



Invertir en la población rural

MÉXICO

Proyecto Economía Social: Territorio e Inclusión

Informe Final de Proyecto

Informe principal y apéndices

Índice

A.	Introducción	4
B.	Descripción del Proyecto	5
	B.1. Contexto del proyecto	5
	B.2. Objetivos del proyecto	6
	B.3. Modalidades de ejecución	8
	B.4. Grupos objetivo	10
C.	Evaluación de la pertinencia del Proyecto	11
	C.1. Pertinencia en relación con el contexto externo	11
	C.2. Lógica interna	12
	C.3. Adecuación de los cambios efectuados al diseño	13
D.	Evaluación de la eficacia del Proyecto	14
	D.1. Metas materiales y productos obtenidos	14
	D.2. Impacto en la pobreza rural	19
	i) Ingresos y activos de los hogares	19
	ii) Capital humano y social	19
	iii) Seguridad alimentaria	19
	iv) Productividad agrícola	19
	v) Instituciones y políticas	19
	vi) Acceso a los mercados	19
	D.3. Igualdad de género y empoderamiento de la mujer	20
	D.4. Adaptación al cambio climático	21
	D.5. Medio ambiente y gestión de los recursos naturales	22
	D.6. Focalización y alcance	22
	D.7. Innovación	23
	D.8. Ampliación de escala	25
E.	Evaluación de la eficacia del Proyecto	26
	E.1. Costos y financiación del proyecto	26
	E.2. Calidad y gestión del proyecto	28
	i) Adquisiciones y contrataciones	29
	ii) Seguimiento y evaluación y gestión de los conocimientos	30
	E.3. Calidad de la gestión financiera	32
	E.4. Tasa interna de rendimiento del proyecto	32
F.	Desempeño de los asociados	32
	F.1. Desempeño del FIDA (calidad de la supervisión y el apoyo a la ejecución)	32
	F.2. Desempeño del Gobierno	32
	F.3. Desempeño de otros asociados (incluidos los cofinanciadores)	33
G.	Evaluación de la sostenibilidad	33
H.	Enseñanzas extraídas y gestión de los conocimientos	34
I.	Conclusiones y recomendaciones	37

Apéndices

Apéndice 1. Marco lógico del Proyecto	40
Apéndice 2. Resumen de las modificaciones al Convenio de Financiación	48
Apéndice 3. Costos reales del Proyecto	48
Apéndice 4. Tasa interna de rendimiento del Proyecto (análisis detallado)	48
Apéndice 5. Evaluación del impacto ambiental, social y climático (análisis detallado)	48
Apéndice 6. Fechas de la misión de supervisión y las misiones de seguimiento	49
Apéndice 7. Ámbito de la misión de examen final	49
Apéndice 8. Lista de personas entrevistadas y programa de la misión	49
Apéndice 9. Actas definitivas de la reunión recapitulativa final y taller de partes interesadas	49
Apéndice 10. Consultorías realizadas con la donación 2000001889	49

Equivalencias monetarias

USD 1.0 = \$19.00 MN Tipo de cambio considerado en el Informe de Diseño Detallado del Proyecto

Pesos y medidas

1 kilogramo	=	1000 g
1 000 kg	=	2,204 libras
1 kilómetro (km)	=	0,62 millas
1 metro	=	1,09 yardas
1 metro cuadrado	=	10,76 pies cuadrados
1 acre	=	0,405 hectáreas
1 hectáreas	=	2,47 acres

Acrónimos y siglas

CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CGIPMGV	Coordinación General de Impulso Productivo de la Mujer y Grupos Vulnerables
C1	Componente 1. Sistematización y escalamiento de un modelo de inclusión productiva
C2	Componente 2. Inclusión productiva y financiera
C3	Componente 3. Fomento de capacidades
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
G y O	Gestión y Organización
INAES	Instituto Nacional de la Economía Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
MOP	Manual Operativo del Proyecto
NAFIN	Nacional Financiera, S.N.C.
NODESS	Nodos de Impulso a la Economía Social y Solidaria
OSSE	Organismo del Sector Social de la Economía
POA	Plan Operativo Anual
PIB	Producto Interno Bruto
PROECOSOCIAL	Proyecto Economía Social: Territorio e Inclusión
MML 2017	Matriz de Marco Lógico del Informe de Diseño Detallado del Proyecto 2017
MML 2021	Matriz de Marco Lógico México 21
RAICEES	Ruta de Acompañamiento para la Innovación y Creación de Emprendimientos en Economía Social

Mapa de la zona del Proyecto



Panorama general del Proyecto

Región América Latina y el Caribe
País México
Nombre del proyecto Economía Social: Territorio e inclusión (PROECOSOCIAL)
Nº de identificación del proyecto S1-32BTS-000123
Sector económico del proyecto Desarrollo Rural
Gerente del Programa en el País Maija Peltola
Zona del proyecto 2019: Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla y Veracruz. 30 regiones y 731 municipios 2020: Chiapas, Guerrero, Oaxaca y Puebla. 10 regiones y 28 municipios

Fechas clave

Aprobación del FIDA	Firma	Entrada en vigor	Examen de mitad de período	Fecha original de terminación del proyecto	Fecha efectiva de terminación del proyecto
11/12/2017	28/05/2018	28/05/2018		28/05/2023	Anticipada
		Fecha original de cierre de la financiación	Fecha efectiva de cierre de la financiación		
		28/05/2023	Cancelación del proyecto al 30/03/2022		
Fecha de la última misión de supervisión y/o apoyo a la ejecución	Número de misiones de supervisión y/o apoyo a la ejecución	Número de prórrogas	Retraso en la entrada en vigor		
29 de septiembre al 2 de octubre del 2020.	Tres	Ninguna	Ninguno		

Financiación del FIDA

Préstamo	Millones de USD	35.369	% desembolsado	19.60%	6.932
Donación (Contrapartida Gobierno de México)	Millones de USD	13.914	% desembolsado	9.90%	1.378
Financiación adicional - préstamo	Millones de USD	5.327	% desembolsado	0%	0.000
Financiación adicional – donación Donativo CEPAL	Millones de USD	0.5	% desembolsado	29.16% (A diciembre de 2021)	0.146 (A diciembre de 2021)

Nota: El tipo de cambio considerado es de 19.00 pesos mexicanos por USD 1 por ser el considerado en el Informe de Diseño Detallado.

Costos y financiación efectivos del Proyecto (en pesos mexicanos)

Componente	FIDA	Donación	Beneficiarios	Gobierno	Total
C1		\$2,770,270.00		\$617,171.29	
C2	\$131,705,371.99				
C3				\$4,549,793.73	
G y O				\$21,005,722.77	
TOTAL	\$131,705,371.99	\$2,770,270.00	0.00	\$26,172,687.79	\$160,648,329.78

Alcance del Proyecto

Beneficiarios directos

Número de miembros de hogares Número de personas que reciben servicios

Total estimado	Total	Mujeres	Jóvenes	Población indígena
9,800	6,086	3,490	1,175	3,872

Beneficiarios indirectos	
Total: 4,263	
Objetivo del Proyecto	
Propósito General. Contribuir a fortalecer el eje de inclusión productiva mediante esquemas de economía social en territorios rurales de alto y muy alto grado de marginación.	
Objetivo de Desarrollo. Desarrollar la actividad productiva en regiones de alta y muy alta marginación, a través del otorgamiento de apoyos productivos a los OSSE; complementándolos con acciones de fortalecimiento de sus capacidades gerenciales, organizativas, técnicas y comerciales; y con acciones de ahorro y crédito para favorecer su inclusión financiera, con el propósito de construir niveles básicos de cohesión social e incremento de sus ingresos que aporten al desarrollo integral de sus comunidades.	
Asociados en el país	
Principal organismo de ejecución	Instituto Nacional de la Economía Social (INAES)

Matriz de calificaciones del proyecto a su culminación

PAÍS: México	
NOMBRE DEL PROYECTO: Proyecto Economía Social: Territorio e Inclusión	
N.º DE IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO: S1-32BTS-000123	
FECHA DE APROBACIÓN DE LA JUNTA: 11/12/2017	
ENTRADA EN VIGOR: 28/05/2018	
FECHA DE TERMINACIÓN DEL PROYECTO: Anticipada	
FECHA DE CIERRE DEL PRÉSTAMO: Solicitud de cancelación: 15 de diciembre 2020 Aceptación de cancelación del préstamo: 30 de marzo de 2022	
PRÉSTAMO Y DONACIÓN DEL FIDA (EN MILLONES DE USD): Préstamo: USD 35,369,000 Donación: USD 500,000	
FINANCIACIÓN TOTAL DEL PROYECTO: USD 7,539,128.01	
ORGANISMO DE EJECUCIÓN: INAES	
Criterios	Calificación otorgada
Resultados del proyecto	
- Pertinencia	
- Eficacia	
- Eficiencia	
- Sostenibilidad	
Impacto en la pobreza rural	
- Ingresos y activos de los hogares	
- Capital humano y social	
- Seguridad alimentaria	
- Productividad agrícola	
- Instituciones y políticas	
- Impacto general en la pobreza rural	
- Igualdad de género y empoderamiento de la mujer	
- Innovación	
- Ampliación de escala	
- Medio ambiente y gestión de los recursos naturales	
- Adaptación al cambio climático	
- Focalización y alcance	
- Acceso a los mercados	
Desempeño de los asociados	
- Desempeño del FIDA	
- Desempeño del Gobierno	
Logros generales del Proyecto	

Resumen

El 28 de mayo de 2018, el Gobierno de México, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), firmó el Convenio de Financiación del Préstamo No. 2000002133 con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), por un total de treinta y cinco millones trecientos sesenta y nueve mil dólares de los Estados Unidos de América (USD 35,369,000) para apoyar el “Proyecto Economía Social: Territorio e Inclusión” (PROECOSOCIAL), con el Instituto Nacional de la Economía Social (INAES), un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Bienestar (antes Secretaría de Desarrollo Social, SEDESOL) como órgano responsable de la ejecución.

La finalidad del PROECOSOCIAL ha sido contribuir a fortalecer el eje de inclusión productiva mediante esquemas de economía social en territorios rurales marginados, por lo que estableció como objetivo de desarrollo: desarrollar la actividad productiva en regiones de alta y muy alta marginación, a través del otorgamiento de apoyos productivos a los OSSE; complementándolos con acciones de fortalecimiento de sus capacidades gerenciales, organizativas, técnicas y comerciales; y con acciones de ahorro y crédito para favorecer su inclusión financiera, con el propósito de construir niveles básicos de cohesión social e incremento de sus ingresos que aporten al desarrollo integral de sus comunidades. Con tal fin, se establecieron tres componentes que conforman el Proyecto: Componente 1 (C1). Sistematización y escalamiento de un modelo de inclusión productiva; Componente 2 (C2). Inclusión Productiva y Financiera; y Componente 3 (C3). Fomento de capacidades.

El Proyecto fue diseñado para ejecutarse en cinco años, del 2018 al 2023; sin embargo, a partir del ejercicio fiscal 2020 el INAES modificó la operación contemplada originalmente debido a la ausencia de presupuesto asignado al capítulo 4000 del Programa Presupuestario de Fomento a la Economía Social (S017); además, este programa no fue considerado en el Presupuesto de Egresos de la Federación en el ejercicio fiscal 2021. Esta situación orilló al INAES a hacer la solicitud de cancelación del Proyecto, en principio ante la SHCP, por conducto de NAFIN como agente financiero del Proyecto, misma que fue aprobada para concluir las obligaciones señaladas en el Contrato de Mandato y Ejecución del Proyecto a finales del 2020; en 2021, la SHCP manifestó su no objeción y el 30 de marzo de 2022 el FIDA notificó a NAFIN la aceptación de la cancelación del préstamo por un monto de USD 28,329,871.99, formalizándose el 30 de marzo de 2022.

Durante 2018, fueron ejecutados 43,831,969.51 pesos mexicanos (aproximadamente USD 2,306,945.76)¹, los cuales se destinaron a 143 apoyos para proyectos productivos, beneficiando a 869 personas integrantes de OSSE ubicados en 89 municipios de Chiapas, Guerrero, Oaxaca y Puebla; además se apoyó un trabajo relativo a la Cuenta Satélite del Sector Social de la Economía y se realizaron acciones relativas al fortalecimiento de capacidades del personal del INAES.

En 2019, la implementación del Proyecto se dio en un entorno de reorganización y cambios de naturaleza operativa al interior del INAES, originadas por el cambio de gobierno en México en 2018, así como la inclusión del estado de Veracruz de Ignacio de la Llave al PROECOSOCIAL.

En ese mismo año, mediante una estrategia de focalización territorial, productiva y social - estados, conglomerados de municipios e indicadores socioeconómicos- y bajo un enfoque territorial para la gestión de la demanda, el INAES emitió tres convocatorias para financiamiento de proyectos productivos. La primera fue dirigida a los 731 municipios del universo inicial del Proyecto; las otras dos fueron focalizadas a 75 y 100 municipios de los cinco estados, a OSSE cuya actividad económica estuviera en alguna etapa de las 18

¹ Equivalencia monetaria establecida en: USD 1.00 = 19.00 pesos mexicanos, al ser el tipo de cambio establecido en el Informe de Diseño Detallado. Este tipo de cambio es el que se utiliza a lo largo del Informe.

cadenas productivas definidas y que hubieran participado en la incubación promovida por el INAES y realizada por alguna institución con las que se establecieron convenios de colaboración.

Durante 2019 fueron beneficiados 121 OSSE de 37 municipios de los cinco estados con apoyos para la inclusión productiva en las 18 cadenas prioritarias; además se realizaron acciones de inclusión financiera dirigidas al fortalecimiento institucional de la oferta y se capacitó a 851 personas de 126 OSSE en temas de economía social y elementos básicos de educación financiera.

A partir del 2020, se dio continuidad a las acciones relativas al PROECOSOCIAL dando seguimiento a 111 OSSE de los 121 apoyados en 2019, enfocándose en el fortalecimiento de las actividades apoyadas a través de la ejecución de tres estrategias: (i) Estrategia comercial; (ii) Estrategia de inclusión financiera y (iii) Estrategia de género, así como mediante actividades dirigidas al desarrollo de capacidades de los OSSE productivos.

Aún con los inconvenientes presupuestales y el aislamiento consignado en las medidas sanitarias derivadas de la pandemia de la COVID-19, se continuó dando seguimiento, asesoría técnica y herramientas metodológicas, a través de los Enlaces Estatales, a los 111 OSSE² abonando al logro de los objetivos establecidos en el diseño del Proyecto. Para finales del 2022 seguían en operación 109 OSSE.

Con las acciones realizadas, el 58.8% de los indicadores alcanzan más del 75% de su meta programada, seis de ellos rebasan la meta y los restantes cuatro muestran un cumplimiento de entre el 75 y el 100%, mientras que en el 23.5% no se presentan resultados y el 11.7% está en el rango de entre el 10 y el 25%; solo un indicador, que representa el 6%, resulta bajo debido a la ausencia de presupuesto para incrementar el número de apoyos a OSSE a partir del ejercicio fiscal 2020.

La materialización de los principales riesgos considerados en el marco lógico, tales como el cambio en las prioridades de la política de desarrollo social y económico en el periodo 2019-2024, la modificación operativa de las Delegaciones del INAES en los estados de cobertura del Proyecto y la eliminación del presupuesto para subsidios, impactaron negativamente el alcance del Proyecto, ya que se apoyaron 262 de 1,400 OSSE productivos programados, beneficiando a un acumulado de 6,086 personas de las 9,800 proyectadas para 2023.

De igual manera, debido a que no se estableció una línea base ni se realizó el estudio para medir el incremento en el ingreso monetario mensual promedio de las personas, no se tuvieron datos suficientes para calcular los impactos del Proyecto y, con ello, su impacto en el logro del Objetivo de Desarrollo; no obstante, fue posible medir y se destaca el impacto de la entrega de apoyos para proyectos productivos y OSSE de ahorro para acelerar la generación de ingresos y para fomentar la inclusión productiva, ya que entre 2018 y 2019 se entregaron 554 apoyos de los 2,770 programados al 2023.

Con ello se logró un acumulado de 262 OSSE apoyados: 56 en Chiapas, 26 en Guerrero, 100 en Oaxaca, 76 en Puebla y 4 en Veracruz de Ignacio de la Llave; lo que redunda en los 554 apoyos otorgados que son: 264 para proyectos productivos; 126 para desarrollo de capacidades y 164 para banca social. Estos apoyos se distribuyeron de la siguiente manera: 120 en Chiapas; 62 en Guerrero; 167 en Oaxaca; 146 en Puebla y 59 en Veracruz de Ignacio de la Llave.

De los 554 apoyos otorgados, 390 se destinaron a OSSE productivos: 90 en Chiapas, 43 en Guerrero, 116 en Oaxaca, 131 en Puebla y 10 en Veracruz, lo cual refleja los resultados cuantitativos y cualitativos. Al respecto, del total de la población alcanzada, 57.3% son mujeres y 42.7% hombres; 19.3% son jóvenes, mientras que 63.6% son indígenas, lo que

² 14 de Oaxaca, 55 de Puebla, 28 de Chiapas y 14 de Guerrero.

indica que la meta de cobertura de mujeres avanzó 72%; la de jóvenes 33% y la de personas indígenas ha sido superada con 104%.

En 2019 se ejecutaron 90,197,573 pesos mexicanos como parte del Componente 2, dirigidos al apoyo de proyectos productivos, como aporte local se ejercieron 15,365,841.28 pesos mexicanos y 75,000 correspondientes a la donación ejecutada por la CEPAL, dando un monto total de 105,638,414.28 pesos mexicanos, equivalentes a USD 5,559,916.54. En 2020, al no contarse con recursos para apoyos productivos, únicamente se ejercieron 1,401,470 pesos mexicanos relativos a la donación y 8,482,675.99 de aporte local, arrojando un total de 9,884,145.99 pesos mexicanos o USD 520,218.21.

Derivado de las acciones realizadas, se obtuvieron resultados importantes que impactaron positivamente el desarrollo de los OSSE. Destaca la constitución de cinco cooperativas y que 12 están en proceso de constitución; la adopción de los OSSE, con el acompañamiento de los Enlaces Estatales, de diferentes estrategias para mejorar la comercialización, tales como la identificación de nuevos clientes (20%) y la creación o mejora de una marca (20%), entre otras; además, en la plataforma México DESARROLLA están registrados 52 OSSE con diversos productos y servicios.

Entre los resultados de la estrategia de inclusión financiera, están la apertura de cuentas de ahorro y crédito; asesorías brindadas a los OSSE en temas tales como tipos de crédito para proyectos productivos, impulso al ahorro voluntario y cursos de educación financiera con enfoque de género; de tal forma, a finales del 2022 el 17% de los OSSE hacía uso de algún servicio financiero. En cuanto a la estrategia de género, sobresale que el 35% de las mujeres considera que ha obtenido mejores ingresos y el 23% mayor independencia económica. Se brindó capacitación para la formación de cooperativas de cuidados y se impulsó el Proyecto Piloto para Conformación de una Cooperativa de Cuidados.

En materia de desarrollo de capacidades, el 90% de los OSSE ha recibido al menos una capacitación relacionada con las estrategias implementadas, con economía social y/o en aspectos técnico-productivos. Otros resultados importantes son las buenas prácticas ambientales implementadas por los OSSE, así como la generación de empleos y beneficios económicos, entre otros, que son resultados palpables para los OSSE derivados de las actividades emprendidas por el Proyecto.

