstante hay esfuerzos de funcionarios en los distintos niveles por introducir consideraciones y acciones concretas orientadas al fortalecimiento del trabajo con las mujeres, que se pueden observar –en la práctica– en los tres componentes del modelo de atención²: a) Establecimiento de espacios regionales permanentes de consulta y participación social, b) Atención permanente y personalizada en Asambleas Generales de los núcleos agrarios y grupos participativos de interés común, y c) Incorporación de promotores regionales (ADE's y ADL's). No obstante, el hecho que estos espacios funcionan basados en el sistema de usos y costumbres³, se acepta que la presencia de las mujeres es minoritaria y marginal cuando existe, lo cual puede verse como una forma de exclusión y marginación, sobre todo cuando se reconoce que son espacios de generación de acuerdos y que el proyecto los considera un espacio de oportunidad respecto a la integración horizontal entre los participantes.

45. **Enfoque Orientado hacia la reducción de la pobreza.** El Proyecto está orientado a mejorar la calidad de vida de los beneficiarios, a través de la generación de oportunidades de desarrollo participativo de los pequeños agricultores pobres (ejidatarios y minifundistas) de cuatro Estados de la región semiárida noroccidental de México. Dado que el Programa está acercándose a su fecha de terminación (30 de septiembre de 2013), es necesario documentar cuantitativamente y cualitativamente los impactos y resultados obtenidos en términos de contribución a la reducción de la pobreza rural y el mejoramiento de la calidad de vida de la población atendida.

² Ver presentación “Modelo de atención PRODESNOS-DECOFOS” de la Gerencia de Silvicultura Comunitaria.

³ Por ejemplo la transmisión de los derechos ejidales los cuales sólo pueden transmitirse a un único sucesor, que en la mayoría de los casos es un hombre, explica una presencia minoritaria de las mujeres, en términos cuantitativos en las asambleas, vistas como espacios de decisión y consensos comunitarios, donde la representación confiere el derecho al voto.

46. Además, como parte del plan de cierre, la misión recomienda establecer una estrategia de salida de los beneficiarios del programa, incluyendo la incorporación de estos a otras intervenciones de desarrollo rural y productivo, permitiendo así la sostenibilidad de los proyectos y contribuyendo a la superación de la pobreza. En este sentido, el Gerente de Silvicultura Comunitaria manifestó, nuevamente, el interés de institucionalizar el Programa, dada la importancia del mismo en atender a poblaciones donde CONAFOR antes no tenía presencia.

47. **Efectividad de la Estrategia de Focalización del Proyecto.** La estrategia de focalización del programa es geográfica. Es decir, no llega a seleccionar al nivel de grupos, hogares o individuos. Así, la población objetivo del programa se ubica en la región semiárida noroccidental de México, abarcando todos los municipios de los Estados de Baja California, Chihuahua, Coahuila y Sonora. Los beneficiarios directos de este Programa son las pequeñas comunidades de agricultores pobres con capacidad de emprender pequeños negocios rurales, así como mujeres y jóvenes del medio rural.

48. Esto ha permitido atender a una población en donde CONAFOR no tenía presencia. La Misión recomienda documentar y escalar las lecciones aprendidas del trabajo con este segmento poblacional.

49. **Aprendizaje e Innovación.** Probablemente la principal innovación consiste en el desarrollo de un modelo de intervención que le ha permitido a la CONAFOR intervenir en áreas a las cuales no llegaba antes, e.g. grupos de beneficiarios sin posesión de tierra, el fomento de proyectos de desarrollo rural dentro de la estructura de la CONAFOR.

E. Aspectos fiduciarios

50. **Gestión Financiera.** Con el nombramiento de la Subgerente de Crédito Externo de la GSC y el reforzamiento de su equipo, quienes han asumido plenamente las acciones administrativas y financieras del proyecto, se espera mejorar el seguimiento y ejecución del financiamiento. A la fecha de esta misión se evidencia que se han tomado medidas para facilitar la gestión de desembolsos y la regularización de contratos y gastos ante NAFIN.

51. **Desembolsos.** Desde la misión realizada en octubre 2011 y la fecha actual, se ha desembolsado el 6,45% del total del préstamo (solicitudes 16 a 18) y únicamente 5,92% en el año 2012; lo que contrasta con la tasa de desembolsos lograda entre mayo y octubre 2011 de 25,04% (primer y segunda misión de supervisión de dicho año). La tasa global de desembolsos es de 49,29% y continúa presentando retraso⁴, considerando que el proyecto se encuentra en el año seis de ejecución y además cuenta con una extensión.

