



Invertir en la población rural

## **Estados Unidos Mexicanos**

---

### **Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales de las Zonas Semiáridas (Regiones Norte y Mixteca)**

#### **Informe de supervisión**

#### **Informe principal y apéndices**

Fechas de la misión: 23 al 31 de octubre de 2016  
Fecha del documento: 31 de octubre de 2016  
N.º del proyecto: 1100001597  
N.º de informe: 4251-MX



## Índice

Acrónimos y siglas	iii
A. Introducción	1
B. Evaluación general de la ejecución del Proyecto	2
C. Productos y efectos directos	3
D. Marcha de la ejecución del Proyecto	4
E. Aspectos fiduciarios	7
F. Sostenibilidad	10
G. Planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento	11
H. Experiencias Piloto	14
I. Conclusión	15

## Apéndices

Apéndice 1:	Resumen de la situación del proyecto y calificaciones asignadas	18
Apéndice 2:	Marco lógico actualizado: progresos alcanzados respecto de los objetivos, efectos directos y productos	21
Apéndice 3:	Resumen de las medidas más importantes que haya que adoptar en plazos convenidos	24
Apéndice 4:	Progresos físicos medidos respecto del POA, con inclusión de los indicadores del RIMS	27
Apéndice 5:	Aspectos financieros: ejecución financiera efectiva, por financiador y componente, y desembolsos por categoría	29
Apéndice 6:	Cumplimiento de las cláusulas legales: estado de aplicación	32
Apéndice 7:	Gestión de conocimientos: aprendizaje e innovación	34

## Acrónimos y siglas

CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CONAFOR	Comisión Nacional Forestal
CONAZA	Comisión Nacional de Zonas Áridas
DECOFOS	Proyecto de Desarrollo Comunitario Forestal en los Estados del Sur (Campeche, Chiapas y Oaxaca)
ENAIPROS	Estrategia Nacional de Manejo Forestal Sustentable
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
GFPFS	Gerencia de Fomento a la Producción Forestal Sustentable
ICP	<i>IFAD Client Portal</i>
MIA	Manifestaciones de Impacto Ambiental
MOP	Manual Operativo del Proyecto
NAFIN	Nacional Financiera
PAC	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
POA	Plan Operativo Anual
PRODESNOS	Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales e Indígenas del Noroeste Semiárido
PRONAFOR	Programa Nacional Forestal
PROSPERA	Programa de Inclusión Social
RB-COSOP	Programa Sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SAI	Sistema de Administración Integral
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SIDPA	Sistema Integral de Pagos
SIGA	Sistema Integral de Gestión de Apoyos
SFP	Secretaría de la Función Pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
UAIFF	Unidad de Asuntos Internacionales y Fomento Financiero
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto
USD	Dólares de los Estados Unidos de América

## A. Introducción <sup>1</sup>

1. Del 23 al 31 de octubre de 2016 se llevó a cabo la misión de supervisión del Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales de las Zonas Semiáridas (Regiones Norte y Mixteca). El objetivo de la misión de supervisión fue efectuar una revisión conjunta entre el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), el Gobierno de México y las personas beneficiarias sobre el desempeño en la ejecución física y financiera del Proyecto, acordando medidas que aseguren el alcance de los resultados e impactos.
2. Durante la misión se visitaron los municipios de Cuatro Ciénegas y Ramos Arizpe en el Estado de Coahuila, donde se tuvo un intercambio con los Ejidos La Reforma, La Vega, Tuxtepec y Reata, grupos de mujeres y asociaciones que se dedican al aprovechamiento de la candelilla, lechuguilla y mezquite, los cuales representan los diferentes tipos de unidades de atención apoyados o que tienen potencial para ser apoyados por el Proyecto. Al finalizar la visita de campo se sostuvo una reunión con la Gerencia Estatal de la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) en Coahuila, donde se señaló la necesidad de revisar los medios de trabajo con los que cuenta el equipo técnico a cargo del Proyecto para el efectivo funcionamiento del modelo operativo. Posteriormente, en las oficinas centrales de la CONAFOR ubicadas en Zapopan, Jalisco, se revisaron los avances en la definición estratégica, avances en la implementación física y financiera, sistema de planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento, y aspectos fiduciarios y adquisiciones del Proyecto. La reunión de cierre de la misión se llevó a cabo en las oficinas de Nacional Financiera (NAFIN) en Ciudad de México, contando con la participación de los equipos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), NAFIN, CONAFOR y FIDA.
3. El equipo del FIDA destacó que durante el segundo semestre de 2016 el Proyecto mostró un avance sustantivo en la definición estratégica para contribuir a que la población indígena y rural de las zonas semiáridas de las regiones norte y mixteca aumente sus ingresos y empleo. Dado este avance, la misión puso énfasis en la operatividad de dicha estrategia a partir de 2017, así como en la focalización para aumentar el impacto de las inversiones, la identificación de oportunidades de innovación y agregación de valor, la articulación interinstitucional, y el desarrollo de instrumentos de trabajo concretos de planificación (integralidad y progresividad) y seguimiento que orienten y faciliten la ejecución, y que garanticen la sostenibilidad. Los avances en la definición estratégica a la fecha y las acciones previstas para 2017-2020 se encuentran en línea con los objetivos del Programa sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales del FIDA (RB-COSOP, por sus siglas en inglés) de contribuir a mejorar la eficiencia y la equidad del gasto asignado por el Gobierno Federal orientado al desarrollo económico de los pequeños productores rurales, así como que aumenten significativamente su productividad.
4. La misión agradece a la SHCP, a NAFIN, a la CONAFOR, a la Unidad Coordinadora del Proyecto, y a las personas beneficiarias visitadas por sus aportaciones y las atenciones recibidas. A lo largo de la semana la misión pudo interactuar con la Gerencia Estatal de Coahuila, la Gerencia de Fomento a la Producción Forestal Sustentable (Coordinación General de Producción y Productividad), la Dirección de Financiamiento (Unidad de Asuntos Internacionales y Fomento Financiero), la Gerencia de Restauración Forestal (Coordinación General de Conservación y Restauración), y la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) de la CONAFOR, así como con personas beneficiarias del Proyecto, y personal de la SHCP y de NAFIN.

---

1 Integrantes de la misión: María del Rocío Díaz, especialista en aspectos fiduciarios, adquisiciones, y análisis institucional; Hugo Gámez, especialista en negocios y finanzas rurales; Santos Santillanes, especialista en negocios rurales, focalización y medio ambiente; Alejandra Macías, especialista en planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento; María José Schaeffer, oficial de programas; Alessandro Lembo, oficial de finanzas; y Tomás Rosada, gerente de programas y jefe de misión.

## **B. Evaluación general de la ejecución del Proyecto**

5. La ejecución del Proyecto en el periodo 2015-2016 se realizó en un contexto de cambios en la estructura funcional y administrativa de la CONAFOR, en el nivel central y en su estructura territorial (Gerencias Estatales), así como de construcción de una estrategia específica para la atención de zonas semiáridas, en el marco de la Estrategia Nacional de Manejo Forestal Sustentable para el Incremento de la Producción y Productividad (ENAIPROS). En este contexto, las acciones y la asignación presupuestal por parte de la CONAFOR para cada uno de los componentes que integran el Proyecto siguieron la tendencia general del Programa Nacional Forestal (PRONAFOR) y de las directrices establecidas en sus Reglas de Operación, bajo el patrón tradicional de atención a la demanda.
6. En el último año hubo avances importantes en las definiciones estratégicas que guiarán la ejecución del Proyecto hasta la terminación en diciembre 2020. La constitución del equipo de la UCP, con un perfil interdisciplinario, así como las figuras de enlace operativo en cada uno de los 13 estados que integran el área geográfica de intervención del Proyecto, ha sido un factor determinante para continuar avanzando en esta construcción estratégica y de contribución del Proyecto a la ENAIPROS.
7. Los principales elementos de estas definiciones estratégicas en curso, se refieren a la focalización geográfica en un área más acotada de la inicialmente considerada en el Proyecto (de una primera definición de 397 municipios y 46,7 millones de hectáreas, se pasó a 192 municipios y 12,4 millones de hectáreas), este ejercicio fue desarrollado con la participación de las 13 Gerencias Estatales para reconocer el potencial productivo en las zonas semiáridas y buscando la definición de corredores estratégicos para la implementación del Proyecto. No obstante, dicha área aún resulta extensa considerando sobre todo los recursos de inversión y operación, por lo que se espera aún un esfuerzo mayor de focalización, que además puntualice los ejidos y comunidades específicas que conformarán la población objetivo del Proyecto.
8. Asimismo, se ha adoptado una visión de integralidad y progresividad en las intervenciones del Proyecto a nivel de cada unidad de atención (ejido, comunidad, grupos participativos de interés común), este enfoque marca un cambio sustantivo sobre el esquema tradicional de atención que no favorecía sinergias entre los conceptos de apoyo y el logro de resultados e impactos.
9. Otro ámbito relevante para la consolidación de estas nuevas orientaciones estratégicas son los cambios que se están proponiendo en las Reglas de Operación del PRONAFOR para el ejercicio fiscal 2017, en general se trata de detallar conceptos de apoyo con orientación a las zonas semiáridas y bajo una estructura que busca sinergia entre el desarrollo de capacidades, la organización para la producción, la sustentabilidad en el aprovechamiento de los recursos y las inversiones productivas. Estos cambios permitirán balancear de mejor manera la asignación de recursos presupuestales entre zonas templadas productoras de madera y las zonas semiáridas con alto potencial productivo en recursos forestales no maderables, de igual relevancia es la introducción de un nuevo concepto de apoyo para proyectos productivos desarrollados por mujeres, así como el impulso a inversiones productivas desde una perspectiva de cadenas de valor. Un aspecto clave en estas Reglas de Operación es la definición de un nuevo modelo de extensión, que contribuiría a fortalecer el acompañamiento técnico a los beneficiarios del Proyecto. Se espera que las Reglas de Operación 2017 sean aprobadas a finales de 2016.
10. En resumen, con estas nuevas definiciones estratégicas, la Gerencia de Fomento a la Producción Forestal Sustentable (GFPFS) y la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) buscan elevar la eficiencia y equidad del gasto ejercido por la CONAFOR en especial el aplicado al desarrollo productivo de las zonas semiáridas, bajo un enfoque de gestión estratégica de la demanda de la población objetivo del Proyecto, que plantea nuevos retos a la

CONAFOR para promover un desarrollo con enfoque territorial y con mayor participación de los potenciales beneficiarios.

11. A nivel de las orientaciones estratégicas del Proyecto, la misión destacó la importancia de asegurar tres ejes estratégicos en la implementación del Proyecto: (i) focalización geográfica y socioeconómica que evite la dispersión de las inversiones del Proyecto; (ii) definición de la estrategia y planificación por la vida del Proyecto; y (iii) fortalecimiento del sistema de planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento del Proyecto.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Focalización: identificar en el ejercicio de planificación estratégica 2017-2020 los núcleos agrarios y grupos participativos de interés común priorizados para su atención, en función de los corredores estratégicos seleccionados.	GFPFS-UCP	marzo 2017 (planificación estratégica).

