



Estados Unidos Mexicanos

Proyecto Mitigación del Cambio Climático a través del Manejo Forestal Sustentable y la Creación de Capacidades en los Estados del Sur de los Estados Unidos Mexicanos (Campeche, Chiapas y Oaxaca) (DECOFOS-GEF)

Informe de terminación de proyecto

Informe principal y anexos

Teresa Bosques

Fecha del documento: 23-Oct 2017
No. de proyecto: GEF-FSP-028-MX

División de América Latina y el Caribe
Departamento de Administración de Programas

Agradecimientos

La consultora a cargo de este informe desea agradecer a todos los que compartieron su tiempo, información e insumos para realizar este informe. Va un especial reconocimiento al Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y a la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) por su apoyo durante el proceso de realización de este documento y a Nacional Financiera (NAFIN, S.N.C, I.B.C.) por sus valiosos comentarios.

Aviso

El análisis, las conclusiones y las recomendaciones contenidas en este documento sólo representan el análisis, las conclusiones y las recomendaciones de la autora y no reflejan necesariamente las opiniones del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, Fondo para el Medio Ambiente Mundial, el Gobierno de México ni el proyecto "DECOFOS-GEF".

Contenido

Equivalencias monetarias	v
Pesos y medidas	v
Acrónimos y siglas	vi
Mapa del área del proyecto	viii
Tabla de identificación del proyecto	ix
Executive Summary	1
1. Introducción y antecedentes generales	1
2. Alcances, objetivos y metodología	2
3. Desempeño e impacto del proyecto	4
3.1. Resumen de las calificaciones de desempeño e impacto del proyecto	4
3.2. Resultados de la evaluación del proyecto	8
3.3 Sostenibilidad	20
3.4. Función catalizadora	23
3.5. Evaluación del sistema de seguimiento y evaluación (SyE)	23
3.6. Seguimiento de los cambios a largo plazo	24
3.7. Evaluación de los procesos que afectaron el logro de los resultados del proyecto	24
3.8. Criterios de evaluación adicional	32
3.9. Impacto	33
3.10. Desempeño de los socios	37
3.11. Desempeño general del proyecto	40
3.12. Impacto global en la pobreza	40
4. Lecciones aprendidas	41
5. Buenas prácticas	42
6. Áreas de oportunidad	43
7. Conclusiones y recomendaciones	44
Anexos	46

Lista de tablas

Tabla 1. Calificaciones asignadas para el proyecto DECOFOS-GEF.	4
Tabla 2. Objetivo de los apoyos otorgados por DECOFOS-GEF y su desempeño a 2015.	14
Tabla 3. Calificaciones de las cuatro dimensiones de la sostenibilidad del Proyecto DECOFOS-GEF.21	
Tabla 4. Marco Lógico original (2011) y modificado en 2013 (con indicadores de desempeño ajustados a junio 2015) DECOFOS y DECOFOS-GEF.	29

Lista de gráficas

Gráfica 1. Actividades realizadas por tipo de componente durante la vida del proyecto.	9
Gráfica 2. Avance en mitigación del CC 2011-2013.	11
Gráfica 3. Avance (%) en desarrollo de proyectos productivos y CC (2011-2013).	11
Gráfica 4. Resumen de actividades del Componente 1 hasta 2015.	12
Gráfica 5. Resumen de actividades del Componente 2 hasta 2015.	12
Gráfica 6. Monto aproximado unitario por proyecto de los componentes I y II.	13
Gráfica 7. Teoría del No Cambio del proyecto DECOFOS-GEF.	32

Lista de anexos

Anexo 1. Términos de referencia del informe de evaluación final	46
Anexo 2. Lista de las personas entrevistadas, cuestionario y cronograma de la evaluación	57
Anexo 2.1. Resumen de respuestas a la entrevista con Directivos de CONAFOR	75
Anexo 2.2. Lista de los municipios del área de intervención de DECOFOS por Estado	78
Anexo 3. Lista de documentos revisados	63
Anexo 4. Resumen de la información del co-financiamiento y declaración de los gastos por la actividad DECOFOS-GEF	64
Anexo 5. CV Consultora internacional (Resumen ejecutivo y CV)	65

