



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

MEXICO

Proyecto Comunitario de Desarrollo Forestal en los estados del Sur: Campeche, Chiapas y Oaxaca (DECOFOS)

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-790-MX

Latin America and the Caribbean
Departamento de Administración de Programas



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

Proyecto Comunitario de Desarrollo Forestal en los estados del Sur: Campeche, Chiapas y Oaxaca (DECOFOS)

Préstamo 790-MX

Misión de Supervisión: 20 – 31 Mayo de 2013

AYUDA MEMORIA

A. INTRODUCCIÓN¹

1. Del 20 al 31 de mayo de 2013 tuvo lugar la Misión de Supervisión de DECOFOS, Préstamo 790-MX. Los objetivos de la misión fueron: (i) supervisar el progreso de la ejecución física y financiera; y (ii) revisar los avances de arranque del Proyecto.
2. Se efectuaron reuniones con personal de SHCP, NAFIN, y CONAFOR. Se realizó una visita de campo al Estado de Oaxaca, que incluyó los siguientes destinos: (i) Santo Domingo Tepuxtepec Mixe (proyecto de vivero comunitario, proyectos de transferencia de tecnología); (ii) San Juan Metaltepec (reunión con autoridades comunales); (iii) Santa María Huitepec (reunión con autoridades comunales y proyecto de manejo de venados); (iv) San Pedro Cajonos (farmacia viviente y proyectos de producción de seda, hongos y transferencia de tecnología); y Santa María Yalina (proyecto de producción de carbón vegetal). La Reunión final se realizó el viernes 31 de mayo en las oficinas de Nacional Financiera, en la Ciudad de México.
3. La misión agradece a estas instituciones, al equipo operativo del Proyecto y a los beneficiarios visitados, sus aportaciones y las atenciones recibidas. La misión pudo interactuar con todos los niveles gerenciales del proyecto, i.e. Gerencia de Silvicultura Comunitaria, Subgerencia Administrativa y equipo de coordinación en el nivel central en la CONAFOR y con Gerentes Estatales y los agentes de desarrollo local.

B. EVALUACIÓN GENERAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

4. La Gerencia de Silvicultura Comunitaria (GSC), mantiene su rol como responsable de la conducción de los proyectos DECOFOS y PRODESNOS en el nivel central de la CONAFOR. Esto respalda una ejecución ordenada de ambos proyectos, que se beneficia de la transmisión de aprendizajes y el mejoramiento continuo en la gestión institucional.
5. El inicio de un nuevo Gobierno Federal el 1 de diciembre de 2012 ha dado pie a cambios en las estructuras de la CONAFOR en el nivel central y en las gerencias estatales. Los nuevos funcionarios están en un proceso de reflexión sobre el curso que han llevado ambos proyectos en los últimos años y están conscientes de la necesidad de realizar algunos ajustes que apoyen el cumplimiento de sus objetivos.

^{1/} La Misión estuvo integrada por Tomás Rosada (Economista Regional y jefe de Misión); María del Rocío Díaz Jiménez (Especialista en aspectos fiduciarios); Carmen Valle (Seguimiento y evaluación); Rosa Sánchez Del Valle (Especialista en género); Rafael Sandoval (Desarrollo forestal); Jesse Atkinson (Evaluación económica); Estibalitz Morras (Cambio climático) y Hugo Gámez (Especialista en Microempresas, producción y recursos naturales).

6. En el caso del DECOFOS hay interés en tres aspectos centrales con miras al fortalecimiento del Proyecto: i) inclusión de los grupos de población más vulnerables en el área del Proyecto (avciindados sin derechos sobre la tierra); ii) diversificación de los giros productivos apoyados, como negocios generadores de empleo e ingreso, integrados en sistemas productivo; y, iii) asegurar servicios de asistencia técnica acordes a la diversificación productiva, que respalden la puesta en marcha, la operación posterior y el seguimiento de los proyectos.
7. La Misión comparte esta visión propuesta por la Gerencia de Silvicultura Comunitaria en el nivel central de la CONAFOR. En esta línea, se acuerda llevar a cabo un taller de planeación estratégica durante el mes de junio para puntualizar y consensuar estas orientaciones estratégicas entre las áreas centrales y los responsables de su operación en cada uno de los estados (Chiapas, Campeche y Oaxaca). En el caso de Oaxaca esto es particularmente oportuno dado que aún no se emite la Convocatoria 2013 del DECOFOS.
8. En torno a la complementariedad entre los componentes del Proyecto hay claras oportunidades de mejora, la Misión estima que es importante lograr intervenciones que aseguren la progresividad de las acciones, por ejemplo, después de apoyar la integración de planes comunitarios y planes de negocio, proseguir con el desarrollo de proyectos productivos, evitando desfases que propicien el desinterés de las comunidades. En esta misma lógica se recomienda evitar la entrega de apoyos atomizados, que no logran resultados claros en la mejora de las condiciones de vida de los grupos beneficiados.

C) PRODUCTOS Y RESULTADOS POR COMPONENTES

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

9. El proyecto DECOFOS fue diseñado como una herramienta para contribuir a mejorar las condiciones de vida de los habitantes de zonas forestales en pobreza, mediante el desarrollo de las actividades productivas sustentables y ambientalmente responsables y mejorar la eficiencia y efectividad del gasto de la CONAFOR, facilitando el acceso por parte de los beneficiarios de recursos públicos. En este contexto y siguiendo el modelo operativo de DECOFOS, se identifica como un área importante complementar el proyecto con financiamiento adicional GEF destinado a promover actividades de mitigación del cambio climático: secuestro de carbono y reducción de emisiones de gases de efecto invernadero.
10. En México los proyectos que trabajan con temática de secuestro de carbono se encuentran en su mayoría en fase preliminar de muestra de resultados de las diferentes metodologías aplicadas. En espera de considerar algunas de estas metodologías así como los avances de programas como México- Noruega (REDD +) y Latin American Investment Fund (LAIF) implementados por CONAFOR, los fondos GEF asignados a DECOFOS todavía no habían sido implementados hasta la fecha, debido también a un cambio en el personal de administración pública.
11. La estrategia operativa de las actividades financiadas por GEF dentro del DECOFOS seguirán los mismos lineamientos y manual operativo que el resto de las actividades DECOFOS; su objetivo será la promoción de actividades de mitigación del cambio climático mediante: i)

Manejo Forestal Sustentable, ii) Creación de capacidades locales, iii) Difusión de información y iv) Participación local en el monitoreo de captura de carbono.

12. Como parte del equipo de la Unidad de coordinación del Proyecto DECOFOS se contará con el apoyo de un Coordinador, un Técnico en Mitigación y un Técnico en Monitoreo y Evaluación². Los fondos GEF serán implementados en coordinación con el resto de actividades de DECOFOS.
13. Debido al hecho de que la medición de carbono así como el trabajo de monitoreo comunitario es todavía novedoso en el país, se contará con el apoyo de otras Instituciones, Programas, Divisiones y/o Departamentos de CONAFOR con experiencia previa en el tema y que actualmente estén implementando tanto líneas de base como monitoreo de carbono. Para ello se promoverá el desarrollo de capacidades y la coordinación con otros actores como organizaciones de la sociedad civil, Proyecto LAIF-CONAFOR y Gerencia de de Carbono de CONAFOR, entre otros.
14. Se espera que el proyecto DECOFOS contribuya también a ser un pionero para la integración del trabajo de brigadas comunitarias en ordenamiento territorial con enfoque de carbono.
15. Junto con el equipo DECOFOS se acuerda trabajar en las próximas semanas en:
 - Convocatoria y reclutamiento de personal especializado en cambio climático
 - Análisis de potenciales alianzas, tanto para la coordinación de metodologías y monitoreo de carbono al interior de CONAFOR, así como el desarrollo de capacidades.
 - Plan operativo de actividades a ser financiadas con fondos GEF en 2013.
 - A partir de 2014 se presentará un POA integrado para todas las fuentes de financiamiento.