### C. Productos y efectos directos

12. En el periodo 2016 se manejaron en las Reglas de Operación un total de 34 conceptos de apoyo para la implementación del Proyecto, de los cuales 13 estaban orientados al Componente 1, Desarrollo de Capacidades Humanas y Sociales; 18 al Componente 2, Producción Sustentable; y 3 al Componente 3, Acceso a Mercados y Negocios Rurales. Durante ese periodo se asignaron un total de 734 apoyos, el 57.7% se concentró en Producción Sustentable, el 41.8% en Desarrollo de Capacidades Humanas y Sociales, y una proporción marginal en Acceso a Mercados y Negocios Rurales. Esta distribución indica una estructura razonable de asignación de recursos presupuestales de la CONAFOR, es decir, apoyos dirigidos primero a sentar las bases para posteriormente poner el énfasis en inversiones en proyectos productivos generadores de ingreso. Sin embargo, de acuerdo a los análisis sobre el terreno realizados por el equipo de la UCP y de los enlaces en cada Estado, se observa que ha prevalecido un patrón inercial de asignación de recursos presupuestales de la CONAFOR, los cuales no necesariamente podrán tener continuidad para desembocar en inversión en proyectos productivos en los próximos años. Al presente, la UCP y los enlaces estatales están realizando diagnósticos sobre el terreno para valorar esas posibilidades de continuidad de las acciones bajo la estrategia de integralidad y gradualidad ya señalada.
13. **Componente 1. Desarrollo de capacidades humanas y sociales.** En este componente los apoyos se han dirigido principalmente a la realización de evaluaciones rurales participativas, seminarios de comunidad a comunidad, talleres de capacitación y promotores comunitarios. La problemática observada revela que no hay concurrencia de técnicos especializados en los temas prioritarios del componente, lo que limita el fortalecimiento de capacidades y empoderamiento de las personas beneficiarias. El FIDA recomienda que este tema se considere en la planificación estratégica 2017-2020, así como en futuras revisiones de las Reglas de Operación, y analizar a futuro la posibilidad de fortalecer el padrón de proveedores de servicios incorporando especialidades técnicas pertinentes a la operación del Proyecto.
14. **Componente 2. Producción Sustentable.** En este componente los apoyos asignados en el periodo 2015-2016 se concentran en la realización de estudios técnicos para el aprovechamiento de recursos forestales no maderables, actividades de cultivo y manejo del hábitat y gestión de proyectos relacionados al manejo forestal. En este ámbito una de las áreas de oportunidad observadas es fortalecer la coordinación interinstitucional con la SEMARNAT para la resolución de los permisos de aprovechamiento, así como las manifestaciones de impacto ambiental (MIA). Sin la aprobación de los permisos no se puede otorgar otro tipo de apoyos, lo que condiciona la estrategia definida, el buen desempeño de la ejecución, y el alcance de los resultados e impactos. El FIDA solicita que se identifiquen los principales



cuellos de botella y se desarrolle una agenda de coordinación interinstitucional con la SEMARNAT.

15. Durante la visita de campo en Coahuila a ejidos dedicados a la extracción de cera de candelilla, la CONAFOR señaló que se está promoviendo el uso del ácido cítrico como innovación tecnológica. El FIDA recomienda que antes de avanzar con la implementación generalizada de esta innovación, se cuantifique el costo y se evalúe la viabilidad financiera y logística de su aplicación.
16. **Componente 3. Acceso a Mercados y Negocios Rurales.** En este componente hasta ahora ha sido marginal la asignación de recursos presupuestales por parte de la CONAFOR, el equipo técnico de la UCP y los enlaces estatales han realizado una intensa labor de diagnóstico en algunos Estados sobre el terreno para identificar oportunidades de inversión en ejidos, comunidades y grupos participativos de interés común, que tengan potencial productivo y de mercado y que reúnan las condiciones necesarias de partida (capacidades, organización, permisos de aprovechamiento vigentes, entre otros elementos) para que en el corto plazo puedan impulsarse proyectos productivos en un esquema de integración de cadenas. Las dos principales limitantes observadas en el terreno se refieren a la falta de técnicos especializados en el aprovechamiento de recursos forestales no maderables y a las barreras que enfrentan los beneficiarios para acceder a los apoyos de PRONAFOR; como por ejemplo el elevado porcentaje de aportación.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Integrar en el POA y PAC 2017 el programa de trabajo de campo en los 13 Estados para completar el diagnóstico de los ejidos, comunidades, y grupos participativos; incluyendo presupuesto.	UCP	enero 2017 (POA 2017)
Realizar el diagnóstico de los ejidos, comunidades, y grupos participativos; identificando potenciales productivos y de mercados; y cadenas de valor a fortalecer en la vida del Proyecto (al menos 50% de avance).	UCP y Gerencias Estatales	marzo 2017 (previo a la reunión de planificación con el FIDA)
Identificar los principales cuellos de botella en la autorización de permisos de aprovechamiento de RFNM y desarrollar una agenda de coordinación interinstitucional con la SEMARNAT.	GFPFS-UCP	marzo 2017

#### D. Marcha de la ejecución del Proyecto

17. En la convocatoria 2015 se tuvo una asignación de recursos presupuestales de la CONAFOR por el orden de MXN \$34'335,747.54, con un total de 372 apoyos asignados, en la cual los Estados de Hidalgo, Baja California, Coahuila, Durango y Baja California Sur concentraron el 72% de los apoyos. Por componente, la inversión se distribuyó de manera equilibrada entre el Componente 1, Desarrollo de Capacidades Humanas y Sociales (MXN \$17'421,409.44) y el Componente 2, Producción Sustentable (MXN \$16'914,338.10), sin que se hayan asignado recursos para el Componente 3, Acceso a Mercados y Negocios Rurales.
18. En la convocatoria 2016 se tuvo una asignación de recursos presupuestales de la CONAFOR por el orden de MXN \$78'679,927.05, con un total de 612 apoyos, lo cual significó un aumento en la inversión total de 129% con respecto a 2015. El 73% de los apoyos se concentró en los estados de Durango, Coahuila, Puebla, Guerrero, Nuevo León, Baja California y Baja California Sur, destacando la asignación de apoyos en Estados de la Mixteca que en 2015 fueron poco atendidos (Puebla y Guerrero). Al Componente 2, Producción Sustentable, se le asignó la mayor inversión, equivalente a MXN \$67'870,703.35 (86% de la asignación total). Al Componente 1, Desarrollo de Capacidades Humanas y Sociales, se le asignó MXN \$10'219,054.80 (12,9% de la asignación total), y el Componente 3, Acceso a Mercados y Negocios rurales, que resulta estratégico para impactar en el objetivo de desarrollo del

- Proyecto, continuó desatendido (se le asignó una inversión de MXN \$590,168.90, menor al 1%).
19. Las inversiones realizadas en 2015 y 2016, si bien se realizaron atendiendo la demanda tradicional que capta el PRONAFOR, provienen de los 397 municipios inicialmente considerados como el área geográfica del Proyecto (previo al ejercicio de focalización que se realizó en el primer semestre de 2016), algunas de estas inversiones podrán ser retomadas para su potenciación o complementariedad en el marco de la estrategia integral y secuenciada que se ha definido en la estrategia de intervención del Proyecto a ejecutarse en adelante.
  20. Del trabajo realizado para brindar un marco más estratégico y operativo al Proyecto, desarrollado especialmente en lo que va del 2016, debe destacarse la precisión de la estrategia de intervención; el acotamiento del área geográfica; la revisión, negociación e introducción de ajustes a las Reglas de Operación del PRONAFOR 2017 para favorecer mejor el acceso de la población objetivo del Proyecto; la actualización del Manual Operativo; la conformación de la Unidad Coordinadora del Proyecto en abril de 2016; el ajuste al sistema de planificación, seguimiento y evaluación (Marco lógico, POA, PAC, diseño de términos de referencia para línea de base, sistemas de información); el acercamiento y la generación de propuestas con otras fuentes de financiamiento (Fondo CONACYT-CONAFOR) para ejecutar proyectos de investigación e innovación tecnológica de impacto regional y nacional; y la instauración de dos proyectos piloto en los estados de Coahuila y Oaxaca, respectivamente, que buscan probar esquemas e innovaciones para retroalimentar el modelo operativo y la estrategia de intervención en los 13 estados.
  21. La estrategia de intervención acordada para la operación futura del Proyecto, y que ha comenzado a operarse en 2016, busca el desarrollo integral, secuenciado y focalizado de las comunidades de las zonas semiáridas del país, y especialmente de los grupos de población más vulnerables como mujeres, vecindados, indígenas y jóvenes. Para ello, dicha estrategia requiere de la promoción de acciones basadas en diagnósticos y planes que surjan de manera participativa con los ejidos y comunidades (y no únicamente como atención a la demanda), y en un esquema de mayor presencia en el terreno mediante acompañamiento técnico.
  22. Si bien el Proyecto busca dar prioridad a la población más vulnerable dentro de los ejidos y comunidades como mujeres, vecindados, indígenas y jóvenes, en la práctica se han encontrado diversas limitaciones para favorecer dicha inclusión. Una de ellas es que las Reglas de Operación del PRONAFOR no daban cabida a los grupos participativos, por tanto se requiere de un esquema de promoción para la inclusión de estos actores. Al respecto, en las Reglas de Operación 2017 ya se han realizado ajustes para permitir dicha inclusión, así como un concepto de apoyo específico para las mujeres.
  23. En abril de 2016 se conformó completamente la Unidad Coordinadora del Proyecto, que incluye a 22 personas, de las cuales 9 se ubican en la sede de la CONAFOR a nivel central, el coordinador y un grupo de especialistas multidisciplinarios, y 13 enlaces en los Estados, que están trabajando directamente con los ejidos y comunidades en la fase de diagnóstico y planeación, a fin de determinar los apoyos que requieren éstos en un horizonte multianual. La UCP central fortalece la acción de los enlaces, acompañando el trabajo de campo para detectar posibles proyectos y propuestas a ingresar como solicitudes en el PRONAFOR 2017.
  24. El trabajo de la UCP se ve limitado por restricciones dada la política interna laboral de la CONAFOR en el uso de los recursos operativos (viáticos, acceso a gasolina, vehículos, personal), y plantea la necesidad de lograr una mejor coordinación y posicionamiento del proyecto con las demás áreas de la CONAFOR en las Gerencias Estatales, a fin de sumar esfuerzos. La CONAFOR hará un análisis de las alternativas para financiar este tipo de gastos y se compromete a enviar una propuesta sobre el costo de los PSP a lo largo del Proyecto, respetando los umbrales acordados en el Convenio de la Donación.