Equivalencias monetarias

Unidad monetaria	=	peso (MXN)
USD 1.0	=	17.2065 (MXN) ¹
DEG 1.0	=	1.50 USD ²

Pesos y medidas

1 kilogramo	=	1,000 gramos
1 000 kilogramos	=	2.204 libras
1 kilómetro	=	0.62 millas
1 metro	=	1.09 yardas
1 metro cuadrado	=	10.76 pies cuadrados
1 acre	=	0.405 hectáreas
1 hectárea	=	2.47 acres

Notación numérica:

(,) para miles

(.) para decimales

¹ Tipo de cambio utilizado al cierre del 2015.

² Tipo de cambio utilizado al cierre del 2015.

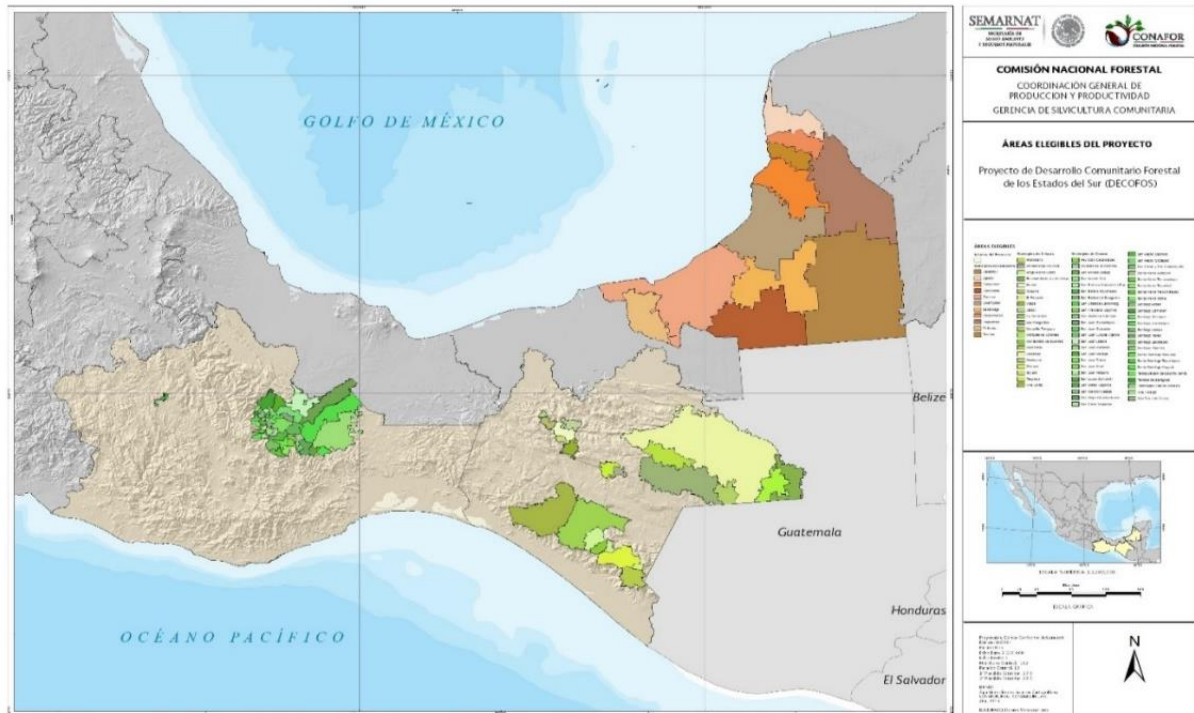
Acrónimos y siglas

AMAs	Acuerdos Multilaterales Ambientales (MEAs en inglés)
CBD	Convenio de Diversidad Biológica (acrónimo en inglés)
CC	Cambio Climático
CNCH	Cruzada Nacional Contra el Hambre
CGPP	Coordinación General de Producción y Productividad
CONAFOR	Comisión Nacional Forestal
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
CO ₂	Dióxido de carbono
DECOFOS	Proyecto de Desarrollo Comunitario Forestal en los Estados del Sur (Campeche, Chiapas y Oaxaca). Préstamo 790-MX
DECOFOS-GEF	Mitigación del Cambio Climático a Través del Manejo Forestal Sustentable y la Creación de Capacidades en los Estados del Sur de los Estados Unidos Mexicanos (Campeche, Chiapas y Oaxaca). Donativo GEF-FSP-028-MX
DEG	Derecho Especial de Giro
EE	Enlaces Estatales
ENACC	Estrategia Nacional de Cambio Climático
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (IFAD, acrónimo en inglés)
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GEF	Global Environment Facility (acrónimo en inglés del FMAM)
GdM	Gobierno de México / (GoM, acrónimo en inglés)
GE	Gerencias Estatales
GEI	Gases de Efecto Invernadero
GHG	Greenhouse Gases (GEI, acrónimo en español)
GFPFS	Gerencia de Fomento a la Producción Forestal Sustentable
GSC	Gerencia de Silvicultura Comunitaria
IFAD	International Fund for Agricultural Development (FIDA, acrónimo en español)
LAC	América Latina y el Caribe (LAC, acrónimo en inglés)
LULUCF	Land Use, Land-Use Change, and Forestry (UTCUTS, acrónimo en español)
PCR	Informe de Evaluación Final (Project Completion Report, acrónimo en inglés)