52. En este período el retraso se debe a la necesidad de regularizar contratos y gastos ante NAFIN y a los ajustes propuestos en los instrumentos de soporte de las solicitudes de desembolso; ajustes que buscan simplificar la preparación de los reportes de manera que los mismos se originen como salida del sistema "SIGA". Se acuerda realizar una visita a la sede de CONAFOR el viernes 5 de octubre de 2012, con el fin de conocer las salidas del sistema y establecer un formato único para el soporte de las solicitudes de desembolso, acuerdo que será suscrito mediante una ayuda memoria complementaria, que será firmado por FIDA, CONAFOR y NAFIN antes del 30 de octubre de 2012.

⁴ Según los modelos del FIDA en el año seis de ejecución la tasa de desembolsos ideal debe ser de 87%

53. Según la planificación de desembolsos para lo que resta del año se gestionarán aproximadamente 2,929,000 DEG (4,518,000 USD), con lo que se alcanzaría una tasa de desembolsos de 66,28% (16,98% adicional)

54. **Fondos de contrapartida.** Los fondos de contrapartida, financiamiento con recursos del Gobierno a la fecha ascienden a USD 1,329,291 USD, de conformidad con los montos programados para la ejecución del proyecto. El aporte de los beneficiarios se registra en USD 1,431,497.

55. **Cláusulas del convenio de préstamo.** 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. Se destaca la importancia de que el contenido de los informes y POA se organice por las categorías de inversión y componentes detallados en el convenio de financiamiento. El Plan de adquisiciones se ha presentado en borrador y se está considerando este como base para definir los bienes y servicios a contratar, no los procedimientos, que deberán ser ajustados de conformidad con lo que se establezca en el Manual de operaciones. (sección de adquisiciones).

56. NAFIN solicita a FIDA se comunique formalmente la recepción y aceptación de los documentos enviados en cumplimiento de las condiciones contractuales, el FIDA solicita que toda comunicación oficial sea enviada al Dr. Tomás Rosada con copia a Rocío Díaz, Sandra Reyes; Mirka Ferrise y María José Schaeffer.

57. **Adquisiciones y Contrataciones.** En sesión de trabajo entre FIDA, NAFIN y CONAFOR realizada el mayo 2012, se determinó la necesidad de ajustar el Manual Operativo en la sección de adquisiciones, con el fin de establecer los procedimientos que aplica el proyecto y asegurar la coherencia con el PAC; el manual ajustado se enviará a FIDA antes del 15 de diciembre de 2012.

58. CONAFOR viene realizando un importante esfuerzo por regularizar ante NAFIN contratos de servicios de los años anteriores, con el fin de asegurar la elegibilidad del gasto y tener las condiciones para solicitar su reembolso al FIDA, razón por la cual se solicita al FIDA la aprobación de los contratos que se están regularizando. Dado que se trata de aproximadamente 170 contratos, algunos de los cuales presentan errores en el monto, se acuerda realizar la revisión y regularización en tres fases: i) envío a FIDA de los contratos que ya están revisados y regularizados. ii) verificación por parte de CONAFOR de los contratos que presentan error en el valor total, contra los montos efectivamente pagados, con base en lo cual se prepara una base de datos de referencia, en la que se indican los montos que prevalecerán, una vez elaborada la base de datos, se enviarán con los contratos que tienen error al FIDA para su aprobación. iii) en un tercer momento se enviará a FIDA otro grupo de contratos que están siendo revisados por NAFIN. Para éstos contratos no se presentará la evaluación de desempeño; sin embargo para el 2013 se instrumentará un informe de cumplimiento de condiciones de contrato como requisito para la recontractación cuyo formato será integrado al manual operativo. La próxima actualización del PAC solo se incorporará los procedimientos por contratar, sin incluir los contratos de años anteriores ya que estos serán presentados en la base de datos acordada.

59. Como parte de este proceso de revisión, se identifican debilidades en los contratos que deben ser corregidas, por lo que se acuerda consultar con los responsables en CONAFOR (Gerencia de Recursos Materiales) ajustes en: i) las cláusulas de monto, separando el monto de los honorarios del correspondiente a gastos de viaje y adjuntar una programación de pagos,

con el fin de disminuir el riesgo de errores en el cuerpo principal del contrato; ii) especificando en la cláusula de "objeto del contrato" y el tipo de servicios que se va a contratar.