25. Respecto a las Reglas de Operación del PRONAFOR se ha logrado un avance muy importante al haber logrado incorporar mejores puntajes en los criterios de priorización generales y por componente, para favorecer a las solicitudes provenientes de los ecosistemas semiáridos. Asimismo, se introdujo en la población objetivo de algunos componentes la categoría de grupos participativos, que permiten la inclusión de los grupos vulnerables objetivo del Proyecto. También se flexibilizó el acceso a conceptos orientados al fortalecimiento de las cadenas de valor (abasto y transformación) que prácticamente excluían proyectos generados en estas zonas y que son los que pueden potenciar las acciones del Componente 3, Acceso a Mercados y Negocios Rurales, determinante en el logro del objetivo de desarrollo del Proyecto.
26. De las dos experiencias piloto que se han establecido en campo como pilares de aprendizaje e innovación dentro del Proyecto, en Coahuila se ha observado el mayor avance en el desarrollo de la propuesta. Sin embargo, aún se requiere definir los alcances (especialmente en cuanto a la definición de los temas de innovación y tipos de inversión que se podrían financiar para contribuir a una mayor agregación de valor) y garantizar la operatividad (principalmente lo relacionado al financiamiento de los costos operativos que tiene el Proyecto) en Coahuila y Oaxaca.
27. En seguimiento y evaluación se ha hecho un esfuerzo importante por contar con una base de datos que incluye información de los ejidos, comunidades y grupos participativos apoyados, información agregada de los beneficiarios directos e indirectos, e información financiera; avance que ha permitido dar seguimiento a algunos de los indicadores del marco lógico. Sin embargo, hace falta contar con información a nivel de beneficiarios a través de formularios específicos, probados en campo, que recopilen solamente la información necesaria de las personas que reciben tipos de apoyos seleccionados para poder dar respuesta a los indicadores del marco lógico, y a los resultados e impactos del Proyecto. Es decir, un sistema automatizado que vincule la planeación, el seguimiento, la evaluación y la gestión del conocimiento (ver sección G).
28. En términos del recurso humano contratado para el Proyecto, el FIDA destacó la necesidad de formación para fortalecer las capacidades y competencias técnicas y programáticas del equipo técnico a cargo del proyecto (UCP y enlaces estatales), y solicitó a la CONAFOR asegurar la contratación del equipo del Proyecto a nivel central (9 personas) y de los enlaces estatales (13 personas) para 2017, a fin de garantizar el buen desempeño en la ejecución del proyecto y minimizar riesgos de fuga de capital humano clave.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Consultar a la Gerencia de Recursos Materiales y Obras sobre la asignación de combustible para la operación en campo de los Enlaces Estatales del Proyecto (combustible para automóviles oficiales).	Dirección de Financiamiento UAIFF	noviembre 2016
Realizar una planificación de costos operativos fijando montos mínimos y máximos por mes para una operación adecuada del Proyecto; de acuerdo al ciclo del Proyecto durante 2017.	UCP y Dirección de Financiamiento UAIFF	noviembre 2016
Buscar e implementar mecanismos efectivos de coordinación y articulación con instituciones que tienen presencia en el área del proyecto, con el fin de lograr concurrencia de recursos y articulación de programas sociales y de fomento productivo.	GFPFS - UCP – Gerencias Estatales	abril 2017
Asegurar la contratación del equipo del Proyecto a nivel central (9 personas) y de los enlaces estatales (13 personas) para 2017, a fin de garantizar el buen desempeño en la ejecución del proyecto y minimizar riesgos de fuga de capital humano clave.	GFPFS y Dirección de Financiamiento UAIFF	diciembre 2016 y enero 2017

## E. Aspectos fiduciarios

29. **Gestión financiera.** Las funciones administrativas y financieras son asumidas por el equipo de la Dirección de Financiamiento de la UAIFF, a la cual se ha incorporado una profesional contratada con recursos de la donación FIDA. También se cuenta con apoyo de personal administrativo ubicado en la Gerencia de Fomento a la Producción Forestal Sustentable. En seguimiento a la gestión financiera se ha determinado que el desempeño de esta forma de organización es satisfactorio y asegura la eficiencia de las operaciones administrativas y financieras del proyecto.
30. Como resultado de la aplicación de la guía del FIDA para revisión de la gestión financiera, se determinó que los sistemas de gestión financiera y control interno son satisfactorios. CONAFOR presentó los sistemas: Sistema Integral de Gestión de Apoyos (SIGA) y Sistema Integral de Pagos (SIDPA), que se utilizan para registro de demandas, aprobación de apoyos, formalización de convenios, así como para el seguimiento y control de pago a los beneficiarios. El Sistema de Administración Integral (SAI) se utiliza para el registro presupuestal, contable y de adquisiciones de las operaciones del Proyecto.
31. Respecto a la organización de expedientes de los apoyos se solicita a la CONAFOR asegurar la integridad de los mismos verificando que cuentan con información de conformidad con lo establecido en las Reglas de Operación sobre:
  - a. La fase de convocatoria, asignación y firma del convenio entre la CONAFOR y el beneficiario (SIGA).
  - b. La fase de pago de la CONAFOR al beneficiario (SIDPA).
  - c. La fase de ejecución por el beneficiario con base en las Reglas de Operación.
32. Durante la presentación del SIGA se informó que en el sistema se captura el número de convenio entre la CONAFOR y los beneficiarios, sin embargo, este dato no se encontró en los convenios revisados durante la misión. Se recomienda que éste número sea incluido en el encabezado de cada convenio. Los expedientes serán revisados nuevamente durante la misión de supervisión del 2017.
33. El FIDA señala que los convenios de financiamiento de los préstamos I-872 y E-11 incluyen en su anexo 2, la categoría III de estudios y asistencia técnica, destinados a la realización de estudios y contratación de asistencia técnica que permita la operación del Proyecto, y la categoría V de costos operativos, destinados a gastos necesarios para el funcionamiento del Proyecto, por lo cual el FIDA solicita la inclusión y uso de estos recursos en el financiamiento de las operaciones del proyecto, en coherencia con las matrices de desembolso.
34. La CONAFOR, en la medida de lo posible, hará las gestiones necesarias para asignar recursos en el dígito 2 para los gastos mencionados en el párrafo anterior, en los periodos posteriores al ejercicio fiscal 2017. Los requerimientos para el año 2017 serán financiados a través del aporte local.
35. En relación a la matriz de desembolso de 2016, se comentó que la misma se envió al FIDA durante la Misión y se encuentra en proceso de revisión del Fondo. De manera paralela, se acordó enviar las solicitudes de desembolso No. 3 de ambas financiaciones al FIDA por parte de NAFIN, mismas que incluyen los gastos de 2016 con los conceptos de gasto que se especifican en dichas matrices.
36. En lo que respecta a la matriz de desembolso del préstamo I-872 y E-11, se señala que en los registros de la CONAFOR los gastos que se someten a reembolso deben estar plenamente identificados, tal como se observó en las sesiones de trabajo de los sistemas de la CONAFOR por parte del FIDA y NAFIN, es decir, con cargo al Convenio de Financiación con el cual se tramita el desembolso.

37. **Ejecución presupuestaria 2015 y 2016.** Para el año 2015 se evidencia una ejecución total del 99%, para el 2016 del 123% y un acumulado de ambos años de 115%, lo que evidencia un desempeño satisfactorio. La CONAFOR indica que la alta tasa de ejecución del 2016 se fundamenta en el incremento de la asignación presupuestaria para este año, lo que les permitió incrementar el número de apoyos asignados.

**Ejecución presupuestaria 2015 y 2016 en pesos mexicanos (detalle en el apéndice 5)**

Fuente	2015			2016			Total		
	Programa do	Ejecuta do	% Ejecutado	Programa do	Ejecuta do	% Ejecutado	Programa do	Ejecuta do	% Ejecutado
I-872	9,805,932	9,627,932	98%	43,177,978	52,341,460	121%	52,983,910	61,969,392	117%
E-11	24,647,816	24,334,816	99%	18,822,020	26,335,582	140%	43,469,836	50,670,398	117%
I-C1361	-	-	-	5,945,375	5,031,224	85%	5,945,375	5,031,224	85%
<b>Total</b>	<b>34,453,748</b>	<b>33,962,748</b>	<b>99%</b>	<b>67,945,373</b>	<b>83,708,266</b>	<b>123%</b>	<b>102,399,120</b>	<b>117,671,014</b>	<b>115%</b>

38. Se destaca que la ejecución presupuestaria por fuente se ha equilibrado entre financiamientos, como fue requerido en febrero 2016.

**Ejecución global por fuentes, 2015 y 2016, en pesos mexicanos (detalle en el apéndice 5)**

Fuente de financiamiento	Ejecutado 2015 y 2016	% de ejecución entre fuentes
I-872	61,969,392	55%
E-11	50,670,398	45%
<b>Total</b>	<b>112,639,790</b>	<b>100%</b>

39. **Desembolsos.** La tasa de desembolsos incluyendo las solicitudes número 3 de cada financiamiento (por aproximadamente 1.25 millones de USD<sup>2</sup>) son las siguientes:

Fuente	Total desembolsado	Tasa de desembolso
I-872 (DEG)	1,924,092	16%
E-11 (EUROS)	1,961,330	18%
I-C1361 (DEG)	-	0%

40. Para enero 2017 se prevé el trámite de la primera solicitud de desembolso para la donación por un monto aproximado de MXN \$5'000,000, equivalentes a 258,000 USD.
41. Con base en que la fecha de entrada en vigor del proyecto se definió para el 29/11/2012 y que la fecha de inicio efectivo es a partir de la firma de la enmienda por cambio de ejecutor, fijada en julio de 2015, así como en las acciones que permitirán la gestión de la primera solicitud de la donación en enero de 2017, se considera que la tasa de desembolso para el período real de ejecución es satisfactoria.
42. De conformidad con la programación de desembolsos acordada en febrero 2016, se prevé que la CONAFOR presente la solicitud de desembolso No. 4 por un monto mayor a 1.25 millones de USD, superando así el monto programado<sup>3</sup>.

Fuente de	Estimación de	o en USD	Pendiente de	En FIDA	Programado a
I-872- MX	2,065,190	500,662	1,564,529	747,365	817,163
E-11-MX	2,070,613	1,131,163	939,450	501,772	437,678

2 El valor final en USD de ambas solicitudes dependerá del tipo de cambio a la fecha valor de los desembolsos.

3 Este incremento es resultado de la mayor asignación y ejecución presupuestaria al 2016.

<b>I-C-1361-MX</b>	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	4,135,804	1,631,825	2,503,979	1,249,138	1,254,841

1/ Según POA 2016.

43. **Portal del FIDA.** Durante la misión, se acordó entre NAFIN, la CONAFOR y el FIDA, que la siguiente solicitud No. 4 del proyecto se tramitará ante el FIDA a través del nuevo *IFAD Client Portal* (ICP por sus siglas en inglés), ya que México es parte del piloto que permitirá al prestatario tramitar los desembolsos en línea y acceder directamente a los principales informes sobre desembolsos y servicio de la deuda.
44. En este sentido, se acordó que la CONAFOR tramitará la(s) solicitud(es) a NAFIN a más tardar el 28 de noviembre. El Oficial de Finanzas del FIDA informó que tiene programado viajar a México los días 5-6 de diciembre para proporcionar capacitación y apoyar a NAFIN en el trámite del primer desembolso a través del portal. Se espera que a través del mismo se logre una mayor eficiencia y un mejor servicio, ya que el prestatario, a través de NAFIN, a partir del trámite vía sistemas no deberá enviar los originales de las solicitudes de desembolso al FIDA. El formulario 100, con el resumen de las categorías de gasto, junto a las instrucciones bancarias, se insertarán en línea, conectándose directamente con el sistema contable del FIDA, mientras que la documentación de soporte (declaraciones de gastos y anexos) se podrá subir al portal en formato electrónico.
45. El FIDA solicita a NAFIN mantener copias físicas de toda la documentación. Por lo que se refiere al formulario 100 y el resumen de las categorías, se verificará si el sistema los generará, en caso contrario se solicitará a NAFIN imprimirlo y conservarlo en sus expedientes debidamente firmados, en tanto se genere electrónicamente por el sistema y el FIDA lo notifique. Se acordó que en caso de problemas técnicos con el portal, NAFIN enviará la solicitud de desembolso al FIDA a través del correo electrónico según la práctica actual.
46. **Fondos de contrapartida.** Como se señaló en la misión de febrero 2016, según los convenios de financiamiento (Sección B.6), la CONAFOR se compromete a realizar aportación local suficiente para apoyar la ejecución del proyecto. Durante la presente Misión, la CONAFOR presentó al FIDA gastos de contrapartida (impuestos), no así con cargo al aporte local. El FIDA señala que este aporte debe ser incluido en la preparación del POA, para lo cual se deben definir las actividades que serán financiadas con aporte local. Dichos gastos deben ser registrados para su reporte en informes de avance y de supervisión.<sup>4</sup>
47. **Fondos de cofinanciación.** En la misión de febrero 2016, se estableció que: *“Según los convenios de financiamiento, el proyecto no está obligado a realizar aportes de los beneficiarios e inversiones complementarias. De cualquier manera, para estos conceptos la CONAFOR propondrá mecanismos de cálculo y registro, mismos que serán considerados como cofinanciación”*. A la fecha dichos mecanismos no han sido implementados, y se acuerda que la CONAFOR elaborará un borrador de propuesta sobre el mismo para ser discutido en marzo de 2017.
48. **Cumplimiento de las cláusulas del convenio de préstamo.** El POA y los informes semestrales se han presentado de manera tardía. El MOP cuenta con no objeción del FIDA y será ajustado por la CONAFOR como resultado de la experiencia en ejecución y recomendaciones de la presente misión. El contrato de mandato con NAFIN fue firmado en junio de 2016. La matriz de desembolsos 2016 se envió para no objeción del FIDA el 25 de octubre. Se entiende que los atrasos en el cumplimiento de condiciones contractuales durante el 2016 son resultado de proceso de puesta en marcha del proyecto.
49. **Adquisiciones y contrataciones.** En agosto de 2016 el FIDA dio la no objeción al PAC 2016, el cual se ha ejecutado satisfactoriamente ya que se ha formalizado la contratación de 22 Prestadores de Servicios Profesionales de apoyo a la UCP y se ha avanzado en la

4 Este monto no debe ser registrado en los estados financieros del proyecto a excepción de los que correspondan al pago de impuestos.

contratación del estudio de línea de base, que se prevé este formalizado antes de concluir el año. Durante la presente misión se revisaron los expedientes de contratación para los procesos incluidos en el PAC y se evidencia que los mismos son satisfactorios.