Componente 2. Proyectos y negocios forestales

16. Hasta ahora la acción del DECOFOS se ha centrado fundamentalmente en líneas productivas eminentemente forestales (i.e. viveros forestales, módulos agroforestales, transferencia de tecnología), esto es resultado de una comprensión parcial del diseño del Proyecto, el cual tiene una visión más amplia de inclusión de giros productivos diversos que abran nuevas oportunidades de generación de empleo e ingreso en las áreas geográficas de intervención.
17. Aún en los giros forestales es apreciable la debilidad en los servicios de asistencia técnica, normalmente constreñidos a la puesta en marcha de los proyectos y con ausencia en la fase de operación de los mismos, lo que dificulta la asimilación de tecnología y consolidación de los emprendimientos productivos.
18. La visualización de los aspectos de mercado es otra área de vulnerabilidad en los proyectos emprendidos, la formulación y puesta en marcha de los proyectos está centrada en los aspectos técnico-productivos, dejando las cuestiones de inserción en el mercado a su resolución incidental, sin un soporte de asistencia técnica especializada.

² Personal encargado de preparar entre otros el informe de Implementación de Progreso de Fondos GEF del DECOFOS cada año.

19. Al igual que en PRODESNOS, están ausentes consideraciones sobre la disponibilidad de capital de trabajo para operar los proyectos en un nivel de utilización plena de su capacidad productiva. Este es un factor crítico para la sobrevivencia, rentabilidad y consolidación de los proyectos emprendidos.
20. Es limitada la vinculación con otros actores institucionales presentes en el territorio, que podrían contribuir a una mayor eficacia en los proyectos impulsados con DECOFOS, por ejemplo, con el Proyecto Estratégico de Seguridad Alimentaria (PESA), que tiene una importante presencia a través de su red de Agencias de Desarrollo Rural, que son despachos multidisciplinarios que dan atención en todo el ciclo de proyectos productivos de diversa naturaleza (invernaderos, hongos, café, avicultura, porcicultura, entre otros).
21. La Misión recomienda que en el marco de un ejercicio de planeación estratégica de construcción colectiva entre la GSC central, gerencias estatales de la CONAFOR y operadores del Proyecto en cada estado, se identifiquen acciones y estrategias puntuales de instrumentación para atender estas limitaciones.
22. La GSC central está planteando la necesidad de pasar a un enfoque de sistemas producto que favorezcan la inserción de los proyectos en cadenas productivas, esto se hará para un grupo compacto de encadenamientos productivos. La Misión concuerda con esta visión, para lo cual será necesario definir los criterios de identificación de sistemas producto en el territorio y precisar el tipo de proyectos a fomentar.

Componente 3. Fortalecimiento institucional

23. Este componente considera acciones estratégicas para ejecutar el Proyecto (definición y aplicación de metodologías, capacitación, equipamiento, estudios y evaluaciones), así como acciones de difusión, instrumentación de un sistema de seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.
24. Desde la Misión anterior se había identificado: i) el establecimiento de capacitaciones para el personal operativo, ii) la contratación de un técnico en apoyo de seguimiento y evaluación y iii) un cambio en la administración para permitir el uso de vehículos por los operadores del Proyecto. Estas recomendaciones siguen pendientes de cumplimiento.
25. El proyecto reportó los indicadores de RIMS primer nivel para 2012, el primer reporte anual en este Proyecto. El estudio inicial de RIMS tercer nivel, fue entregado en el fin de 2012. Al presente, se han formulado los Términos de Referencia para contratar el estudio de línea base del Proyecto. El informe de avance de segundo semestre de 2012 fue entregado a principio de 2013.
26. Respecto al Sistema de Seguimiento y Evaluación (SyE), se continúa observando la falta de recursos humanos y físicos para su implementación y operación. Actualmente, se cuenta solamente con dos personas al nivel central con responsabilidades en DECOFOS y PRODESNOS, siendo que en 2012 había cuatro técnicos en esta función. Al nivel operativo, en los estados hay cinco personas para implementación del Proyecto y actividades de SyE, una menos de las que operaban en 2012.

D) AVANCES EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Calidad de la Gerencia del Proyecto

27. El Proyecto se ha podido dotar de instrumentos normativos propios para orientar su ejecución. Hay un documento específico de Lineamientos Operativos, independiente de las Reglas de Operación de la CONAFOR, que brinda flexibilidad para ajustar sus conceptos de apoyo y procesos operativos a las necesidades del DECOFOS.
28. Al presente se han emitido términos de referencia específicos para la contratación de servicios técnicos que apoyan la ejecución de cada uno de los componentes y conceptos de inversión ofrecidos por el Proyecto.
29. La información y recomendaciones derivadas de las misiones de supervisión FIDA, así como la visión estratégica del proyecto que se ha construido en CONAFOR Guadalajara, no siempre son compartidas e internalizadas por el personal de campo en los estados.
30. La Misión identifica algunas áreas de oportunidad para contribuir a la mejora continua en la gestión del Proyecto. En primer término, destaca la necesidad de mejorar las condiciones laborales de los operadores del Proyecto, en términos de certidumbre en su contratación, diferenciación salarial en función de responsabilidades y equipamiento adecuado (vehículos, dispositivos GPS, computadoras). En igual sentido, es necesario definir la conformación del equipo ejecutor a nivel central y en los estados. Estos temas debieran ser recogidos en el taller de planeación estratégica que se propone realizar durante el mes de junio próximo.
31. El trabajo de los operadores en los estados debiera centrarse en la operativización de las líneas estratégicas que está planteando la GSC, en este sentido la Misión sugiere que los aspectos de seguimiento y registro presupuestal en cada estado se apoyen con un auxiliar administrativo, de la estructura ya existente en la Gerencia Estatal.

Desempeño del Sistema de Seguimiento y Evaluación

32. Las actividades de SyE a nivel central están implementadas dentro de la GSC en CONAFOR y reportado en su Sistema de Información y Gestión de Apoyos (SIGA) que solamente genera información financiera. La Misión sugiere añadir un módulo de información técnica en el SIGA, que aporte información sobre los resultados que ayude al aprendizaje general y a la toma de decisiones sobre implementación de DECOFOS.
33. Es hasta mayo de 2013 que el Proyecto logra reportar el 100% de avance, del total de la inversión, para un total de 170 apoyos, metas correspondientes al POA 2012, según se muestra en el siguiente cuadro:

Estados Unidos Mexicanos
Proyecto Comunitario de Desarrollo Forestal en los estados del Sur: Campeche, Chiapas y Oaxaca
(DECOFOS)

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

Estado	No. de apoyos	Inversión
Campeche	52	\$4,561,054.61
Chiapas	56	\$6,232,860.00
Oaxaca	62	\$4,561,014.24
Total	170	\$15,354,928.85

Fuente: Información Coordinación. DECOFOS, mayo 2013.

34. Al considerar las fases de ciclo del Proyecto, en DECOFOS, para cada una de ellas podemos mencionar:

a) Planificación

El diseño del POA 2013 no refleja las metas de resultado para los componentes del Proyecto, lo que dificulta la recolección de datos para reportar avances al Marco Lógico y RIMS.

Aún no se ha iniciado la ejecución física del 2013, ya que se tiene pendiente de realizar la Convocatoria que operativizará las mismas. Por restricciones de normatividad en las agendas electorales, se espera realizar la convocatoria del DECOFOS en el próximo mes de Julio, lo que podría generar atrasos en el cumplimiento de algunas metas vinculadas con la estacionalidad de las lluvias y con la duración que en condiciones normales tendrían los proyectos.

Lo antes mencionado hace ver la necesidad de que el POA siga una línea de congruencia entre sus metas operativas (componentes y conceptos apoyados) y los resultados que se busca alcanzar con cada intervención.

b) Seguimiento

El Proyecto no cuenta con los mecanismos, instrumentos y espacios de retroalimentación que permitan analizar y ajustar la ejecución física de lo que técnicamente se está desarrollando en campo, ni con la persona que asuma dicha responsabilidad. El seguimiento existente es el financiero.

Se ha constatado que existe alguna información en los expedientes que permitiría conocer, en mayor detalle, los apoyos que ofrece el Proyecto. En el caso de los sistemas agroforestales estos cuentan con una georeferenciación de las parcelas establecidas. Esta información podría alimentar al marco lógico, pero se requeriría de su sistematización.

c) Evaluación

A finales de 2012 fue entregado al FIDA un informe inicial de RIMS tercer nivel.

Al presente, se dispone de los términos de referencia para iniciar el proceso del estudio de línea de base del Proyecto, sin embargo faltan los elementos que se financiarían con fondos GEF.