MEA	Multilateral Environmental Agreement (AMAs, en esp.)
MFS	Manejo Forestal Sostenible (SFM, acrónimo en inglés)
ML	Marco Lógico

MML	Matriz de Marco Lógico
MXN	Moneda Nacional (pesos mexicanos)
NAFIN	Nacional Financiera, S.N.C., I.B.D.
PAC	Plan de Adquisiciones y Contrataciones
PECC	Programa Especial de Cambio Climático
PIR	Informe de Implementación de Proyecto (PIR, por sus siglas inglés)
PN	Plan de Negocio
POA	Programa Operativo Anual
PPG	Project Preparation Grant (donación para la preparación de proyectos)
PROCYMAF	Programa de Desarrollo Forestal Comunitario
PRODESNOS	Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales e Indígenas del Noroeste Semiárido
ProDoc	Project Document (Documento de Proyecto GEF). Para este proyecto se trata del Informe del Diseño de DECOFOS-GEF.
PRONAFOR	Programa Nacional Forestal
PSP	Prestador de servicios profesionales
REDD+	Mecanismo de Reducción de Emisiones de gases de efecto invernadero causadas por la deforestación y degradación de los bosques, la conservación y el incremento de las capturas de CO ₂
RIMS	Informe del Sistema de Gestión de Resultados e Impacto
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIGA	Sistema Integral de Gestión de Apoyos
STAP-GEF	Grupo de Asesoramiento Científico y Técnico del GEF
SyE	Sistema de evaluación y seguimiento (M&E, acrónimo en inglés)
TdR	Términos de referencia
TIR	Tasa Interna de Retorno
OTC	Ordenamiento Territorial Comunitario
UCP	Unidad Coordinadora del Proyecto
UNCCD	Convenio de lucha contra la Desertificación y la Sequía (siglas en inglés)
UNFCCC	Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático (siglas en inglés)
USD	Dólar estadounidense
UTCUTS	Uso de la Tierra, Cambio de Uso de la Tierra y Silvicultura (LULUCF, acrónimo en inglés)

Mapa del área del proyecto

Área de atención del Proyecto DECOFOS-GEF³



Fuente: Comisión Nacional Forestal

³ De los municipios originalmente contemplados en los 3 estados, se delimitó la focalización del proyecto a 79 (11 en Campeche, 21 en Chiapas y 47 en Oaxaca) (76 en 2014 y 3 más en 2015). Ver Anexo 2.2 con la lista de municipios por estado.