60. La Misión revisó 9 expedientes de contratos con beneficiarios. Como resultado, se determina que las acciones acordadas en la misión de octubre 2011 para mejorar la organización de los mismos no se cumplieron- Esta reorganización es importante para contar con información integrada sobre las acciones realizadas en total por comunidad, ejido y /o grupo.

61. **Auditoría.** El informe de auditoría externa del período 2011 fue enviado al FIDA el 28 de julio del 2012. La auditoría del Préstamo 674 MX, PRODESNOS, cumple con lo establecido en la cláusula contractual sección 5.02 del Contrato de Préstamo.

62. La opinión de los auditores externos expresa que los Estados Financieros se presentaron cumpliendo con las Normas y Procedimientos de Auditoría prescritas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos y recomendados por la Federación Internacional de Contadores (IFAC); la misma es sin salvedades. El FIDA ha expresado a NAFIN, la aceptación del informe.

F. Sostenibilidad

63. **Construcción/Transferencia de Capacidades (organizaciones, etc.).** En cada ejido se organizaron grupos para presentar proyectos, donde se trabaja el procesamiento de productos agrícolas hay avances sustantivos en la construcción de capacidades para agregarles valor a partir de su procesamiento y venta. Igualmente en las asesorías que se han dado a los grupos para visualizar etapas de un proceso que permita emprendimientos sostenibles orientados a responder a demandas del mercado local.

64. Dado que se trasladan también capacidades para que el grupo identifique periodos de inversión, se observa un fortalecimiento de los grupos que logran visualizar estas etapas incluyendo aquella en que los y las participantes vayan mejorando sus condiciones de vida con el aumento paulatino de ingresos.

65. En esta etapa de finalización del proyecto, se están incluyendo en las asesorías a cada grupo elementos para su consolidación.

66. **Empoderamiento.** En cada ejido se organizaron grupos para presentar proyectos y al interno de éstos se distribuyeron tareas de forma que el tiempo dedicado refleja acuerdos internos que aprovechan capacidades ya existentes y las que ha trasladado el proyecto vía la capacitación.

67. El uso del equipamiento adquirido con fondos del proyecto ha permitido asignaciones de tareas que están construyendo otras capacidades y dejan nuevos aprendizajes. La suma de ambos muestra formas de empoderamiento local que los grupos valoran ya sea desde la perspectiva del ingreso o de la visualización de otros espacios de trabajo asociados a los creados por el proyecto.

68. **Calidad de la Participación de los Beneficiarios/as.** La población beneficiaria corresponde con la definida en los objetivos del proyecto. En términos de hombres y mujeres, se observa una participación bastante balanceada en los grupos que formularon proyectos.

69. Los tipos de apoyo contribuyen a alcanzar los objetivos de desarrollo del proyecto. Tanto en hombres como mujeres se observó una intencionalidad de dar continuidad a sus iniciativas.

70. **Calidad de Respuesta de los Proveedores de Servicios.** El PRODESNOS canaliza asistencia técnica a los grupos de interés por medio de los Asesores Técnicos para que asesoren y acompañen la implementación de los proyectos. Sin embargo, la oferta de Asesores Técnicos en el área del Proyecto es limitada y se ve mermada debido a varios factores, entre ellos: la lejanía y el acceso a las comunidades; el nivel de especialización requerido para acompañar los proyectos que impulsa el PRODESNOS; el tiempo que lleva la obtención de la certificación de los Asesores Técnicos y; porque los contratos son cortos por un tiempo finito hasta la conclusión de los proyectos. Este último elemento, sumado a la posibilidad de que se efectivicen otras oportunidades de trabajo para los Asesores Técnicos, hace que se discontinúe el apoyo.

71. **Estrategia de Salida (preparación y calidad).** En vista que el 30 de octubre de 2013 es el cierre técnico del Proyecto será pertinente que se vaya trabajando una estrategia de cierre del PRODESNOS con un enfoque hacia el fortalecimiento final y de sostenibilidad de los emprendimientos iniciados por los grupos de interés. Asimismo, ésta estrategia debería considerar la posibilidad de la institucionalización por parte de la CONAFOR del "modelo de intervención" instaurado por el PRODESNOS.

72. **Potencial para Expandir y/ Replicar Intervención.** Sobre este tema, el informe de Consultoría realizado sobre "la estrategia de intervención" señala que el proyecto muestra actualmente suficiente consistencia para operar, para crecer y para ganar cierto "éxito" en cuanto a sus logros. Convendría consolidar de mejor forma en el año que le queda su eficacia actual antes de multiplicar o transferir su experiencia.