Por otro lado, se realizaron tres misiones encabezadas por el INAES y el FIDA: una al arranque del Proyecto, del 25 al 28 de julio de 2018, otra para analizar los avances en la implementación de cada uno de los componentes y actividades, del 13 al 20 de diciembre de 2019 y la última, correspondiente a la revisión de Medio Término, del 29 de septiembre al 2 de octubre del 2020.

Como parte de los compromisos adquiridos por el INAES como ejecutor, se presentaron los Informes de Avance del Proyecto en 2018, 2019 y 2020, sin embargo, dado el contexto referente a las restricciones que enfrentó el INAES, éste solicitó la exención de informes de avance y financieros, manifestándose el acuerdo del FIDA de la exención a partir del informe de avance del primer semestre de 2021.

En cuanto a la sostenibilidad, las consultorías realizadas a través de la donación ejecutada por la CEPAL, además de generar productos de conocimientos y herramientas metodológicas, entre otros, han aportado elementos esenciales para el fortalecimiento de las actividades productivas de los OSSE, así como para su desarrollo organizativo y empresarial, lo que ha desembocado en una mayor cohesión social. Asimismo, de contarse con los recursos necesarios, los Enlaces Estatales que han sido capacitados a lo largo del periodo de ejecución del PROECOSOCIAL, podrían seguir acompañando a los OSSE hasta su consolidación y promover procesos de economía social en un territorio determinado.

Los diagnósticos territoriales, la focalización territorial y de cadenas productivas, los procesos de incubación, el equipo técnico en territorio, las alianzas estratégicas a nivel local y la articulación institucional, fueron pilares en la ejecución del Proyecto en 2019. A partir de 2020, las tres estrategias implementadas (comercial, de inclusión financiera y de género), el acompañamiento y el desarrollo de capacidades dirigido a los OSSE, fueron los ejes de la ejecución del PROECOSOCIAL, ya que permitieron articular procesos de economía social que dinamizaran los territorios.

A. Introducción

1. Este documento tiene por objetivo presentar el Informe Final del Proyecto (PCR, por sus siglas en Inglés) del PROECOSOCIAL, mediante el análisis cualitativo y cuantitativo de la información generada durante el periodo de ejecución con respecto a los resultados y logros obtenidos, la evaluación de la pertinencia y la eficacia de las acciones implementadas, la eficiencia y sostenibilidad del Proyecto, así como las enseñanzas y gestión del conocimiento y el desempeño de los actores involucrados conforme a los lineamientos establecidos por el FIDA.
2. Con el fin de lograr la meta del Proyecto, de contribuir a fortalecer el eje de inclusión productiva mediante esquemas de economía social en territorios rurales de alto y muy alto grado de marginación, el PROECOSOCIAL responde al Objetivo de Desarrollo de desarrollar la actividad productiva en regiones de alta y muy alta marginación, a través del otorgamiento de apoyos productivos a los OSSE; complementándolos con acciones de fortalecimiento de sus capacidades gerenciales, organizativas, técnicas y comerciales; y con acciones de ahorro y crédito para favorecer su inclusión financiera, con el propósito de construir niveles básicos de cohesión social e incremento de sus ingresos que aporten al desarrollo integral de sus comunidades.
3. La implementación del PROECOSOCIAL, mediante un Convenio de Financiación aprobado por el FIDA el 11 de diciembre del 2017 y firmado el 28 de mayo del 2018, entró en vigor en la misma fecha de la firma, considerando un periodo de cinco años, con fecha original de terminación el 30 de junio del 2023. Las instancias participantes en el Proyecto, además del FIDA y la CEPAL, son la SHCP, en representación del Gobierno de México, NAFIN como Agente Financiero y la Secretaría de Bienestar-antes Secretaría de Desarrollo Social- a través del INAES, como órgano ejecutor.
4. El PROECOSOCIAL contó con recursos económicos para el cumplimiento de sus propósitos durante 2018 y 2019, los cuales fueron asignados a través del Programa Presupuestario S017, Programa de Fomento a la Economía Social; sin embargo, a partir del ejercicio fiscal 2020 no hubo asignación de recursos para subsidios con el fin de apoyar proyectos productivos, imposibilitando al INAES a cumplir con el mandato de ser órgano ejecutor.
5. Por estas razones, hubo una terminación anticipada del Proyecto. El INAES solicitó la cancelación del PROECOSOCIAL en diciembre del 2020 ante la SHCP, la cual se concreta mediante comunicado del 30 de marzo de 2022 en el cual el FIDA notifica a NAFIN que acepta la cancelación del préstamo por un monto de USD 28,329,871.99; a su vez NAFIN notifica al INAES esta aceptación el 4 de abril de 2022.
6. Así, se realiza la tercera y última Misión (septiembre 29 - octubre 2 del 2020), correspondiente a la Revisión de Medio Término. A partir del 2020, el seguimiento a las acciones iniciadas se realizó con recursos provenientes del aporte local, es decir, con el personal del INAES adscrito a oficinas centrales y a los estados de Chiapas,

Guerrero, Oaxaca y Puebla. De igual forma, se ha ejecutado el donativo del FIDA operado a través de la CEPAL, para acciones relativas a la gestión del conocimiento.

7. En suma, en 2019, derivado del cambio de gobierno, el PROECOSOCIAL se implementó en un contexto determinado por las prioridades de las nuevas autoridades a nivel central y cambios al interior del INAES, así como la reestructuración territorial para dar soporte a la operación del Proyecto y la adición de una entidad más al universo de atención. Durante 2020 y 2021, se materializaron algunos riesgos para el Proyecto considerados en su marco lógico, tales como el cambio en las prioridades de la política de desarrollo social y económico en el periodo 2019-2024, la transformación operativa de las Delegaciones del INAES en los estados de cobertura del Proyecto, la disminución de los recursos asignados al INAES y la desaparición del Programa S017, además de los efectos de la COVID-19, lo cual generó consecuencias graves en el alcance e impacto del Proyecto, así como en el cumplimiento de metas programadas para 2023.
8. Si bien el número de OSSE y personas apoyadas, no ha podido incrementarse después de la cancelación del PROECOSOCIAL, en 2022 además de continuar acompañando y brindando asistencia técnica a 111 OSSE de 28 municipios de cuatro estados a través de los Enlaces Estatales, se continúa avanzando en la construcción de capacidades, la gestión del conocimiento y el escalamiento de los principios y valores de la economía social.

B. Descripción del Proyecto

B.1. Contexto del Proyecto

9. En 2017, México fue clasificado como país de ingreso medio alto, con un ingreso per cápita de USD 9.71, un crecimiento promedio anual del Producto Interno Bruto (PIB) de 2.4%, con un nivel de pobreza por encima del 45% e índice de Gini de 0.50. Se observó una reestructura fiscal que afectó principalmente a los sectores vinculados al desarrollo económico y social. En 2018, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el ingreso corriente promedio trimestral por hogar fue de 49,610 pesos mexicanos, del cual el 67.3% correspondió a ingreso por trabajo; el ingreso corriente trimestral en las áreas urbanas fue de 55,495 pesos mexicanos frente a 30,016 en las rurales y en el caso de personas indígenas fue de 12,873 pesos mexicanos; desigualdad que se reflejó en el índice de Gini, marcado en 0.426.
10. Para ese mismo año, de acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) el 41.9% de los mexicanos, 52.4 millones de personas, vivían en pobreza y el 7.4% en pobreza extrema. El 42.4% de las mujeres y el 41.4% de los hombres estaban en pobreza. El 38.9% de la población rural estaba en pobreza moderada y el 16.4% en pobreza extrema; existían más de 5.3 millones de unidades económicas rurales, de las cuales alrededor de 3.9 millones (72.6%) eran de subsistencia o con limitada vinculación al mercado, con problemas de organización y de acceso a financiamiento (FAO-SAGARPA, 2012).
11. En este contexto, el Programa para Democratizar la Productividad, Plan Nacional de Desarrollo 2013–2018, identificó como la principal causa del bajo desempeño económico la disminución sostenida por treinta años de la productividad total de los factores que influyen en el crecimiento económico. Ante ello, propuso un nuevo enfoque de la política de atención a la pobreza, mediante la incorporación de componentes de carácter productivo, entre otras acciones. Bajo este enfoque, se operaron programas

de inclusión productiva, entre ellos el Programa de Fomento a la Economía Social, operado por el INAES, con el propósito de fortalecer las actividades económicas y financieras del sector social de la economía. Para entonces, la importancia del sector social de la economía en la vida nacional representaba una responsabilidad de poco menos de la mitad de la producción agrícola total.

12. En este marco, a partir de diversas variables socioeconómicas, se seleccionaron cuatro estados para conformar el universo de atención del Proyecto, los cuales, en 2018, ocuparon los primeros lugares con mayor pobreza en el país: Chiapas (76.4%), Guerrero (66.5%), Oaxaca (66.4%) y Puebla (58.9%), actualmente los tres primeros siguen siendo las entidades con mayor pobreza, mientras que Puebla ocupa el sexto lugar. Oaxaca y Chiapas son los estados con mayor población indígena, mientras que Puebla y Guerrero ocupan el quinto y octavo lugar, respectivamente. Para conformar el universo de atención del PROECOSOCIAL, se seleccionaron 21 regiones: ocho en Chiapas, dos en Guerrero, seis en Oaxaca y cinco en Puebla. En 2019 se incorpora Veracruz de Ignacio de la Llave a la zona del Proyecto y derivado de un enfoque territorial, se concentró en 13 regiones y 37 municipios, no obstante, al no considerar a Veracruz en la estrategia a partir de 2020, por diversas razones, se concretó el universo de trabajo en 10 regiones y 28 municipios de Chiapas, Guerrero, Oaxaca y Puebla.



B.2. Objetivos del Proyecto

13. El PROECOSOCIAL se enfocó a la meta general de contribuir al fortalecimiento del eje de inclusión productiva, mediante esquemas de economía social en territorios rurales marginados, estableciendo como Objetivo de Desarrollo: desarrollar la actividad productiva en regiones de alta y muy alta marginación, a través del otorgamiento de apoyos productivos a los OSSE; complementándolos con acciones de fortalecimiento de sus capacidades gerenciales, organizativas, técnicas y comerciales; y con acciones de ahorro y crédito para favorecer su inclusión financiera, con el propósito de construir niveles básicos de cohesión social e incremento de sus ingresos que aporten al desarrollo integral de sus comunidades.
14. Para lograrlo, propuso cinco objetivos específicos:
 1. Sistematizar los aprendizajes generados a partir de modelos de inclusión productiva ensayados recientemente y proponer mecanismos para fortalecer y escalar el modelo operativo de inclusión productiva para la población ubicada en

- territorios de alta y muy alta marginación que cuente con capacidades productivas y de integración como OSSE.
2. Contribuir a construir niveles básicos de cohesión social para la sostenibilidad de iniciativas productivas que aporten al desarrollo integral de la comunidad.
 3. Acelerar los procesos de generación de ingresos de los socios o integrantes de los OSSE participantes, mediante actividades productivas rentables y un acceso sostenible a mercados.
 4. Complementar la inclusión productiva con acciones que incrementen o faciliten la inclusión financiera, a través del desarrollo de capacidades financieras en la demanda y fortaleciendo la oferta de servicios financieros rurales; y
 5. Fortalecer las capacidades institucionales en el INAES y las capacidades productivas, gerenciales, comerciales y organizativas de los OSSE participantes en el Proyecto para aumentar la sustentabilidad de sus procesos productivos.
15. Se contemplan cuatro efectos directos y tres principales productos derivados del cumplimiento de las metas establecidas para los diferentes Componentes del Proyecto:
- (i) Componente 1. Sistematización y escalamiento de un modelo de inclusión productiva. Efecto Directo 1 (ED1): sistematizar los aprendizajes generados a partir de modelos de inclusión productiva ensayados recientemente por el país, y proponer, mecanismos para fortalecer y escalar el modelo operativo de inclusión productiva en territorios rurales de alto y muy alto grado de marginación. Producto 1 (P1C1): Elaboración de productos de gestión del conocimiento que extraiga los aprendizajes e innovaciones que permitan proponer una estrategia para escalar el modelo de inclusión productiva.
 - (ii) Componente 2. Inclusión productiva y financiera. ED2: acelerar los procesos de generación de ingresos de los integrantes de los OSSE apoyados mediante actividades productivas rentables y un acceso sostenible a mercados. ED3: complementar la inclusión productiva con acciones que incrementen o faciliten la inclusión financiera, a través del desarrollo de capacidades financieras en la demanda y fortaleciendo la oferta de servicios financieros rurales. P2C2: Entrega de apoyos para proyectos productivos y OSSE de ahorro para acelerar la generación de ingresos y para fomentar la inclusión productiva.
 - (iii) Componente 3. Fomento de capacidades. ED4: Fortalecer las capacidades productivas, gerenciales y organizativas de los OSSE para aumentar la sustentabilidad de sus procesos productivos. P3C3: Las capacidades de los OSSE se fortalecen a través de la capacitación y la asistencia técnica.
16. En cuanto a las modificaciones introducidas al diseño original del Proyecto, se redefinió el indicador número seis, que mide la meta del Proyecto, con el objetivo de medir la variación en el Índice de Visibilización del Sector Social de la Economía en el país, el cual refleja el interés de búsqueda en Google de los términos Economía social, Cooperativa, Ejido, Caja de ahorro y Comunal, con relación al valor promedio de popularidad de búsqueda de términos relacionados con la economía privada. Asimismo, se modifica el indicador dos, que mide el alcance del Proyecto, estableciéndose como "Total de personas que reciben servicios del Proyecto-Número de personas/Total, lo cual incluye beneficiarios directos e indirectos, a diferencia del primero que se refiere únicamente a los directos.
17. El marco lógico original contempla como indicadores de impacto el uno y dos: 1,400 OSSE apoyados y 9,800 personas beneficiadas directamente integrantes de las OSSE / 22,450 personas directamente impactadas, que en el marco lógico actualizado miden el alcance del Proyecto; los indicadores siete y ocho en el actual miden el Objetivo de Desarrollo: 20% de incremento en el ingreso monetario mensual a las personas

impactadas y el 75% de los OSSE permanecen en operación dos años después de recibir el apoyo.

B.3. Modalidades de ejecución

18. Al momento de su formulación, el costo total del Proyecto consideró USD 54.61 millones, con tres fuentes de financiamiento: el préstamo del FIDA equivalente a USD 35.3 millones (64.7%); la contrapartida del Gobierno de México con un monto de USD 13.9 millones (25.5%) y el aporte de los beneficiarios de USD 5.3 millones (9.8%), sin embargo, las Reglas de Operación (ROP) del INAES no consideraban de carácter obligatorio el aporte de los beneficiarios. Adicionalmente se contempló la donación del FIDA a ejecutarse a través de la CEPAL de USD 500,000.
19. A la cancelación del Proyecto, de los montos presupuestados inicialmente se ejecutaron: USD 7.03 millones del préstamo FIDA, correspondientes al 19.9% de los USD 35.3 millones aprobados inicialmente; USD 1.08 millones de la contrapartida del gobierno mexicano, correspondiente al 0.07% de los USD 13.9 millones programados y no se recibió aportación de los beneficiarios. En suma, en total se ejecutaron USD 8.1 millones, correspondientes al 14.9% de los USD 54.61 millones iniciales, además de la donación administrada por la CEPAL.
20. Con los fondos correspondientes al préstamo del FIDA se financiaron los apoyos en dinero y en especie, contemplados en el C2, para la inclusión productiva mediante apoyos para infraestructura, maquinaria, equipamiento, insumos y/o capital de trabajo para los OSSE productivos, incluyendo capacitaciones realizadas como parte de los subsidios establecidos en las ROP; los referentes a la inclusión financiera, a través de los apoyos otorgados a los OSSE de banca social, así como para el C3 que benefició a OSSE productivos.
21. Con los recursos provenientes del aporte local se financiaron tanto el eje transversal de Organización y Gestión, como el de Sistema de Planeación y Seguimiento y Auditorías, cubriendo los costos de servicios personales por la contratación de los Enlaces Estatales y la participación del personal del INAES perteneciente a la Coordinación General de Impulso Productivo de la Mujer y Grupos Vulnerables (CGIPMGV) y a las oficinas de los estados de Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla y Veracruz de Ignacio de la Llave, así como el pago para las auditorías externas de los estados financieros.
22. Como se mencionó, en 2018 el universo de trabajo fueron cuatro estados y en 2019 cinco. En este mismo año se diseñó una estrategia de focalización con dos criterios fundamentales: conformar territorios de atención a partir de conglomerados municipales y cadenas productivas con cierto nivel de desarrollo en los territorios, para en 2020 trabajar en las 10 regiones con 28 municipios, ya señaladas, y así dar continuidad a la estrategia PROECOSOCIAL.
23. En 2018 no se contó con una estrategia definida para la ejecución del Proyecto, por lo que parte de los apoyos que otorgó el INAES en los estados y municipios incluidos en el universo de atención, se consideraron como acciones realizadas en el marco del PROECOSOCIAL, beneficiando a 143 OSSE: 24 de Chiapas, 11 de Guerrero, 87 de Oaxaca y 21 de Puebla. Estos apoyos significaron una erogación de 41,507,798.99 pesos mexicanos, equivalentes a USD 2,184,621.00.
24. En 2019 se emitieron tres convocatorias en el marco del todavía existente Programa de Fomento a la Economía Social (S017). La primera fue abierta a todos los territorios, es decir, a 731 municipios de Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla y Veracruz de Ignacio

de la Llave; la segunda y tercera fueron focalizadas a 100 municipios que conformaron los conglomerados municipales y a 18 cadenas productivas determinadas; en la tercera se incluyó que los OSSE hubieran pasado por un proceso de incubación, realizado entre el equipo técnico del INAES en los territorios -Enlaces Estatales- y las instancias con las que se realizaron alianzas.