Tabla de identificación del proyecto

Información general

País	Estados Unidos Mexicanos	
Región	América Latina y el Caribe	
Nombre del proyecto	Proyecto de Mitigación al Cambio Climático a través del Manejo Forestal Sustentable y la Creación de Capacidades en los Estados Unidos Mexicanos (Campeche, Chiapas y Oaxaca).	
Tipo de subvención	Donativo	
Número identificación GEF	4149	
No. Convenio de financiación	GEF-FSP-028-MX	
Área focal GEF	Cambio Climático	
Punto focal GEF país receptor	Secretaría de Hacienda y Crédito Público	
2. Hitos importantes		
Duración del proyecto	Cinco años	
Fecha de aprobación GEF	04-03-2010	
Fecha de aprobación FIDA	15-09-2009	
Fecha de efectividad	27-03-2012	
Fecha última supervisión	Febrero 2016	
Evaluación de Medio Término	15-11-2014	
Fecha de arranque	Enero 2012	
Fecha de cierre operativo	30-06-2016	
Fecha de cierre administrativo	30-09-2016	
C. Financiación (USD)		
Monto GEF para la preparación del documento (PPG)	100,000	
Monto de la donación	5,000,000	
Total (GEF+PPG)	5,100,000	
Co-financiamiento propuesto	Préstamo FIDA	5,000,000
	GdM	7,039,358
	Beneficiarios	1,489,465
	Total	13,528,823
Co-financiamiento asegurado	Préstamo FIDA	5,000,000
	GdM	7,039,358
	Beneficiarios	1,489,465

	Total	13,528,823
Co-financiamiento gastado (a)	Préstamo FIDA	4,534,067
	GdM	-
	Beneficiarios	8,675,379
	Total	13,209,446
Cantidad desembolsada (b)	4,497,899	
Cantidad gastada (a+b)	17,707,345	
D. Responsables de la ejecución y asociados		
Organismo receptor	Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Comisión Nacional Forestal	
Organismo responsable	Comisión Nacional Forestal	
Organismo financiero	Nacional Financiera S.N.C., I.B.D.	

Costos efectivos y financiación en USD por componente (al cierre del proyecto)⁴

Componente	FIDA 790-MX+	GEF-FSP-028-MX	Aporte de beneficiarios FIDA-GEF	Co-financiamiento Gobierno e *Inversiones complementarias	Total
I. Fortalecimiento de capacidades para la gestión local y cambio climático	1,225,601	731,626	156,189	*7,035,313	9,148,729
II. Desarrollo de proyectos productivos y cambio climático	2,861,966	3,766,273	621,613	-	7,249,852
III. Fortalecimiento institucional	446,500	-	777,801	84,463	1,309,084
Total	4,534,067	4,497,899	1,555,603	7,119,776	17,707,345

⁴ Tomado de PCR Nov 2016.