G. Conclusión

73. PRODESNOS se encuentra en la fase final. A lo largo de su ejecución ha revelado aprendizajes importantes en el modelo de intervención que ha desarrollado el organismo ejecutor. De esa cuenta, se ha sugerido a lo largo de este informe que el último año concentre sus esfuerzos en la documentación de todas estas lecciones que permitan, por una parte, mejorar la efectividad de la intervención en el proceso de ser absorbido por las actividades normales y regulares de CONAFOR; y por la otra, para poder retroalimentar la ejecución del proyecto DECOFOS y otros de naturaleza similar.

74. El cierre técnico del PRODESNOS fue ampliado hasta el 30 de septiembre de 2013 y su cierre administrativo hasta el 30 de marzo de 2014.

75. El FIDA y el Gobierno de México avalan los resultados de la Misión de Supervisión.

Tomás Rosada
**Gerente de Operaciones para
México**

**Fondo Internacional de
Desarrollo Agrícola**

Fecha:

Silvia Rodríguez Díaz
**Subdirectora de Estadísticas y proyectos
Agropecuarios y Ambientales**
**Dirección de Organismos Financieros
Internacionales**
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Fecha

María Lourdes González Carmona
**Ejecutivo Sectorial
Nacional Financiera**

Fecha

Salvador Anta Fonseca
**Gerente de Silvicultura Comunitaria
CONAFOR**

Fecha

Apéndices y anexos

Apéndice 1	Resumen de la situación del proyecto y calificaciones obtenidas
Apéndice 2	Resumen de las medidas concordadas con la misión que se pondrán en práctica en plazos establecidos
Apéndice 3	Aspectos financieros: desempeño financiero efectivo por fuente de financiación y desembolsos por categoría y componente
Apéndice 4	Cumplimiento de las cláusulas del convenio de préstamo: estado de ejecución
Apéndice 5	Progresos materiales respecto de los programas operativos anuales, incluidos los indicadores del RIMS
Apéndice 6	Marco lógico actualizado, con indicación de los avances hechos respecto de los objetivos, resultados y productos
Apéndice 7	Gestión de los conocimientos: aprendizaje e innovación

Apéndice 1 Resumen de la situación del proyecto y calificaciones obtenidas**Información Básica sobre el Proyecto**

País	México	ID de Proyecto	1349	Préstamo/Donación No.	674
Proyecto	Proyecto de desarrollo sustentable para las comunidades rurales e indígenas del Noreste Semiárido			Supp. Préstamo/Donación	Préstamo
Fecha de Actualización:	04/10/2012	Última Supervisión	24 Septiembre – 04 Octubre 2012	Términos de Financiamiento	...
Supervisión Inst.	FIDA	No. De Supervisiones	8		
				USD Millón	Porcentaje Desembolsado
Fecha de Aprobación del Proyecto	08/09/2005	Calidad en la entrada de clasificación		Costos Totales	32.96
Fecha de la Firma del Convenio de Préstamo	09/03/2006	Efectividad lag	11.9	Préstamo FIDA	24.97
Fecha de la Efectividad del Proyecto	01/09/2006	Proyecto bajo riesgo		Donación DSF	
Fecha Revisión de Medio Termino				Cofinanciamiento Gobierno Nacional	7.01
Terminación	30/09/2012	Fecha de la Última Enmienda	17/3/2010	Cofinanciamiento Beneficiarios	0.97
Cierre actual	31/03/2013	Fecha de la Última Auditoría	8/6/2011	Total Cofinanciamiento	-
No. de extensiones					

A. Ratings⁵ sobre el Desempeño del Proyecto

B.1 Aspectos Fiduciarios	Última	Actual	B.2 Avance en la Implementación del Proyecto	Última	Presente
1. Calidad de la Gerencia Financiera	4	4	1. Calidad de la Gerencia del Proyecto	4	4
2. Tasa de Desembolsos	3	2	2. Desempeño del Sistema de Seguimiento y Evaluación	4	4
3. Fondos de Contrapartida	5	5	3. Coherencia entre POA & la implementación	4	5
4. Cumplimiento con las Cláusulas del Convenio de Préstamo	4	4	4. Enfoque de Género	4	4
5. Cumplimiento con las normas de adquisiciones y contrataciones	5	5	5. Enfoque Orientado hacia la reducción de la pobreza y focalización	5	4
6. Calidad y prontitud de las auditorías	5	5	6. Eficacia de los criterios de evaluación	4	4
			7. Aprendizaje e Innovación	4	4

B.3 Productos y Resultados	Última	Presente	B.4 Sostenibilidad	Última	Presente
1. Fortalecimiento para la Ejecución del Proyecto	4	4	1. Fortalecimiento institucional (organizaciones, etc)	3	4
2. Desarrollo de Microempresas rurales y de Turismo de Naturaleza	4	4	2. Empoderamiento	4	4
3. Fortalecimiento de capacidad de	3	4	3. Calidad de la Participación de los	4	4

⁵ Muy satisfactorio (6), satisfactorio (5), moderadamente satisfactorio (4), moderadamente no satisfactorio (3), no satisfactorio (2), altamente no satisfactorio (1).