50. NAFIN comunica que para el caso de los procedimientos de contratación de revisión posterior, debido a que la CONAFOR utiliza la legislación nacional vigente en materia de adquisiciones, y que NAFIN no está facultada a validar los procedimientos bajo la norma nacional, se aplicará lo siguiente: (i) la CONAFOR será responsable de la correcta aplicación de la legislación vigente; y (ii) para que NAFIN lleve a cabo el registro de los contratos de revisión ex post, solo se requerirá el envío de una relación con los datos generales de los contratos que se hayan suscrito, para que puedan ser procesados posteriormente para efectos de desembolso.
51. **Auditoría.** Dando cumplimiento a las condiciones de la Carta al Prestatario, el FIDA dio su no objeción a la designación de la firma auditora Salles, Sáinz-Grant Thornton, S.C. por parte de la Secretaría de la Función Pública (SFP), para realizar la auditoría externa del proyecto para los años 2015 y 2016, según acordado con el FIDA. Se prevé que la contratación de la firma se concrete antes de la finalización del año. La misión reiteró que el informe de auditoría deberá entregarse al Fondo a más tardar el 30 de junio de 2017.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Remitir la solicitud de desembolso No. 4 a NAFIN para su trámite a través del portal.	Dirección de Financiamiento UAIFF	28 de noviembre 2016
Incluir en el POA 2017 la estimación de fondos de contrapartida.	UCP y Dirección de Financiamiento UAIFF	enero 2017
Proponer al FIDA un borrador de propuesta para la estimación y registro de recursos de cofinanciamiento.	UCP y Dirección de Financiamiento UAIFF	marzo 2017
Contratación de la firma auditora para el período 2015 y 2016.	Dirección de Financiamiento UAIFF	31 de diciembre 2016
Entrega del informe de auditoría al FIDA.	Dirección de Financiamiento UAIFF, y NAFIN	30 de junio 2017
Ajuste al MOP.	UCP y Dirección de Financiamiento UAIFF, y NAFIN	enero 2017

## F. Sostenibilidad

52. Considerando las lecciones que el Proyecto ha generado a la fecha, más el trabajo conjunto del FIDA con la CONAFOR por casi una década, se identifica que para que este Proyecto y sus acciones sean sostenibles, es importante considerar los siguientes factores determinantes:
- Lograr un sólido posicionamiento del Proyecto dentro de la CONAFOR, que permita además una coordinación efectiva y suma de esfuerzos con otras gerencias a nivel central (responsables de la ejecución de los otros componentes del PRONAFOR) y especialmente en las Gerencias Estatales.
  - Contar a futuro con Reglas de Operación del PRONAFOR que favorezcan el acceso de la población de los ecosistemas forestales semiáridos, y que se adapten a sus condiciones. Lo cual implica –si se aprueban y publican los cambios propuestos para las Reglas de Operación 2017- continuar con el monitoreo en campo para ver la instrumentación de los cambios y la identificación de nuevos ajustes.

- c) Promover esquemas de coordinación, generación de incentivos y supervisión que aseguren mayor compromiso de los asesores técnicos, promotores comunitarios y otros prestadores de servicios técnicos en el territorio del Proyecto.
- d) Asegurar que el recurso humano a cargo del proyecto cuente con los medios de trabajo suficientes para el efectivo funcionamiento del modelo operativo.
- e) Garantizar la integralidad y progresividad en las acciones promovidas en los ejidos y comunidades y escalamiento a inversiones y proyectos más estratégicos de carácter territorial que impliquen avances en temas como la integración de las cadenas que favorezcan una mejor inserción de los productores.
- f) Consolidar la estrategia de intervención que ha venido desarrollando el Proyecto para la inclusión de grupos vulnerables (mujeres, jóvenes, avocados) que constituyen la población objetivo, y el fortalecimiento de la gobernanza y capacidades al interior de las organizaciones y ejidos.
- g) Generar esquemas de coordinación interinstitucional efectivos entre la CONAFOR con otras instituciones del mismo sector, especialmente la SEMARNAT y la CONANP, para agilizar y favorecer la explotación legal de los recursos (mediante la autorización de permisos y manifestaciones de impacto ambiental procedentes).
- h) Generar esquemas de articulación con otras instituciones que tienen o podrían tener presencia en los territorios del Proyecto, y que resultan estratégicas para el impulso de un desarrollo integral, como la CONAZA de la SAGARPA, la Financiera Nacional de Desarrollo Rural, la Coordinación Nacional de PROSPERA (SEDESOL), las instituciones de investigación, CONACYT, los gobiernos de los estados y municipios, entre otros.

## **G. Planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento**

- 53. **Plan Operativo Anual (POA).** Se presentó el avance del POA 2016 al 30 de septiembre. En el Componente 1, Desarrollo de Capacidades Humanas, se observa un avance técnico de 64%, superando la meta de promotores comunitarios, pero un rezago en la impartición de talleres para capacidades gerenciales. En el Componente 2, Producción Sustentable, se observa un avance técnico de 60,4%, pero aún se debe avanzar con mayor velocidad en la cobertura de la superficie con acciones de restauración y elaboración de los planes de ordenamiento territorial. Por su parte, el Componente 3, Acceso a Mercados y Negocios Rurales, muestra un avance de 25%. Finalmente, el componente 4, Gestión del Proyecto, presenta avances técnicos significativos debido a que en abril se concluyó el proceso de contratación de la UCP y de los enlaces estatales, además se encuentra en marcha el proceso para la contratación del estudio de línea base (se espera que el contrato se firme en noviembre 2016), y el desarrollo de la propuesta para las experiencias piloto en Coahuila y Oaxaca. Para mejor referencia, ver el anexo 4, el cual también incluye información relacionada con los indicadores RIMS.
- 54. Al final de la Misión, el FIDA señaló que observó una discrepancia entre el avance de la ejecución física y financiera, y solicita hacer una revisión de las posibles causas, lo cual servirá como insumo a considerar en la elaboración del POA y PAC 2017. Además, el informe de avance 2016 deberá contener un análisis comparativo entre la ejecución física y financiera que permita determinar las causas de las discrepancias observadas.
- 55. En función de la estrategia desarrollada para zonas semiáridas y la integralidad deseada en los conceptos de apoyo, se acordó realizar en marzo 2017 un ejercicio de planificación estratégica por la vida del proyecto, con el fin de definir y priorizar las principales acciones vinculadas al logro de los resultados y el objetivo de desarrollo del Proyecto.
- 56. Cabe señalar que en general la ejecución física y financiera no presenta el mismo nivel de avance entre Estados. Por ejemplo, Coahuila y Durango registran una asignación



- presupuestaria 2015-2016 de MXN \$13 y MXN \$10 millones, respectivamente; mientras que Hidalgo y Sonora registran una asignación de MXN \$1 y MXN \$1.4 millones, respectivamente. En cuanto a número de apoyos, la mayor cantidad corresponde a Durango (14.9%), Baja California (12.7%) y Coahuila (12.4%), y la menor cantidad corresponde a Oaxaca (2.6%) y Zacatecas (2.9%) de un total de 734 apoyos otorgados en los 13 Estados. Esta situación presenta la necesidad de brindar un mayor acompañamiento y coordinación desde la UCP a los enlaces estatales del Proyecto y las Gerencias Estatales que presentan baja ejecución.
57. Se presentaron las principales acciones previstas a desarrollar en 2017, las cuales tienen como base las Reglas de Operación de la CONAFOR pendientes de ser aprobadas. En los próximos meses la UCP, en coordinación con las Gerencias Estatales, trabajará el POA y PAC 2017 para presentarlo dentro de los tiempos establecidos por el FIDA. Se acordó que la UCP hará una revisión y planificación de los costos operativos para mejorar los medios de trabajo necesarios para la ejecución del Proyecto, incluyendo gasolina y viáticos, a partir del ciclo de ejecución 2017.
  58. **Seguimiento.** La UCP presentó el avance en los indicadores de marco lógico en los niveles de efecto directo y productos (ver anexo 2). Los mayores avances, entre 10% y 58%, se observan en los indicadores del Componente 2 relacionado con la cobertura de territorio en manejo forestal no maderable y prácticas de cultivo forestal en aprovechamientos no maderables, entre otros. Por otro lado, los avances en el Componente 3 son bajos, entre 2 y 3%. Lo anterior da señales sobre la importancia de contar con un buen diagnóstico del estado de situación de los ejidos, comunidades y grupos a apoyar, a fin de poder planificar e inducir la demanda para brindar apoyos integrales que permitan la consolidación de las inversiones.
  59. La UCP ha trabajado en una base de datos que incorpora información del núcleo agrario (ejidos y comunidades), del tipo de apoyo, de los beneficiarios directos e indirectos de manera agregada e información financiera. Éste se considera un gran avance en el ordenamiento y almacenamiento de información que permite dar seguimiento a los indicadores de marco lógico. Sin embargo, se debe definir quiénes se considerarán como beneficiarios indirectos, y llevar el registro a nivel de personas beneficiarias directas para conocer sus características sociodemográficas y económicas más importantes, y poder medir los resultados y objetivo de fin y desarrollo que se refieren a la generación de ingresos y empleo en la población objetivo. Para ello, FIDA propondrá en noviembre 2016 una plantilla de recolección de información en *Excel* que podrá probarse en algunos ejidos para validarla y posteriormente completarla con la información de los beneficiarios durante la vida del Proyecto.
  60. Los resultados que va generando el Proyecto deben tener como base información muy sólida que sea respaldada por los expedientes y otros sistemas dentro de la CONAFOR (SIGA, SIDPA -pagos, entre otros). Por ello, es importante contar con expedientes ordenados y coherentes en las entidades federativas, así como siempre hacer referencia a las fuentes de información.
  61. **Evaluación.** La contratación de la empresa que llevará a cabo el levantamiento de la línea base se encuentra en proceso. La UCP comunicó al equipo del FIDA el resultado de la evaluación técnica y administrativa, con el que se dará el fallo el 7 de noviembre de 2016. Se entregó al FIDA la propuesta técnica presentada por la empresa que cumplió con los requisitos estipulados en los términos de referencia. El FIDA ofreció a la CONAFOR brindar acompañamiento técnico en todo el estudio de línea base (definición de cuestionario, muestras, capacitación a encuestadores, levantamiento, informe, entre otras actividades), el cual se estima se estará desarrollando entre noviembre 2016 a abril 2017, entregando el análisis completo en junio 2017.
  62. **Gestión del conocimiento.** El Proyecto ha escalado aprendizajes del DECOFOS en cuanto al modelo de atención, operación y sistema de seguimiento y evaluación. Asimismo, el equipo de

la UCP ha desarrollado herramientas innovadoras como la visualización de la ubicación e información de los ejidos visitados en la misión a través de *Google Earth* y la elaboración de fichas que permitan reportar las experiencias exitosas del Proyecto. Éstas iniciativas innovadoras tienen potencial para continuar desarrollándose durante la operación del Proyecto, a fin de contar con sistemas de información en tiempo real.