Executive Summary

- 1. Background of IFAD project.** Addressing the priorities to develop the forestry value chain presented by the Mesoamerica Project in Mexico, the Government of Mexico (GoM) and the International Fund for Agricultural development (IFAD) prepared a proposal on social forestry development in 2007 and 2008, to be managed by the National Forestry Commission (CONAFOR), responsible for Mexico's forest policy. As a result, the "*Community-based Forestry Development Project in the Southern States of Campeche, Chiapas, and Oaxaca*", known as DECOFOS, was approved by the IFAD Board of Directors on 15 September 2009 and entered into force on 23 March 2011.
- 2. Rationale for the additional support requested from the Global Environment Facility (GEF).** The GoM proposed to complement DECOFOS with GEF resources to carry out GHG (greenhouse gas emissions)/CO₂ emission reduction activities that have other benefits (environmental, economic, social and institutional). This initiative was based on Mexico's strategy for mitigation and adaptation to climate change (CC) to increase CO₂ sequestration and reduce greenhouse gas (GHG) emissions. Combining DECOFOS characteristics regarding the implementation area and target population, this additional GEF project would link two aspects: 1) global agreements on climate change and 2) actions at the local level that incorporate the participation of the more vulnerable population, owner of forest resources.
- 3. Approval of the GEF Supplementary Project.** The GEF Council approved in March 2010 the preparation of the project "Mitigation of Climate Change through Sustainable Forest Management and Capacity-Building in the Southern States of Mexico (Campeche, Chiapas and Oaxaca)", henceforth DECOFOS-GEF, with funding of US\$5M to complement the IFAD loan, and national co-financing. Approved in October 2011 and entered into force in January 2012, the project start-up was delayed due to the transition to a new government, in particular to a new governance and its politics that caused the delay in the claim of the GEF funds. Under the coordination of IFAD, CONAFOR jointly executed DECOFOS and DECOFOS-GEF in the states of Campeche, Chiapas and Oaxaca through the IFAD financing agreement 790-MX and the GEF grant agreement GEF-FSP-028-MX.
- 4. Target group.** The project is based on ejidos and comunidades, two communal forms of land ownership. DECOFOS aimed at benefiting 18,000 households dependent on forest resources (70% ejidatarios and comuneros, 30% population without agricultural rights; among them, 25% are women). It was designed to strengthen the capacity of indigenous peoples, who represent ca. 76% of the project's target population and other local foresters. DECOFOS-GEF focused initially on 25 of these communities of ca. 680,000 people (50.3% are women), of which 83.4% are indigenous peoples, with special emphasis on the population living in poverty and extreme poverty.
- 5. The overall goal** is shared by both the IFAD loan and the GEF grant, which is: To contribute to improve living conditions of poor and extremely poor people living in forest areas of the States of Campeche, Chiapas and Oaxaca, through the development of sustainable and sound productive activities. It would also help to improve CONAFOR's expenditure, efficiency and effectiveness, facilitating access of beneficiaries to public resources.
- 6. The specific objectives** of DECOFOS (and *GEF grant, in italics) were: (i) to strengthen organizational, management and planning capacities to promote the participation of beneficiaries in activities on natural resource management and conservation and combating climate change; (ii) to promote the creation of sustainable productive businesses that improve beneficiaries' income and living conditions, and supporting projects to prevent and mitigate the impacts of climate change; (iii)

support CONAFOR so that its programs reach the most marginalized population and improve its efficiency and impact in the execution of the project; (iv) promote gender mainstreaming in all aspects of the program, (v*) *Enhance the capacities of the target population, for better access to public resources and greater integration into markets, and to generate local capacities to address climate change impacts, and vi*) forestry projects and initiatives for carbon sequestration, through the creation and strengthening of local capacities, seeking to reduce GHG emissions from deforestation and degradation.*

7. **Financing.** The total cost of DECOFOS-GEF was US\$18.6 million (M), which is funded as follows: a GEF grant of US\$5M and US\$0.1M PPG; and a co-financing of US\$13.5M from: 1) IFAD loan of SDR 3.2M (ca. US\$5M): 2) GoM contribution of US\$7M, and 3) beneficiaries contribution of US\$1.5M. See table below by project components. The execution period of DECOFOS was five years from the date of entry into force; its implementation ended on March 31, 2016 and the administrative closure took place in September 2016.

Actual costs and financing in US\$ per component (at project closure) *

Component	IFAD 790-MX	GEF-FSP-028-MX	Beneficiary IFAD-GEF	Govt. taxes *Additional investments	Total
I. Capacity building for local management and climate change	1,225,601	731,626	156,189	*7,035,313	9,148,729
II. Development of productive projects and climate change	2,861,966	3,766,273	621,613	-	7,249,852
III. Institutional strengthening	446,500	-	777,801	84,463	1,309,084
Total	4,534,067	4,497,899	1,555,603	7,119,776	17,707,345

*Source: Draft PCR Nov. 2016.

Obs.: Amounts correspond to the end of fiscal year 2015. Exchange rate US\$1=17.2065 MXN

Note. This report presents the evaluation of the GEF component of DECOFOS in terms of Relevance, Effectiveness, Efficiency and Sustainability. Nonetheless, some components are integrally evaluated since they cannot be separated because of the nature of joint implementation.