25. Las alianzas estratégicas permitieron la articulación y concurrencia institucional, concretándose 16 convenios con Ayuntamientos de Chiapas, Guerrero y Puebla; uno con la Secretaría de Desarrollo Social de Veracruz de Ignacio de la Llave; uno con el Instituto de Estudios de Bachillerato del Estado de Oaxaca y uno más con la Universidad Intercultural del Estado de Puebla. Estas alianzas no solo fueron importantes para el proceso de incubación, sino que también en varios territorios a lo largo de la ejecución del Proyecto.
26. Por razones imputables a la normatividad establecida en las ROP 2019, referente a los requisitos para los OSSE, así como a la baja calidad técnica de los proyectos recibidos, con la primera convocatoria únicamente fueron apoyados cinco OSSE, cuatro en Chiapas y uno en Guerrero, por un monto de 1,346,945 pesos mexicanos (USD 70,891.84). Sin embargo, como resultado del análisis de la normatividad, en las siguientes convocatorias se logró eliminar y modificar algunos criterios de las ROP, se consiguió el apoyo del Registro Agrario Nacional para la validación de documentos de propiedad de la tierra de los OSSE, y de los Ayuntamientos para obtener ciertos permisos de operación, requisitos para su participación en las convocatorias.
27. De esta manera, en la segunda convocatoria se apoyaron 56 OSSE de los cinco estados, conformados por 486 personas, de las cuales 60.4% son mujeres, por un monto de 19,760,280.56 pesos mexicanos (USD 1,040,014.77); con la tercera convocatoria fueron apoyados 60 OSSE que reúnen a 460 personas, de las que 64.7% son mujeres, por un monto de 21,070,613.67 pesos mexicanos (USD 1,108,979.67).
28. Al momento de la tercera Misión de Revisión de Medio Término 2020, el Plan Operativo Anual (POA) 2019 registró un avance físico de 83% con respecto a los indicadores y metas definidas para el medio término 2020, mediante el apoyo a 262 OSSE de los 500 programados y beneficiando directamente a 6,086 personas integrantes de OSSE, frente a los 4,900 programadas, e indirectamente a 4,263 de las 6,370 programadas, sumando un total de 10,349 beneficiarios directos e indirectos, frente a los 11,200 contemplados para el 2020.
29. De los 6,086 beneficiarios directos, 3,490 eran mujeres, un 57.4% frente a la meta establecida del 20%; el 19.3% eran jóvenes y el 63.7% eran personas hablantes de lenguas indígenas, contra las metas establecidas del 15% y 10% respectivamente, lo cual indica, además de una alta eficacia del Proyecto y desempeño de los asociados, que de haber existido los recursos presupuestales para continuar el PROECOSOCIAL, existía una alta probabilidad de haber llevado a buen término las metas y objetivos establecidos para el 2023 y con ello el cumplimiento del alcance e impacto esperado a su término.
30. Respecto a la donación ejecutada por la CEPAL, las acciones financiadas abonan tanto al fortalecimiento del INAES, como a los Componentes 1 y 3, a través de la contratación de consultorías:
 - (i) Para la construcción de capacidades, mediante el diseño del curso en línea denominado "La Economía Social en Tiempos de Cambio"; el taller de Educación

Financiera y la Guía para solicitar créditos dirigidos a OSSE con posibilidades de recibir financiamiento;

- (ii) Para la gestión del conocimiento, mediante la elaboración de cinco opiniones técnicas de los estudios de inversión presentados al INAES (uno por estado); la Propuesta Metodológica para la Evaluación de Resultados de Medio Término; la Estrategia de Género encaminada a la autonomía Económica; la Propuesta metodológica para la formación de OSSE de la economía de cuidados; los Estudios de Caso exitosos en Chiapas y Guerrero; la Evaluación de Resultados; la Sistematización de la Metodología del PROECOSOCIAL; la Memoria de Trabajo de los OSSE; el Marco Conceptual de la Economía de Cuidados; y Metodología para la integración de circuitos de economía social por territorio.
- (iii) Para el escalamiento de la economía social: el diseño de una Política de Comunicación de Economía Social incluido el Observatorio de Economía Social; la actualización de la Cuenta Satélite de la Economía Social en México; la creación de la plataforma México DESARROLLA para OSSE, la Metodología de Innovación *Design Thinking*, en cadenas productivas prioritarias y la Metodología para la construcción de la imagen comercial de productos y servicios de OSSE.

B.4. Grupos objetivo

31. El Informe de Diseño Detallado establece como grupos objetivo a los OSSE definidos en el artículo 41 de la Ley de la Economía Social y Solidaria, con actividades o iniciativas productivas que presentan medios y capacidades limitados para consolidarse como una alternativa de inclusión productiva y financiera y que se ubican en regiones de alta y muy alta marginación. De acuerdo con el INAES, existen cientos de comunidades rurales donde los OSSE actúan como agentes económicos que crean riqueza colectiva, de allí que se les considere un actor imprescindible y que su consolidación sea estratégica para la inclusión económica, social y financiera en el país.
32. Por ello, el PROECOSOCIAL se propuso trabajar para su desarrollo y consolidación, considerando las principales restricciones para lograrlo, tales como el escaso acceso a bienes y servicios públicos y privados, tecnologías, capacitación, asistencia técnica e información; así como a servicios financieros. Asimismo, el bajo nivel de articulación de acciones territoriales económicas sustentables para economías de escala, la débil participación en los mercados y en las cadenas de valor más dinámicas y rentables y la escasa capacidad de gestión empresarial por bajos niveles educativos. La importancia de los OSSE queda claro al dimensionar la propiedad social de la tenencia de la tierra; ya que, en las 21 regiones definidas originalmente, ocho de cada diez hectáreas tienen como tenencia de la tierra un ejido o una comunidad agraria.
33. Considerando las limitaciones ya expuestas que enfrentó la ejecución del PROECOSOCIAL, la población objetivo se delimitó a los territorios definidos en la estrategia 2019 y se concentró en OSSE ubicados en zonas rurales de alto y muy alto grado de marginación, todos ellos con esquema de propiedad social de la tierra -ejidos o comunidades- por lo que hubo correspondencia con lo establecido en el Informe de Diseño Detallado.
34. Es así que el INAES operó el PROECOSOCIAL inicialmente a través del Programa Presupuestario de Fomento a la Economía Social (S 017) y posteriormente con sus propios recursos y mediante diversas alianzas en los territorios. Continuó ejecutando acciones en el marco de los objetivos del Proyecto con una focalización específica en los territorios que conformaron su universo de atención, a efecto de sistematizar aprendizajes, detectar, impulsar y consolidar modelos de inclusión productiva

replicables y perdurables, fortalecer las capacidades institucionales e impulsar el desarrollo de capacidades técnicas y financieras en los OSSE, en los estados de Chiapas, Guerrero, Oaxaca y Puebla.

C. Evaluación de la pertinencia del Proyecto

35. En el diseño inicial del Proyecto se observa consonancia con las necesidades de los grupos objetivo y las políticas gubernamentales y prioridades nacionales; la estrategia de intervención fue apropiada, sin embargo, el contexto cambió drásticamente.

C.1. Pertinencia en relación con el contexto externo

36. Las atribuciones del INAES como instancia ejecutora del Proyecto quedaron establecidas en la Ley de Economía Social y Solidaria (LESS)³, cuyo objetivo es establecer los mecanismos para fomentar el desarrollo, fortalecimiento y visibilidad de la actividad económica del Sector Social de la Economía, lo que implicó la priorización de la política de fomento a la economía social por parte del Gobierno Federal Mexicano.
37. De la LESS se desprendía el Programa de Fomento a la Economía Social (PFES), fundamentado en el artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, donde se establecen los mecanismos para facilitar la organización y la expansión de la actividad económica del sector social, considerando todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios, procurando un enfoque hacia el aumento de la productividad e ingreso de los grupos objetivo. Es así que, como se estableció en las ROP 2019, el INAES ofrecía a OSSE apoyos capitalizables para la implementación, desarrollo, consolidación y crecimiento de proyectos de economía social para la producción y el consumo, a partir del trabajo colectivo.
38. El PROECOSOCIAL cobró relevancia en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, en el cual se establecen las bases de la política nacional de bienestar y desarrollo económico. Con ese Plan el gobierno federal busca impulsar el comercio justo y la economía social y solidaria, además, establece el compromiso de trabajar en un marco de respeto a la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres y a los pueblos originarios, abona por el diseño de políticas dirigidas a las personas en situación de pobreza y marginación, por el impulso al campo y el desarrollo de los estados del sur del país.
39. Siendo entonces la inclusión productiva una decisión de política pública del Gobierno de México para la superación de la pobreza rural en México, así como la inclusión de grupos tradicionalmente no incluidos en las políticas públicas y considerar la reducción de brechas entre mujeres y hombres, los objetivos y el diseño del PROECOSOCIAL, fueron pertinentes, por su correspondencia con las políticas nacionales y su estrategia de focalización que permitió una atención con mayor oportunidad a los OSSE con posibilidades de mejorar los ingresos de sus integrantes, favoreciendo la inclusión de mujeres, jóvenes y población indígena, además de ofrecer la oportunidad de construir y perfeccionar esquemas de inclusión en el marco de la LESS.
40. A pesar de la pertinencia del Proyecto dada la prioridad del tema en materia de política pública y de que el INAES cuenta con un grado de autonomía operativa, por distintas prioridades presupuestales, a partir del ejercicio fiscal 2020 y en los subsecuentes, no

³ Publicada en el Diario Oficial de la Federación en 2012.

se consideró al PFES (S017) en la aprobación del Presupuesto de Egresos de la Federación del Ejercicio Fiscal 2020. Esta situación, que dejó al INAES sin recursos para seguir operando el Proyecto, lo obligó a solicitar su cancelación en diciembre del 2020.

41. A pesar de estos cambios en el contexto externo, el INAES continuó realizando acciones en los territorios atendidos desde 2019, manteniendo la pertinencia de sus acciones a través del diseño y ejecución de las estrategias comercial, de inclusión financiera y de género, así como a través del desarrollo y fortalecimiento de capacidades de las personas integrantes de los OSSE. Dicha pertinencia se sustenta en la correspondencia entre las actividades que derivan de las estrategias señaladas y las condiciones sociales, económicas, productivas y comerciales de los OSSE.

C.2. Lógica interna

42. La lógica interna del PROECOSOCIAL se basó en fortalecer la inclusión productiva, mediante esquemas de economía social de OSSE, por medio de cuatro efectos directos establecidos en el marco lógico: (ED1) sistematizar modelos de inclusión productiva y proponer mecanismos para fortalecer y escalar el modelo operativo de inclusión productiva en territorios rurales en situaciones de pobreza; (ED2) acelerar los procesos de generación de ingresos mediante actividades productivas rentables y un acceso sostenible a mercados; (ED3) complementar la inclusión productiva con acciones que incrementen o faciliten la inclusión financiera y (ED4) fortalecer las capacidades productivas, gerenciales y organizativas de los OSSE.
43. Como se detalló previamente, en el diseño del Proyecto se tomaron en cuenta los resultados del análisis de los problemas existentes en el contexto nacional. De tal forma, para hacer frente a este contexto, el PROECOSOCIAL se planteó como teoría del cambio el que la población en condiciones de marginación acceda a una combinación de apoyos técnicos, organizacionales y financieros del gobierno, que les permita adoptar nuevas tecnologías productivas para mejorar sus niveles de productividad y su vinculación real al mercado, traducándose en un mayor nivel de bienestar de manera sostenible, generando con ello una trayectoria de superación de la condición de pobreza. Las premisas en las que se apoyó esta teoría son:
 - (i) Existe un nivel de gasto público rural que tiene espacio para aumentar sus niveles de coordinación interinstitucional y con ello su eficiencia.
 - (ii) Las familias rurales tienen capacidad empresarial, organizativa y productiva que puede potenciarse con inversiones públicas mejor diseñadas y focalizadas.
 - (iii) Los aumentos en la productividad de la población de territorios rurales de alta y muy alta marginación requieren de un enfoque que combine acciones de protección social, desarrollo de capacidades organizacionales y productivas e inclusión financiera.
 - (iv) La política de fomento a la economía social a cargo del INAES constituye el instrumento más apropiado para la inclusión productiva y financiera de la población en condiciones de marginación.
44. De esta manera, el cambio se lograría a través de un esfuerzo deliberado para crear los incentivos en la oferta programática pública para atender a la población en territorios rurales de alta y muy alta marginación, tomando en cuenta sus necesidades y características particulares y considerando las ROP de los programas públicos como el instrumento más concreto para generar dicho esquema de incentivos, lo cual

corresponde directamente al objetivo de desarrollo y a la estrategia de atención de conglomerados y focalización con enfoque territorial del Proyecto.

45. La lógica vertical se expresa en las actividades -productos- asociados a los efectos esperados de cada nivel de componente, como se muestra en el marco lógico y se presenta a continuación:
- (i) En el C1, el Producto 1 (P1C1) se refiere a la elaboración de productos de gestión del conocimiento que extraiga los aprendizajes e innovaciones que permitan proponer una estrategia para escalar el modelo de inclusión productiva, con esto se lograría el ED1 mencionado anteriormente.
 - (ii) En el C2, el Producto 2 (P2C2) especifica la entrega de apoyos para proyectos productivos y a OSSE de ahorro, para acelerar la generación de ingresos y para fomentar la inclusión productiva, con este producto se esperaban los ED2 y ED3.
 - (iii) En el C3, el Producto 3 (P3C3) menciona que las capacidades de los OSSE se fortalecen a través de la capacitación y la asistencia técnica, esperándose así el ED4.
46. El Propósito y el Fin están implícitos en la meta del Proyecto y en el Objetivo de Desarrollo establecidos, identificándose la población objetivo, el alcance del Proyecto y el bien máximo a lograr.
47. Por otra parte, considerando que a partir del ejercicio fiscal 2020 no se contó con presupuesto asignado al PROECOSOCIAL, el nivel de avance logrado en 2019 demuestra que las actividades realizadas fueron realistas con relación a los recursos presupuestarios y la ejecución del presupuesto fue apropiada para el logro de las metas de medio término contempladas.

C.3. Adecuación de los cambios efectuados al diseño

48. Un cambio relevante se relaciona con el objetivo de impulsar la estrategia de fortalecimiento a los OSSE de ahorro y crédito, por lo que el POA 2019 se modificó y se obtuvo la no objeción. En correspondencia se solicitó la aprobación de la Matriz de Gastos Elegibles del Proyecto, obteniéndose también la no objeción.
49. Este cambio se considera pertinente en virtud de que la incorporación de diversos apoyos para los OSSE de ahorro y crédito en 2019, constituye un reconocimiento del papel de la banca social como OSSE que pueden erigirse como dinamizadores de las economías locales y brazos financieros del mismo sector, los cuales tienen también un papel clave para el sector rural en donde el reto es fortalecer la oferta de servicios financieros dirigidos a esta población.
50. La ausencia de presupuesto para subsidios, a partir del ejercicio fiscal 2020, llevó al INAES a dar continuidad a las acciones emprendidas en el 2019 con sus propios recursos, a través de actividades organizadas en tres estrategias: (i) Estrategia Comercial; (ii) Estrategia de inclusión financiera; y (iii) Estrategia de género; además de las relacionadas con desarrollo de capacidades, y vinculaciones con actores públicos, privados y sociales, todas enmarcadas en los componentes del PROECOSOCIAL.
51. Como consecuencia de la reorganización interna del INAES, de las restricciones de movilidad por la COVID-19 y principalmente por la cancelación de recursos para subsidios a partir del ejercicio fiscal 2020, hubo retrasos en las actividades y, destacadamente, no se realizaron aquellas que correspondían a otorgar apoyos a proyectos productivos a más OSSE, ocasionando que no se pudieran ejercer recursos

correspondientes a los desembolsos contemplados en la financiación por parte del FIDA.

52. Las adaptaciones realizadas a las actividades ejecutadas con el PROECOSOCIAL se consideran pertinentes, ya que permitieron dar continuidad a las iniciadas en 2019 y dar seguimiento a los OSSE apoyados ese año, lo que ha contribuido a fortalecer sus actividades económicas, su organización interna y su vinculación en las cadenas productivas en las que se desarrollan, además de haber logrado avances importantes en materia de inclusión financiera y en las relaciones de género al interior de los OSSE.
53. En cuanto a las instancias involucradas en el PROECOSOCIAL, cabe mencionar que en todo momento se observó empatía y apoyo del FIDA y de la CEPAL para lograr que no se cancelara el Proyecto, sin embargo, por haberse derivado de cambios en la integración del presupuesto del Gobierno de México, eso no fue posible. Asimismo, se observó aceptación y apoyo para ejecutar las estrategias que se plantearon y se ejecutaron a partir de 2020.

D. Evaluación de la eficacia del Proyecto

54. Debido a la cancelación del PROECOSOCIAL, por las razones ya expuestas, no se detalla una evaluación de eficacia del Proyecto.

D.1. Metas materiales y productos obtenidos

55. Considerando las dificultades enfrentadas para seguir operando el Proyecto y las metas establecidas en el marco lógico a medio término (2020) y al término (2023), los indicadores con metas programadas únicamente hasta 2023 no presentan resultados o información disponible. Los indicadores que no presentan resultado son:
 - (i) Indicador 7, que impacta el resultado del Objetivo de Desarrollo mediante el porcentaje de incremento al ingreso mensual de las personas.
 - (ii) Indicador 16, que mide el Producto 3, referente al fortalecimiento de las capacidades de los OSSE a través de la capacitación y la asistencia técnica.
56. Con respecto a los que aún no hay información disponible, por ser programados al término del Proyecto, con la cancelación del Proyecto no será posible su medición; estos indicadores, son:
 - (iii) Indicador 12: porcentaje de OSSE que aplican buenas prácticas ambientales y climáticas, contenidas en el estudio de inversión
 - (iv) Indicador 13: porcentaje de OSSE productivas apoyadas por servicios financieros a través de OSSE financieras o banca de desarrollo.
57. Ambos indicadores forman parte del C2. Inclusión productiva y financiera, principal razón de ser del Proyecto, y miden los ED2 y ED3, respectivamente, relativos al impacto económico en los integrantes de los OSSE y su complemento con la inclusión financiera, lo cual deja sin posibilidades de medir el impacto del Proyecto. En conjunto, estos cuatro indicadores, representan el 23.5% del total de indicadores.
58. Alcance del Proyecto. Los cinco indicadores que miden el alcance del Proyecto obtuvieron los siguientes resultados:
 - (i) Indicador 1: número de OSSE productivos apoyados. 262 de 500 programados al 2020 y de 1,400 programados para el 2023.
 - (ii) Indicador 2: total de personas recibiendo beneficios. 6,086 personas (2,596 hombres y 3,490 mujeres) de 4,900 programadas al 2020 y de 9,800 para el 2023.

- (iii) Indicador 3: porcentaje de mujeres integrantes de los OSSE beneficiados. 57% de integrantes de los OSSE apoyados son mujeres, del 20% programado para 2020 y el 30% para el 2023.
 - (iv) Indicador 4: porcentaje de jóvenes integrantes de los OSSE beneficiados. 19.3% de integrantes de los OSSE apoyados son jóvenes, del 10% programado para el 2020 y el 15% para el 2023.
 - (v) Indicador 5: porcentaje de personas hablantes de lenguas indígenas integrantes de los OSSE beneficiados. 63.7% de los integrantes de los OSSE apoyados son personas hablantes de lenguas indígenas, del 10% programado para el 2020 y el 15% para el 2023.
59. En total se observa que, si bien para el 2020 el cumplimiento en general era altamente satisfactorio, con relación al 2023, el Indicador 1 alcanza el 18.7% del cumplimiento de la meta, el 2 un 62.1% y el 3, 4 y 5 rebasan la meta en casi el doble, por lo que el Alcance del Proyecto es de alrededor del 80% de las metas cumplidas.
60. La meta del Proyecto, conforme al Indicador 6 que la mide, registra una variación en el Índice de Visibilización del Sector Social de la Economía en el país, del 8.2% con respecto a la establecida en 2018 en 64.5, rebasando en más del doble la meta establecida de 1.8% para 2020 y 3.6% para el 2023.
61. Para medir el Objetivo de Desarrollo, no se tienen datos con respecto al Indicador 7. Porcentaje de incremento en el ingreso monetario mensual promedio de las personas, debido a que, al momento de la cancelación de recursos, no se había realizado el estudio de evaluación contemplado como medio de verificación, ya que estaba programado a realizarse en 2021. Así, no se tenía la información disponible ante la imposibilidad de llevar a cabo el proceso de levantamiento de una línea base debido a la falta de recursos a partir del ejercicio fiscal 2020 y ante la cancelación anticipada del Proyecto. Sin embargo, en 2022 se llevó a cabo un estudio para evaluar los resultados del Proyecto con la cooperación técnica de la CEPAL y la contratación de una consultoría que realizó una encuesta cara a cara con integrantes de 109 OSSE de los 111 con los que se continuó la estrategia a partir del 2020.
62. Se analizaron los ingresos anuales reportados por ventas totales para los años 2019 a 2021. El resumen de resultados señala que hubo un aumento en el valor promedio de las ventas, pasando de \$60,322 a \$112,537, y un incremento en el valor de la mediana, de \$5,500 a \$32,000, entre 2019 y 2021, respectivamente. Este patrón general debe tomarse con cautela, ya que la variabilidad de los ingresos entre los OSSE es amplia. Debido a ello, se decidió comparar los ingresos reportados por cada OSSE en dos años de referencia (2019 y 2021, en donde no hubo información para el primer año se consideró 2020 como el valor base). A partir de ello se calculó, como porcentaje, el avance o retroceso en el ingreso anual de ventas para cada OSSE y se definieron seis categorías: <0% disminuyó; 0-19% sin cambio; 20-49% aumento medio; 50-100% aumento alto; >100% aumento muy alto. Al revisar los resultados por categorías en el grupo que mantuvo o aumentó sus ingresos (el 64%), se observa que la categoría predominante fue "Aumento alto" (20 OSSE), seguida de "Aumento Muy alto" (13 OSSE) y "Aumento medio" (9 OSSE). De esta forma, el 46% de los OSSE vieron un incremento en sus ingresos por encima del 20%. A este grupo se podría adicionar los OSSE que no tenían ventas y que iniciaron con ellas generando ingresos ("Inicio de ingresos" = 6 OSSE), con lo que 52% del total de OSSE podrían considerarse con la meta de 20% de aumento de ingreso alcanzada.