El reporte anual de los Indicadores RIMS ha sido presentado con indicadores de primer nivel. El Proyecto debiera ir identificando cuáles indicadores de segundo nivel debieran considerarse para reportar efectos.

d) Gestión del Conocimiento

Hasta ahora no se ha hecho un planteamiento debidamente ordenado y sistematizado para recuperar las lecciones de PRODESNOS y aprovecharlas en la implementación de DECOFOS. La Misión sugiere la conveniencia de rescatar aprendizaje en los temas clave en los que CONAFOR busca reforzar a DECOFOS. Asimismo, se recomienda asegurar la transmisión clara de la estrategia de mediano plazo hacia los niveles operativos del Proyecto en cada estado.

e) Recomendaciones

- i) Desarrollar un proceso de planificación estratégica, participativa, con inclusión de niveles de decisión y de operación, que permita reflexionar sobre lo logrado en estos años y proyectar los restantes. Este ejercicio debe incorporar las metas a ser financiadas con las diferentes fuentes de fondos, que incluya los recursos de contrapartida, el crédito FIDA y la donación GEF.
- ii) Diseñar, participativamente, el sistema de seguimiento y evaluación del proyecto. El enfoque debe asegurar la implementación, y un sistema de aprendizaje en el cual la información recogida sería usada para tomar decisiones en el Proyecto o evaluar desempeño de personas.
- iii) Nombrar una persona que asuma la responsabilidad de coordinar las actividades de planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento, tanto en el nivel central como en el estatal. Igualmente se deben asignar responsabilidades y recursos a los operadores locales para que contribuyan con el sistema de SyE.
- iv) Como parte del taller de planeación estratégica, se recomienda definir el tratamiento que se dará al estudio de base, incluyendo consideraciones sobre territorio y población objetivo y el tipo de iniciativas a financiar con las diferentes fuentes de financiamiento.

Coherencia entre el POA y la implementación

35. Dado que aún se tiene pendiente la realización de la Convocatoria que operativiza la implementación del POA, no se puede dar una opinión al respecto. La Convocatoria debe incluir conceptos de apoyo que contribuyan al cumplimiento de las metas de los componentes del DECOFOS. Asimismo, se hace necesario incluir, en los conceptos de apoyo lo relacionado con los fondos GEF.

Enfoque de Género

36. Los acuerdos alcanzados durante la Misión se orientan a:

- a) Retomar la estrategia de género de PRODESNOS, incluida en un modelo de intervención que representa uno de los principales insumos para DECOFOS;
- b) Garantizar que los instrumentos utilizados en todas las acciones del Proyecto incluyan una perspectiva de género y etaria, coherente con las condiciones de beneficiarios que igualmente serán definidos a partir de acciones más específicas, de focalización y auto focalización;
- c) Orientar recursos del Proyecto y solicitar orientaciones de FIDA en términos de gestión de conocimiento y diálogo de políticas para beneficiarse de sus lecciones aprendidas;
- d) Identificar cuestiones clave para que en las intervenciones en el sector forestal se tomen decisiones institucionales y técnicas que se orienten al empoderamiento de jóvenes y mujeres;
- e) La perspectiva de género y etaria será tomada como un instrumento que permite implementar acciones que benefician a sectores de población definidos en los objetivos del Proyecto (avecindados sin tierra, en condiciones de pobreza), excluidos casi completamente de otras iniciativas de gobierno para mejorar sus condiciones de vida.
- f) Incluir criterios sensibles al género cuando se trabaje en la focalización de beneficiarios (condiciones de pobreza, vulnerabilidad frente a cambio climático).

Enfoque Orientado hacia la reducción de la pobreza

- 37. El Proyecto está contribuyendo a incrementar los activos del territorio mediante la construcción y equipamiento de infraestructura productiva.
- 38. Se pudo constatar: i) el fortalecimiento de capacidades locales, tanto para el manejo de la actividad productiva, así como en la sensibilización con respecto al cambio climático; ii) la participación de hombres jóvenes en las microempresas que se están conformando. Hay microempresas destinadas especialmente para mujeres, con mayor predominio de la mujer adulta; y iii) presencia de mujeres, en cargos de responsabilidad, e.g. tesorerías, a nivel de los Comisariados.

Efectividad de la Estrategia de Focalización del Proyecto

39. Para lograr una mejor focalización en el territorio, se acuerda:

- a) Incluir en la línea de base una sección que indague sobre opciones empresariales e inserción en cadenas de valor, a partir de intereses y demandas de beneficiarios de DECOFOS (avecindados sin derechos sobre la tierra), con énfasis en jóvenes y mujeres;
- b) Considerar los instrumentos que se utilizan para la formulación de proyectos como parte de una etapa de auto-focalización donde se incluya información sobre las formas de

expresión de factores de vulnerabilidad frente a la variabilidad climática. Con ello se contribuye a i) que los proyectos ejecutados con fondos GEF no sean un componente aislado, ii) representen un aporte institucional para CONAFOR al hacer de DECOFOS un espacio de aprendizaje al incluir en el enfoque agroforestal el de adaptación desde la perspectiva de los beneficiarios.

- c) Incluir en el taller de inducción programado para el mes de junio, estas dos áreas temáticas. Y que los resultados del mismo incluyan la formulación de indicadores para ambas y su inclusión en el Sistema de SyE, así como en sus respectivos términos de referencia.

Aprendizaje e Innovación

- 40. DECOFOS tiene una importancia estratégica para la CONAFOR, significa la posibilidad de desarrollar capacidades institucionales para el diseño y ejecución de líneas de trabajo orientadas a los grupos de población más vulnerable, que habita las zonas forestales del país (avecindados sin derecho a la tierra, normalmente excluidos de los programas de la CONAFOR) y en giros productivos distintos a la vocación natural de la CONAFOR.
- 41. En este empeño, hay una línea de continuidad con otras experiencias desarrolladas en la CONAFOR desde la década de los noventa (PROCYMAF) y, más recientemente, con el PRODESNOS.
- 42. La Misión recomienda una sistematización integral de estas experiencias, que permita realimentar las nuevas orientaciones estratégicas planteadas por la GSC durante la visita de la Misión. En relación a la transmisión de aprendizajes del PRODESNOS, es fundamental su contextualización a las especificidades de la vida comunitaria que caracteriza a los tres estados en los que interviene el DECOFOS.
- 43. El aprendizaje a nivel de los proyectos ha sido limitado, ello porque la vocación de los cuadros técnicos es eminentemente forestal. No obstante, hay claridad en cuanto a las restricciones que afectan una implementación más concordante con los objetivos del Proyecto, se identifican dos limitaciones principales: 1) se necesita técnicos calificados en otras disciplinas, adicional al forestal para ofrecer servicios que respondan a una mayor diversificación de iniciativas productivas. La segunda es que el mercado es un elemento clave en el éxito de los proyectos productivos y no ha sido adecuadamente considerado.

E) ASPECTOS FIDUCIARIOS

Gerencia Financiera

- 44. Como se manifestó en la Misión anterior, la responsabilidad asumida por la Subgerencia Administrativa y de Crédito Exterior de la GSC, ha favorecido la capacidad de gestión financiera del Proyecto y su principal efecto se evidencia en el estado actualizado de la información financiera y contable.
- 45. Al igual que en PRODESNOS, el sistema de gestión financiera se basa en las normas y procedimientos de CONAFOR, por lo que se aplican mecanismos de control interno

apropiados, se generan informes financieros periódicos y se tienen bien definidas las responsabilidades en la gestión de gasto y pago.

46. El Proyecto cuenta con presupuestos anuales definidos por categoría, componente, fuente y estado, para su ejecución se cuenta con mecanismos ágiles de ajuste que permiten la re-asignación de recursos en respuesta a los requerimientos.
47. Resultado de la revisión de expedientes de contratos con grupos de beneficiarios que ya han sido finalizados, se identifica la necesidad de mejorar el control de los gastos realizados por estos grupos y la conformación general del expediente.