8. This Project valuation report uses the standard GEF 6-point rating scale to describe project performance for most aspects of project implementation and Monitoring and Evaluation (M&E), and the 4-point scale for Sustainability. Based on this review, the **DECOFOS-GEF** has achieved an overall rating of **Moderately Unsatisfactory (MU)**, with regards to its progress toward the expected results, processes, and its financial execution. The Project Design Report (Project Document in the GEF database) shows that the DECOFOS-GEF was designed in a thorough and ambitious manner, with a strong component aimed at carrying out CO₂ sequestration/GHG emissions reduction activities.

9. Throughout its implementation, DECOFOS-GEF was transformed to a capacity development project leaving aside parts of the components relevant to monitoring techniques and tools to measure carbon sequestration. The GEF grant, approved in 2011, received its first disbursement until 2015, while the IFAD 790 MX financing agreement was amended in June 2013, shifting more resources to the capacity building component to support the DECOFOS-GEF strategy aimed at strengthening the social, human and technical capital of the beneficiaries.

10. Over the implementation process, DECOFOS-GEF did not manage to put into practice the sufficient structures to drive a comprehensive and consistent follow-up of the effects generated by the

Project in all the municipalities nor a thorough M&E long-term follow-up. Nonetheless, the DECOFOS relevance (both through its IFAD and GEF financing) lies in its contribution to the strengthening of the social fabric, integrating people without land rights, traditionally not included in forest harvesting programs. Also, it ensured the continuity of the public policies support of the IFAD/CONAFOR project PRODESNOS, on the diversification of deforested and degraded areas through field activities such as agroforestry modules.

11. The table below summarizes the ratings obtained in this review in accordance with the criteria stipulated in the ToRs of the PCR to support the *Moderately Unsatisfactory* rating:

Project performance rating summary

Component/criteria	Rating
Relevance	Moderately Satisfactory (MS)
Effectiveness	Moderately Unsatisfactory (MU)
Efficiency	Moderately Unsatisfactory (MU)
Sustainability	Moderately Likely (ML)
Monitoring and Evaluation (M&E) System Assessment, M&E Design, Implementation Plan, and Activities Budget plan	Moderately Unsatisfactory (MU)

12. **Relevance.** DECOFOS-GEF design was in line with the obligations of Mexico to various Multilateral Environmental Agreements (MEAs), mainly the UNFCCC, the CBD and the UNCCD and with policies and programmes of the GoM. It was also closely aligned with GEF strategies, objectives and eligible activities regarding CC and capacity development, such as the CC Strategic Program 6 (management of LULUCF as a means to protect carbon stocks and reduce GHG emissions) and Strategic Objective 7b of the GEF Focal Area Strategy for CC (reduction in emissions through land use, land-use change and forestry.)

13. As the reviewed PCR⁵ stated, “CONAFOR’s policy framework was not clearly related to the specificities of DECOFOS-GEF, especially about the definition of the logical framework and the relevance of its goals, to comply with the established indicators.” Also, the absence of both CC and gender specialists during the implementation left a vacuum in the supervision of these aspects of the project. The DECOFOS-GEF does not provide an evidence of a solid long-term follow-up mechanism of the supports granted by the project, nor a programme of market insertion support offering a post-operation technical support to the beneficiaries, which has an impact on its degree of relevance. Based on the above, the PCR considered that the DECOFOS-GEF was *Moderately Satisfactory (MS)* to the context of the socio-economic conditions of the target population.

14. **Effectiveness.** Considering that effectiveness is the extent to which an objective has been achieved or how likely it is to be achieved, DECOFOS-GEF exhibits mixed results that lead to a rating of *Moderately Unsatisfactory* level of effectiveness in its progress towards meeting its objective.

15. The project had big adjustments to its logical framework including its indicators, adding emphasis to the capacity development component. In the documents reviewed, there is insufficient evidence to fully confirm that DECOFOS-GEF had a measurable impact in accordance with its objectives, nor that its whole financing had a significant impact on either rural poverty alleviation or economic growth, by the objectives set out in the project’s logical framework. As the aide-memoire of IFAD missions stated:

⁵ Draft PCR November 2016.

“DECOFOS support alone can hardly contribute to the reduction of rural poverty. However, under an adequate design with accompaniment, it could play a complementary role.”