63. Por otro lado, la UCP ha trabajado en una estrategia de comunicación para dotar al Proyecto de identidad propia dentro de la CONAFOR. Se diseñó una primera propuesta de logotipo del Proyecto, la cual aún requiere ajustes para diferenciarse de otros proyectos presentes en las zonas semiáridas. Además, planean tener en la web información y eventualmente los resultados del Proyecto.
64. Durante la misión se hizo la recomendación a la UCP de construir un sistema de planificación, seguimiento y evaluación automatizado que almacene la información operativa a los distintos niveles de atención (ejidos/comunidades, grupo, personas/hogares), vinculado a la información financiera, que le sea de utilidad para gestionar de mejor manera el proyecto, para dar seguimiento a los resultados y poder medir los impactos del mismo.
65. A partir de conocer las iniciativas de conocimiento que la CONAFOR ha puesto en marcha con CONACYT, se solicitó a la UCP desarrollar una agenda de gestión del conocimiento y desarrollo tecnológico que fortalezca la estrategia en zonas semiáridas de la CONAFOR, aprovechando la oportunidad de aprendizaje que brinda la ejecución del Proyecto, las experiencias piloto y los recursos de la donación.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Realizar el ejercicio de planificación estratégica por la vida del proyecto (2017-2020).	UCP, con apoyo del FIDA	marzo 2017
El FIDA remitirá una propuesta para que la CONAFOR diseñe un instrumento(s) para recolección de información a nivel de beneficiarios directos e indirectos, de acuerdo al análisis de los conceptos de apoyo.	El FIDA envía propuesta, UCP realiza el diseño	Primera semana de noviembre 2016 (FIDA) Última semana de noviembre 2016 (CONAFOR)
Pilotear y validar el instrumento para recolección de información a nivel de beneficiarios directos e indirectos, con al menos 5 ejidos y 5 grupos participativos apoyados por el Proyecto en 2016.	UCP	noviembre 2016 – febrero 2017
Puesta en marcha del instrumento para recolección de información a nivel de beneficiarios directos e indirectos.	UCP	A partir de marzo 2017
Desarrollar una agenda de gestión del conocimiento y desarrollo tecnológico. Se sugiere incluir para 2017: (i) sistematización de las experiencias piloto; (ii) identificación de oportunidades productivas alternativas a las tradicionales en las zonas semiáridas; y (iii) estrategia de empoderamiento económico e inclusión de las mujeres.	GFPFS y UCP	marzo 2017
Conferencia telefónica FIDA-CONAFOR-NAFIN para incluir en el informe de avance 2016 un análisis comparativo que permita determinar las causas de las discrepancias observadas en la ejecución física y financiera.	UCP - Dirección de Financiamiento UAIFF NAFIN - FIDA	9 de noviembre 2016 (conferencia telefónica) febrero 2017 (presentación de informe de avance)

## H. Experiencias Piloto

66. Durante la misión de apoyo a la implementación de febrero 2016, se tomó el acuerdo de desarrollar dos experiencias piloto para innovar y agregar valor al Proyecto y por ende a la estrategia de zonas semiáridas de la CONAFOR. Posteriormente, se seleccionó a Oaxaca (región mixteca) y Coahuila (región norte) como los Estados donde se pondrán en marcha las experiencias piloto. Las cadenas productivas seleccionadas por su potencial fueron candelilla en Coahuila, y pitahaya y palma en Oaxaca.
67. En los últimos meses, la UCP y los enlaces de los dos Estados desarrollaron un diagnóstico integral sobre el potencial productivo y de mercado de las cadenas seleccionadas, identificando la problemática y las posibles soluciones para impulsar el desarrollo de proyectos productivos bajo el enfoque estratégico de integralidad y progresividad, focalización geográfica, e inclusión de grupos vulnerables. Al presente se dispone de un programa general de apoyos a desarrollar en los ejidos identificados para el piloto en Coahuila durante 2017-2019, por lo que el FIDA recomendó definir en el primer trimestre 2017 las acciones de innovación y agregación de valor que se pilotearán, y trabajar la propuesta de Oaxaca, la cual aún no se encuentra al mismo nivel de definición que la de Coahuila. El FIDA destacó que uno de los acuerdos de la misión de febrero 2016, fue que para estos pilotajes (innovación y agregación de valor) se reservó el 10% de los recursos de la donación. Estos trabajos se han impulsado con el acompañamiento del equipo de consultores del FIDA.
68. Durante la misión se hizo hincapié a que las áreas de innovación y agregación de valor que se identifiquen deben apuntar de manera más específica a aspectos que al presente quedan fuera del alcance de los instrumentos de que dispone el Proyecto, con el fin de complementar y fortalecer la estrategia de desarrollo en zonas semiáridas. A manera de ejemplo se señalaron como posibles líneas de innovación el diseño y aplicación de una estrategia de inclusión productiva y empoderamiento económico para las mujeres, intercambio de experiencias y cooperación Sur-Sur, y productos de conocimiento y de desarrollo tecnológico en alianza con la academia y centros especializados.
69. El FIDA recomendó que deben asignarse medios de trabajo suficientes a los equipos a cargo del Proyecto para el efectivo funcionamiento del modelo operativo, y poder así aprovechar al máximo la oportunidad que ofrecen las experiencias piloto de fortalecer la estrategia de desarrollo del semiárido.
70. **Experiencia piloto en Oaxaca.** En la Mixteca Oaxaqueña se identifica un importante potencial productivo y de mercado en el aprovechamiento de existencias silvestres de pitahaya. El diagnóstico realizado por la UCP y el enlace estatal indica que la ruta de desarrollo de esta cadena primeramente pasa por la realización de estudios técnicos que apoyen la obtención de permisos de aprovechamiento, así como de un intenso trabajo de organización y empoderamiento de los productores y su capacitación técnico-productiva y de gestión empresarial, para posibilitar la ejecución de inversiones en proyectos productivos. Un eje transversal en estas acciones es la necesidad de contar con un esquema de acompañamiento técnico especializado y de acceso efectivo al financiamiento para inversiones complementarias y capital de trabajo en los proyectos productivos.
71. Estas tareas implican, como ya se señaló, identificar los campos de agregación de valor e innovación específicos que es necesario ensayar para su réplica en otras cadenas y territorios considerados en la implementación general del Proyecto.
72. Al presente se ha realizado la presentación de la propuesta de experiencia piloto a la Gerencia Estatal de la CONAFOR, a efecto de asegurar un trabajo coordinado y con apoyo en la estructura operativa en el Estado. La UCP comenta que es necesario estrechar el vínculo con la Gerencia Estatal para asegurar la cabal comprensión de la estrategia de desarrollo que plantea el Proyecto en general y la experiencia piloto en particular.

73. **Experiencia Piloto en Coahuila.** Para la experiencia piloto se han identificado ejidos potenciales para el desarrollo de la cadena de candelilla en los municipios de Cuatro Ciénegas, Ramos Arizpe y Parras. En la región norte, incluyendo estos municipios de Coahuila, se concentra la mayor producción de cera de candelilla a nivel nacional, y existe una larga tradición productiva y comercial. Además, en algunos ejidos la CONAFOR ya ha tenido una presencia importante (PRODESNOS) y ha construido algunas bases organizativas, productivas y de agregación de valor que podrían potenciarse (especialmente en Cuatro Ciénegas).
74. Sin embargo, se ha detectado que varios de estos ejidos no cuentan con permisos para aprovechamiento, que desarrollan los procesos de extracción de manera tradicional y rústica, que falta introducir prácticas de manejo sostenible de los recursos forestales y suelos, y que además en la vinculación al mercado, si bien el precio de la candelilla actualmente ha mejorado, sigue siendo desfavorable para los productores; debido a que dependen de intermediarios, permisos de extracción y estacionalidad de la actividad productiva.
75. En el proceso de diagnóstico y elaboración de la propuesta para las experiencias piloto que se está trabajando, se están realizando visitas de campo y acercamientos directos con los ejidos para identificar caso por caso la situación prevaleciente y mejorar el plan de acción propuesto para presentar apoyos pertinentes al PRONAFOR en los siguientes años; asimismo se han identificado todos los actores e instituciones relevantes en el territorio en torno a la candelilla para buscar y trabajar espacios de convergencia y articulación. De esta experiencia además se están generando otras lecciones metodológicas y operativas, por lo que el FIDA recomienda su sistematización oportuna para retroalimentar la operación en los demás Estados del Proyecto.
76. Como se mencionó anteriormente, aún deben definirse las acciones de innovación y agregación de valor que se pilotearán. Ejemplos de estas acciones incluyen un esquema operativo para la promoción e inclusión de grupos vulnerables, especialmente mujeres; un modelo operativo y de asistencia técnica que responda a las demandas de las personas beneficiarias y a las potencialidades de la zona, con acompañamiento directo de la CONAFOR; y escalamiento de las acciones del Proyecto hacia un proyecto estratégico de agregación de valor que integre mejor a los productores a la cadena.

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
Identificar las acciones de innovación y agregación de valor que se pilotarán en Coahuila (financiadas con la donación), insertándolas debidamente en la propuesta / diagnóstico que se está trabajando. Al formato de propuesta actual se le debe incluir presupuesto con fuentes de financiamiento, medios de trabajo necesarios para operar y cronograma.	UCP con el apoyo de la Gerencia Estatal de Coahuila	marzo 2017
Desarrollar la propuesta / diagnóstico para la experiencia piloto de Oaxaca. En la propuesta se debe asegurar la inclusión del presupuesto con fuentes de financiamiento, medios de trabajo necesarios para operar y cronograma. Además, deben quedar claramente identificadas las acciones de innovación y agregación de valor que se pilotarán (financiadas con la donación).	UCP con el apoyo de la Gerencia Estatal de Oaxaca	marzo 2017
Identificar y asegurar los recursos presupuestales para aquellas actividades de innovación y agregación de valor en base a las experiencias de los pilotos en Oaxaca y Coahuila, que no puedan ser financiadas con cargo a los préstamos, siempre y cuando los conceptos de gasto estén considerados en las categorías de la donación (dentro del umbral acordado del 10%).	UCP con el apoyo de las Gerencias Estatales de Oaxaca y Coahuila, y la UAIFF	marzo 2017

## I. Conclusión

77. Durante la misión de supervisión se observó que ha avanzado sustantivamente la definición estratégica para contribuir a que la población indígena y rural de las zonas semiáridas de las regiones norte y mixteca aumente sus ingresos y empleo. Así lo constata el avance en el

diagnóstico de las características socioeconómicas y demandas de las personas con potencial de ser beneficiarias del Proyecto, la identificación de corredores productivos estratégicos a ser desarrollados, y los cambios en las reglas de operación para contribuir al desarrollo de las zonas semiáridas; elementos observados durante la misión de supervisión.