Desembolsos

48. Para los fondos FIDA, a la fecha se ha desembolsado el 33,71% del monto del préstamo que corresponde a DEG 1,078, 762 de un total de 3,2 millones de DEG, de acuerdo a lo que fue programado para el 2012. Por lo que el Proyecto presenta un desempeño muy satisfactorio en gestión de desembolsos de los fondos FIDA.
49. La categoría con mayor nivel de ejecución es la II Capacitación que se encuentra sobregirada, por lo que NAFIN y CONAFOR han solicitado a FIDA la re-asignación de fondos, para capitalizar esta categoría y contar así con un disponible de aproximadamente 680 mil DEG adicionales, con lo que se podría solicitar el reconocimiento de gastos ya realizados por aproximadamente 5 millones de pesos (cerca de 250 mil DEG). En total con los gastos realizados en otras categorías se espera desembolsar aproximadamente 530,000 DEG, una vez aprobada la reasignación de fondos por el FIDA.
50. Para los fondos GEF, se estima un presupuesto de aproximadamente 10 millones de pesos (cerca de 800 mil dólares), que serán desembolsados en el 2014 por reembolso.

Fondos de contrapartida

51. Los fondos de contrapartida, financiamiento con recursos del Gobierno, a la fecha es de USD 15,163, de conformidad con los montos programados para la ejecución del Proyecto. El aporte de los beneficiarios se registra en USD 272,205.

Cláusulas contractuales

52. Los informes semestrales y el POA 2013 fueron presentados de conformidad con lo establecido en el convenio de financiamiento, el primer informe de auditoría correspondiente al período 2011 y 2012, está en proceso. 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 final de los ajustes al MOP.
53. Se encuentra pendiente la no objeción del FIDA a la totalidad del MOP (ya se dio para la sección de adquisiciones), resultado de la Misión de supervisión se han identificado ajustes que se deben realizar al manual, para lo cual el FIDA propondrá un contenido comentado al 7

de junio 2013. Este será base para el taller de discusión estratégica propuesto para finales de junio, resultado del taller se finalizarán los ajustes del Manual y se someterá nuevamente a FIDA para no objeción.

Adquisiciones y contrataciones

54. 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.
55. El MOP fue enviado a FIDA para no objeción, la revisión del manual se encuentra en proceso, como se señala en el párrafo anterior. Mientras tanto, se continuará trabajando con el borrador de PAC, una vez se cuente con la aprobación del FIDA al manual se ajustará el PAC identificando las diferentes fuentes de financiamiento (fondos FIDA y fondos GEF), luego se remitirá de nuevo al FIDA para su no objeción.
56. Los contratos de servicios de 2010, 2011 y 2012 deben ser regularizados, para solicitar su reembolso. Los correspondientes a 2010, 2011 y 2012 se encuentran en NAFIN para revisión.
57. Se revisaron los expedientes de contratos con beneficiarios de Oaxaca, se destaca que los expedientes son organizados por comunidad, de manera que se pueden identificar las diferentes inversiones realizadas para un mismo grupo. Es necesario mejorar el control de los gastos realizados por estos grupos y la conformación general del expediente: i) para documentar cada transferencia se debe incluir un informe financiero que incluya el detalle de los bienes y o servicios, el nombre del proveedor, el número de factura y el monto; ii) todas las facturas ó recibos generados de manera física (facturas tradicionales - no electrónicas) deben tener un sello de pagado (puede ser manual) y en el caso de mano de obra por los beneficiarios, los recibos deben ser firmados por todos los que han recibido pago; iii) se deben incluir documentos de pago (recibos, facturas) de servicios, a técnicos por formular y capacitar, gastos de eventos y otros; iv) toda transferencia a grupos debe ser documentada por un informe técnico y financiero con el visto bueno del ADL responsable; v) los expedientes deben ser foliados y uniformar el uso de facturas en original y copias.

Auditorías

58. Para la auditoría externa de los períodos 2011 y 2012 fue designado por la Secretaría de la Función Pública (SFP) el Despacho Núñez Rosas y Asociados. A la fecha el informe se encuentra en revisión por NAFIN para su aprobación y envío a FIDA, previo al 30 de junio 2013.

SOSTENIBILIDAD

Construcción/Transferencia de Capacidades (organizaciones, etc.)

59. Las características de las comunidades en las que interviene el DECOFOS (gobernanza local firmemente fincada en los usos y costumbres de observancia general en la comunidad), han facilitado la acción del Proyecto en el desarrollo de capacidades en las líneas que busca impulsar. Por ejemplo, la realización de talleres para capacitar a la población beneficiaria en la integración de planes comunitarios es posible gracias a una tradición de participación en las

asambleas comunitarias donde se discuten y deciden las acciones que afectan la vida de la comunidad.

60. La Misión coincide con el planteamiento de la GSC de la CONAFOR para impulsar una nueva figura de enlace con el DECOFOS, que es la del Promotor Forestal Comunitario, que sería preferentemente un joven de la propia comunidad capacitado por los ADL del Proyecto, esta es una forma práctica de contribuir a la transferencia de capacidades hacia las comunidades, que puede trascender a la acción del DECOFOS fortaleciendo las capacidades de gestión para la vinculación con otras iniciativas en los territorios.

Empoderamiento

61. En los proyectos visitados hay una apropiación por parte de jóvenes y mujeres de las capacitaciones brindadas por DECOFOS. Este espacio ha facilitado la formulación de proyectos innovadores como los hornos de carbón, rescate de variedades locales para uso en medicina preventiva y el conocimiento local respecto a su uso y posibles valores agregados.
62. La dinámica comunitaria y otras variables externas como la migración, han facilitado el acceso de mujeres y jóvenes a espacios de toma de decisiones. Ambos elementos, pueden ser aprovechados para la diversificación productiva superando el enfoque de proyectos para hombres y proyectos para mujeres, y haciendo de la perspectiva de género, una medida práctica que visibiliza potencialidades y aportes de ambos grupos en proyectos de una mayor integralidad insertos en una lógica temporal, plurianual, y de sistema/producto.

Calidad de la Participación de los Beneficiarios/as

63. Los beneficiarios del DECOFOS orientan su participación con la intermediación del Comisariado de Bienes Comunales, este suele ser el conducto para impulsar la formación de grupos participativos que se hacen cargo de los emprendimientos productivos apoyados por el Proyecto. Las obligaciones y derechos de los participantes quedan enmarcadas en los estatutos generales de gobernanza de las comunidades (usos y costumbres). Este es un rasgo fundamental que es asumido por los operadores del DECOFOS, de modo que puedan tener curso las intervenciones del Proyecto.
64. La Misión estima conveniente que para fortalecer la sustentabilidad de estas intervenciones, los operadores (ADLs) cuiden en el seguimiento que realizan, que ante los cambios de autoridades en las comunidades (cada 3 años se elige al Comisariado), se procure la continuidad de las acciones. Por ejemplo, en proyectos de negocios que tienen una maduración de mediano plazo, como en el caso de los hornos de carbón vegetal observado en la comunidad de Santa María Yalina.
65. De igual importancia es que los ADLs supervisen que haya una efectiva participación de los beneficiarios en la formulación de los planes de negocio y proyectos de inversión, de modo que estos no queden en meros elementos formales para acceder a los apoyos de DECOFOS, sino que realmente se constituyan en instrumento rector y guía para orientar la operación y toma de decisiones, más allá de la puesta en marcha de los proyectos.

Calidad de Respuesta de los Proveedores de Servicios

66. La contratación de prestadores de servicios profesionales (PSP) para apoyar la integración de solicitudes de recursos del DECOFOS, se hace sobre el padrón general de PSP de la CONAFOR. Este puede ser un factor limitante para impulsar la línea de diversificación productiva en proyectos de inversión, ello porque en ese padrón predominan los PSP de formación forestal. Ante este hecho, una posibilidad es que se abra la contratación a técnicos certificados por otras dependencias (i.e. SAGARPA, INCA Rural, SEDATU).
67. Otro aspecto relevante para fortalecer la sustentabilidad de los proyectos se relaciona con el aseguramiento de una atención integral en el ciclo de los proyectos, cubriendo desde la fase de identificación y formulación, hasta la puesta en marcha y operación de los proyectos. Esto es particularmente importante en proyectos innovadores (invernaderos, acuacultura) en los que la sobrevivencia depende de una eficaz asimilación de la tecnología y la vinculación a mercados.