63. El Indicador 8. Porcentaje de los OSSE que permanecen en operación dos años después de haber recibido el apoyo, alcanza el 87.6%; de los 121 OSSE apoyados en 2019 y de los 111 a los que se les ha dado seguimiento desde 2020, siguen operando 109 (98%), derivado del seguimiento que dan los Enlaces Estatales a los OSSE y a la ejecución de las estrategias comercial, financiera y de género. Es importante destacar que, para el tercer trimestre de 2022, seguían operando los 109 OSSE referidos.
64. En conjunto, los dos indicadores, 7 y 8, involucran un avance del 50% en cuanto al Objetivo de Desarrollo.
65. En cuanto al C1, medido por tres indicadores, se tienen los siguientes resultados: Indicador 9, con un avance del 90%, el cual se refiere a la elaboración de una propuesta de estrategia para escalar el modelo operativo de inclusión productiva rural a otros territorios del país en 2023; Indicador 10, con un avance del 90% en el establecimiento de una cuenta satélite del sector social de la economía⁴ que estaba programada al 2023; e Indicador 11, referente a productos de conocimiento pertinentes para las políticas, se cuenta con dos concluidos de tres considerados para el 2023, más otros dos en proceso de elaboración, con lo que se rebasará la meta establecida. En conjunto, los resultados de los tres indicadores del C1, reflejan un puntaje de 88.8% de cumplimiento.
66. No existe información de dos de los tres indicadores que miden el C2. El indicador 12. Porcentaje de OSSE que aplican buenas prácticas ambientales y climáticas, contenidas en el estudio de inversión, cuya meta establecida para el 2020 es del 12% y del 20% para el 2023, no se pudo medir, ya que, en 2020, debido a la falta de presupuesto y a las medidas sanitarias de la COVID-19, no se realizó el estudio de seguimiento para la verificación de buenas prácticas. Cabe mencionar que a partir de la Evaluación de Resultados del PROECOSOCIAL, que se llevó a cabo entre julio y noviembre de 2022, se observó la implementación de buenas prácticas ambientales por los OSSE, de las cuales algunas han sido iniciativas propias y otras impulsadas por los Enlaces Estatales; entre ellas, las más frecuentes se relacionan con el uso eficiente del agua y el manejo de residuos, al ser practicadas por el 47% de los OSSE, seguidas por acciones relacionadas a la conservación de la flora y fauna (17%), así como la producción amigable con el ambiente (16%).
67. En cuanto al Indicador 13. Porcentaje de OSSE productivos apoyados por servicios financieros a través de OSSE financieros o banca de desarrollo con metas fijadas del 15% al 2021 y 30% al 2023, no se realizó la primera medición programada a partir del año tres (2021), debido a la cancelación anticipada del PROECOSOCIAL y a las restricciones presupuestales ya mencionadas y a la cancelación del Programa S 017.
68. La medición de algunos indicadores, en particular el 8, 12 y 13, no fue posible realizarla en los tiempos especificados en el Marco Lógico, debido a las restricciones presupuestales y a las restricciones de movilidad derivadas de la pandemia de la COVID-19, lo cual quedó asentado en el Oficio No. GCIPMGV/106/2020 dirigido desde la Coordinación que tenía a su cargo la ejecución del PROECOSOCIAL al FIDA.
69. No obstante, a partir de la Evaluación de Resultados se pudo constatar que el 17% de los OSSE hace uso de algún servicio financiero, destacando que los más frecuentes son cuenta corriente, ahorro y crédito, aunque solo el 3% cuenta con algún tipo de

⁴ La cuenta satélite del Sector Social de la Economía se realizó mediante una consultoría financiada con la donación que opera la CEPAL y en colaboración con el INEGI. La actualización al 2019 está concluida, únicamente falta la publicación de los resultados en la página oficial del INEGI.

crédito. También sobresale que el 50% se vincula a los servicios financieros a través de la banca privada y una tercera parte por medio de una cooperativa de ahorro y préstamo. Entre las acciones de mayor importancia que se realizaron como parte de la estrategia de inclusión financiera, están la apertura de cuentas de ahorro y crédito; brindar asesorías en diversos temas, tales como tipos de crédito para proyectos productivos, impulso al ahorro voluntario y creación de grupos de ahorro; cursos de educación financiera con enfoque de género y el acercamiento con cooperativas de ahorro y crédito popular. El desarrollo de capacidades se continuó mediante la consultoría "Educación Financiera a OSSE con posibilidades de recibir financiamiento".

70. Por su parte, de acuerdo con el Indicador 14. Número de subsidios otorgados a OSSE productivos en el territorio, 554 apoyos fueron concedidos a OSSE, contra la meta de 1,025 al 2020 y de 2,770 al 2023. A partir del 2020 el número de apoyos no se pudo incrementar por las razones ya expuestas, lo cual arroja un avance del 54% de la meta. En conjunto, los tres indicadores (12, 13 y 14) dan un puntaje de 16.7% de avance en el Componente 2.

71. El C3, alcanza los resultados siguientes:

- (i) Indicador 15. Porcentaje de OSSE que han sido fortalecidos en capacidades organizativas, empresariales y comerciales, alcanzó un avance de 48% frente a la meta del 30% al 2020 y 60% al 2023. Del total de 262 OSSE, en el ejercicio fiscal 2019 se otorgaron 126 apoyos a igual número de OSSE para participar en el taller "Capacitación de Inclusión Financiera a Organismos del Sector Social de la Economía"; a partir del 2021 se da seguimiento a 111 OSSE, de los cuáles, el 69% han participado en las actividades de la estrategia comercial.
- (ii) Indicador 16. Porcentaje de OSSE atendidos por técnicos certificados, no se tiene resultado puesto que a la cancelación del PROECOSOCIAL no se había realizado el proceso de certificación de técnicos; sin embargo, se continúa brindando asistencia técnica y acompañamiento a los OSSE a través de los Enlaces Estatales y de herramientas metodológicas y tecnológicas generadas a través de consultorías, realizadas con la donación operada por la CEPAL, entre las que destacan: la plataforma México DESARROLLA para la promoción en línea de los productos y servicios que ofrecen los OSSE; la Metodología de Innovación "*Design Thinking*" en cadenas productivas prioritarias, para que los OSSE fortalezcan su estrategia de agregación de valor y generen nuevos productos; y una Metodología para la construcción de la imagen comercial de productos y servicios de los OSSE, para brindarles herramientas para la creación de su imagen comercial, así como la generación de sus logotipos.
- (iii) Del indicador 17. Porcentaje del personal de las delegaciones que recibe el plan integral de capacitación, se alcanzó el 100%. Antes del cambio en las delegaciones, en 2018 se capacitaron 389 servidores públicos del INAES, lo que se considera el total de personal técnico adscrito a las todavía delegaciones del INAES en ese año y en 2020, se llevó a cabo el "Programa Piloto de Formación de Promotores en el Modelo RAICEES (Ruta de Acompañamiento para la Innovación y Creación de Emprendimientos en Economía Social)" con el fin de transferirlo a personas interesadas en promover procesos de economía social en un territorio determinado. En este programa participaron los cuatro Enlaces de los estados de Chiapas, Guerrero, Oaxaca y Puebla.

72. El desarrollo de capacidades (C3), fue un eje fundamental del PROECOSOCIAL desde sus inicios, sin embargo, toma mayor relevancia desde 2020 dada la situación que enfrentó el INAES como ejecutor; de tal forma se ha dado seguimiento y

acompañamiento permanente a 111 OSSE, de los cuales 109 se reportaron activos según la Evaluación de Resultados. Los Enlaces Estatales se han encargado de impartir cursos y asesorías puntuales conforme a las necesidades de cada OSSE, o bien, de gestionar aquellos que fueran necesarios para el desarrollo de los OSSE. Derivado de este acompañamiento, el 91% de los OSSE ha recibido al menos una capacitación, destacando que, en promedio, cada uno ha recibido ocho capacitaciones o temas de capacitación. Entre los principales temas de formación se encuentran los relativos a educación financiera; comercialización y ventas; economía social; habilidades administrativas; aspectos técnico-productivos; desarrollo organizativo; derechos humanos; equidad de género y constitución legal.

73. Uno de los resultados más importantes de las acciones de capacitación relativas a la economía social y solidaria, fue el interés de los OSSE por constituirse legalmente, en particular en sociedades cooperativas. De tal forma, en Chiapas se logró la conformación de dos cooperativas, una de apicultores y otra de floricultores; además, seis OSSE se encuentran en proceso de constitución. En Guerrero, dos OSSE productores de miel se constituyeron en una cooperativa, en tanto otros dos, productores de café tostado y molido y miel, están realizando gestiones para constituirse en cooperativas. En Oaxaca dos OSSE, dedicados a la miel y a café tostado y molido, se encuentran en ese proceso. Por su parte en Puebla, un OSSE dedicado al ecoturismo conformó una cooperativa y dos OSSE productores de miel están trabajando para constituir cooperativas. En suma, derivado de las acciones del PROECOSOCIAL se constituyeron cinco cooperativas y, para principios del cuarto trimestre de 2022, 12 OSSE están en proceso de constitución. Existían OSSE que previo a las acciones del PROECOSOCIAL ya estaban constituidos, por lo que considerando estos casos se tiene que 16 están legalmente constituidos (15%).
74. Por otro lado, a decir de los OSSE mediante el cuestionario que se les aplicó como parte del seguimiento semestral, algunos resultados palpables para ellos que se derivan del PROECOSOCIAL son la generación de empleos, tanto familiares como comunitarios; algunos beneficios económicos para las familias; el incremento del volumen de la producción; el mejoramiento de la calidad de los productos y la creación de nuevas presentaciones para sus productos.
75. Con respecto a los Efectos Directos, el ED1. Sistematizar los aprendizajes generados a partir de modelos de inclusión productiva y proponer mecanismos para fortalecer y escalar el modelo operativo de inclusión productiva, es medido por los indicadores 9 y 10, ambos considerados satisfactorios. El ED2. Acelerar los procesos de generación de ingresos de los integrantes de los OSSE, y el ED3. Complementar la inclusión productiva con acciones que incrementen o faciliten la inclusión financiera, no se pueden medir ya que no se tiene información disponible de los resultados de los indicadores 12 y 13; el ED 4. Fortalecer las capacidades productivas, gerenciales y organizativas de los OSSE, que es medido por el indicador 15, se contempla satisfactorio.
76. Con relación a los tres Productos Principales, el P1C1. Elaboración de productos de gestión del conocimiento que permitan proponer una estrategia para escalar el modelo de inclusión productiva, medido por el Indicador 11, resulta altamente satisfactorio; el P2-C2. Entrega de apoyos para proyectos productivos y OSSE de ahorro para acelerar la generación de ingresos y para fomentar la inclusión productiva, medido por el Indicador 14, resulta moderadamente satisfactorio; y el P3-C3. Las capacidades de los

OSSE se fortalecen a través de la capacitación y la asistencia técnica, es medido por el Indicador 16 que no tiene resultados y por el Indicador 17 que resulta satisfactorio.

D.2. Impacto en la pobreza rural

77. Debido a la cancelación del Proyecto, no se tienen datos de los resultados de los indicadores que miden su impacto en el incremento de ingresos y activos de los hogares, tanto físico como financiero. Como se ha mencionado, actualmente, se está realizando la “Evaluación de Resultados del PROECOSOCIAL” (2022) con recursos de la donación ejecutada por la CEPAL, que contempla analizar los principales cambios producidos en los ingresos y en las condiciones productivas y organizativas bajo prácticas de economía social en los OSSE apoyados.

i) Ingresos y activos de los hogares

78. No aplica.

ii) Capital humano y social

79. No aplica.

iii) Seguridad alimentaria

80. No aplica.

iv) Productividad agrícola

81. No aplica.

v) Instituciones y políticas

82. No aplica.

vi) Acceso a los mercados

83. La estrategia comercial diseñada en 2020 consideró tres acciones fundamentales: impulsar mercados de productores; promover el encadenamiento productivo y generar una plataforma virtual para la promoción de los productos y servicios que ofrecen los OSSE. Las dos primeras no pudieron realizarse debido principalmente a las restricciones de movilidad generadas por la pandemia de la COVID-19, y la tercera se llevó a cabo, como se mencionó previamente, con la creación de la plataforma México DESARROLLA, con la finalidad de poner a disposición de los OSSE un sistema Web atractivo y fácil de gestionar, intuitivo y de fácil acceso, para que puedan difundir sus productos y servicios, contribuyendo a mejorar su comercialización y también al desarrollo de capacidades en ventas a través de la Web.

84. Adicionalmente, los Enlaces Estatales han realizado una labor muy importante apoyando la comercialización de los productos de los OSSE a través de diferentes acciones que les han permitido venderlos tanto a nivel local como regional, principalmente, y en menor medida, a nivel nacional y de exportación, ayudándolos a posicionarse en mercados acordes a los productos que ofertan. Cabe destacar que la mayoría de los OSSE vieron afectadas sus ventas por la pandemia, por lo que gran parte de la labor de los Enlaces ha sido apoyarlos a retomar los mercados que tenían o abrir nuevos.

85. En cuanto a las cadenas en las que participan los OSSE, predomina la apicultura (34%), las artesanías (17%), el café (10%) y la producción de mezcal y agave (10%), esto es, cuatro actividades económicas reúnen al 71% de las OSSE.

86. La participación de los OSSE en las cadenas productivas se realiza en diferentes niveles, es decir, pueden participar en uno o más eslabones, considerando producción primaria, transformación, distribución y comercialización. El 80% de los OSSE está participando en dos o más de los niveles de la cadena y el 26% interviene en toda la cadena.
87. Considerando a los 109 OSSE que se encuentran en operación, el 83% vende sus productos o servicios al consumidor final, lo cual puede ser en diferentes niveles, es decir, ya sea en una proporción alta, media, baja o muy baja; partiendo de esta diferenciación de niveles de venta, el 58% vende a mayoristas; el 48% a minoristas y el 40% a intermediarios.
88. En la plataforma México DESARROLLA se encuentran registrados 52 OSSE con diversos productos y servicios, siendo los principales miel y productos derivados (36%); artesanías diversas (21%); café tostado y molido (11%); servicios ecoturísticos y de hospedaje (10%) y mezcal (8%), así como otros productos (14%).
89. Los OSSE, en compañía de los Enlaces Estatales, adoptaron diferentes estrategias para mejorar la comercialización a partir de 2020. Entre las más importantes están la identificación de nuevos clientes (20%); la creación o mejora de una marca (20%); la diversificación de productos a través de distintas presentaciones (18%); así como ampliar los canales de venta (15%).

D.3. Igualdad de género y empoderamiento de la mujer

90. La estrategia de género del PROECOSOCIAL, ha buscado reducir las brechas y avanzar hacia la equidad entre las mujeres y los hombres en las relaciones productivas, económicas y sociales que se desarrollan en los OSSE, lo que ha dado como resultado que de un total de 6,086 integrantes de OSSE beneficiados, el 57.4% o 3,490 son mujeres, distribuidas en los estados de la siguiente forma: Chiapas con 234; Guerrero con 1,109; Oaxaca con 1,112; Puebla 936 y Veracruz 99.
91. Una de las actividades más importantes referentes a las estrategias de género y de inclusión financiera que los Enlaces Estatales han promovido y dado seguimiento, es el curso de Empoderamiento financiero para mujeres y acciones coordinadas con funcionarios estatales y/o municipales en temas relacionados con la inclusión financiera. El curso mencionado, además de considerar el tema financiero, tiene un amplio contenido sobre equidad y empoderamiento de las mujeres, dato que adquiere mayor relevancia al considerar que en 18 de los 32 OSSE que están vinculados a la banca social tienen como representante a una mujer, lo que refleja la importancia de las mujeres en fomento y promoción de la banca social en estos territorios.
92. Respecto a los beneficios que han tenido las mujeres integrantes de los OSSE a partir de su incorporación al PROECOSOCIAL y del acompañamiento del INAES, con base en los resultados de la Evaluación y entre las respuestas más destacadas, se observa que, como primera mención en los cuestionarios, el 35% considera que ha obtenido mejores ingresos y el 23% mayor independencia económica; como segunda mención el 52% destaca que han aprendido nuevas cosas y el 11% que han podido apoyar a otras mujeres.
93. Otra de las actividades relevantes en torno a la estrategia de género, es la vinculación con el NODESS (Nodos de Impulso a la Economía Social y Solidaria) Vida y Saberes a través de los Enlaces Estatales. Destaca que, en Puebla, las integrantes de 4 OSSE tomaron el curso Economía del cuidado con un enfoque desde la economía social y

el territorio, en el que también participaron los Enlaces. En Guerrero se han dado iniciativas de gobiernos municipales y organizaciones civiles (Fundación Semilla y Miel solidaria A.C.) de realizar talleres de género e invitaciones a espacios comerciales para OSSE exclusivos de mujeres y varios de ellos se han beneficiado con estas acciones. Asimismo, se impulsó el Proyecto Piloto para Conformación de una Cooperativa de Cuidados.

94. Respecto a los desafíos de la equidad entre hombres y mujeres hay una amplia gama de demandas generalizadas en todos los OSSE; sobresaliendo por estado temas puntuales. En Chiapas, una demanda principal es la mayor inclusión y participación de las mujeres en la toma de decisiones económicas y productivas del OSSE, así como el hecho de que las mujeres tienen una carga mayor de las actividades del hogar, acentuada por la pandemia y la suspensión de clases presenciales. En Guerrero, es requerida la difusión de los derechos humanos y el empoderamiento de las mujeres a través de cursos y talleres que promuevan la equidad e inclusión. En Oaxaca y Puebla resalta el papel de las mujeres en los OSSE y sus actividades del hogar, el cuidado y las clases de los hijos, siendo el principal desafío, el superar modelos patriarcales y eliminación de prejuicios.
95. Como parte del seguimiento que se ha dado a los OSSE, destaca que una de las principales preocupaciones derivada de la pandemia de la COVID-19 es entender cómo se han modificado las relaciones dentro de los OSSE, ya que un primer efecto por las restricciones de movilidad es la reducción de la participación de los integrantes, lo que ha ocurrido en el 61% de los OSSE; un segundo efecto, es el incremento de actividades del hogar que se observó en el 96%; otros efectos han sido una mayor marginación y exclusión (violencia) y el deterioro mental (depresión, ansiedad, soledad) con el 41% y 26%, respectivamente. En todos los casos se observa una afectación mayor en las mujeres, principalmente en el segundo y tercer efecto. Estos porcentajes aumentan al analizar a los 69 OSSE donde solo hay mujeres o donde son mayoría, lo que claramente refleja una mayor desigualdad de las mujeres derivada de la pandemia.
96. En este contexto, después de la solicitud de cancelación del Proyecto, a través de una consultoría se realizó una Propuesta Metodológica para la Formación de OSSE de la Economía de Cuidados, con la finalidad de diseñar un esquema metodológico para la integración de cooperativas de cuidados, u otra figura del sector social de la economía, que contribuyera a mejorar las condiciones de autonomía económica de sus miembros. De manera adicional, se desarrolló el marco conceptual de la Economía de Cuidados para contribuir a orientar propuestas de política pública, así como emprendimientos de economía social de cuidados en favor de la corresponsabilidad y, por lo tanto, de la autonomía de las mujeres.