78. Sin embargo, es urgente realizar el ejercicio de planificación 2017-2020 que permita la operatividad de dicha estrategia, tomando en cuenta cuatro elementos prioritarios: (i) continuar el ejercicio de focalización geográfica y social para incorporar al Proyecto ejidos, comunidades y grupos participativos en corredores estratégicos, evitando la dispersión de las inversiones; (ii) planificar y buscar la integralidad, graduación y sostenibilidad de las inversiones; (iii) fortalecer el sistema de planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento, a partir del desarrollo de herramientas concretas; y (iv) promover la concurrencia y articulación con otras instituciones presentes en el territorio para incorporar a las personas de las zonas semiáridas a las cadenas de valor y poder brindarles un apoyo integral oportuno, contribuyendo así a la generación de ingresos y empleo.
79. Para garantizar el buen desempeño en la ejecución del proyecto, la CONAFOR también debe priorizar las acciones dirigidas al fortalecimiento de capacidades y competencias técnicas y programáticas del equipo técnico a cargo del proyecto (UCP y enlaces estatales), revisar que los medios de trabajo sean los adecuados para el efectivo funcionamiento del modelo operativo, y asegurar la continuidad y contratación a tiempo del equipo del Proyecto a nivel central (9 personas) y de los enlaces estatales (13 personas) para 2017.

## Apéndice 1: Resumen de la situación del proyecto y calificaciones asignadas

Country	México	Project ID	1597 [1100001597]	Loan/DSF/Grant/ASAP FI No.	1000004245 , 1000004246 , 1000004247
Project	Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales de las Zonas Semiáridas (Regiones Norte y Mixteca)			Top-up Loan/DSF/Grant/ASAP FI No.	
Date of Update	31/10/2016				
Supervising Inst.	FIDA				
No. of Supervisions	1	No. of Implementation Support/Follow-up missions	4		
Last Supervision	31/10/2016	Last Implementation Support/Follow-up mission	09/02/2016		
				USD million	Disb. rate %
Approval	03/04/2012			Total financing	42.02
Agreement	29/11/2012	Effectiveness lag	8.0	IFAD Total	20.70
Entry into force	29/11/2012	PAR value	-----	IFAD loan	18.70
First disbursement	14/07/2016	Last amendment	12/06/2014	DSF grant	
MTR		Entry into force (last amendment)	01/07/2015	IFAD grant	2.00
Original completion	31/12/2018	Last audit		ASAP grant	
Current completion	31/12/2020			Domestic Total	6.32
Current closing	30/06/2021			Beneficiaries	4.82
No. of extensions	1			National Govern	1.50
				External Cofinancing Total	15.00
				Spanish Fund	15.00
					11%

### 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	3	4
2. Acceptable disbursement rate	1	4	2. Performance of M&E	3	3
3. Counterpart funds	3	3	3. Coherence between AWPB & implementation	4	4
4. Compliance with financing covenants	3	4	4. Gender focus	4	5
5. Compliance with procurement	4	5	5. Poverty focus	4	5
6. Quality and timeliness of audits	4	4	6. Effectiveness of targeting approach	4	4
			7. Innovation and learning	3	5
			8. Climate and environment focus	4	5
B.3 Outputs and outcomes	Last	Current	B.4 Sustainability	Last	Current
1. Desarrollo de capacidades humanas y sociales (C.1)	3	3	1. Institution building (organizations, etc.)	4	4
2. Producción sustentable (C.2)	3	3	2. Empowerment	4	4
3. Acceso a mercados y negocios rurales (C.3)	3	3	3. Quality of beneficiary participation	4	4
4. Gestión del Proyecto (C.4)	3	4	4. Responsiveness of service providers	3	4

5. Exit strategy (readiness and quality)	4	4
6. Potential for scaling up and replication	4	5

#### B.5 Justification of ratings

B1. La Dirección de Financiamiento - UAIFF de la CONAFOR es la responsable de los procesos administrativos y de gestión financiera, aplicando procesos e instrumentos de acuerdo a la legislación nacional, conocidos y aceptados por el FIDA. NAFIN es el Agente Financiero designado por la SHCP. Respecto a la gestión financiera, a través de la UAIFF, se opera bajo los sistemas SIAF, SIDPA y SAI, aplicándose adecuados sistemas de gestión y control interno. La tasa de desembolso para el periodo real de ejecución es satisfactoria, considerando que la entrada en vigor de la enmienda para el cambio de ejecutor fue el 1 de julio de 2015. Durante la misión se verificó que el aporte local se realiza, pero no se registra, por lo que se tomaron acuerdos para su inclusión en el POA e informes del 2017. Respecto al cumplimiento de las cláusulas del convenio, en general se han cumplido, aunque con algunos retrasos en las fechas de entrega. Se espera que con la superación de la fase de puesta en marcha se mejore el cumplimiento de plazo y fechas de entrega. Se ha programado la auditoría 2015 y 2016 para inicios del 2017. Se ha designado por la SFP la firma y se espera su contratación antes de que finalice el 2016. // B2. El sistema de seguimiento presenta avances en base a datos a nivel de ejido/grupo, y ejecución financiera; sin embargo se acordó que a partir del 2017 se empezará a registrar la información a nivel de beneficiarios (de acuerdo a los conceptos de apoyo). Las reglas de operación 2017 han sido modificadas a partir de la experiencia del proyecto, y la experiencia pasada de dos proyectos apoyados por el FIDA, se destaca que se ha creado un nuevo concepto de apoyo específico para mujeres. // B3. La UCP ha reportado oportunamente al FIDA avances en la ejecución de las metas del POA 2016. En el Componente 1, Desarrollo de Capacidades Humanas, se observa un avance técnico de 64%, superando la meta de promotores comunitarios, pero un rezago en la impartición de talleres para capacidades gerenciales. En el Componente 2, Producción Sustentable, se observa un avance técnico de 60,4%, pero aún se debe avanzar con mayor velocidad en la cobertura de la superficie con acciones de restauración y elaboración de los planes de ordenamiento territorial. En el Componente 3, Acceso a Mercados y Negocios Rurales, se observa un avance de 25%, debido a que se espera que este componente presente mayor ejecución hacia el medio término del proyecto, en línea con la lógica de graduación y complementariedad de los apoyos. Finalmente, el componente 4, Gestión del Proyecto, presenta un 100% de avance, debido a que se concluyó el proceso de contratación de la UCP y de los enlaces estatales, el "proceso de contratación" del estudio de línea base, y el "diseño" de la propuesta para las experiencias piloto en Coahuila y Oaxaca; sin embargo el estudio de línea base y los proyectos piloto aún son procesos en marcha que deben ejecutarse oportunamente. // B4. A partir de la integración de la UCP se empiezan a identificar las acciones relevantes para la sustentabilidad de los del Proyecto. En el interior de la CONAFOR debe promoverse una mayor articulación con otras áreas. En el plano externo, se acordó la definición de una agenda de coordinación interinstitucional con actores clave.

### Overall Assessment and Risk Profile

	Last	Current
C.1 Physical/financial assets	4	4
C.2 Food security	4	4
C.3 Quality of natural asset improvement and climate resilience	4	5
C.4 Overall <b>implementation progress</b> (Sections B1 and B2)	4	4

#### Rationale for implementation progress rating

Se ha definido una estructura organizativa que favorece la gestión financiera y el control interno. Respecto a la gestión financiera del proyecto, está pendiente que se cumpla el compromiso de que el aporte local se programe como parte del POA y se registre su ejecución. El plan de adquisiciones se ha ejecutado casi en su totalidad y bajo procedimientos transparentes. Se evidencia un importante nivel de desembolsos y avances en la ejecución del POA. Se formalizó el Contrato de Mandato, permitiendo iniciar gestiones de los financiamientos. El MOP cuenta con no objeción y está sujeto a ajustes/mejoras. Con las nuevas orientaciones de estrategia para zonas semiáridas (focalización que evite la dispersión de las inversiones, articulación interinstitucional, integralidad y progresividad de las acciones, y fortalecimiento del sistema de seguimiento y evaluación) y con los cambios que se harán a las Reglas de Operación 2017 (conceptos de apoyo específicos para zonas semiáridas, nuevo modelo de extensión, apoyo a proyectos productivos forestales para mujeres, mayor puntaje a las propuestas de zonas semiáridas para asignar los recursos, entre otros), se espera una mejora importante en la eficiencia y equidad del gasto que favorecerá una mayor contribución a los resultados del Proyecto en términos de incremento en el ingreso y empleo de la población beneficiaria del Proyecto. A casi un año y medio de ejecución se observan avances satisfactorios en los indicadores del marco lógico. En los 6 indicadores de efectos directos se ha avanzado 23%, mientras que en los 11 indicadores de productos se ha avanzado 16,3%, este promedio esconde que se ha avanzado en los efectos 1 y 2 conforme a la planificación por la vida del proyecto, y que en los próximos años el efecto 3 presentará mayor avance por la lógica de progresividad y complementariedad de los conceptos de apoyo.

C.5 Likelihood of achieving the development objectives (section B3 and B4)	4	4
--	---	---

#### Rationale for development objectives rating

Si bien las actividades incluidas en el POA 2016 se encuentran dentro de las actividades que abonan al alcance de los resultados del Proyecto, se debe mejorar su vinculación con la estrategia global para asegurar la consolidación y sostenibilidad de las inversiones a futuro. Se acordó con CONAFOR realizar en marzo 2017 un ejercicio de planificación estratégica 2017-2020, que asegure la integralidad y progresividad de los apoyos y las inversiones, y su sostenibilidad.

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

Fiduciary aspects	No poder destinar recursos del financiamiento para gastos de operación (incluyendo estudios, auditorías y otros). De modo que se cuente con recursos para los apoyos (subsidios) y no se cuente
-------------------	---

	con recursos para apoyar una dinámica de ejecución diferenciada y que permita enfrentar los retos que se plantean con los resultados del proyecto.
Project implementation progress	Que las nuevas definiciones de la estrategia específica para las zonas semiáridas, impulsadas por el Proyecto en el marco del PRONAFOR y de la ENAIPROS, no logren concretarse por la insuficiencia de recursos presupuestales en el periodo 2017-2018.
Outputs and outcomes	Que no se resuelvan los cuellos de botella en la autorización de permisos para el aprovechamiento de recursos forestales no maderables. Este es un requisito indispensable para impulsar el desarrollo de proyectos productivos de mayor impacto del Proyecto.
Sustainability	Que no se logre una efectiva coordinación interinstitucional que movilice y haga converger las acciones y recursos para concretar la estrategia de desarrollo de las zonas semiáridas.