Potencial para Expandir y Replicar Intervención

68. La cobertura de atención territorial existente es grande y no permite la prestación de servicios a toda la población. De hecho, hay muchas comunidades consideradas en la cobertura del Proyecto que no reciben atención por falta de personal y recursos. Se requiere una estrategia de focalización que delimite e integre los servicios de manera de lograr un mejor impacto en las condiciones de la población. En este sentido, el potencial de expansión es a través de una mejor focalización y no por medio de una amplificación de territorio.
69. En este momento, no sería recomendable replicar DECOFOS. Hay una falta de estabilidad en el personal y hay planes para ajustar el plan estratégico y el proceso de implementación. Se debe fortalecer el Proyecto en las comunidades que ya reciben servicio. Con más de un proyecto en la misma comunidad, DECOFOS puede apoyar cadenas de valor en vez de proyectos aislados, facilitar el seguimiento, y beneficiar más personas en la misma comunidad.

Conclusión

70. El Proyecto DECOFOS se encuentra en un momento clave para orientarlo con mayor eficacia hacia el logro de sus objetivos. La CONAFOR está impulsando nuevas orientaciones estratégicas hacia la producción y productividad, que en el caso de DECOFOS se expresan en la preocupación por la inclusión de los grupos vulnerables, la apertura de nuevas oportunidades en giros productivos y el fortalecimiento de los servicios de asistencia técnica.
71. Es fundamental que estas orientaciones sean compartidas y asumidas en todos los niveles que intervienen en la conducción y operación del Proyecto y, a partir de ello, estructurar un plan de acción de mediano plazo que guíe la operación anual y visualice los resultados esperados al término del Proyecto.

Apéndice 1 Resumen de la situación del proyecto y calificaciones obtenidas**Basic Facts**

Country	Mexico	Project ID	1412	Loan/DSF Grant No.	790
Project	Community-based Forestry Development Project in Southern States (Campeche, Chiapas and Oaxaca)			Supp. Grant	Loan/DSF GEF FSP 28 MX
Date of Update	22-Jul-2012			Financing terms	O
Supervising Inst.	IFAD				
No. of Supervisions	3	No. of Implementation Support/Follow-up missions	2		
Last Supervision	20-May-2013	Last Implementation Support/Follow-up mission	Abril 2013		

					USD million	Disb. rate %
Approval	15-Sep-2009			Total costs	18.53	
Agreement	01-Mar-2011	Effectiveness lag	18.5	IFAD Total	5.00	
Effectiveness	23-Mar-2011	PAR value	Not at risk	IFAD loan	5.00	33.71
MTR				DSF grant		
Current completion	31-Mar-2016	Last Amendment		IFAD grant		
Current closing	30-Sep-2016	Last Audit		Domestic Total	8.53	
No. of extensions	0			Beneficiaries	1.49	0.00 ³
				Government (National)	7.04	6.00 ⁴
				Cofinancing Total	5.00	
				GEF	5.00	0.00

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	5	6	2. Performance of M&E	4	3
3. Counterpart funds	5	5	3. Coherence between AWPB & implementation	5	3
4. Compliance with loan covenants	4	4	4. Gender focus	4	4
5. Compliance with procurement	5	5	5. Poverty focus	5	4
6. Quality and timeliness of audits	4	4	6. Effectiveness of targeting approach	5	4
			7. Innovation and learning	5	4
			8. Climate and Environment	NA	5
B.3 Outputs and outcomes	Last	Current	B.4 Sustainability	Last	Current
1. Capacidades para la organización, planeación, gestión local y cambio climático	4	4	1. Institution building (organizations, etc.)	4	4
2. Proyectos y negocios forestales	4	4	2. Empowerment	4	4
3. Fortalecimiento Institucional	4	3	3. Quality of beneficiary participation	4	4
			4. Responsiveness of service providers	4	3
			5. Exit strategy (readiness and quality)	4	NR
			6. Potential for scaling up and replication	4	4

B.5 Justification of ratings

Las calificaciones de B.1:3,4,5 y 6; B.2:1 y 4; B.3:1 y 2; y B.4:1,2 y 3 se mantienen. Por su parte, las calificaciones de B.1:1 y 2 aumentan debido a que la información financiera y contable se encuentra debidamente actualizada y el proyecto presenta un desempeño satisfactorio en el desembolso de los fondos FIDA. Las calificaciones de B.2:2,3,5,6 y 7 disminuyen debido a que el

³ Aún no se han ejercido con cargo al Proyecto los aportes de los beneficiarios.

⁴ La tasa del 6% (USD 261.891) corresponde al monto ejercido con cargo al Proyecto.

proyecto no ha diseñado y puesto en marcha un sistema de PSEGC; se observan atrasos en la ejecución física del proyecto (convocatoria 2013), principalmente por los cambios en la estructura central y estatal de CONAFOR producto de la entrada del nuevo Gobierno Federal; se requiere la revisión y ajuste de algunos elementos generales del modelo de intervención como: estrategia de focalización (que garantice incluir a la población más vulnerable y que acote la cobertura territorial de manera de lograr un mayor impacto), sinergia entre componentes y vinculación entre categorías de gasto (préstamo FIDA y fondos GEF), y diversificación productiva; por último, el proyecto tiene un fuerte sesgo hacia actividades forestales, lo cual limita el aprendizaje en otras áreas estratégicas. Las calificaciones de B.3.3 y B.4.4 disminuyen debido a problemas gerenciales y falta de personal técnico clave en el equipo ejecutor a nivel central y estatal; y la limitada oferta de prestadores de servicios (se está trabajando en la posibilidad de ampliar el padrón de servicios de CONAFOR en base al padrón de otras dependencias). Estos temas fueron abordados en la misión de supervisión de Mayo 2013 y en el Taller de Planeación Estratégica y Diseño de Mecanismos de Cooperación Institucional (Oaxaca, 1 y 2 de Julio 2013), ver acuerdos alcanzados en la sección de "Proposed Follow-Up".

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)	5	4

Rationale for implementation progress rating

Se evidencian mejoras en la gestión financiera y contable del proyecto y un desempeño satisfactorio en el desembolso de los fondos FIDA; se están tomando medidas para diseñar y operar el sistema de PSEGC en el segundo semestre 2013; los mecanismos empleados para fomentar la participación de mujeres han permitido el empoderamiento de las mismas dentro de los grupos apoyados; y, el proyecto se encuentra revisando y ajustando algunos elementos generales del modelo de intervención, incluyendo: una estrategia de focalización que permita la inclusión de grupos vulnerables; y apertura a nuevas oportunidades de giros productivos. Por último, existen compromisos para reforzar el equipo ejecutor central clave para inicios de agosto 2013 (contratación del coordinador y del encargado de PSE), lo cual permitirá mejoras en la implementación, planificación, seguimiento, evaluación y sistematización de la información del proyecto.

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

Rationale for development objectives rating

El DECOFOS está adquiriendo un posicionamiento institucional estratégico que respalda su operación. Además, el proyecto se encuentra en un momento clave para reorientarlo con mayor eficacia hacia el alcance de sus objetivos. La CONAFOR, con apoyo del FIDA, ya está impulsando/trabajando en nuevas orientaciones estratégicas, incluyendo: una estrategia de focalización que garantice la inclusión de la población más vulnerable y que acote la cobertura territorial para lograr un mayor impacto; sinergia entre componentes y vinculación entre categorías de gasto (préstamo FIDA y fondos GEF); apertura de nuevas oportunidades en giros productivos; fortalecimiento de los servicios de asistencia técnica (posibilidad de ampliación del padrón de CONAFOR); aplicación de medidas que garanticen la inclusión y participación de mujeres, y jóvenes en los procesos de fortalecimiento y mejoramiento de sus condiciones de vida; y promoción de un enfoque hacia la consolidación y sostenibilidad de las inversiones realizadas.

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

Fiduciary aspects	No se perciben riesgos, aunque es importante cuidar el balance en la asignación de fondos provenientes del GEF con el fin de establecer un equilibrio en los fondos FIDA.
Project implementation progress	Contratación de personal insuficiente, inestabilidad laboral para implementar actividades y dar seguimiento; y escasa dotación de vehículos para seguimiento de las actividades de campo (área extensa y dispersa).
Outputs and outcomes	Giran en torno a una visión "forestal", sin abrirse a giros productivos. No se logra acercar a prestadores de servicios técnicos multidisciplinarios que apoyen la diversificación productiva. Al momento los TdR de la línea de base no incluyen elementos de mitigación (GEF).
Sustainability	La dispersión de los apoyos no favorece la consolidación de los emprendimientos productivos. No existe una visión compartida del proyecto a diferentes niveles.