D.4. Adaptación al cambio climático

97. Si bien el PROECOSOCIAL no contó en su diseño con actividades específicas para la adaptación al cambio climático, ha contribuido a la resiliencia frente a los efectos del cambio climático con la implementación de nuevas prácticas y costumbres sustentables como medidas de mitigación y adaptación, tales como el uso de tecnologías con eficiencia energética y producción de energía, a través de la reutilización de desechos agrícolas, fuentes renovables como los biofertilizantes y abonos orgánicos, control de plagas, el uso eficiente del agua y las buenas prácticas agrícolas acordes a las actividades productivas de los OSSE. Cabe destacar que tales

acciones se han realizado ya sea por iniciativa propia de los OSSE, de los Enlaces Estatales o bien de algún actor territorial con el que se tiene vínculo.

D.5. Medio ambiente y gestión de los recursos naturales

98. Si bien no hay un estudio específico para medir la mejora del medio ambiente o la reducción de la presión sobre la base de los recursos naturales en el área del Proyecto, las visitas de campo demuestran que existen OSSE que gestionan e implementan buenas prácticas ambientales y climáticas que abonan positivamente al indicador ambiental del marco lógico, entre las que de manera general sobresalen, la germinación de plantas florales y maderables para reforestación, recolección de PET en arroyos para utilizarse como germinadores en vez de bolsas plásticas, la producción de compostas, el establecimiento de viveros de árboles nativos, el uso de residuos agrícolas como combustible para reducir el uso de leña y la presión sobre recursos maderables, el cuidado del agua, el uso racional de agroquímicos y uso de técnicas agroecológicas para el control de plagas y enfermedades, así como la gestión para sustituir el consumo de energía eléctrica por paneles solares para la deshidratación de fruta.
99. El enfoque sustentable es transversal en la capacitación y la asistencia técnica prestada por los Enlaces Estatales, hecho que se refleja en el Reporte de la Situación actual de los OSSE 2021, donde el reactivo “aprovechamiento sustentable y de conservación al medio ambiente”, ha sido el mejor calificado por los OSSE en el balance social por actividad productiva, obteniendo 7.9 de 10 puntos, el cual se detalla en la sección de Innovación. Ello indica el grado de concientización de los OSSE en el tema ambiental, dato relevante considerando que la mayoría de las actividades productivas que se realizan tienen una relación directa con la naturaleza.

D.6. Focalización y alcance

100. La focalización y alcance del Proyecto es congruente con uno de los criterios esenciales de la estrategia PROECOSOCIAL al impulsar el enfoque territorial para la gestión estratégica de la demanda a nivel de territorios, cadenas y OSSE identificados en los diagnósticos territoriales. En 2019, el Proyecto implementó la estrategia de focalización territorial, social y directa a nivel de: estados, polígonos de municipios continuos a partir de regiones definidas en cada entidad federativa, indicadores socioeconómicos y cadenas productivas.
101. Como se mencionó previamente, bajo esta estrategia, las dos últimas convocatorias emitidas en 2019 para financiamiento de proyectos productivos se focalizaron a territorios, cadenas productivas y a OSSE que participaron en el proceso de incubación para la gestión de proyectos; la actividad económica de los OSSE podía estar en etapa de producción, transformación, valor agregado, comercialización y/o distribución de 18 cadenas productivas; y la última convocatoria se focalizó a 100 municipios de los cinco estados. Finalmente, a raíz de la focalización, se continuó con la estrategia a partir de 2020 en 10 regiones y 28 municipios de Chiapas, Guerrero, Oaxaca y Puebla con actividades en cualquiera de los estadios mencionados de 13 cadenas productivas⁵.

⁵ Las cadenas productivas son: agave, artesanías, café, chocolate, ecoturismo, flor de corte, mezcal, miel, miel melipona, pan, pitahaya, producción de sal y vainilla.

102. Un aspecto destacable de la estrategia, es que en aquellos territorios en los que se detectaron colectivos con iniciativas productivas con posibilidades reales de agrupación con lógica de economía social, se incorporó el criterio del proceso de incubación, promoviéndose alianzas con Gobiernos Municipales a través de convenios, el Instituto de Estudios de Bachillerato del Estado de Oaxaca, el Gobierno del Estado de Veracruz y el Gobierno del Estado de Puebla, lo que aseguró que los OSSE participantes en las convocatorias, contaran con ciertas capacidades y procesos de fortalecimiento de las organizaciones que les dieran sustentabilidad a las apoyos/subsidios otorgados.
103. Como se ha señalado, el PROECOSOCIAL ha pasado por diferentes etapas, iniciando por la correspondiente a 2018, en la que prácticamente no hubo una estrategia definida; la de 2019 en la que se diseña una estrategia fundamentada en la focalización territorial y productiva, principalmente; y la tercera, de 2020 en adelante, en la que se diseñan y operan las estrategias comerciales, de inclusión financiera y de género, en el marco de la cancelación de recursos y del Programa S017. Todo ello cobra relevancia ya que, a pesar de no poder alcanzar las metas establecidas, se logró un avance importante en el número y tipo de personas beneficiadas, al incluirse de forma significativa a mujeres, jóvenes y hablantes de alguna lengua indígena, cuyos resultados se presentan en la siguiente tabla, que refleja el número y tipo de beneficiarios como resultado general de la estrategia de focalización implementada por el PROECOSOCIAL.

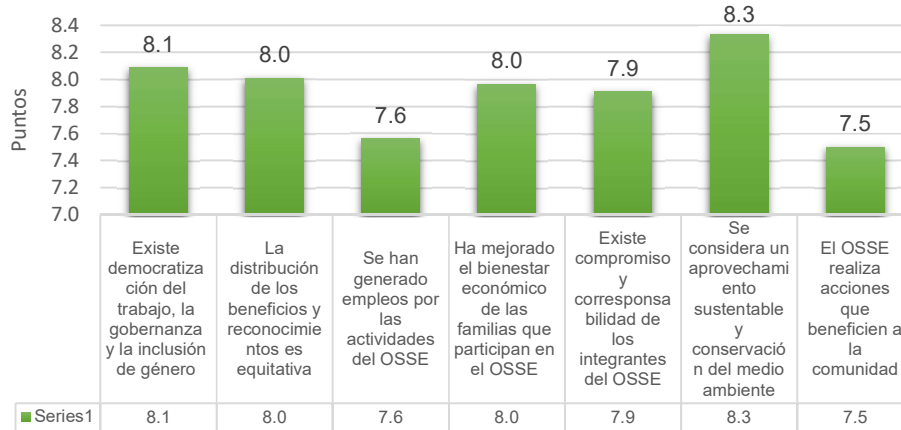
Estado	Municipios	Desglose del total general de beneficiarios por el PROECO										
		Apoyos totales	Apoyos a OSSE productivos	Hombres	Mujeres	%	Personas totales	Jóvenes	%	Hablantes de lenguas indígenas	%	Beneficiarios indirectos totales
Chiapas	13	120	90	159	234	4	393	143	2	251	4	23
Guerrero	15	62	43	1,064	1,109	18	2,173	348	6	1,546	25	1,956
Oaxaca	116	167	116	733	1,112	18	1,845	474	8	884	15	1,142
Puebla	48	146	131	476	936	15	1,412	188	3	1,058	17	922
Veracruz	24	59	10	164	99	2	263	22	0	133	2	220
TOTAL	216	554	390	2,596	3,490	57	6,086	1,175	19	3,872	63	4,263

D.7. Innovación

104. El PROECOSOCIAL muestra elementos de innovación importantes, ya que la implementación del enfoque de la economía social y solidaria en los proyectos productivos ha resultado en un sistema de aprendizaje y lecciones aprendidas que pueden ser llevadas a niveles más altos. La incorporación del balance social a través del Proyecto fomenta un sistema socioeconómico bajo el enfoque de la economía social, que privilegia al trabajo y al ser humano, por lo que todas las acciones emprendidas mediante las estrategias de intervención se realizan con base en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad. En este sentido, se ha medido el balance social a través de siete reactivos ponderados en la misma proporción, que dan cuenta de los avances en estos principios y valores; los reactivos medidos en una escala del 1 al 10, mostraron, en 2021, un promedio de 7.9, lo que puede interpretarse como un ambiente propicio de principios, valores y prácticas de la economía social

que han favorecido la consolidación de los OSSE y que ha beneficiado a los integrantes y la comunidad donde se encuentran.

Promedio de las categorías del Balance social bajo el enfoque de la Economía Social y Solidaria



Fuente: Reporte de la Situación Actual y Seguimiento de los OSSE, segundo semestre del 2021.

105. Al analizar cada reactivo se aprecian los efectos de la implementación del enfoque de la economía social en los OSSE, por ejemplo, en la importancia del aprovechamiento sustentable y de conservación del medio ambiente; la democratización del trabajo; la distribución de los beneficios; el bienestar económico de las familias y el fortalecimiento del compromiso y responsabilidad de los integrantes. En conjunto, éstos al tener una valoración mayor al promedio reflejan que dentro de los OSSE se han sentado las bases y principios de la igualdad, cooperación y solidaridad.
106. Otra de las innovaciones sociales relevantes es el desarrollo y promoción de la economía del cuidado, desde el enfoque de la economía social y el territorio, cuya importancia para el fortalecimiento de OSSE y beneficio del desarrollo socio-territorial, radica en la conciliación del trabajo de cuidados con el trabajo remunerado para lograr la autonomía económica de las mujeres mediante el desarrollo de: el marco conceptual para la incidencia en políticas públicas; la propuesta metodológica para la formación de OSSE de la Economía de Cuidados; y la sistematización de la experiencia del impulso de una Cooperativa de cuidados en Chiapas.
107. Asimismo, el diseño de la metodología y formación del programa RAICEES, para promover y acompañar la creación de proyectos de emprendimientos con el fin de solucionar problemáticas sociales en sintonía con los principios, valores y prácticas de la economía social, a través de una orientación introductoria teórico-práctica, acerca de la economía social, la organización, la innovación social, el modelo de negocios y las experiencias de economía social en México y el mundo.
108. En materia de inclusión financiera, destaca el Manual para Grupos Comunitarios de Ahorro y Préstamo, que explica qué es y cómo trabaja, así como los principales aspectos para un funcionamiento adecuado del mismo, y los beneficios que puede generar para el crecimiento de los OSSE.
109. En el ámbito organizativo, cabe hacer mención de que, si bien al inicio del PROECOSOCIAL únicamente tres OSSE consideraron emprender un proyecto colectivo y más de la mitad (57%) consideraba obtener el apoyo del INAES,

autoemplearse o incrementar los ingresos familiares, para el tercer trimestre de 2022 se observa un cambio sustancial en la visión de ejecutar una actividad económica de forma colectiva. Esto es, como parte del desarrollo de capacidades en materia de organización se observa que la toma de decisiones en los OSSE es, principalmente, colectiva (86%), ya sea mediante la asamblea (63%) o a través de un grupo de socios (25%). El 94% realiza reuniones, la mayoría (45%) se reúne para tomar decisiones sobre la colectividad y casi uno de cada tres OSSE tiene sesiones quincenales o mensuales. En cuanto a las temáticas tratadas en las reuniones, predominan aquellas vinculadas con la cadena productiva (65%), seguidas de las relacionadas con aspectos administrativos y contables (20%).

D.8. Ampliación de escala

110. Como se ha mencionado, el PROECOSOCIAL tuvo un término anticipado derivado de factores ajenos al propio Proyecto, por lo que aún está en proceso la sistematización de la metodología, algunos de los resultados obtenidos hasta la fecha (octubre de 2022), las lecciones aprendidas y las áreas de mejora, de tal forma, aún no se han establecido las condiciones para su reproducción, adaptación o ampliación por alguna de las instancias que se vieron involucradas en su ejecución, lo cual de ninguna manera significa que ello no sea posible, por el contrario, se aprecia una alta posibilidad de que sea factible dadas las condiciones de la población a la que atendió, encontrada en múltiples regiones del país, y a las estrategias implementadas con buenos resultados para el apuntalamiento de las actividades económicas y el fortalecimiento interno de los OSSE y con efectos positivos hacia las comunidades en las que se encuentran.
111. Actualmente se continúa dando seguimiento a través de los Enlaces Estatales y en el marco de las estrategias comercial, de inclusión financiera y de género a 106 OSSE de los estados de Chiapas (28), Guerrero (14), Oaxaca (14) y Puebla (50) en 10 regiones que abarcan 28 municipios. La población que integra a los OSSE es de 843 personas, donde las mujeres y la población indígena han tenido una representación muy importante. El 95.4% de los OSSE no ha dejado de operar y la deserción y el abandono de los grupos ha sido mínima. Las principales actividades económicas desarrolladas son la apicultura, artesanías, mezcal, café y floricultura, que juntas representan el 73% del total. El principal destino de los productos que se comercializan es local y regional; y a pesar de que un número importante vende directamente a consumidores, sigue prevaleciendo la figura de los intermediarios principalmente en artesanías, miel y café.
112. El 69% de los OSSE ha promovido y dado seguimiento a alguna de las actividades de la estrategia comercial, siendo las principales acciones para la comercialización promovidas por los Enlaces Estatales los mercados de productores y las ferias locales; RAICEES, que por medio de asesorías ha desarrollado capacidades comerciales y fomentado la constitución legal de los grupos; y la plataforma México DESARROLLA. Por efecto de la pandemia, aunque algunas excepciones como la miel y el café aumentaron su demanda y mejoraron su precio, se estima una caída promedio de las ventas del 55% y algunos cambios en la calidad y presentación de los productos; a pesar de la implementación de ventas online, en la mayoría de los OSSE permanece el desafío de buscar mejores destinos y canales de comercialización.
113. A raíz de la pandemia se ha vuelto más latente la necesidad de los OSSE de acceder a fuentes de financiamiento con bajas tasas de interés que les permitan

reactivar su actividad económica, sin embargo, se estima que el 56% de los OSSE ha tenido una reducción en el uso del sistema financiero formal, lo que contrasta con el aumento de la demanda de instrumentos no formales de ahorro y crédito, casi en el mismo porcentaje, ante ello, se dio seguimiento a por lo menos el 52% de los OSSE mediante la estrategia de inclusión financiera, en su mayoría en Guerrero y Puebla, mediante acciones dirigidas principalmente a la vinculación de los OSSE con la banca social y el curso de Empoderamiento Financiero para Mujeres.

114. El logro más importante que mencionan los OSSE es que a pesar de los problemas que ha generado la pandemia se continúa con la actividad productiva y con la generación de empleo en beneficio de sus integrantes y la comunidad; otro más son las capacitaciones y asesorías que han recibido a través de los Enlaces Estatales o aliados territoriales, y que han ayudado a fortalecer la capacidad de gestión y organización ante nuevas actividades y proyectos.
115. También pueden considerarse como logros que en Chiapas se desarrolló un proyecto vinculado a la Organización Internacional del Trabajo para desarrollar un proyecto sobre trabajo digno con OSSE cafecultores, posteriormente con participación de Farmer Box, se creó una plataforma digital, amigable, para que los cafecultores accedieran a información técnica referente al proceso productivo, a precios del café y a trabajo digno. En Guerrero a través de Incide A.C. se logró vincular a OSSE para que fueran beneficiados con recursos provenientes de la Unión Europea, mediante un proyecto ejecutado por la A.C. Asimismo, en Puebla los OSSE han participado en convocatorias para obtener apoyos de la Secretaría de Desarrollo Rural del estado y han participado en cursos ofrecidos por la misma institución.
116. Lo anterior indica que hay interés de algunas instituciones en las iniciativas y proyectos de los OSSE, por lo que, de contarse con los recursos, condiciones y presupuestos necesarios, hay altas posibilidades de replicar la estrategia y adoptar las innovaciones más eficaces del PROECOSOCIAL.

E. Evaluación de la eficacia del proyecto

117. Las actividades del PROECOSOCIAL fueron implementadas de manera eficiente en relación con el presupuesto, además, los procedimientos para la entrega de resultados no presentaron problemas mayores, sin embargo, debido a su cancelación, no es posible medir la tasa interna de retorno y la relación de costes entre insumos y productos.

E.1. Costos y financiación del proyecto

118. El costo total estimado en el Informe de Diseño Detallado del Proyecto (2017) para un período de cinco años (2018-2023), fue de USD 54.61 millones, considerando tres fuentes de financiamiento: (i) préstamo del FIDA por USD 35.369 millones, 64.7% del costo total, (ii) la contrapartida del Gobierno de México por USD 13.914 millones, 25.5% del total, y (iii) la aportación voluntaria de los beneficiarios, por USD 5.327 millones o el 9.8%. Además, se consideró la donación operada por la CEPAL, por un monto de USD 500,000.

119. En 2018, se ejercieron 43,831,969.51 pesos mexicanos (USD 2,306,945.76)⁶. Fueron destinados a proyectos productivos 41,507,798.99 pesos mexicanos (USD 2,184,621.00) (C2) y 2,324,170.52 pesos mexicanos (USD 122,324.76) de aporte local orientados a trabajos relativos a la Cuenta Satélite del sector social de la economía (617,171.29 pesos mexicanos, equivalentes a USD 32,482.70, C1) y al fortalecimiento de capacidades del personal del INAES (1,706,999.23 pesos mexicanos o USD 89,842.06, C3).
120. Durante el ejercicio fiscal 2019 el avance en la ejecución financiera con cargo al financiamiento fue por 90,197,573 pesos mexicanos (USD 4,747,240.68), destinados a apoyos otorgados a OSSE productivos y de ahorro y crédito (banca social) relativos al C2. En cuanto al aporte local, se ejercieron 2,842,794.50 pesos mexicanos (USD 149,620.76) destinados al desarrollo de capacidades de los OSSE, C3; 12,523,046.78 millones de pesos mexicanos (USD 659,107.73), correspondientes a gastos de gestión por contratos de los Enlaces Estatales; costos del personal de operación de las oficinas del INAES en los estados, proporcionalmente a las inversiones con cargo a PROECOSOCIAL; y gastos relacionados a salarios del personal de la Coordinación General del Proyecto desde la CGIPMGV. Además, se ejercieron 75,000 pesos mexicanos de la donación (USD 3,947.37), dirigidos a la gestión del conocimiento, C1.
121. De tal forma, los recursos ejercidos en 2019 ascienden a un total de 105,638,414.28 pesos mexicanos, equivalentes a USD 5,559,916.54.
122. El detalle en la ejecución de los recursos ejercidos en 2019, son: los destinados al C2 mediante apoyos para la inclusión productiva de 121 OSSE de 37 municipios en Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla y Veracruz. En el C3 mediante apoyos para el desarrollo de capacidades a través de 55 talleres de capacitación en inclusión financiera y economía social en los que participaron 851 personas pertenecientes a 126 OSSE que recibieron apoyos productivos en 32 municipios. Los destinados al C1, mediante apoyos de ahorro y crédito en mecanismos de Fondo de Administración de Riesgo Crediticio y Proyectos estratégicos.
123. Durante 2019, se tenía programado que los desembolsos se realizaran durante el segundo semestre del año, sin embargo, su proyección se concentró en el tercer cuatrimestre derivado de los momentos en que se emitieron las convocatorias; por tanto, los desembolsos fueron solicitados en diciembre de 2019 y enero de 2020.
124. El presupuesto programado para la ejecución del Proyecto en 2019 conforme a lo establecido en el POA fue de 73,829,190 pesos mexicanos (USD 3,885,746.84), sin embargo, el presupuesto ejecutado fue superior, ascendiendo a 105,638,414.28 pesos mexicanos (USD 5,559,916.54), quedando distribuidos por componente, de la siguiente manera: el 0.07% para el C1: sistematización y escalamiento de un modelo de inclusión productiva; el 85.4% al C2, inclusión productiva y financiera; el 2.7% para el C3, desarrollo de capacidades; y el 11.9% al eje de organización y gestión.
125. A partir del ejercicio fiscal 2020, correspondiente al tercer año del PROECOSOCIAL, el INAES no contó con presupuesto asignado al Programa Presupuestario de Fomento a la Economía Social (S017), lo que originó la solicitud de cancelación del Proyecto ante la SHCP para dar por concluidas las obligaciones

⁶ Los montos en dólares están calculados a un tipo de cambio de 19.00 pesos mexicanos por USD 1, que es el considerado en el Informe de Diseño Detallado, debido a la variación en el tipo de cambio en los diferentes momentos de operación.

señaladas en el Contrato de Mandato y Ejecución del Proyecto como Organismo Responsable del Proyecto, en diciembre de 2020. En abril de 2022, el FIDA notificó la aceptación de la cancelación del préstamo por un monto de USD 28,329,871.99.