### Proposed Follow-up

Issue / Problem	Recommended Action	Timing	Status
Recurso humano	Asegurar la continuidad de la UCP y de los enlaces del proyecto en los 13 Estados (firma de contratos en enero 2017), y revisar los medios de trabajo que para un eficiente desarrollo del modelo operativo.	Noviembre 2016 – Enero 2017	Pendiente
Fortalecimiento del SPSEGC	Presentar oportunamente el POA y PAC al FIDA en enero 2017; realizar un ejercicio de planeación estratégica 2017-2020 en marzo 2017; poner en marcha un sistema de captura de información a nivel de las personas participantes en el Proyecto y desarrollar una agenda de gestión del conocimiento.	Noviembre 2016 – Marzo 2017.	Pendiente
MOP	Ajustar el MOP	Enero 2017	Pendiente
Aporte de contrapartida	Incluir el aporte local de la CONAFOR y los beneficiarios en el POA 2017 e informe de avance.	Enero 2017 (POA) y Febrero 2017 (Informe de avance)	Pendiente



## **Apéndice 2: Marco lógico actualizado: progresos alcanzados respecto de los objetivos, efectos directos y productos**

Descripción resumida	Indicadores básicos de resultados	Medios de verificación	Hipótesis (H) / Riesgos (R)
<p><b>Meta:</b> Estados Unidos Mexicanos</p>			
<p>Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales de las Zonas Semiáridas (Región Norte y Mixteca) de la población indígena y campesina. Apéndice 3: Resumen de las medidas más importantes que haya que adoptar en plazos convenidos</p>	<p>Los Hogares de las Zonas Semiáridas del Proyecto (Norte y Mixteca) en % del índice de activos en los hogares (RIMS) al 31 de octubre de 2016</p>	<p>▪ Línea base, sección RIMs/RIMs Final</p>	
<p><b>Objetivo de desarrollo del proyecto:</b></p>			
<p>La población indígena y rural de las zonas semiáridas de las regiones Norte y Mixteca aumentan sus ingresos y empleos, fortaleciendo el tejido social, mediante su organización para los negocios rurales en las regiones forestal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ % de los empleos son generados por los negocios rurales que son atendidos por el Proyecto</li> <li>▪ El ingreso de la población atendida por el Proyecto se incrementa en %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudio de Línea Base</li> <li>▪ Repetición del Estudio de Línea Base</li> <li>▪ Evaluación de impacto</li> <li>▪ Informes de S&amp;E</li> </ul>	
<p><b>Efecto directo 1:</b> Constituir y fortalecer las organizaciones con fines económicos de los beneficiarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 39 organizaciones con fines económicos cuentan con un sistema documentado de control instalado y funcionando</li> </ul> <p><b>Avances al 10 de octubre: 1 organización (2.56%)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes de S&amp;E (evaluación)</li> <li>▪ Registros administrativos y operativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe interés de grupos en los negocios rurales, y de municipios en la planificación del desarrollo</li> </ul>
<p><b>Productos:</b> 1.1 Talleres de promoción y difusión 1.2 Formación de líderes comunitarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 156 talleres de desarrollo de capacidades gerenciales realizadas</li> </ul> <p><b>Avances al 10 de octubre: 26 talleres gerenciales (16.67%)**</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 156 talleres de desarrollo de capacidades técnicas realizadas</li> </ul> <p><b>Avances al 10 de octubre: 13 talleres técnicos (8.33%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2250 Personas capacitadas en empresas y capacidad empresarial (RIMS 1.5.3)</li> </ul> <p><b>Avances al 10 de octubre: 705 promotores (31.33%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 300 promotores comunitarios apoyados</li> </ul> <p><b>Avances al 10 de octubre: 43 promotores (14.33%)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes de S&amp;E (evaluación)</li> <li>▪ SIGA</li> <li>▪ Registros administrativos y operativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La operación del proyecto se ejecuta en tiempo y forma</li> <li>• La recolección de la información es adecuada en sistemas y en las entidades federativas</li> </ul>
<p><b>Efecto directo 2:</b> Mejorar la producción sustentable mediante la rehabilitación de los recursos naturales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 374,583 Hectáreas apoyadas para su incorporación o reincorporación al manejo forestal no maderable</li> </ul> <p><b>Avances al 10 de octubre: 218,899 hectáreas (58.44%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 155,566 Hectáreas con prácticas de cultivo forestal en aprovechamientos no maderables</li> </ul> <p><b>Avances al 10 de octubre 14,704 hectáreas (9.45%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 50,000 Hectáreas con acciones de restauración forestal</li> </ul> <p><b>Avances al 10 de octubre: 5,213 (10.43%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tierra objeto de prácticas de ordenación mejoradas (RIMS 1.1.13)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes de S&amp;E (evaluación)</li> <li>▪ SIGA</li> <li>▪ Registros administrativos y operativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La promoción y el desempeño del Proyecto logran despertar el interés de los líderes y beneficiarios</li> </ul>

### Apéndice 3: Resumen de las medidas más importantes que haya que adoptar en plazos convenidos

Medida convenida	Responsable	Fecha convenida
<b>Evaluación general de la ejecución del Proyecto</b>		
Focalización: identificar en el ejercicio de planificación estratégica 2017-2020 los núcleos agrarios y grupos participativos de interés común priorizados para su atención, en función de los corredores estratégicos seleccionados.	GFPFS-UCP	marzo 2017 (planificación estratégica).
<b>Productos y efectos directos</b>		
Integrar en el POA y PAC 2017 el programa de trabajo de campo en los 13 Estados para completar el diagnóstico de los ejidos, comunidades, y grupos participativos; incluyendo presupuesto.	UCP	enero 2017 (POA 2017)
Realizar el diagnóstico de los ejidos, comunidades, y grupos participativos; identificando potenciales productivos y de mercados; y cadenas de valor a fortalecer en la vida del Proyecto (al menos 50% de avance).	UCP y Gerencias Estatales	marzo 2017 (previo a la reunión de planificación con el FIDA)
Identificar los principales cuellos de botella en la autorización de permisos de aprovechamiento de RFNM y desarrollar una agenda de coordinación interinstitucional con la SEMARNAT.	GFPFS-UCP	marzo 2017
<b>Marcha de la ejecución del proyecto</b>		
Consultar a la Gerencia de Recursos Materiales y Obras sobre la asignación de combustible para la operación en campo de los Enlaces Estatales del Proyecto (combustible para automóviles oficiales).	Dirección de Financiamiento UAIFF	noviembre 2016
Realizar una planificación de costos operativos fijando montos mínimos y máximos por mes para una operación adecuada del Proyecto; de acuerdo al ciclo del Proyecto durante 2017.	UCP y Dirección de Financiamiento UAIFF	noviembre 2016
Buscar e implementar mecanismos efectivos de coordinación y articulación con instituciones que tienen presencia en el área del proyecto, con el fin de lograr concurrencia de recursos y articulación de programas sociales y de fomento productivo.	GFPFS - UCP – Gerencias Estatales	abril 2017
Asegurar la contratación del equipo del Proyecto a nivel central (9 personas) y de los enlaces estatales (13 personas) para 2017, a fin de garantizar el buen desempeño en la ejecución del proyecto y minimizar riesgos de fuga de capital humano clave.	GFPFS y Dirección de Financiamiento UAIFF	diciembre 2016 y enero 2017
<b>Aspectos fiduciarios</b>		
Remitir la solicitud de desembolso No. 4 a NAFIN para su trámite a través del portal.	Dirección de Financiamiento UAIFF	28 de noviembre 2016
Incluir en el POA 2017 la estimación de fondos de contrapartida.	UCP y Dirección de Financiamiento UAIFF	enero 2017
Proponer al FIDA un borrador de propuesta para la estimación y registro de recursos de cofinanciamiento.	UCP y Dirección de Financiamiento UAIFF	marzo 2017
Contratación de la firma auditora para el período 2015 y 2016.	Dirección de Financiamiento UAIFF	31 de diciembre 2016

Entrega del informe de auditoría al FIDA.	Dirección de Financiamiento UAIFF, y NAFIN	30 de junio 2017
Ajuste al MOP.	UCP y Dirección de Financiamiento UAIFF, y NAFIN	enero 2017
<b>Planificación, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento</b>		
Realizar el ejercicio de planificación estratégica por la vida del proyecto (2017-2020).	UCP, con apoyo del FIDA	marzo 2017
El FIDA remitirá una propuesta para que CONAFOR diseñe un instrumento(s) para recolección de información a nivel de beneficiarios directos e indirectos, de acuerdo al análisis de los conceptos de apoyo.	FIDA envía propuesta, UCP realiza el diseño	Primera semana de noviembre 2016 (FIDA) / Última semana de noviembre 2016 (CONAFOR)
Pilotear y validar el instrumento para recolección de información a nivel de beneficiarios directos e indirectos, con al menos 5 ejidos y 5 grupos participativos apoyados por el Proyecto en 2016.	UCP	noviembre 2016 – febrero 2017
Puesta en marcha del instrumento para recolección de información a nivel de beneficiarios directos e indirectos.	UCP	A partir de marzo 2017
Desarrollar una agenda de gestión del conocimiento y desarrollo tecnológico. Se sugiere incluir para 2017: (i) sistematización de las experiencias piloto; (ii) identificación de oportunidades productivas alternativas a las tradicionales en las zonas semiáridas; y (iii) estrategia de empoderamiento económico e inclusión de las mujeres.	GFPFS y UCP	marzo 2017
Conferencia telefónica FIDA-CONAFOR-NAFIN para incluir en el informe de avance 2016 un análisis comparativo que permita determinar las causas de las discrepancias observadas en la ejecución física y financiera.	UCP - Dirección de Financiamiento UAIFF NAFIN - FIDA	noviembre 9 de 2016 (conferencia telefónica) / febrero 2017 (presentación de informe de avance)
<b>Experiencias piloto</b>		
Identificar las acciones de innovación y agregación de valor que se pilotarán en Coahuila (financiadas con la donación), insertándolas debidamente en la propuesta / diagnóstico que se está trabajando. Al formato de propuesta actual se le debe incluir presupuesto con fuentes de financiamiento, medios de trabajo necesarios para operar y cronograma.	UCP con el apoyo de la Gerencia Estatal de Coahuila	marzo 2017
Desarrollar la propuesta / diagnóstico para la experiencia piloto de Oaxaca. En la propuesta se debe asegurar la inclusión del presupuesto con fuentes de financiamiento, medios de trabajo necesarios para operar y cronograma. Además, deben quedar claramente identificadas las acciones de innovación y agregación de valor que se pilotarán (financiadas con la donación).	UCP con el apoyo de la Gerencia Estatal de Oaxaca	marzo 2017

Identificar y asegurar los recursos presupuestales para aquellas actividades de innovación y agregación de valor en base a las experiencias de los pilotos en Oaxaca y Coahuila, que no puedan ser financiadas con cargo a los préstamos, siempre y cuando los conceptos de gasto estén considerados en las categorías de la donación (dentro del umbral acordado del 10%).	UCP con el apoyo de las Gerencias Estatales de Oaxaca y Coahuila, y la UAIFF	marzo 2017
---	--	------------

**Apéndice 4: Progresos físicos medidos respecto del POA, con inclusión de los indicadores del RIMS**

Componente/ Subcomponente o Producto	Indicador	Unidad de Medida	Período: 01-01-16 al 30-09-16			Acumulativo Efectivo	Estimación Objetivo	%
			POA	Efectivo	%			
<b>Componente 1: Desarrollo de Capacidades Humanas y sociales</b>								
	Desarrollo de capacidades gerenciales	Taller			25			
	Desarrollo de capacidades técnicas	Taller			32			
	Promotores Comunitarios apoyados	Promotor			10			
	Evaluaciones rurales participativas	Taller			34			
	Seminario de comunidad a comunidad	Seminario			42			
	Personas capacitadas en empresas y capacidad empresarial (RIMS 1.5.3)	Persona			450	135		
<b>Componente 2: Producción Sustentable</b>								
	Superficie con estudios técnico para el aprovechamiento de recursos forestales no maderables	Hectáreas	184,100	184,100	184,100	184,000		
	Superficie apoyadas para realizar prácticas de cultivo forestal en aprovechamientos no maderables	Hectáreas	13,834	13,834	22,660	13,834		
	Superficie con acciones de restauración forestal bajo la modalidad de restauración integral realizadas	Hectáreas	5,213	5,213	37,250	5,213		
	Tierra objeto de prácticas de ordenación mejoradas (RIMS 1.1.13)	Hectáreas	69,100	69,100	69,100	69,100		
	Plan de ordenación medioambiental formulado (RIMS 1.1.13)	Hectáreas			26			
<b>Componente 3 Acceso a mercados y negocios rurales</b>								
	Incubación de empresas forestales	Proyecto			3			
	Cadenas Productivas, Empresas Forestales Comunitarias y Ejidos o Comunidades con asesoría en administración, producción o comercialización apoyados	Proyecto			6			
	Cadenas Productivas, Empresas Forestales Comunitarias y Ejidos o Comunidades participación en eventos y ferias	Proyecto			6			

<b>Componente 4</b>	<b>Gestión del Proyecto</b>							
	Contratación del personal operativo del Proyecto en los estados y de la Unidad Coordinadora del Proyecto en Oficinas Centrales	Personas			22			
	Contratación del estudio de Línea Base del Proyecto	Estudio			1			
	Realización de dos estudios pilotos (Región Norte y Región Mixteca)	Proyecto						
*Información preliminar que pueden sufrir cambios debido a cancelaciones, desistimientos o reintegros.								