Proposed Follow-up

Issue / Problem	Recommended Action	Timing	Status
Manual Operativo	Retomar discusión sobre el MOP y presentar borrador del mismo para no objeción al FIDA.	A más tardar Agosto 2013	En proceso.
Sistema de PSEGC	Diseño y operación del Sistema de PSE.	Julio Diciembre 2013	CONAFOR, con apoyo del FIDA, completó un cronograma de trabajo para los meses de Julio – Diciembre 2013. En agosto 2013 se contratará al encargado de PSE del proyecto y se realizará una misión de apoyo a la implementación en PSE.
Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto (RIMS) /	Revisión de la planificación, recolección y registro de indicadores. Revisión y ajuste de	Última semana	Consultor especialista en PSE ya está preparando material y

Misión de apoyo a la implementación en PSE.	metas. Indicadores deben quedar debidamente registrados en el POA y en el informe de seguimiento anual.	Agosto 2013	agenda a trabajar durante la misión.
Marco Lógico / Misión de apoyo a la implementación en PSE.	Revisión y ajuste de los indicadores del marco lógico. Debe ser enviado al FIDA para no objeción antes de empezar con el ejercicio de línea base 2013.	Última semana Agosto 2013	Consultor especialista en PSE ya está preparando material y agenda a trabajar durante la misión.
Línea Base	Preparación de los TdR y proceso de contratación.	Septiembre - Octubre 2013	Sujeto a revisión del ML. En la misión de apoyo a la implementación en PSE (Agosto 2013) se trabajará en un primer borrador de los TdR.
Fondos GEF	Complementar el Proyecto con financiamiento adicional GEF.	A partir de Julio 2013	Tema abordado en misiones anteriores y en el Taller de Planeación Estratégica.
Planeación estratégica e integralidad de la estrategia de intervención	Construcción de un plan estratégico con visión de mediano y largo plazo, que oriente las actividades e inversiones del proyecto, incluyendo: POA, mecanismo operativo (focalización, diversificación productiva, conceptos de apoyo, prestadores de servicios, convocatorias), ML, entre otros.	Segundo semestre 2013, con resultados a partir de 2014	Tema abordado en misiones anteriores y en el Taller de Planeación Estratégica.

Additional observations

A la fecha los fondos GEF no han sido ejecutados por el proyecto, debido a dos factores: (i) cambios en el personal de administración pública que han retrasado la implementación del proyecto; y (ii) en México los proyectos que trabajan en los temas de secuestro de carbono se encuentran en una fase preliminar de muestra de resultados de las diferentes metodologías aplicadas. El proyecto se encuentra en espera de considerar algunas de estas metodologías, así como los avances de programas como México – Noruega (REDD +) y Latin American Investment Fund (LAIF) implementados por CONAFOR. Cabe destacar que la estrategia operativa de las actividades financiadas por GEF dentro del DECOFOS seguirá los mismos lineamientos y manual operativo que el resto de actividades del proyecto (ver Ayuda Memoria de la misión de supervisión del 30 de Mayo 2013). En el Taller de Planeación Estratégica y Diseño de Mecanismos de Cooperación Institucional (Oaxaca, 1 y 2 de Julio 2013) se trabajó en una matriz de financiamiento que vincula las categorías de financiamiento FIDA y GEF, y se hizo hincapié en que ambos fondos responden al mismo objetivo de desarrollo y son complementos dentro del mismo proyecto. Además, como parte de la elaboración del módulo de carbono de la línea de base DECOFOS se está evaluando la contratación de un socio local cualificado (universidad o similar) para colaborar en la construcción de la metodología, en el entendido que dicha colaboración tendrá un componente de construcción de capacidades para la CONAFOR.

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 2012 y la Misión de mayo 2013				
Aspectos fiduciarios	Revisión del MOP: Ajustar el manual en la sección de adquisiciones			Cumplido, se envió a NAFIN
	Realizar revisión y regularización de contratos			Cumplido, se envió a NAFIN
Acuerdos pendientes de Misión 2012 y observados en la Misión Mayo 2013⁵				
Estrategias de implementación	Complementar el Proyecto con financiamiento adicional GEF. Esto sería parte del Taller de Planeación Estratégica.	CONAFOR FIDA	30 de junio 2013	
	Aspectos microempresariales: fortalecer 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.	CONAFOR FIDA	30/06/13	Acuerdos de misiones anteriores que se recomienda retomar en el taller de planeación estratégica
	Estrategia de Género: Revisar la estrategia precisando desempeño a nivel de efectos y fortalecer la UCP en la materia.	CONAFOR FIDA	30/06/13	Acuerdos de misiones anteriores que se recomienda retomar en el taller de planeación estratégica
	Revisión técnica y adecuación de: (i) el mecanismo operativo del DECOFOS; (ii) las convocatorias del Proyecto; (iii) los términos de referencia de los proyectos promovidos; y (iv) los mecanismos institucionales y los criterios para evaluar los proyectos la priorización de las intervenciones de 2013, (ej; considerar asignar un puntaje adicional a aquellos proyectos con efectiva participación de mujeres).	CONAFOR FIDA y	Previo a la convocatoria de 2013	Acuerdos de misiones anteriores que se recomienda retomar en el taller de planeación estratégica
Planificación, Seguimiento y Evaluación	Elaborar el plan estratégico que oriente las actividades e inversiones del DECOFOS, que incluya: focalización, metas, actualización del Marco Lógico, etc	Coordinador Operativo PRODESNOs-DECOFOS y equipo de los 3 Estados	Mayo 2013	Acuerdos de misiones anteriores que se recomienda retomar en el taller de planeación estratégica
	Línea de Base		31/07/12	En proceso de contratación en el área de adquisiciones de la CONAFOR
	Sistema de Gestión de los Resultados y el Impacto (RIMS). Iniciar proceso de contratación		01/07/12	En proceso de contratación
	Diseño e implementación del sistema de planeación seguimiento, evaluación y gestión del	Coordinador Operativo PRODESNOs-	Diciembre de 2013	Acuerdos de misiones anteriores que se recomienda retomar en el taller de

⁵ El detalle de los contenidos que se recomiendan para estos acuerdos se encuentran en el cuerpo de la AM.

Esfera de acción	Medida concordada	Responsable	Fecha	Avances
	conocimiento	DECOFOS.		planeación estratégica
	Implementar los métodos e instrumentos que se derive del ejercicio de sistematización e instrumentación del método de intervención de PRODESNOS.	Coordinación DECOFOS, ADL y ADE	Segundo trimestre 2013	
	Ajustar el MOP como resultado del taller de planeación estratégica, para lo cual el FIDA propondrá un guión de contenido comentado. A finales de julio CONAFOR enviará una versión ajustada del MOP	FIDA CONAFOR	07/06/13	
Aspectos fiduciarios	Contratos: Se acuerda realizar la revisión y regularización de contratos		30/06/13	En proceso
	Expedientes: CONAFOR instruirá a los ADE de cada Estado con el fin de que se implemente este sistema de organización de los expedientes. Se definirá la forma como se documentan los gastos realizados por los beneficiarios aplicando principios de control interno (instructivo para las Gerencias Estatales)	CONAFOR	30/06/13	Pendiente

Apéndice 3 Aspectos financieros: desempeño financiero efectivo por fuente de financiación y desembolsos por categoría y componente

Cuadro 3A: Ejecución financiera por financiador

Financiador	Estimación (en miles de USD)	Desembolsos (en miles de USD) ^A	Porcentaje desembolsado
Préstamo del FIDA	4,918,144	2,913,070	59%
Donación del FIDA			
Cofinanciador			
Gobierno	261,891 ^B	15,163	6%
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