126. Al no contarse con un programa de subsidios para la ejecución del PROECOSOCIAL, a partir del ejercicio fiscal 2020, se ha dado continuidad al logro de los objetivos del Proyecto a través de acciones encaminadas al fortalecimiento de las actividades realizadas en 2019 con recursos propios del INAES, acciones que han sido apuntaladas con las consultorías que se han realizado con la donación ejecutada por la CEPAL.
127. Si bien ya no hubo subsidios atribuidos al financiamiento del FIDA, se ejerció aporte local debido a las actividades que se realizaron en 2020. Así, en ese año se ejercieron 8,482,675.99 pesos mexicanos orientados a cubrir los salarios de los Enlaces Estatales, del personal asignado a las oficinas estatales del INAES de Chiapas, Guerrero, Oaxaca y Puebla, y al personal de oficinas centrales adscritos al Proyecto, esto es, fueron gastos de gestión y operación. En lo correspondiente a las consultorías realizadas a través de la donación, se ejecutó 1,401,470 pesos mexicanos, recursos destinados al C1. Ambos conceptos arrojan un total ejercido en 2020 de 9,884,145.99 pesos mexicanos, equivalentes a USD 520,218.21.
128. En 2021, ante las desfavorables condiciones ya descritas, no se consideró ningún monto como aporte local, a pesar de que el INAES continuó realizando actividades en los territorios correspondientes al PROECOSOCIAL. Es importante mencionar que se dio continuidad a la realización de consultorías a través de la CEPAL, lográndose ejercer un monto de 1,293,800 pesos mexicanos, o USD 68,094.74.
129. Considerando los años de 2018 a 2021, se tiene un costo total de Proyecto que asciende a 160,648,329.78 pesos mexicanos, o de USD 8,455,175.25.

Montos ejercidos en el PROECOSOCIAL por año

Año	Préstamo FIDA 2000002133	Donación 2000001889	Aportación Local	Total anual (Pesos Mexicanos)	Total anual (USD)*
2018	41,507,798.99	0.00	2,324,170.52	43,831,969.51	2,306,945.76
2019	90,197,573.00	75,000.00	15,365,841.28	105,638,414.28	5,559,916.54
2020	0.00	1,401,470.00	8,482,675.99	9,884,145.99	520,218.21
2021	0.00	1,293,800.00	0.00	1,293,800.00	68,094.74
Total Proyecto	131,705,371.99	2,770,270.00	26,172,687.79	160,648,329.78	8,455,175.25

130. Se destacan las actividades financiadas con el aporte local, pues tuvieron un efecto importante en las actividades y resultados desde 2020 y hasta 2021, ya que fueron la única fuente de recursos disponible para la gestión de contratos de Enlaces Estatales, costos de operación del personal del INAES, gastos de la coordinación general del Proyecto y otros gastos imputables a la ejecución del Proyecto.

E.2. Calidad de la gestión del proyecto

131. Durante la implementación del PROECOSOCIAL, la Unidad Coordinadora del Proyecto fue integrada por personal del INAES de la sede central, quienes asumieron funciones específicas y se mantuvieron en permanente coordinación para facilitar la

operación del Proyecto a través del personal de campo, los Enlaces Estatales, quienes son originarios de las regiones de trabajo, destacando su alto conocimiento de las zonas, población y vinculación con los actores territoriales. En conjunto conformaron un equipo profesional con alta vocación de servicio y compromiso social en sus actividades, logrando una comunicación eficiente y sentido de confianza con las y los integrantes de los OSSE beneficiados, que fue la base para la continuación de las acciones emprendidas, aún sin presupuesto asignado y de la cancelación del Proyecto por razones de ninguna manera imputables a su responsabilidad y desempeño.

132. Destaca el rol de la Coordinación General del Proyecto, que en 2019 impulsó diversos arreglos y mecanismos con otras unidades del INAES, así como con dependencias del gobierno federal y de gobiernos estatales y municipales, destacando la realización de convocatorias focalizadas a OSSE que pasaron por procesos de incubación, lo cual derivó en cambios al Sistema Integral en Línea del INAES; la modificación de las ROP 2019 a efectos de lograr su flexibilización; la aprobación del Lineamiento de Comprobación que flexibilizó este proceso; la vinculación con el Registro Agrario Nacional para la validación de los documentos de acreditación de la propiedad de los OSSE y la interpretación de los requisitos 2019 para acceder a los apoyos en desarrollo de capacidades.
133. Aun con la solicitud de cancelación del Proyecto, a través de arreglos y mecanismos de coordinación, la eficiencia del recurso del donativo y reorganización de estrategias, se logró la continuidad de las actividades contempladas en los Componentes, lo que se refleja principalmente en el acompañamiento y permanencia de los OSSE, además del desarrollo de una serie de instrumentos y herramientas técnico-metodológicas bajo el enfoque de la economía social y solidaria que, en aprovechamiento de la virtualidad, sientan las bases para brindar un soporte de mayor duración en el tiempo en beneficio de la inclusión productiva a través del fortalecimiento del proceso de consolidación de los OSSE.
134. Mientras se contó con presupuesto asignado, los arreglos y procedimientos de implementación fueron eficientes, la entrega de apoyos para la inclusión productiva y financiera estuvo en gran parte libre de problemas y la mayoría de las actividades del Proyecto se ejecutaron dentro del cronograma, reprogramando los retrasos que hubieran podido existir en un tiempo considerablemente pertinente, incluso dando continuidad a las acciones de los componentes que no dependían del programa presupuestario aún durante y después del proceso de cancelación del Proyecto, por razones que escapan totalmente de la responsabilidad del personal operativo.

i) Adquisiciones y contrataciones

135. El Proyecto no realizó adquisiciones durante los periodos 2018 y 2019 debido a que el enfoque operativo se concentró en los apoyos a los OSSE, una de las principales actividades del PROECOSOCIAL al arranque. Después de esos periodos no se planearon ni ejecutaron adquisiciones debido a las limitaciones presupuestarlas del INAES.
136. En cuanto a las contrataciones de consultorías, éstas se han realizado en el marco de la planeación relativa a los fondos del donativo 2000001889, bajo el proyecto denominado *Institutional strengthening, systematization and outreach for scaling up the productive inclusion model for the Social Economy in Mexico*, con el triple objetivo de: (i) Fortalecer la capacidad institucional del INAES mediante la implementación de

programas de capacitación para especialistas técnicos en trabajo de campo y en el terreno; (ii) Sistematizar y difundir las lecciones aprendidas derivadas de experiencias exitosas de economía social y promover la auditoría social con relación a las estrategias de inclusión productiva promovidas por el INAES; e (iii) Incentivar la generación de conocimiento sobre economía social en varios sectores de la sociedad e incrementar su visibilidad.

137. Las contrataciones se realizan de acuerdo con el respectivo POA, de conformidad con las directrices, normas, principios y reglamentación apropiados y bajo los Términos de Referencia establecidos por la Coordinación del Proyecto que la CEPAL administra, supervisa y evalúa de conformidad con las normas y reglamentos administrativos, de personal, financieros y de auditoría vigentes de las Naciones Unidas.
138. Los resultados de las consultorías son evaluados por el Grupo Tripartito de Gestión, de acuerdo con los objetivos y resultados establecidos en los Términos de Referencia y el POA correspondiente; sin embargo, el proceso de reorganización del INAES y las restricciones de movilidad y reunión por la contingencia sanitaria de la COVID-19, afectaron significativamente el desarrollo y algunos de los resultados esperados en 2020 y 2021. No obstante, los logros obtenidos en beneficio de los OSSE y en materia de conocimientos son relevantes (Apéndice 10).

ii) Seguimiento y evaluación y gestión de los conocimientos

139. Respecto al seguimiento de las acciones 2018 y en ausencia de recurso en 2020, existen indicadores del marco lógico que fueron reportados en 2020 con información de 2019. De aquellos que están ligados al levantamiento de la línea base no hay información disponible o sin resultados, ya que esta actividad fue trasladada de 2019 a 2020 y dadas las condiciones de inmovilidad por la pandemia hacia los territorios en los que se levantaría, así como ante la incertidumbre de la forma en que continuaría la ejecución del PROECOSOCIAL, se decidió entre el INAES, el FIDA y la CEPAL, suspender la realización de la Línea Base y se optó por realizar una Evaluación de Resultados, que prácticamente correspondería al medio término.
140. En 2020, para la Evaluación de Resultados se contaba con un documento conceptual y metodológico para la realización de la Evaluación de Resultados de Medio Término, la guía de indicadores y el cuestionario, sin embargo, su aplicación a los OSSE beneficiados tanto en 2018 como en 2019, que sería la base para realizar la evaluación en los primeros meses del 2021, quedó imposibilitada por las restricciones de movilidad derivadas de la COVID-19, por lo que durante el 2022, está siendo realizada.
141. Debido a las restricciones presupuestales y falta de personal, el PROECOSOCIAL ha sido revisado en términos de indicadores y metas globales. El sistema de seguimiento y evaluación ha sido aceptable, informando periódicamente de los avances alcanzados en los distintos niveles de indicadores, información que en cierta medida fue utilizada por la unidad coordinadora para desarrollar nuevos instrumentos, diagnósticos y estrategias que permitieran operar de mejor manera el Proyecto.
142. El monitoreo y evaluación de las actividades y resultados obtenidos con los fondos de la donación, se realizó a través del Grupo Tripartito de Gestión -FIDA, CEPAL e INAES- instancias que mantuvieron constante comunicación y cuyo flujo de información ha servido para mantener una supervisión permanente, monitorear el

proceso de implementación de las agendas definidas, valorar avances, tomar decisiones y definir las acciones correctivas necesarias.

143. El diseño del PROECOSOCIAL contempla productos de conocimiento y cuenta con un componente dirigido a la sistematización y escalamiento de un modelo de inclusión productiva, el cual incluye indicadores específicos sobre aprendizaje, escalamiento y productos de conocimiento. El equipo coordinador analiza, documenta y utiliza los aprendizajes y buenas prácticas en la ejecución del Proyecto y considera la información del sistema de Seguimiento y Evaluación, además del seguimiento a los indicadores del marco lógico, para establecer formas de trabajo para el acompañamiento a los OSSE apoyados y para dar impulso a los productos de gestión del conocimiento para escalar el modelo de inclusión productiva propuesto.
144. Debido a la pandemia, se ha sufrido un retraso en algunos de ellos, sin embargo, en 2019 y 2020, se concluyeron:
 - (i) El proceso de incubación. Se integró un expediente para cada uno de los 257 OSSE incubados en los cinco estados, conformado por el convenio celebrado con el Ayuntamiento o institución incubadora; los Términos de referencia de la incubación; la ficha básica de cada OSSE; su plano de ubicación y la constancia de incubación.
 - (ii) El curso en línea de economía social. Denominado La Economía Social en Tiempos de Cambio, tuvo como objetivos analizar la desigualdad, pobreza y exclusión; realizar una introducción a los conceptos básicos de la economía social; conocer las empresas de la economía social en México y presentar a los principales actores y sectores productivos de la economía social, a través de casos ejemplares, en México y en el mundo, así como su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
 - (iii) La capacitación de inclusión financiera. Se capacitaron 126 OSSE apoyados en las tres convocatorias de 2019 y en el ejercicio fiscal 2018, con una participación total de 851 personas; se abordaron temas sobre la economía social y solidaria y elementos básicos de educación financiera.
 - (iv) Sistematización de la estrategia de focalización. Consideró los resultados de las Opiniones Técnicas, al mostrar una visión de las actividades económicas que se decidió impulsar y la problemática que enfrentan, derivada de la opinión y perspectiva de los miembros de los OSSE, es decir, de los actores directos. Estos trabajos fueron complementados con análisis de información secundaria y se convirtieron en instrumento de trabajo para dar continuidad a la estrategia de focalización, ya que proporcionaron información básica de las cadenas productivas, los productos obtenidos y de algunas condiciones necesarias para el impulso de una estrategia, que permitiera optimizar los recursos.
145. Es importante destacar que los productos anteriores, las experiencias de campo en 2018 y 2019, así como análisis de información secundaria, ayudaron a que el equipo coordinador diseñara las tres estrategias que han contribuido a hacer frente a los retos y dificultades de los OSSE: la comercial; de inclusión financiera y de género.
146. El Balance social de los OSSE tiene como finalidad precisar la situación, y en su caso avance, respecto a los principios y valores relacionados con la economía social, ya que a través del PROECOSOCIAL se ha fomentado un sistema socioeconómico basado en la relación de solidaridad, cooperación y reciprocidad donde se privilegia el trabajo y al ser humano, y que además se puedan satisfacer las necesidades de sus integrantes. Por tanto, se diseñó un esquema para dar seguimiento a 7 criterios que permitieran medirlo, para lo cual se realizaron dos monitoreos durante 2021, uno cada semestre.

147. En 2022 se están atendiendo necesidades a través de las consultorías ya mencionadas, pero que vale la pena volver a mencionar: evaluar los resultados del Proyecto; contar con una metodología que posibilite integrar circuitos de economía social por territorio; documentar casos exitosos como herramientas de aprendizaje; contar con el informe final del PROECOSOCIAL; contar con el marco conceptual de la economía de cuidados; con los resultados de la Cuenta Satélite del Sector Social de la Economía; con la metodología para la construcción de la imagen comercial de productos y servicios de los OSSE y con la metodología de innovación “Design thinking” en cadenas productivas prioritarias.

E.3. Calidad de la gestión financiera

148. La gestión financiera se vio afectada en materia de desembolsos y el seguimiento presupuestario debido a la sujeción del PROECOSOCIAL a la no asignación presupuestal al Programa S017 ejecutado por el INAES a partir del ejercicio fiscal 2020. Lo anterior originó que el Instituto no otorgara más subsidios a OSSE productivos o de ahorro y crédito popular, por tanto, no realizó desembolsos correspondientes a los ejercicios fiscales 2020 y 2021, lo que hubiera permitido el seguimiento presupuestario.

149. Hasta el momento en que se contó con asignación de presupuesto, la gestión financiera fue eficiente en tanto se implementaron las herramientas informáticas necesarias para el cumplimiento de la normativa legal y normas y principios contables requeridos, realizándose las auditorías internas y externas requeridas y debidamente programadas, reportando oportunamente sus resultados en los informes financieros y cumpliendo con las recomendaciones realizadas.

E.4. Tasa interna de rendimiento del proyecto

150. No aplica.

F. Desempeño de los asociados

F.1. Desempeño del FIDA

151. El desempeño del FIDA se considera adecuado, debido a su contribución con el PROECOSOCIAL y a su papel clave en el proceso de desarrollo del sector rural desde el enfoque de la economía social en México, a través del fortalecimiento institucional del INAES para el escalamiento en estrategias de inclusión productiva y financiera.

152. El acompañamiento, monitoreo y supervisión del FIDA a las actividades vinculadas con la implementación, supervisión y sistematización del PROECOSOCIAL, fue de acuerdo a lo establecido en los procedimientos generales; contando con los informes de misión y ayudas de memorias que se generaron y fueron puestos a disposición en tiempo y forma, así como sus recomendaciones a partir de la experiencia acumulada en otros proyectos de naturaleza similar.

F.2. Desempeño del Gobierno

153. El desempeño del gobierno respecto al PROECOSOCIAL se ha considerado adecuado, al contar con su respaldo y apoyo para fomentar la economía social en el país, a pesar de que se vio afectado por las distintas prioridades presupuestales que en el contexto nacional surgieron durante la implementación del Proyecto, derivando

en la no asignación presupuestal al INAES como Unidad Responsable del Programa Presupuestario S017 y, por lo tanto, el Proyecto no contó con asignación presupuestaria para apoyos productivos y financieros, obligando a la solicitud de cancelación del préstamo fiduciario casi al término del segundo año de operación. Cabe resaltar que el gobierno mantuvo la aportación local para los gastos de gestión y operación relativos al mantenimiento del personal del INAES y otros gastos imputables a la ejecución del Proyecto, que han sido determinantes para la continuidad de las actividades hasta la actualidad.

F.3. Desempeño de otros asociados (incluidos los cofinanciadores)

154. A nivel internacional, el buen desempeño de la CEPAL ha sido estratégico para la continuación de las acciones detonadas en el marco del PROECOSOCIAL durante el proceso de su cancelación, por el monitoreo y acompañamiento permanente de las actividades que se realizan en el marco de la donación 2000001889, la cual administra, supervisa y evalúa de conformidad con las normas y reglamentos vigentes de las Naciones Unidas.
155. A nivel nacional, sobresalen las alianzas estratégicas, la articulación del INAES con los gobiernos estatales y especialmente con los municipales con los cuales se establecieron convenios, los que se apropiaron del PROECOSOCIAL como parte de sus acciones de política local y facilitaron las condiciones necesarias para apoyar diferentes actividades, tales como la incubación, la gestión de los proyectos de inversión, el otorgamiento de permisos para operar las actividades de los OSSE y facilitar instalaciones para la realización de eventos de capacitación y asesoría.
156. Otro ejemplo de vinculación institucional es la articulación realizada con la Secretaría de Desarrollo Rural y Social de los estados de Puebla y Veracruz, respectivamente, para la convergencia en territorios de atención prioritaria para estas instituciones apoyando a OSSE con potencial de desarrollo dentro de las cadenas prioritarias, aunque en el segundo caso los resultados en términos de apoyos productivos a OSSE no hayan sido los esperados.
157. En términos de la gestión interna, se consideran relevantes los arreglos institucionales que se promovieron a través de la Unidad Coordinadora del Proyecto con otras unidades del INAES, así como con dependencias del gobierno federal y gobiernos estatales y municipales, referidos previamente.