## Apéndice 5: Aspectos financieros: ejecución financiera efectiva, por financiador y componente, y desembolsos por categoría

**Cuadro 5A: Ejecución financiera por financiador, Tasa de desembolso al 29 de octubre 2016**

Financiador	Estimación	Desembolsos	Porcentaje desembolsado
Préstamo del FIDA I-872	18.700.000	1.248.027	7%
Donación del FIDA I-C1361	2.000.000	-	0%
Cofinanciador FFE E-11	15.000.000	1.632.935	11%
Gobierno	1.500.000	-	0%
Beneficiarios	4.820.000	-	0%
<b>Total</b>	<b>42.020.000</b>	<b>2.880.962</b>	<b>7%</b>

1: los desembolsos de los préstamos incluyen las solicitudes #4 en revisión por FIDA

**Cuadro 5B: Ejecución financiera por financiador y componente (en miles de USD) año 2016**

Componente	Préstamo del FIDA			Préstamo del FFESA			Donación del FIDA			Gobierno			Beneficiarios			Total		
	Estimac	Efec	%	Estimac	Efec	%	Estimac	Efec	%	Estimac	Efec	%	Estimac	Efec	%	Estimac	Efec	%
I. Desarrollo de Capacidades Humanas y Sociales	513,33	35,38	7%	225,13	87,95	39%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	738,46	123,33	17%
II. Producción sustentable	1017,01	2618,5	257%	1321,42	1256,33	95%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2.338,43	3.874,83	166%
III. Acceso a Mercados y Negocios Rurales	53,85	30,26	56%	48,72	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	102,57	30,26	30%
IV. Gestión del Proyecto	-	-	-	-	-	-	230,68	258,01	112%	-	-	-	-	-	-	230,68	258,01	112%
<b>Total</b>	<b>1584,19</b>	<b>2684,14</b>	<b>169%</b>	<b>1595,27</b>	<b>1344,28</b>	<b>-</b>	<b>230,68</b>	<b>258,01</b>	<b>112%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>3410,14</b>	<b>4286,43</b>	<b>126%</b>

**Cuadro 5C: Desembolsos con cargo a los financiamientos al 29 de octubre 2016**



Estados Unidos Mexicanos

Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales de las Zonas Semiáridas (Regiones Norte y Mixteca)

Informe de supervisión memorando – Fechas de la misión: 23 al 31 de octubre de 2016

Apéndice 5: Aspectos financieros: ejecución financiera efectiva, por financiador y componente, y desembolsos por categoría

**I-872 mx** (expresado en DEG)

Categorías	Monto del préstamo	Desembolsado	Desembolso en trámite con NAFIN	Desembolso por tramitar al 28 de noviembre de 2016	Por desembolsar
<b>I. Infraestructuras</b>	2.420.000	-	251.049,03	411.576,40	1.757.374,57
<b>II. Capacitación y divulgación</b>	1.830.000	185.710,08	16.716,53	-	1.627.573,39
<b>III. Estudios y asistencia técnica</b>	2.310.000	173.853,30	202.481,05	273.666,42	1.659.999,23
<b>IV. Activos productivos</b>	3.700.000	-	2.208,10	-	3.697.791,90
<b>V. Costos operativos</b>	580.000	-	-	-	580.000,00
<b>Sin asignación</b>	1.210.000	-	-	-	1.210.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>12.050.000</b>	<b>359.563,38</b>	<b>472.454,71</b>	<b>685.242,82</b>	<b>10.532.739,09</b>

**E-11-MX** (expresado en EUR)

Categorías	Monto del préstamo	Desembolsado	Desembolso en trámite con NAFIN	Desembolso por tramitar al 28 de noviembre de 2016	Por desembolsar
<b>I. Infraestructuras</b>	2.150.000	517.016,88	340.492,82	364.743,10	927.747,20
<b>II. Capacitación y divulgación</b>	1.620.000	194.068,81	31.404,54	10.190,88	1.384.335,77
<b>III. Estudios y asistencia técnica</b>	2.060.000	256.293,08	27.129,45	84.862,39	1.691.715,08
<b>IV. Activos productivos</b>	3.280.000	54.500,77	-	-	3.225.499,23
<b>V. Costos operativos</b>	520.000	-	-	-	520.000,00
<b>Sin asignación</b>	1.070.000	-	-	-	1.070.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>10.700.000</b>	<b>1.021.879,54</b>	<b>399.026,81</b>	<b>459.796,37</b>	<b>8.819.297,28</b>

**I-C-1361-MX** (expresado en DEG)

Categorías	Monto del donativo	Desembolsado	Por desembolsar
<b>I. Infraestructuras</b>	-	-	-

Estados Unidos Mexicanos

Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales de las Zonas Semiáridas (Regiones Norte y Mixteca)

Informe de supervisión memorando – Fechas de la misión: 23 al 31 de octubre de 2016

Apéndice 5: Aspectos financieros: ejecución financiera efectiva, por financiador y componente, y desembolsos por categoría

---

<b>II. Capacitación y divulgación</b>	290.000	-	290.000
<b>III. Estudios y asistencia técnica</b>	1.000.000	-	1.000.000
<b>IV. Activos productivos</b>	-	-	-
<b>V. Costos operativos</b>	-	-	-
<b>Sin asignación</b>	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1.290.000</b>	<b>-</b>	<b>1.290.000</b>

## Apéndice 6: Cumplimiento de las cláusulas legales: estado de aplicación

Sección	Cláusula	Fecha prevista del objetivo/medida	Situación/fecha del cumplimiento	Observaciones
<b>Sección E 2</b>	Contrato de mandato		Cumplido	
<b>Anexo 1, punto 6</b>	Manual de operaciones del proyecto	Con no objeción	Cumplido	En revisión y actualización.
<b>Sección 4.03</b>	Adquisición de bienes y contratación de obras y servicios de conformidad con los procedimientos enunciados en el anexo 3	SE APLICA LA LEGISLACION NACIONAL Contratación de 22 PSP en 2016, iniciando 16 de ellos el 22 de febrero, 4 el 1 de marzo y 2 más el 1 de abril a través de "Adjudicación Directa"	Fecha final del contrato 15 - 12 - 2016	Se encuentra en proceso de contratación el "Estudio de Línea base del Proyecto Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales de Zonas Semiáridas (Regiones Norte y Mixteca)". Método de selección "Invitación a cuando menos tres personas" Se prevé la firma del contrato en noviembre 2016
<b>Sección 4.05, sección 11.10 b)</b>	Informes de auditoría presentados al FIDA	Respecto del ejercicio fiscal 2015, no se requirió la aplicación de auditoría a los estados financieros del proyecto tanto por parte del FIDA, como por parte de la Secretaría de la Función Pública (SFP).		A principios del mes de agosto 2016 se envió a la SFP el correspondiente Informe de Operaciones. La SFP ha designado firma auditora y el FIDA ha dado su no objeción a esta designación. La auditoría se efectuará para los ejercicios 2015 y 2016.

<b>Sección 4.06</b>	<p>Derivado de los compromisos contractuales los informes que se deben emitir son:</p> <p><b>-Informes de avance semestral:</b> Sesenta (60) días posteriores a la conclusión de cada semestre (Convenio de Financiación, Sección E, Numeral 3, Inciso c) )</p> <p><b>-Estados Financieros Auditados:</b> Seis (6) meses siguientes al cierre de cada Ejercicio Financiero. (Condiciones Generales para la Financiación del Desarrollo Agrícola, Artículo IX, Sección 9.03, Inciso b)</p> <p><b>-Estados Financieros Anuales:</b> Cuatro (4) meses siguientes al cierre de cada Ejercicio Financiero. (Condiciones Generales para la Financiación del Desarrollo Agrícola, Artículo IX, Sección 9.02)</p>	<p>Con base en la Guía General para la Gestión Financiera de los Proyectos Financiados por Organismos Financieros Internacionales, se envió a NAFIN en el mes de Julio, el Primer Informe Financiero Semestral correspondiente al ejercicio fiscal 2016.</p>	<p>El 26 de agosto de 2016 NAFIN comunica la aceptación al Informe Semestral</p>	<p><b>Informes de avance semestral:</b> Presentación tardía</p> <p><b>Estados Financieros Auditados:</b> No aplica</p> <p><b>Estados Financieros Anuales:</b> cumplido</p>
<b>Sección E3 b)</b>	Presentación del POA al FIDA para que lo examine y formule observaciones	POA 2016 POA 2017	ene-17	POA 2016 entregado de manera tardía, con no objeción del FIDA.
<b>Anexo 4, párrafo 8 a</b>	Realización conjunta por el Prestatario y el FIDA de una revisión -a mitad de			Aún no se cumple este periodo
<b>Anexo 4, párrafo 16</b>	Aplicación al proyecto de la exención de todos los derechos de importación,	30 de octubre 2012	Se observa en la ejecución	Los impuestos están contabilizados como contrapartida, financiados

## Apéndice 7: Gestión de conocimientos: aprendizaje e innovación

### Aprendizaje

---

De la ejecución del Proyecto a la fecha, más el trabajo conjunto entre el FIDA y la CONAFOR por casi una década, se ha aprendido que para promover un desarrollo sustentable en las comunidades se requiere:

- Inducir y promover en la población objetivo la demanda de los apoyos de Gobierno (en este caso del PRONAFOR) en función de planeación y diagnósticos realizados de manera participativa y no sólo atendiendo las solicitudes presentadas ante la apertura de ventanillas.
- Responder con una estrategia de atención integral y progresiva de apoyos pertinentes, que tenga posibilidad de escalar a proyectos de gran impacto.
- Focalizar la intervención evitando la dispersión de las inversiones, tanto a nivel territorial como a nivel de los sujetos de apoyo, a fin de maximizar el impacto.
- Contar con los recursos humanos, financieros y materiales que aseguren una operatividad adecuada de la estrategia.
- Lograr la articulación de acciones tanto dentro de la CONAFOR, como con otros programas e instituciones con presencia actual o potencial en el territorio de intervención. Tal como la que se comienza a establecer entre el Proyecto y el Fondo CONACYT-CONAFOR.
- Adecuar las Reglas de Operación a las características y condiciones de la población que se busca beneficiar y generar incentivos para priorizar su acceso.
- Promover un esquema de asistencia técnica efectivo en el que se generen los incentivos para que los técnicos o proveedores de servicios se comprometan con los productores, garantizando además el acompañamiento directo de la CONAFOR.

Asegurar que los ejidos y comunidades tengan o puedan tener los permisos para el aprovechamiento de los recursos naturales, porque sin éstos no se puede realizar ninguna inversión productiva.

---

### Innovación: Describa las innovaciones de interés que haya observado durante la misión de supervisión

A la fecha se han adaptado o generado algunos elementos innovadores en la estrategia y operación del Proyecto, incluyendo:

- Adecuaciones a las Reglas de Operación para que éstas favorezcan el acceso de la población vulnerable de las zonas áridas. Proceso de focalización territorial.
- Iniciativa de desarrollar dos experiencias piloto para agregar valor al Proyecto y generar aprendizajes.
- Diseño de fichas de recolección de información clave sobre los ejidos y comunidades con potencial para participar en el programa.
- Sinergia con el Fondo CONACYT-CONAFOR.
- Creación de un apoyo específico dentro del PRONAFOR para mujeres y de una posible modalidad de servicios de extensión.
- Herramientas georreferenciadas a través de *Google Earth* con información de los ejidos y comunidades participantes en el Proyecto.
- Diseño de una primera propuesta de imagen del Proyecto.