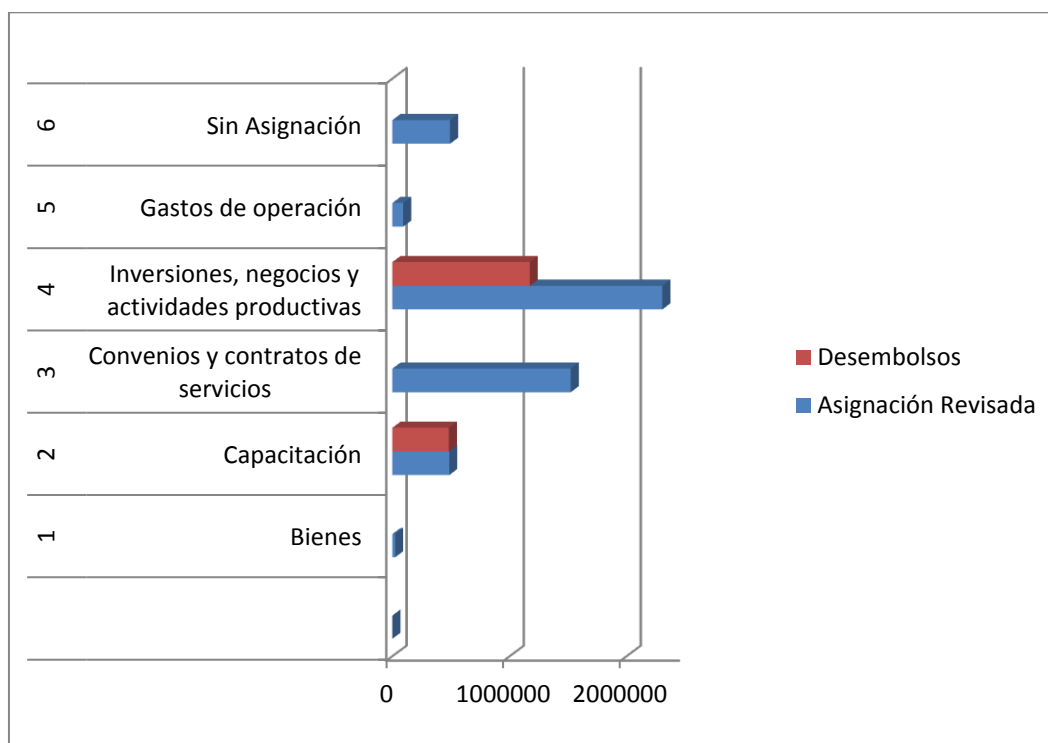
Cuadro 3B: Ejecución financiera por financiador y componente (USD)

Componente	Préstamo FIDA			Donación FIDA			Cofinanciador			Gobierno			Otros 1			Total		
	Estimado	Efectivo	%	Est.	Ef.	%	Est.	Ef.	%	Estimado	Efectivo	%	Est.	Ef.	%	Estimado	Efectivo	%
1. Fortalecimiento para las capacidades para la organización, planeación, gestión local	484,130	1,199,150	248%													484,130	1,199,150	248%
2. Proyectos y negocios forestales	2,797,194	1,522,902	54%													2,797,194	1,522,902	54%
3. Fortalecimiento institucional y administración	1,636,820	191,018	12%							261,891	15,163	6%				1,898,711	206,181	11%
TOTAL	4,918,144	2,913,070								261,891	15,163					5,180,035	2,928,233	

Cuadro 3C: Desembolsos con cargo al préstamo del FIDA (DLLS)

DECOFOS							
Categoría	Descripción de la categoría	Asignación Original	Asignación Revisada	Desembolsos	Solicitud de retiro de Fondos Pendiente	Saldo	Porcentaje desembolsado
1	Bienes	23,054.00	23,054.00			23,054.00	0%
2	Capacitación	484,130.00	484,130.00	481,387.57		2,742.43	99%
3	Convenios y contratos de servicios	1,521,551	1,521,551			1,521,551.00	0%
4	Inversiones, negocios y actividades productivas	2,305,380	2,305,380	1,171,045.57		1,134,334.43	51%
5	Gastos de operación	92,215	92,215			92,215.00	0%
6	Sin Asignación	491814	491814			491,814.00	0%
	Depósito inicial					0.00	
	Total	4,918,144.00	4,918,144.00	1,652,433.14	-	3,265,710.86	34%

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



Cuadro 3D: Desembolsos programados a julio 2013 con cargo al préstamo del FIDA (DLLS)

Categoría	Por Desembolsar a Julio 2013		
	Pesos	Dólares	DEG
2. Capacitación	4.913.481	383.866	249.263
3. Convenios y Contratos de Servicio	1.686.986	131.796	85.582
4. Inversiones, Negocios y Actividades Productivas	2.986.429	233.315	151.503
5. Gastos de Operación	848.816	66.314	43.061
Total	10.435.712	815.290	529.409

Apéndice 4 Cumplimiento de las cláusulas del convenio de préstamo: estado de ejecución

Referencia	Asunto	Institución responsable	Fecha final	Estado	Comentario
Sección E, Numeral 2, Convenio	Contrato de Mandato y Ejecución de Proyecto	CONAFOR/NAFIN	Luego de firma del Convenio	Cumplido	Versión acordada. Con no objeción de FIDA
Sección C. 3 Convenio Sección 8.03 b) y c) de las Condiciones Generales	Revisión de Medio Término	CONAFOR/NAFIN	Tercer año de ejecución		
Sección 8.03 a) de las Condiciones Generales	Informes periódicos	CONAFOR/NAFIN	Semestralmente, un mes después de concluido el semestre	Cumplido	II semestre 2011 I semestre 2012 II semestre 2012
Sección 7.01 b Condiciones generales	Presentación del POA POA 2013	CONAFOR/NAFIN	treinta (30) días después del inicio de cada Ejercicio Financiero	Cumplido	Presentado a FIDA en marzo 2013
Sección 8.04 Condiciones generales	Informe Final	CONAFOR/NAFIN	Se presentará a más tardar noventa (90) días después de la Fecha de Cierre de la Financiación		
Sección 9.02 Condiciones generales	Estados financieros	CONAFOR/NAFIN	Entregar al Fondo dentro de los cuatro (4) meses siguientes al cierre de cada Ejercicio Financiero.	Cumplido	
Sección 9.03 Condiciones generales	Auditoría de cuentas - Período 2011 y 2012	CONAFOR/NAFIN	Seis meses después del cierre del período fiscal	Pendiente	Informe avanzado para presentar al 30 de junio 2013.

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

Componente	Indicador RIMS	Unidad	Periodo 01/01/12 hasta 12/31/12			Acumulado desde 01/01/12		
			POA*	Efectivo**	%	Meta ex ante	Efectivo	%
Capacidades para la organización, planeación, gestión local y cambio climático								
	Personas capacitadas en gestión de recursos naturales	Hombres	3,950	8,461	214	19,750	8,461	43
		Mujeres	3,135	4,630	148	15,675	4,630	30
	Grupos que intervienen en la gestión de los recursos naturales formados o reforzado	Número	110	111	101	550	111	20
	Plan de ordenación medioambiental formulado	Número	50	89	178	250	89	36
	Tierra objeto de prácticas de ordenación mejoradas	Ha	450,000	583,106	130	2,250,000	583,106	26
Proyectos y negocios forestales								
	Planes de aldea o de comunidad formulados	Número	50	33	66	250	33	13
	Miembros de grupos de la comunidad formados o reforzados	Hombres	910	975	107	4,550	975	21
		Mujeres	1,030	1,115	108	5,150	1,115	22
	Grupos de la comunidad en cuyos cargos directivos hay mujeres	Número	30	37	123	150	37	25
	Personas capacitadas en actividades generadoras de ingresos	Hombres	630	2,624	417	3,150	2,624	83
		Mujeres	295	1,986	673	1,475	1,986	135
	Personas capacitadas en post-producción, elaboración y comercialización	Hombres	630	820	130	3,150	820	26
		Mujeres	295	162	55	1,475	162	11
	Personas capacitadas en empresas y capacidad empresarial	Hombres	630	820	130	3,150	820	26
		Mujeres	295	162	55	1,475	162	11
Fortalecimiento Institucional								
	Funcionarios públicos capacitados	Número	10	4	40	50	4	8

* El POA solo incluye planificación financiera para líneas de apoyo. Las metas POA son estimaciones del personal y se puede modificar después de los resultados de la Convocatoria.