G. Evaluación de la sostenibilidad

158. Si bien el Proyecto no ha desarrollado una estrategia de salida como tal, dadas las condiciones excepcionales en las que se ha dado su ejecución, sí ha formulado y perfilado la estrategia de sostenibilidad de 106 OSSE apoyados en 2019. Estas definiciones abarcan cuatro ámbitos que son clave: el relacionado con el enfoque de género, el de vinculación a los mercados, el de inclusión financiera y el de desarrollo de capacidades. Estos temas son fundamentales para la sostenibilidad de los OSSE.
159. El Proyecto ha aportado evidencia y metodologías que dan fundamento a la ampliación del modelo de intervención del INAES centrado en la inclusión productiva y el fomento de la economía social en otros territorios del país. El enfoque territorial centrado en cadenas de valor, la caracterización de la población beneficiaria y las estrategias de género e inclusión financiera que se han desarrollado como parte del Proyecto, han potenciado el posicionamiento de metodologías de intervención que el

INAES ha introducido en iniciativas prioritarias del Gobierno de México lideradas por otras dependencias federales, tales como el Plan de Justicia del Pueblo Yaqui, Tren Maya, Sembrando Vida y Producción para el Bienestar, entre otras.

H. Enseñanzas extraídas y gestión de los conocimientos

160. El trabajo de coordinación institucional al interior del INAES, el trabajo en territorio de los Enlaces Estatales, el desarrollo de alianzas locales estratégicas y el fortalecimiento de los equipos técnicos para el acompañamiento e implementación del trabajo territorial, permitió el avance obtenido en la ejecución del Proyecto y sentó las bases para el seguimiento y desarrollo de acciones impulsadas en el marco del PROECOSOCIAL, a pesar de su cancelación. Algunos de los procedimientos, mecanismos y herramientas que se consideran acertados, que dejan lecciones aprendidas y fortalecen la gestión de conocimientos son:

- **Una buena gestión interna para una adecuada operación del Proyecto.** Los arreglos institucionales promovidos a través de la Unidad Coordinadora del Proyecto con otras unidades del INAES, así como con dependencias de los tres órdenes de gobierno.
- **La estrategia de focalización.** Sustentada en el enfoque territorial para la conformación de polígonos de municipios, conglomerados a partir de ciertas características sociales, productivas y económicas, además de su potencial para impulsar el desarrollo territorial, considerando las cadenas productivas viables en las que los OSEE cuentan con experiencia productiva, permitió una intervención del PROECOSOCIAL más acertada en términos de efectividad, al concentrar los esfuerzos y recursos a la población adecuada para los fines emprendidos por el PROECOSOCIAL.
- **La contratación de Enlaces Estatales con un perfil específico.** Ha sido determinante desde el arranque hasta su continuidad; gracias a que son originarios de los territorios, su conocimiento de las características y dinámicas territoriales, así como su experiencia profesional en la elaboración de proyectos, capacidad de gestión y en el manejo de grupos, facilitó en el primer contacto, la articulación del INAES con los gobiernos estatales y especialmente con los municipales, derivado de un buen acercamiento y sensibilización previa con autoridades y actores locales acerca de los beneficios del Proyecto; el logro de la firma de convenios de colaboración, firma para obtener la carta de incubación y la validación en campo sobre la existencia de los OSSE. Asimismo, para el seguimiento a los OSSE, aún ante la cancelación del PROECOSOCIAL, los Enlaces implementaron las acciones diseñadas en el marco de las tres estrategias 2020 e iniciaron la implementación del modelo RAICEES, han realizado diversas acciones de capacitación y asesorías manteniendo activas las relaciones interinstitucionales en cada territorio y una información fluida entre los territorios y las oficinas centrales del INAES.
- **El proceso de incubación de los OSSE productivos.** Este proceso diseñado por el INAES se sustentó en las necesidades de los OSSE para su consolidación, identificadas por los Enlaces Estatales a partir del trabajo de campo realizado, facilitó en gran medida la integración de planes de inversión, expedientes y solicitudes de los OSSE interesados en participar en las convocatorias focalizadas del PROECOSOCIAL.

- **Opiniones Técnicas de los estudios de inversión.** La contratación de consultorías para evaluar las 122 solicitudes de los OSSE interesados en participar en las convocatorias emitidas en el marco del PROECOSOCIAL, permitió contar con elementos para las acciones de selección y definición del apoyo a los OSSE.
- **Emisión de convocatorias focalizadas.** El análisis de los motivos por los cuales habían sido rechazadas solicitudes de los OSSE en otros procesos, la coordinación alcanzada entre oficinas centrales del INAES y la intervención acertada del equipo técnico en los estados, además de la información de las Opiniones técnicas, dieron como resultado, la emisión de dos convocatorias focalizadas en territorios -municipios- y cadenas productivas, lo que permitió: beneficiar a un mayor número de personas en situación de pobreza con potencial productivo; romper con inercias de ciertas prácticas nocivas en el proceso de recepción de solicitudes y selección de beneficiarios por recomendación de actores locales y que el equipo de técnicos pudiera apoyar a cada uno de los OSSE para solventar cualquier situación en el proceso de presentación de expedientes y solicitudes.
- **El considerar a la inclusión financiera como una estrategia de apoyo a la inclusión productiva para reducir la pobreza.** Diseñar la estrategia de inclusión financiera, alineada al propósito de la Política Nacional de Inclusión Financiera y vinculada a las prácticas de la economía social y solidaria, permitió fortalecer a la banca social como alternativa de acceso al sistema financiero para la población de bajos ingresos, y proporcionó herramientas para la conformación de grupos de ahorro como una alternativa para hacer frente a los problemas detectados en el Diagnóstico de la Situación Financiera de los OSSE, diseñado sobre la base de los de los cuatro pilares de la inclusión financiera -acceso, uso, educación financiera y protección del usuario- ya que además de las ventajas que en materia económica pueden generar, también tienen beneficios en términos de cohesión social y organización tanto al interior de los OSSE, como comunitarios. Además, el INAES impulsó acciones encaminadas al fortalecimiento técnico-operativo y/o cumplimiento normativo y/o profesionalización de directivos, funcionarios o empleados de OSSE de ahorro y crédito y capacitación para sus integrantes.
- **El diseño de una política de comunicación de economía social, incluyendo el Observatorio de la economía social y solidaria.** Gracias al estudio de diagnóstico, se detectó como principal problemática del Observatorio una estrategia inadecuada, audiencias no definidas, sin indicadores clave, Web poco amigable, cero pautas publicitarias e imagen obsoleta, por lo cual se diseñó la Estrategia Digital 2020 con los siguientes objetivos: a) Desarrollar nueva estrategia de comunicación; b) Desarrollar estrategia de contenido; c) Definir indicadores clave; d) Correcciones web; e) Destinar presupuesto para campañas de difusión; e) Actualizar la imagen del OSSE.
- **La determinación del equipo coordinador para construir y sostener el proceso aún ante la cancelación del PROECOSOCIAL, las deficiencias presupuestarias y cambios al interior del INAES, sumados a las medidas de encierro y consecuencias socioeconómicas de la COVID-19.** Las acciones impulsadas para construir el proceso de convocatorias focalizadas y recepción de solicitudes de OSSE incubados, seguido por la entrega de recursos y comprobación adecuado son: la integración de un equipo de técnicos que apoyaron a cada uno de los OSSE en el proceso de gestión; la gestión interna para modificar las ROP y coadyuvar a la simplificación de expedientes y proceso de solicitudes; y el seguimiento puntual a la

entrega y ejercicio de los apoyos para comprobar en tiempo y forma a través de la plataforma SIEL.

Posteriormente las acciones se continuaron mediante el acompañamiento permanente, incluso virtual por la pandemia, durante la puesta en marcha, brindando asesoría y fortalecimiento de capacidades para la consolidación de los OSSE; considerar en todo momento las necesidades de los OSSE detectadas por los Enlaces para definir las líneas de atención, intercambio de saberes y oportunidades de capacitación y, ante la cancelación del PROECOSOCIAL, la definición de las estrategias de inter cooperación productiva, financiera y comercial; una decidida política de acompañamiento a pesar del acceso limitado a las comunidades, impulsando a través de los Enlaces Estatales la implementación de un programa de acompañamiento a distancia, sistemático y gradual, brindando capacitación, asesoría y seguimiento a los OSSE a partir del segundo semestre de 2020; dar continuidad a la estrategia de consolidación de los OSSE en ámbitos clave como el de la vinculación sostenible en las redes de valor en cadenas prioritarias en cada territorio, así como en la creación de condiciones favorables a la inclusión financiera de los emprendimientos productivos y las iniciativas para fortalecer la participación de las mujeres; la colaboración entre los recursos humanos y territoriales del INAES; las alianzas con gobiernos locales y con los recursos de la donación ejecutada por la CEPAL.

- **La coordinación interinstitucional en varios niveles para dar continuidad a las acciones impulsadas en el marco del PROECOSOCIAL.** Destacan el diseño e implementación de las estrategias comercial, de inclusión financiera y de género, que se llevaron a cabo a través de la colaboración entre los recursos humanos y territoriales del INAES, las alianzas con gobiernos locales y con las acciones realizadas con la donación ejecutada por la CEPAL, así como la importante disponibilidad de los OSSE para colaborar en las actividades que se han llevado a cabo a través de la también importante participación de los Enlaces Estatales para dar continuidad a la estrategia de consolidación de los OSSE.

161. En cuanto a la gestión del conocimiento, se rescatan las siguientes acciones:

- **La guía para la incubación de OSSE.** Contempla el desarrollo de capacidades relacionadas con la elaboración de proyectos productivos y con procesos de gestión vinculados al acceso de apoyos del INAES. La incubación fue un proceso relevante para la estrategia de focalización y selección de OSSE, además de un fuerte proceso de vinculación territorial.
- **La incorporación del enfoque territorial y desarrollo de cadenas productivas.** Estos elementos se consideran con posibilidades de escalar en materia de atención a OSSE productivos, dado que permiten optimizar los recursos al evitar su atomización y contribuyen a designarlos a actividades económicas con posibilidades de desarrollo para los OSSE y también para el ámbito territorial, además de mejorar la oferta institucional; reconocen la necesidad de profundizar en materia de capacitación y desarrollo de capacidades de los OSSE en diversos ámbitos, como elementos claves para su fortalecimiento; proveen de información para realizar los estudios de inversión, de extrema importancia en la selección de OSSE; facilita que los productores identifiquen y seleccionen proyectos más viables y ofrecen información real para la elaboración de planes de negocios viables.

- **La educación sobre la economía social y solidaria.** Además de ofrecer capacitación a los equipos técnicos del INAES, se puso a disposición el curso en línea “La economía social en tiempos de cambio”, gratuito y accesible para todo el público interesado, con base en los conceptos y fundamentos contemplados en la LESS, para ampliar la comprensión de los fundamentos y beneficios de la economía social y su diferenciación con el modelo económico predominante. Se pretende además inaugurar la "Escuela abierta de economía social 24/7" totalmente en línea.
- **El modelo “Ruta de Acompañamiento para la Innovación y Creación de Emprendimientos en Economía Social” (RAICEES).** Además de los Enlaces Estatales ya formados en este modelo, se cuenta con el curso virtual de nueve módulos para la formación en este modelo, una iniciativa del INAES dirigida a personas interesadas en promover procesos de economía social en un territorio determinado, mediante el desarrollo de nuevos emprendimientos y OSSE basados en los principios y valores de la economía social y solidaria.
- **El proceso de fortalecimiento de capacidades de los OSSE de ahorro y crédito.** En este proceso resulta imprescindible la vinculación con instituciones bancarias, dependencias de gobierno, asociaciones civiles, cooperativas de ahorro y créditos, fondos regionales, universidades y programas de gobiernos local, estatal y federal, para fomentar el desarrollo institucional y fortalecer las capacidades de los OSSE para brindar servicios financieros oportunos y de calidad en sus territorios; por lo cual destaca la realización de acciones como el Foro virtual INAES-CONDUSEF-AMSOFIPO; la capacitación virtual para el fomento de las finanzas personales sanas de las socias y socios de los OSSE a través de la plataforma del Banco del Bienestar y cursos en línea en alianza con la Universidad Anáhuac y el Consorcio Latinoamericano para Capacitación en Microfinanciamiento.
- **La metodología considerada en la estrategia de género.** Para fortalecer la autonomía económica de los OSSE integrados exclusiva o mayoritariamente por mujeres, se contemplaron acciones tales como: empoderamiento económico e inclusión financiera; empoderamiento económico mediante la capacitación para que los OSSE tengan una mejor vinculación comercial; diseño de una propuesta metodológica para la formación de OSSE de la Economía de Cuidados y la capacitación mediante el curso “Economía del cuidado: Un enfoque desde la Economía social y el territorio” y la implementación de cooperativas enfocadas al cuidado infantil, como plan piloto.

I. Conclusiones y recomendaciones

162. Sin duda alguna el Proyecto de Economía Social: Territorio e Inclusión enfrentó condiciones muy adversas para el cumplimiento de los objetivos conforme a lo establecido en el documento denominado Informe de Diseño Detallado, en la medida que al segundo año de su implementación, no se contó con el presupuesto para apoyar con subsidios a su población objetivo contemplados en su Componente 2, por lo que hubo que recurrir a la cancelación del préstamo del FIDA 2000002133 y reorganizar la estrategia de atención hacia el fortalecimiento de los OSSE, operando con fondos de la aportación local y contando con soporte, a través de consultorías, derivado de la donación ejecutada por la CEPAL 2000001889. De tal forma, algunas de las actividades planeadas sufrieron retrasos o fueron canceladas, debido a una serie de cambios internos y a la reducción presupuestaria, lo que se agravó

considerablemente por las restricciones de movilidad impuestas por las medidas sanitarias ante la COVID-19.

163. En este contexto, al ser un proyecto de cooperación con el FIDA y la CEPAL, las acciones del Proyecto no se detuvieron; a partir del 2020, el trabajo del INAES como ejecutor se enfocó en actividades de acompañamiento y asesoramiento a los OSSE, además de la generación de productos para la sistematización y escalamiento de un modelo de inclusión productiva y el fomento y desarrollo de capacidades de los OSSE, actividades correspondientes a los Componentes 1 y 3, enfocándose en los territorios atendidos, con apoyo del equipo coordinador, los Enlaces Estatales y las alianzas con instituciones estatales y gobiernos locales en el marco de los convenios de colaboración suscritos en 2019.
164. Dentro del Componente 3, las acciones se centraron en los OSSE apoyados en 2019 con el objetivo de dar continuidad y fortalecer las actividades emprendidas. A partir de un ejercicio de análisis y priorización de las necesidades a las que se enfrentan los OSSE, se optó por darle prioridad a aquellas que permitían seguir operando y beneficiarían a su comunidad; en este marco se implementaron tres estrategias que permiten dotar a los OSSE de herramientas para enfrentar sus necesidades en su entorno, de por sí complicado y agravado por la COVID-19: comercial, de inclusión financiera y de género.
165. A través de estas estrategias, se han acompañado a 111 OSSE, de los cuales siguen operando actualmente 106. La población beneficiaria es de 799 personas integrantes de los OSSE, de las cuales el 65% son mujeres; la importancia de las mujeres no solo es en términos absolutos, sino también por la estructura, ya que 29 OSSE (26%) están integrados solo por ellas. Estos datos muestran que se realizaron acciones apegadas a los propósitos originales del PROECOSOCIAL, además exponen la trascendencia de las acciones de seguimiento y desarrollo de capacidades de los OSSE para su permanencia operativa y comercial hasta finales de 2022, los cuales además tienen expectativas importantes para el futuro.
166. Entre los 106 OSSE que siguen operando, se menciona como el logro más importante el que a pesar de los problemas generados por la pandemia continúan con la actividad productiva y con la generación de empleo en beneficio de los integrantes del grupo y la comunidad; otro más son las capacitaciones y asesorías que en los diferentes temas han recibido y en los que consideran faltaría robustecer, por lo que se continúa trabajando en el fortalecimiento de sus capacidades para mejorar la calidad de sus productos y servicios que ofrecen. Hay que destacar que esto refleja un cambio de paradigma importante en los productores, es decir, lo importante para su desarrollo ya no son los subsidios que puedan obtener, sino el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento de su organización.
167. A pesar de los efectos negativos que la pandemia de la COVID-19 ha dejado sobre la comercialización de los productos de los OSSE en los cuatro estados, el 88% de los OSSE comercializa sus productos; de los 106, el 52% lo hace a nivel regional, seguido del 32% que lo hace localmente y el 6% comercializa en mercados nacionales e internacionales. Estos datos son el resultado de las acciones emprendidas por todas las personas que desde el INAES intervinieron en el diseño y ejecución de las estrategias, de los logros alcanzados con las consultorías y, por supuesto, a las acciones decididas realizadas por los OSSE, es decir, las acciones colaborativas coordinadas dejan resultados positivos.

168. Los Enlaces Estatales lograron establecer vínculos de confianza y transparencia a través de una comunicación continua y fluida con los integrantes de los OSSE, además los que recibieron capacitación y asesoría desde 2020 y hasta la fecha, se muestran más comprometidos y con mucho interés en seguir trabajando, lo que refleja, nuevamente, la importancia de la permanencia en los territorios. No cabe duda que esta permanencia ha sido un elemento fundamental en los logros alcanzados por el Proyecto, a pesar de las adversidades enfrentadas.
169. Un desafío que sin duda debe seguir siendo abordado es el referente al tema de género, pues el 45% de los OSSE reportó una mayor marginación y exclusión sobre las mujeres como consecuencia de la pandemia, además, 65 consideran que debe existir una mayor participación de la mujer, 21 indicaron que otro de los desafíos es el respeto a los derechos de la mujer, mientras que 16 indicaron el desarrollo profesional. Es importante mencionar que la estrategia de género es la que más dificultades encontró para su implementación en el contexto en el que se sumergió el Proyecto y, por tanto, en el que los resultados son menores si se comparan con otros obtenidos.
170. No puede dejar de mencionarse que los logros alcanzados se deben en gran medida a la disposición de los integrantes de los OSSE, quienes han encontrado en las actividades que se han desarrollado, alternativas para solucionar sus necesidades vinculadas a las actividades económicas apoyadas, aunque hay otras muchas más por subsanar.
171. Los avances y resultados registrados, particularmente en las estrategias comercial y de inclusión financiera, así como con el desarrollo de capacidades, dan muestra de que existe el potencial para cumplir con los propósitos del PROECOSOCIAL, siempre y cuando hubieran existido las condiciones que cualquier proyecto requiere para su ejecución.
172. Resulta altamente recomendable que el Gobierno de México retome los resultados obtenidos con el PROECOSOCIAL, a partir de la metodología utilizada y los elementos centrales de su estrategia, como instrumento de política pública para implementarse en territorios rurales marginados.