Estados Unidos Mexicanos

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

Ayuda Memoria - Misión de Supervisión del 23 de septiembre al 4 de Octubre de 2012

desarrollo local			Beneficiarios		
Rehabilitación de Conservación de Recursos	4	4	4. Calidad de Respuesta de los Proveedores de Servicios	3	4
			5. Estrategia de Salida (preparación y calidad)	3	3
			6. Potencial para Expandir y Replicar Intervención	4	5

B. Evaluación General y Perfil de Riesgo

Última Presente

C 1	Avance en la Implementación (Secciones B1 y B2)	5	4
C 2	Probabilidad de alcanzar los objetivos de desarrollo (sección B3)	4	4
C 3	Riesgos	4	4

Aspectos Fiduciarios	Con la contratación del Subgerente de Crédito Externo en la Gerencia de Silvicultura Comunitaria y la incorporación de dos apoyos se han fortalecido las funciones administrativas del Proyecto, sin embargo la carga de trabajo que tiene este equipo para la regularización de contratos actualización del MOP, pueden restar eficiencia en la gestión de desembolsos y cumplimiento de condiciones contractuales.
Avances en la Implementación del Proyecto	Hay claridad e interés en el equipo gerencial en cuanto al valor agregado del modelo de intervención implementado con fondos FIDA y su potencial para que una vez concluido el proyecto, el referido modelo pueda ser incorporado al funcionamiento normal y regular del ente ejecutor. Asimismo, hay conciencia en cuanto a la necesidad de adoptar medidas que fortalezcan los sistemas en materia de monitoreo y evaluación del proyecto, de manera que al cierre del proyecto puedan reportarse y evaluarse los logros del mismo, en función de los objetivos planteados originalmente en el documento de préstamo.
Productos y Resultados	Documentar los impactos y resultados tanto cuantitativamente como cualitativamente es importante para la elaboración del informe final del proyecto.
Sostenibilidad	Es necesario diseñar una estrategia de salida de los beneficiarios para asegurar la sostenibilidad de las inversiones realizadas.

Apéndice 2: 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 cumplidos entre la misión de octubre 2011 y la misión de octubre 2012				
Designar Enlace Administrativo	La GSC deberá tomar acciones para este nombramiento			Cumplido. En octubre 2011 la GSC informó sobre el nombramiento de la responsable de la Subgerencia de Crédito Externo de la GSC.
Línea de Base	Priorizar indicadores centrales sobre la base del estudio realizado			Cumplido, revisados los indicadores de ML y presentado un informe de avance en febrero 2012
Estrategia de Género	Revisar la estrategia precisando desempeño a nivel de efectos Ajustar la estrategia precisando desempeño a nivel de efectos			Cumplido, con no objeción del FIDA del 13/01/12
	Fortalecer a la UCP en el manejo del tema.			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.			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	Vinculación del sistema del PRODESNOS con el Sistema de Silvicultura Comunitaria (SISCO)			Cumplido, SISCO se ha integrado al SIGA
Información de avance técnico y financiero	CONAFOR debe enviar a FIDA en el informe a diciembre 2011, la información actualizada sobre la ejecución financiera de los fondos de contrapartida y, el avance de las metas e indicadores del Marco Lógico, asimismo los indicadores RIMS, refiriendo resultados del POA 2011 y los datos acumulados desde el inicio del Proyecto ", como base para completar los apéndices 3, 5 y 6 de la AM. Acumulada y del años 2011.			Cumplido, información enviada a FIDA
Acuerdos pendientes y nuevos de Misión octubre 2012				
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 del 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.
	Solicitar a FIDA se programen reuniones entre UCP y expertos del FIDA. Para preparación del POA- presupuesto.			En la preparación del POA 2012 se cumplió con algunas de estas condiciones, se recomienda al proyecto continuar con la aplicación de las mismas. El FIDA ofrece apoyo mediante mecanismos de consulta y revisión previa, por medios electrónicos.