** Reportado en RIMS, reporte anual 2012,

Fuente: Personal de DECOFOS para el POA y Reporte anual RIMS 2012.

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

Jerarquía de Objetivos	Indicadores de desempeño y objetivos (Indicadores en cursiva son RIMS)	Avance a mayo 2013**	Supuestos y Riesgos
<p><i>Objetivo del proyecto</i> En el área del Proyecto, contribuir a generar opciones del ingreso para mejorar las condiciones de vida de las familias pobres (personas con derechos, avecindados y otros pobladores), mediante el manejo sustentable de los recursos forestales, con un enfoque de sostenibilidad ambiental y rentabilidad económica</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>El porcentaje de la población con menos de 1 dólar por día se reduce de 50% en el 2015 (ODM)</i> • <i>20% de reducción de la malnutrición infantil en las familias beneficiarias, por sexo</i> • <i>50% de las familias beneficiarias han incrementado sus bienes productivos</i> • <i>25% de los planes locales son manejados por mujeres con un incremento anual del 10% del valor de sus ventas</i> • <i>45% de los planes locales han generado actividades económicas que han operado por más de tres años, de los cuales por lo menos 30% son manejadas por avecindados y otros pobladores</i> • <i>Los planes han contribuido a fortalecer la organización interna y aumentar el asambleísmo en un 50% de los ejidos y comunidades beneficiados</i> • <i>40% de los grupos apoyados por el proyecto cuentan con mujeres en cargos directivos</i> • <i>Por lo menos 75% de las 30 000 familias beneficiarias (de las cuales 97% indígenas) tienen acceso a los servicios del proyecto</i> 		<ul style="list-style-type: none"> • La situación económica, política y social, nacional y local es estable • No se presentan mayores cambios negativos en los mercados de los productos fomentados • Los cambios de administración en el Gobierno Federal no afectan el apoyo al proyecto
<p><i>COMPONENTE 1 – Fortalecimiento de la capacidad y gestión local</i></p> <p>Resultado. Mejorar las capacidades de la población beneficiaria, en particular indígenas y mujeres, así como de los proveedores de servicios técnicos para un mejor acceso a los recursos públicos y una mayor inserción en los mercados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>9 000 grupos (25% liderados por mujeres y por lo menos 30% por avecindados y otros pobladores) han formulado planes locales</i> • <i>55% de los grupos (25% liderados por mujeres) a través de sus planes (4 950) han fortalecido sus capacidades técnicas, organizativas y de gestión para una mejor inserción en los mercados</i> • <i>1 500 mapas territoriales desarrollados para la gestión de 800 000 ha</i> • <i>240 técnicos comunitarios formados, 10% son mujeres</i> • <i>3 centros de capacitación de técnicos y beneficiarios en operación después del tercer año</i> • <i>10 proveedores de servicios (Asociaciones, ONGs, universidades, etc.) con</i> 		<ul style="list-style-type: none"> • No se considera de manera adecuada a las estructuras comunitarias y formas locales de gobernabilidad • La oferta de servicios técnicos no adecuada con la demanda • Se continúa promoviendo la igualdad de género • Se promueven actividades económicas ambientalmente

Estados Unidos Mexicanos
Pr Proyecto Comunitario de Desarrollo Forestal en los estados del Sur: Campeche, Chiapas y Oaxaca (DECOFOS)
Informe de supervisión - Misión de Supervisión del 23 de septiembre al 5 de Octubre de 2012

	<i>mejores capacidades en desarrollo de negocios orientadas a servir a los pobres rurales</i>		sustentables
<p><i>COMPONENTE 2 – Apoyo a emprendimientos forestales</i></p> <p>Resultado. Mejorar las oportunidades de generación de ingresos y empleo de las familias pobres, a través del financiamiento de emprendimientos económicos, viables y sostenibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 45% de los planes (4 050) (25% manejados por mujeres) son elegibles para acceder a recursos públicos para financiar bienes y servicios a fin de emprender actividades económicas viables y sostenibles (aprovechamiento forestal, PFNM, agroforestales, PSA, etc.) • 1 000 planes manejados por mujeres presentan un incremento anual del 10% en el valor de sus ventas • De los 4 050 planes, 70% manejados son comunitarios, 15% son avecindados y 15% son de otros pobladores • 10 000 empleos directos generados por los planes • 10% de incremento anual en los volúmenes y valores de los productos generados por las actividades económicas (por producto) 		<ul style="list-style-type: none"> • No se trabaja de manera adecuada con las estructuras comunitarias y formas locales de gobernabilidad • La oferta de servicios técnicos no es adecuada con la demanda • Se promueven actividades económicas ambientalmente sustentables • Se continúa promoviendo la igualdad de género
<p><i>COMPONENTE 3 – Fortalecimiento institucional y administración del proyecto</i></p> <p>Resultado. Mejorar la eficiencia del gasto público de la CONAFOR, a través de la generación de metodologías que faciliten el acceso de las familias pobres a sus programas y recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los ejidos y comunidades y demás beneficiarios, han aumentado en 50% su presentación de solicitudes de apoyo a la CONAFOR • El presupuesto de la CONAFOR destinado a los ejidos y comunidades con los mayores niveles de marginación se incrementa anualmente en un 10% • 50 experiencias sistematizadas y difundidas de desarrollo de localidades pobres y sus pobladores al cierre de la ejecución del proyecto • Las metodologías generadas por el proyecto ayudan a reproducir y ampliar la estrategia de la CONAFOR de atención a los más pobres 		<ul style="list-style-type: none"> • Los cambios de administración en el Gobierno Federal no afectan el apoyo al proyecto • El personal de la UGP se dedica exclusivamente al proyecto • No se considera de manera adecuada a las estructuras comunitarias y formas locales de gobernabilidad • Se continúa promoviendo la igualdad de género

*Nota: El avance del marco lógico a mayo 2013 no se logró construir por falta de información. Debería estar actualizado, al menos hasta diciembre 2012 ya que la Convocatoria, que permitiría ejecutar el POA 2013 y mostrar sus avances, aún está pendiente de publicación. **Nota 2: Aunque el proyecto está en su tercer año de implementación, la falta de personal y de un adecuado sistema de información no permite la recolección y el procesamiento de datos para actualizar el marco lógico. Fuente: Personal de DECOFOS.

Apéndice 7: Gestión de los conocimientos: aprendizaje e innovación

Si bien el proyecto lleva poco tiempo de ejecución, hay experiencias innovadoras que podrían comenzar a sistematizarse, como es el caso de los hornos de carbón. Al momento no hay un proceso para rescatar este aprendizaje.

Aprendizaje

Hay un aprendizaje a nivel institucional, CONAFOR es una agencia forestal implementando un proyecto de desarrollo rural con la intención de mejorar el bienestar de comunidades en regiones forestales. Antes la agencia tenía poca experiencia o perspectiva para este objetivo. Aunque los proyectos todavía mantienen un enfoque forestal, el concepto a nivel institucional está ampliando para incluir elementos de agroforestería.

El aprendizaje a nivel de los proyectos productivos ha sido limitado por tratarse de giros productivos distintos del patrón forestal. Al menos el aprendizaje ha sido: primero, se necesitan técnicos calificados en otras disciplinas para ofrecer servicios que respondan a las demandas de nuevas actividades agrícolas y no agrícolas. Segundo, el mercado es un elemento clave en el éxito de los proyectos productivos. Entonces, el plan técnico del proyecto de inversión debe incluir un enfoque empresarial basado en las demandas del mercado.

El aprendizaje al nivel del DECOFOS es informal. Un paso en el mejoramiento del proyecto sería sistematizar el conocimiento adquirido de la experiencia práctica a través de un taller con el personal del Proyecto para alinear la visión y realizar los ajustes pertinentes.

El aprendizaje al nivel de los beneficiarios ocurre con la implementación de los proyectos productivos y participación en los talleres. Con más apoyos y proyectos, se incrementará este aprendizaje.

El concepto de focalización implementado, aún es muy amplio, debería impulsarse una focalización más dirigida para asegurar la integralidad de las acciones y el logro de resultados que incidan en la mejora de las condiciones de vida de la población.

Innovación

Se está innovando en el territorio, con la implementación de hornos artesanales de producción de carbón sustituyendo los métodos tradicionales de producción bajo tierra.