Apéndice 1. Marco lógico del Proyecto

Results Hierarchy	Número de indicador en PDR	Indicators				Means of Verification			Assumptions	Concepto para cálculo de resultados	Project Yr 1 (2018)			Project Yr 2 (2019)			Project Yr 3 (2020)		
		Name	Baseline	Mid-Term	End Target	Source	Frequency	Responsibility			Year Targets	Year Results	Cumulative	Year Targets	Year Results	Cumulative	Year Targets	Year Results	Cumulative
Outreach		1.b Estimated corresponding total number of households members																	
		Household members - Number of people																	
		1.a Corresponding number of households reached																	
		Non-women-headed households - Number																	
		Women-headed households - Number																	
		1.c Persons receiving services promoted or supported by the project																	
		Males - Number	0	9,016	18,032						408	408	2,200	2,596	0	2,596			
						Registros del INAES	Anual a partir del año uno	INAES		Número de hombres integrantes de los OSSE apoyados para la ejecución de proyectos productivos	408	408	351	754	0	754			
										Número de hombres beneficiarios indirectos del proyecto reportados por los OSSE apoyados para la ejecución de proyectos productivos	No Disponible	No Disponible	988	988	0	988			
										Número de hombres integrantes de los OSSE apoyados para desarrollo de capacidades	No Aplica	No Aplica	375	375	0	375			
									Número de hombres que recibieron créditos otorgados por OSSE de Ahorro y Préstamo	No Aplica	No Aplica	828	828	0	828				

Outreach		Females - Number	0	2,254	4,508	Registros del INAES	Anual a partir del año uno	INAES			461	461		3,042	3,490		0	3,490	
		3								Número de mujeres integrantes de los OSSE apoyados para la ejecución de proyectos productivos		461	461		614	1,069		0	1,069
										Número de mujeres beneficiarias indirectas del proyecto reportadas por los OSSE apoyados para la ejecución de proyectos productivos		No Disponible	No Disponible		738	738		0	738
										Número de mujeres integrantes de los OSSE apoyados para desarrollo de capacidades		No Aplica	No Aplica		625	625		0	625
										Número de mujeres que recibieron créditos otorgados por OSSE de Ahorro y Préstamo		No Aplica	No Aplica		1,667	1,667		0	1,667
			Young - Number		1,691				3,381						177	177		1,002	1,175

Outreach	4					Registros del INAES	Anual a partir del año uno	INAES	Número de jóvenes integrantes de los OSSE apoyados para la ejecución de proyectos productivos	177	177	305	477	0	477		
									Número de jóvenes beneficiarios indirectos del proyecto reportadas por los OSSE apoyados para la ejecución de proyectos productivos	No Disponible	No Disponible	377	377	0	377		
									Número de jóvenes integrantes de los OSSE apoyados para desarrollo de capacidades	No Aplica	No Aplica	309	309	0	309		
									Número de jóvenes que recibieron créditos otorgados por OSSE de Ahorro y Préstamo	No Aplica	No Aplica	305	305	0	305		
		Indigenous people - Number	0	1,691	3,381							338	338	3,540	3,872	0	3,872
	5										Número de personas hablantes de lenguas indígenas integrantes de los OSSE apoyados para la ejecución de proyectos productivos	338	338	621	953	0	953
											Número de personas hablantes de lenguas indígenas beneficiarios indirectos del proyecto reportados por los OSSE apoyados para la ejecución de proyectos productivos	No Disponible	No Disponible	1,117	1,117	0	1,117

Outreach										Número de personas hablantes de lenguas indígenas integrantes de los OSSE apoyados para desarrollo de capacidades	No Aplica	No Aplica		440	440		0	440
										Número de personas hablantes de lenguas indígenas que recibieron créditos otorgados por OSSE de Ahorro y Préstamo	No Aplica	No Aplica		1,784	1,784		0	1,784
			0	4,900	9,800	Registros del INAES	Anual a partir del año uno	INAES		Número de personas integrantes de los OSSE apoyados para la ejecución de proyectos productivos	869	869		965	1,823		0	1,823
			0	6,370	12,740					No Disponible	No Disponible		4,277	4,263		0	4,263	
										Número de personas beneficiarias indirectas reportadas por los OSSE apoyados para la ejecución de proyectos productivos	No Disponible	No Disponible		1,726	1,726		0	1,726
										Número de personas integrantes de los OSSE apoyados para desarrollo de capacidades	No Aplica	No Aplica		1,000	1,000		0	1,000
										Número de personas que recibieron créditos otorgados por OSSE de Ahorro y Préstamo	No Aplica	No Aplica		2,495	2,495		0	2,495
			0	11,200	22,540					869	869		5,242	6,086		0	6,086	
		1	1.d OSSE productivos apoyados por el proyecto			Registros del Proyecto	Anual a partir del año uno	INAES										
		OSSE productivos apoyados - Number	0	500	1,400					143	143		121	262		0	262	
		2.1.3 Rural producers' organizations supported																
		Rural POs supported - Number	0	500	1400													

Project Goal Contribuir a fortalecer el eje de inclusión productiva mediante esquemas de Economía Social en territorios rurales de alto y muy alto grado de marginación.	6	% de variación en el índice de Visibilización del Sector Social de la Economía en el país (CI Policy 1).				Informes de avance, revisión de medio término, e Informe de terminaciónSiste matización de experiencias, resultados de los componentes 1,2 y 3, PSEGC.	Al inicio del proyecto, al medio término y al final.	INAES	Cambio en las prioridades de política por el cambio de gobierno en 2019. Contexto macroeconómico adverso que afecta el crecimiento económico y el empleo en el país y las zonas de intervención. Los mecanismos de visibilización del SSE no logran la cobertura esperada.									1.78	8.22	8.22	
		Incremento - Percentage (%)		0																	
Development Objective Apoyar el desarrollo productivo a de los OSSE integrados por población que habita en territorios de alta y muy alta marginación, que cuentan con capacidades productivas, que les permita incrementar sus ingresos para el desarrollo integral de sus comunidades.	7	% de incremento en el ingreso monetario mensual promedio de las personas participantes en el proyecto apoyado e implementado por los OSSE.				Encuesta de línea base y Evaluación final	Inicio y terminación	INAES	Retrasos en el proceso de diseño, aprobación y efectividad del proyecto. Efectos macro sobre el crecimiento económico y empleo del país.										No disponible	No disponible	
		Incremento - Percentage (%)		0	10	20															
Development Objective Apoyar el desarrollo productivo a de los OSSE integrados por población que habita en territorios de alta y muy alta marginación, que cuentan con capacidades productivas, que les permita incrementar sus ingresos para el desarrollo integral de sus comunidades.	8	% de OSSE que permanecen en operación dos años después de haber recibido el apoyo para proyecto productivo.				Estudios de caso, Registros del proyecto	Anual a partir del año tres	INAES	Demanda de apoyos del Programa elegibles en las regiones de cobertura. Los OSSE solicitantes de apoyo ejecutan proyectos que permanecen y se consolidan en el periodo de ejecución del proyecto FIDA.											No disponible	No disponible
		OSSE - Percentage (%)		0	35	75															

Outcome C1. Efecto directo 1. Sistematizar los aprendizajes generados a partir de modelos de inclusión productiva ensayados recientemente por el país, y proponer, mecanismos para fortalecer y escalar el modelo operativo de inclusión productiva en territorios rurales de alto y muy alto grado de marginación.	9	INAES propone una estrategia para escalar el modelo operativo de inclusión productiva rural a otros territorios del país.	Sistematización de experiencias; Desarrollo y documentación de la metodología del proyecto. Aprendizaje de los grupos de diálogo, seminarios, rutas de aprendizaje.	Evento por una vez al final del proyecto.	INAES	INAES define si el modelo operativo de inclusión productiva del Proyecto es replicable incorporando los aprendizajes obtenidos. Cambio en las prioridades de política por el cambio de gobierno en 2019. Dificultad de coordinación entre los diferentes actores que tomarán parte en la implementación del proyecto.												
	10	Una cuenta satélite del sector social de la economía establecida	Una cuenta satélite del sector social de la economía establecida - Number	Acciones realizadas con INEGI	Evento por una vez	INAES												
Output C1. Producto 1. Elaboración de productos de gestión del conocimiento que extraiga los aprendizajes e innovaciones que permitan proponer una estrategia para escalar el modelo de inclusión productiva.	11	Número de productos de conocimiento pertinentes para las políticas concluidos	Sistematización de experiencias; Desarrollo y documentación de la metodología del proyecto. Aprendizaje de los grupos de diálogo, seminarios, rutas de aprendizaje.	Anual a partir del año tres	INAES	Cambio en las prioridades de política por el cambio de gobierno en 2019. Dificultad de coordinación entre los diferentes actores que tomarán parte en la implementación del proyecto.												
		Policy 1 Policy-relevant knowledge products completed	Sistematización de experiencias; Desarrollo y documentación de la metodología del proyecto. Aprendizaje de los grupos de diálogo, seminarios, rutas de aprendizaje.	Anual a partir del año tres	INAES													
		Number - Number	0 1 3															

Outcome C2. Efecto directo 2. Acelerar los procesos de generación de ingresos de los integrantes de los OSSE apoyados mediante actividades productivas rentables y un acceso sostenible a mercados	12	% de OSSE que aplican buenas prácticas ambientales y climáticas, contenidas en el estudio de inversión				Registros del INAES	Anual a partir del año uno	INAES	Restricciones presupuestarias no aseguran un ritmo adecuado de ejecución. Recurrencia de fenómenos climáticos afectan la ejecución de los proyectos productivos.																	
		OSSE - Percentage (%)	0	12	20						No aplica		No aplica											No disponible		
Outcome C2. Efecto directo 3. Complementar la inclusión productiva con acciones que incrementen o faciliten la inclusión financiera, a través del desarrollo de capacidades financieras en la demanda y fortaleciendo la oferta de servicios financieros rurales	13	% OSSE productivas apoyadas por servicios financieros a través de OSSE financieras o banca de desarrollo.				Estudios de caso	Anual a partir del año tres.	INAES	Restricciones presupuestarias no aseguran un ritmo adecuado de ejecución. Recurrencia de fenómenos climáticos afectan la ejecución de los proyectos productivos.												No disponible					
		OSSE - Percentage (%)	0	15	30																					
	1.2.5 Households reporting using rural financial services				Estudios de caso	Anual a partir del año tres.	INAES	Restricciones presupuestarias no aseguran un ritmo adecuado de ejecución. Recurrencia de fenómenos climáticos afectan la ejecución de los proyectos productivos.																		
	Households - Percentage (%)	0	15	30																						
Households - Number																										
Output C2. Producto. Entrega de apoyos para proyectos productivos y OSSE de ahorro para acelerar la generación de ingresos y para fomentar la inclusión productiva.	14	Número de apoyos otorgados a OSSE en el territorio del proyecto.				Registros del INAES	Por convocatoria y anual	INAES	Restricciones presupuestarias no aseguran un ritmo adecuado de ejecución.																	
		Apoyos a OSSE de ahorro - Number	0																164	164					0	
		Apoyos a OSSE productivas - Number	0													143	143		247	390						0
		Numero total de apoyos - Number	0	1,025	2,770											143	143		411	554						0

Outcome C3. Efecto directo 4. Fortalecer las capacidades productivas, gerenciales y organizativas de los OSSE participantes en el proyecto para aumentar la sustentabilidad de sus procesos productivos.	15	% de OSSE fortalecidas en capacidades organizativas, empresariales y comerciales				Registros del INAES	Anual a partir del año dos	INAES	Restricciones presupuestarias para asegurar un ritmo adecuado en la ejecución del proyecto.										
		OSSE - Percentage (%)	0	30	60										48.1	48.1		0	48.1
Output C3. Producto. La capacidades de los OSSE se fortalecen a través de la capacitación y la asistencia técnica.	16	% de los OSSE son atendidos por técnicos certificados				Registros del INAES	Anual a partir del año dos	INAES	Restricciones presupuestarias para asegurar un ritmo adecuado en la ejecución del proyecto.										
		OSSE - Percentage (%)	0	30	75										0	0		0	0
	17	% del personal de las delegaciones recibe el plan integral de capacitación (formulación, evaluación de proyectos, economía social, organización de grupos, seguimiento y acompañamiento a los proyectos, etc)				Registros del INAES	Anual a partir del año dos	INAES	Restricciones presupuestarias para asegurar un ritmo adecuado en la ejecución del proyecto.										
		Personal - Percentage (%)	0	50	100													100	100

Apéndice 2. Resumen de las modificaciones al Convenio de Financiación

No Aplica.

Apéndice 3. Costos reales del Proyecto

	Rubro	Préstamo FIDA 2000002133	Donación 2000001889	Aportación Local	Total anual (Pesos Mexicanos)	Total anual (USD)*
2018 a 2021	C1		2,770,270.00	\$ 617,171.29		
	C2	\$ 131,705,371.99				
	C3			\$ 4,549,793.73		
	G y O			\$ 21,005,722.77		
	TOTAL	\$ 131,705,371.99	\$ 2,770,270.00	\$ 26,172,687.79	\$ 160,648,329.78	\$ 8,455,175.25

Año	Rubro	Préstamo FIDA 2000002133	Donación 2000001889	Aportación Local	Total anual (Pesos Mexicanos)	Total anual (USD)*
2018	C1			\$617,171.29		
	C2	\$41,507,798.99				
	C3			\$1,706,999.23		
	Gestión y operación					
	Total 2018	\$41,507,798.99		\$2,324,170.52	\$43,831,969.51	2,306,945.76
2019	C1		\$75,000.00			
	C2	\$90,197,573.00				
	C3			\$2,842,794.50		
	Gestión y operación			\$12,523,046.78		
	Total 2019	\$90,197,573.00	\$75,000.00	\$15,365,841.28	\$105,638,414.28	5,559,916.54
2020	C1		\$1,401,470.00			
	C2					
	C3					
	Gestión y operación			\$8,482,675.99		
	Total 2020	\$0.00	\$1,401,470.00	\$8,482,675.99	\$9,884,145.99	520,218.21
2021	C1		\$1,293,800.00			
	C2					
	C3					
	Gestión y operación					
	Total 2021		\$1,293,800.00		\$1,293,800.00	68,094.74
		\$131,705,371.99	\$2,770,270.00	\$26,172,687.79	\$160,648,329.78	8,455,175.25

Nota: Los montos en dólares están calculados a un tipo de cambio de 19.00 pesos mexicanos por USD 1, que es el considerado en el Informe de Diseño Detallado.

Apéndice 4. Tasa interna de rendimiento del Proyecto

No aplica

Apéndice 5. Evaluación del impacto ambiental, social y climático

No aplica

Apéndice 6. Fechas de la misión de supervisión y las misiones de seguimiento

- Del 25 al 27 de julio del 2018, se llevó a cabo la misión para el taller de arranque, cuyo propósito fue acordar con los integrantes de la Unidad Coordinadora del Proyecto, encargados de áreas técnicas y administrativas del INAES y con representantes de NAFIN, de la SHCP, de la CEPAL y del FIDA, aspectos estratégicos, operativos, administrativos y financieros para el cumplimiento de los objetivos y resultados del Proyecto.
- Del 13 al 20 de diciembre del 2019, se desarrolló la misión para analizar los avances en la implementación del Proyecto en cada uno de sus componentes y actividades, identificando los factores que estuvieran limitando su ejecución y proponiendo acciones concretas para su solución.
- Del 29 de septiembre al 2 de octubre 2020, se realizó la misión de Revisión de Medio Término.

Apéndice 7. Ámbito de la misión de examen final

No aplica

Apéndice 8. Lista de personas entrevistadas y programa de la misión

No aplica

Apéndice 9. Actas definitivas de la reunión recapitulativa final y taller de partes interesadas

No aplica

Apéndice 10. Consultorías realizadas con la donación 2000001889

No.	Año	Consultoría	Resultado	Estado de avance
Componente: Construcción de Capacidades				
1	2019-2020	Consultoría para el Desarrollo de un Curso en Línea de Economía Social. (Componente Académico)	Curso en Línea de Economía Social	Concluida (Inició en 2019 y culminó en 2021)
2		Consultoría para el Desarrollo de un curso en línea de Economía Social. (Componente Tecnológico)		
3	2022	Educación Financiera a OSSE con posibilidades de recibir financiamiento	Herramientas metodológicas y didácticas para la capacitación financiera a OSSE.	Concluida
4	2022	Generación y Análisis de insumos para la preparación del informe final del PROECO	Informe final del Proyecto que contenga el análisis de la información generada durante el periodo de ejecución, los principales resultados alcanzados y la pertinencia y eficacia de su implementación.	Concluida
5	2019	Consultoría para obtener una Opinión técnica de los estudios de inversión presentados al INAES en el Estado de Chiapas	Opiniones técnicas de los estudios de inversión presentados al INAES (uno por estado)	Concluida
6		Consultoría para obtener una Opinión técnica de los estudios de inversión presentados al INAES en el Estado de Guerrero		Concluida
7		Consultoría para obtener una Opinión técnica de los estudios de inversión presentados al INAES en el Estado de Oaxaca		Concluida
8		Consultoría para obtener una Opinión técnica de los estudios de inversión presentados al INAES en el Estado de Puebla		Concluida

9		Consultoría para obtener una Opinión técnica de los estudios de inversión presentados al INAES en el Estado de Veracruz		Concluida
10	2020	Estudio de línea base y sistema de seguimiento y evaluación	Matriz de Marco Lógico. Documento conceptual y metodológico para el levantamiento de línea base. Cuestionario para el levantamiento de la línea base	Concluida (Desarrollo parcial debido a la contingencia sanitaria COVID-19)
11	2020	Propuesta Metodológica para la Evaluación de Resultados	Documento conceptual y metodológico para la realización de la Evaluación de Medio Término; Guía de Indicadores y Cuestionario para la Evaluación de Resultados	Concluida
12	2020	Diseño de una Estrategia de Género encaminada a la autonomía económica.	Estrategia de Género que permita contar con un mecanismo para la incorporación de la perspectiva de género en empresas de economía social con énfasis en la mejora de la gobernanza interna	Concluida (Desarrollo parcial debido a la contingencia sanitaria COVID-19)
13	2021	Propuesta metodológica para la formación de Organismos del Sector Social de la Economía de Cuidados	Metodología para la formación de Organismos del Sector Social de la Economía de Cuidados	Concluida
14	2022	Estudios de caso exitosos en Chiapas y Guerrero	Sistematización de dos estudios de caso de OSSE exitosos.	Concluida
15	2022	Evaluación de Resultados del PROECO	Informe de la evaluación de consistencia y resultados del PROECO: consistencia del Proyecto; evaluación/percepción de los OSSE del trabajo institucional del INAES; y los avances de los OSSE en: actividad productiva y su avance en la cadena de valor; organización bajo prácticas de economía social; desarrollo de capacidades, técnicas, empresariales y financieras.	Concluida
16	2022	Memoria del trabajo de los OSSE del PROECO	Memoria de texto visual que ayude a la visibilización del trabajo de los OSSE en los estados de Chiapas, Guerrero, Oaxaca y Puebla.	Concluida
17	2022	Marco conceptual de la Economía de Cuidados	Documento conceptual de la economía de cuidados, enmarcado en la economía social, así como con una metodología que contribuya a la conformación de cooperativas u otra figura del sector social de cuidados.	Concluida
18	2022	Productos de comunicación con los resultados del PROECO	Tres productos de conocimiento que conjunten y faciliten la difusión de los principales resultados, estrategias, buenas prácticas y metodologías del trabajo realizado a través del PROECO y sirvan como referencia para actores del sector social, público, privado y de la cooperación internacional en la implementación de proyectos afines.	Concluida
19		Diseño de una Política de Comunicación de Economía Social, incluido el Observatorio de Economía Social	Política de Comunicación de Economía Social, incluido el Observatorio de Economía Social.	Concluida
20,21,22	2021	Tres consultorías para la actualización de la Cuenta Satélite de la Economía Social en México	Cuenta Satélite actualizada de la Economía Social en México.	Concluidas
23	2021	Creación de una Plataforma Comercial para los Organismos del Sector Social de la Economía (OSSE)	Creación de una Plataforma Comercial para los Organismos del Sector Social de la Economía (OSSE).	Concluida
24	2022	Metodología de Innovación "Design Thinking" en cadenas productivas prioritarias	Herramientas que permitan a los OSSE que desempeñan su actividad económica dentro de las cadenas prioritarias y relevantes, potenciar los productos que actualmente obtienen y comercializan.	Concluida
25	2022	Metodología para la construcción de la imagen comercial de productos y servicios de los OSSE del PROECO	Documento metodológico que permita a los OSSE desarrollar su imagen comercial, diez logotipos de productos de OSSE.	Concluida