Estados Unidos Mexicanos
Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales e Indígenas del Noroeste Semiárido
Ayuda Memoria - Misión de Supervisión del 23 de septiembre al 4 de Octubre de 2012

	Entregar las bases de datos de RIMS para cada estado de las consultas inicial e intermedia	Coordinador Operativo PRODESNOs	1 de noviembre 2012	
	Programación de RIMS Final en setiembre y octubre 2013		Agosto 2012	
	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	
	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 de los Estados.	Diciembre 2012	
	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. FIDA se compromete a proporcionar los servicios del consultor que apoye este proceso. CONAFOR se compromete a cubrir gastos de movilización y hospedaje de los funcionarios del proyecto y la institución que participen en el proceso y a la organización del mismo.	GSC y Coordinador de PRODESNOs	Febrero Marzo 2013	
Revisión MOP	Ajustar el Manual Operativo en la sección de adquisiciones, con el fin de establecer los procedimientos que aplica el proyecto y asegurar la coherencia con el PAC	Subgerencia administrativa de la GSC	15 de diciembre 2012	Pendiente, CONAFOR deberá incorporar en el Manual Operativo la información correspondiente, por lo que es necesario establecer un nuevo plazo para su atención.
Desembolsos	Se acuerda realizar una visita a la sede de CONAFOR el viernes 5 de octubre de 2012, con el fin de conocer las salidas del sistema y establecer un formato único para el soporte de las solicitudes de desembolso, acuerdo que será suscrito mediante una ayuda memoria complementaria, que será firmado por FIDA, CONAFOR y NAFIN.	Subgerencia administrativa de la GSC	30 de octubre 2012.	Pendiente
Contratos	Revisión y regularización de contratos	Subgerencia administrativa de la GSC	15 noviembre	Pendiente

Apéndice 3: Aspectos financieros - Desempeño financiero efectivo por fuente de financiación, componente y desembolsos por categoría

Tabla 3A: Desempeño financiero por financiador

Financiador	Estimado (en miles de USD)	Desembolsos (en miles de USD)	Porcentaje desembolsado
Préstamo FIDA	26.483.408,00	13.258.608,87	50%
Gobierno	7.100.000,00	1.329.291,00	19%
Total	33.583.408,00	14.587.899,87	43%

Tabla 3B: Desempeño financiero por fuente de financiación y componente (en miles de USD)

Tabla 3B: Desempeño financiero por fuente de financiación y componente (en miles de USD)
PRODESNOS 674-MX

	Préstamo FIDA			Gobierno			Total		
Componente	Estimado	Efectivo	%	Estimado	Efectivo	%	Estimado	Efectivo	%
1. Rehabilitación y conservación de Recursos Naturales	9.334.442	10.078.054	108%	870.560	476.768	55%	10.205.002	10.554.822	103%
2. Fortalecimiento de las Capacidades de Desarrollo Local	482.075	572.572	119%	77.132	97.063	126%	559.207	669.635	120%
3. Desarrollo de microempresas agroforestales y de turismo de naturaleza	8.872.325	8.331.742	94%	0	0		8.872.325	8.331.742	94%
4. Fortalecimiento para la ejecución del Proyecto	7.794.566	2.788.669	36%	1.247.131	755.460	61%	9.041.697	3.544.129	39%
TOTAL	26.483.408	21.771.037	82%	2.194.823	1.329.291	61%	28.678.231	23.100.328	81%

Tabla 3C: Desembolsos del préstamo del FIDA (SDR, al 20-09-12)

Categoría		Asignado	Desembolsado	Saldo	Tasa de desembolsos
No.	Nombre	DEG	DEG	DEG	
1	Obras civiles y conservación de suelos	3.544.000,00	2.652.337,00	891.663,00	74,84%
2	Equipos y mobiliarios	314.000,00	57.008,95	256.991,05	18,16%
3	Proyectos de inversión	5.779.000,00	2.894.587,25	2.884.412,75	50,09%
4^a	Asistencia técnica y capacitación	2.536.000,00	1.867.459,31	668.540,69	73,64%
4B	Estudios consultorías y auditorías	3.161.000,00	779.963,48	2.381.036,52	24,67%
5^a	Costos operativos y viáticos	958.000,00	114.059,01	843.940,99	11,91%
5B	Otros costos operativos	958.000,00	137.710,81	820.289,19	14,37%
Total		17.250.000,00	8.503.125,81	8.746.874,19	49,29%

Apéndice 4: Cumplimiento con las clausulas 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 2012	CONAFOR	31-07-2012	Cumplido	Presentado en junio 2012, aprobado con solicitud de información complementaria
Sección 4.02 y 8.03 c.g.	Informe de Avance del Segundo Semestre 2011 Primer Semestre de 2012	CONAFOR	Enero 2012 Julio 2012	Cumplido	
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	CONAFOR	Junio 2011	Cumplido	Entregado el 28 de julio 2012
Apéndice 2 Numeral 7.1	Manual de Operaciones del Proyecto	CONAFOR	15-5-2009	Cumplido	Se esta ajustando la sección de adquisiciones , debe ser enviado a FIDA para no objeción.

Apéndice 5: Progresos materiales respecto a los programas operativos anuales, incluidos los indicadores del RIMS

Componente Subcomponente o producto	Indicador	Unidad	Periodo: 30/09/2006 a 20/09/2012			Acumulativo Efectivo	Objetivo fijado en la evaluación ex ante	%
			POA 2012	Efectivo	%			
Componente I. Rehabilitación y Conservación de los Recursos Naturales								
	Personas capacitadas en gestión de recursos naturales	Hombres	750	875	116.6	3,907	9,100	42.9
		Mujeres	750	773	103	3,857	3,900	98.9
	Grupos que intervienen en la gestión de los recursos naturales formados o reforzado	Número	200	232	116	563	57	987.7
	Plan de ordenación medioambiental formulado	Número	20	25	125	78	57	136.8
	Tierra objeto de prácticas de ordenación mejoradas	Ha	200,000	280,723	140.3	373,783	19,000	1967.2
Componente II. Fortalecimiento de Capacidades para el Desarrollo Local								
	Grupos de la comunidad formados o reforzados	Número	400	515	128.7	1,065	96	1109.3
	Miembros de grupos de la comunidad formados o reforzados	Hombres	1500	5276	351.7	8,991	5,880	152.9
		Mujeres	1000	3271	327.1	6,283	6,120	102.6
	Grupos de la comunidad en cuyos cargos directivos hay mujeres	Número	75	296	394.6	567	150	378
	Planes de aldea o de comunidad formulados	Número	20	5	25	136	96	141.6
Componente III. Desarrollo de Microempresas Rurales y Turismo de Naturaleza								
	Personas capacitadas en actividades generadoras de ingresos	Hombres	500	1575	315	3,731	6,300	59.2
		Mujeres	500	1938	387.6	3,720	2,700	137.7
	Personas que han recibido formación profesional	Hombres	25	0	0.00	34	700	4.8
		Mujeres	25	0	0.00	45	300	15
	Personas capacitadas en empresas y capacidad empresarial	Hombres	600	899	149.8	1,983	6,300	31.4
		Mujeres	600	654	109.0	1,551	2,700	57.4

Estados Unidos Mexicanos
Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales e Indígenas del Noroeste Semiárido
Ayuda Memoria - Misión de Supervisión del 23 de septiembre al 4 de Octubre de 2012

Componente IV. Fortalecimiento Institucional

Funcionarios públicos capacitados	Número	22	3	13.6	91	300	30.3
-----------------------------------	--------	----	---	------	----	-----	------

Apéndice 6: Marco Lógico actualizado, con indicación de los avances hechos respecto a los objetivos, efectos y productos

Resumen	Indicadores Marco Lógico	Avance (a Septiembre 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)	30% de hogares que incrementan el índice de propiedad de los activos familiares	Estudio RIMS (2011)
	% de reducción de la desnutrición infantil (Indicador ancla RIMS)	20% de reducción de la desnutrición infantil	
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	8,547 pobres rurales (indígenas y no indígenas) participan de los procesos de desarrollo integral, siendo el 42,54% mujeres.	Informes del SIGA II
	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	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.	Informes finales de los estudios de medio término
	75% de los beneficiarios son representados en instancias de decisión comunal, municipal y estatal, circunscritas en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable.	80% de los beneficiarios son representados en instancias de decisión comunal, municipal y estatal, circunscritas en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable.	Informen final del estudio modelo de intervención
	El 80% de los Beneficiarios incorporan tecnologías adecuadas de manejo y aprovechamiento integral de los recursos naturales.	20% de los beneficiarios incorporan tecnologías adecuadas de manejo y aprovechamiento integral de los recursos naturales.	Informe final del estudio de impacto ambiental de medio término
	Al menos 40 microempresas (rurales agroforestales) consolidan actividades sostenibles, siendo el 30% manejada por mujeres y 30% por indígenas.	Se han consolidado actividades sostenibles en 167 microempresas (rurales agroforestales), de las cuales el 30% es manejada por mujeres y 30% por indígenas.	Informe de sostenibilidad de empresas financiadas por el proyecto RIMS de segundo nivel
	Al menos 1000 familias de microempresarios/as incrementan sus ingresos, siendo el 30% familias indígenas.	1000 familias de microempresarios/as, incrementan sus ingresos, de las cuales el 30% son familias indígenas.	Informe de sostenibilidad de empresas financiadas por el proyecto
	10 microempresas de turismo de naturaleza operan servicios y productos turísticos de forma rentable y sostenible, siendo, al menos, 30% indígenas.	167 microempresas de turismo de naturaleza operan servicios, de las cuales 30% son de pobladores indígenas.	Informe de sostenibilidad de empresas financiadas por el proyecto
	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	50.19% de los beneficiarios son mujeres y participan en la toma de decisiones y en el acceso a servicios y recursos.	Informes del SIGA II
	La CONAFOR mejora la coordinación interinstitucional y la competencia de mayores recursos físicos, tecnológicos y humanos para la ejecución del proyecto.	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	Informes financieros del proyecto

Estados Unidos Mexicanos
Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales e Indígenas del Noroeste Semiárido
Ayuda Memoria - Misión de Supervisión del 23 de septiembre al 4 de Octubre de 2012

Resumen	Indicadores Marco Lógico	Avance (a Septiembre 2012)	Medios de Verificación
		Comunitaria ha fortalecido su operación gracias a los recursos e inercia operativa del PROCYMAF.	
Rehabilitación y Conservación de los Recursos Naturales <u>Resultado 1.</u>	No. de hogares que mejoran la seguridad alimentaria (indicador RIMS)	2500 hogares que mejoran la seguridad alimentaria	Informe RIMS (2011)
	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
	300 microempresas rurales agroforestales implementan y desarrollan planes de negocios vinculándose con los	220 microempresas rurales agroforestales implementan y desarrollan planes de negocios	Informe de sostenibilidad de empresas financiadas
Desarrollo de Microempresas Rurales Agroforestales			

Estados Unidos Mexicanos
Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales e Indígenas del Noroeste Semiárido
Ayuda Memoria - Misión de Supervisión del 23 de septiembre al 4 de Octubre de 2012

Resumen	Indicadores Marco Lógico	Avance (a Septiembre 2012)	Medios de Verificación
	mercados, siendo el 60% microempresas nuevas	vinculándose con los mercados, siendo el 60% (50%) microempresas nuevas	por el proyecto
Resultado 3.	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% 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 implementaran 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
Resultado 4. 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.	
Resultado 5. 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.	

Apéndice 7: Gestión de los conocimientos: aprendizaje e innovación

Aprendizaje

- a) Por la sequía presentada en algunas regiones de Sonora (2011) se decidió no seguir apoyando “módulos agroforestales”, salvo que las comunidades cuenten con fuentes de agua permanente.
- b) Las Misiones de Supervisión del FIDA al Proyecto constituyen un “espacio” para que ejecutivos y técnicos del Proyecto compartan y difundan las experiencias y conocimientos generados por el PRODESNOS. Así lo expresaron, los técnicos de participaron de las reuniones iniciales de la Misión en México D.F.

Innovación

- a) La ampliación de la visión de trabajo de la CONAFOR en áreas no habituales se puede considerar como una innovación. CONAFOR por medio del Proyecto comenzó a atender zonas áridas y semiáridas; a beneficiar a grupos de personas sin derecho a la tierra y indígenas y mujeres; establecer inversiones no solo forestales, sino en desarrollo rural. Inicialmente había la concepción que si una solicitud de apoyo pertenecía a un rubro agropecuario, éste debía ser atendido por la SAGARPA.
 - a) El aprovechamiento de Proyectos Forestales No maderables (PFNM) impulsados por el Proyecto en Sonora. Por ejemplo con el chiltepín, nopal y palma para artesanías. Estos rubros inicialmente no estaban en la naturaleza de los apoyos de CONAFOR
 - b) La organización de la comercialización que emprendieron grupos de trabajo (microempresas de producción de artesanías de palma, de salsa de chiltepín, etc.) del Municipio de Rosario Tesopaco (Estado de Sonora), rentando un ambiente en la Cabecera Municipal para vender los productos elaborados por sus microempresas.
 - c) El proyecto de turismo de naturaleza en el Ejido de “La Estrella” tiene socios/as que se atrevieron a realizar un proyecto diferente y desconocido, pero aprovechando sus recursos naturales y teniendo como prioridad la conservación de los mismos y la generación de ingresos.
-