16. A closure strategy was established, as per IFAD supervision missions' recommendations, during the last year of the project to strengthen and develop microenterprises, allocating most of the GEF donor resources for the implementation of this activity. There is no follow-up that can measure the consolidation and long-term sustainability of these activities. Also, the late entry of the GEF contribution intended to meet the objectives of the logical framework left aside the strategies for reducing emissions and the registration methods.

17. The project's budget underwent significant modifications during its lifetime to ensure that the necessary budgetary resources were in place, which resulted in an implementation slowdown.

18. According to indicators of the REDD+ Tracking Tool, at CEO Endorsement there was 990.06 MtCO₂eq in the project area. At project closure the amount was 901.36 MtCO₂eq, leading to 88.7MtCO₂eq decrease, meaning that there was a 9% loss of carbon stock. Nonetheless, this result cannot be attributed to DECOFOS-GEF since its activities focused on capacity development and business plans.

19. Examples of adequate markets for some of the products promoted by the Project are linked to business plans, but not to all. Comprehensive tools and successful cases that promote an integral process of strengthening ejidos or communities with productive chains that allow raising dividends to low costs of sale are not reported in the documents reviewed. Evidence shows that, during the implementation, as a result of the shortcomings in the design of the data collection mechanisms used by the project, the number of beneficiaries could be overrepresented or not properly registered. The above-mentioned numbers need to be treated with certain caution since the documents report that [there is no consistent and systematized follow-up of the impact of project support on the generation of employment and income](#) in the ejidos, communities and participating groups.

20. **Efficiency.** DECOFOS-GEF identified various business models in agrarian units, agro-industries and micro-enterprises. Based on the economic results of these models and the project costs, the PCR intended to estimate an Internal Rate of Return of 23.7%, concluding that DECOFOS and DECOFOS-GEF represented a good investment for the GoM. However, this low percentage does not reflect a good sustainability in terms of investment. It also mentions that it was not possible to estimate the IRR at the project's end since no records were kept on the financial results of the productive investments supported by DECOFOS-GEF. Nonetheless, the PCR also mentions that, during the monitoring missions, some positive results could be observed in terms of increased income of some of the beneficiaries in rural microenterprises, technology transfer projects, agroforestry modules, nurseries and nature tourism projects, such as natural corridors and a harness-gliding attraction.

21. The national presidential election in 2012 slowed the pace of both projects' implementation in general, since it affected national and institutional authorities. Also, the 2015 State elections in the three States of the project affected the closure of DECOFOS-GEF. It was also afflicted by the 3-yr delay entry of the GEF funds and by the exchange rate fluctuations that lead to adjustments, hence modifying the scope of actions and results. Both IFAD and GoM contributions were used to fund both projects' activities until 2014. As per the monitoring missions aide-memoires, the delays in achieving the expected objectives, such as the 2013 call for proposals, were due to the fact that the GEF budget had not been claimed. IFAD's support was critical as, during the monitoring missions, it advised the project to claim the funds and make them effective. The GEF initial outputs were faded away in all its components, but the grant amount remained the same.

22. **Performance and impact.** The impact of the [joint project](#) was meant to contribute to reduce poverty and marginalization of the population located in forests and promoting good practices for the

mitigation of CC. In this regard, DECOFOS reported a decrease in the percentage of the population with an income of less than one dollar per day, which fell from 33.6% in 2010 (baseline) to 4% in 2015, exceeding the 50% reduction set by the Millennium Development Goals (MDGs). The documents reviewed do not demonstrate reliable evidence supporting or confirming this impact as a result of DECOFOS-GEF, and whether this reduction can be awarded or caused by it in the region: as the revised PCR and the RIMS indicate, benefits can also be attributed to other programs such as poverty reduction and interventions from other projects. That is, if perceived changes in quality of life are due to a project impact or perceived only because it occurred with other changes from other programs in the region.

23. The RIMS famine-reduction data are not measurable. Even though it was expected that the project had a positive impact on the social well-being of the poorest population in that regard, there is no reliable evidence that supports it: the achievement of the indicators for the Project's end (child malnutrition, income and household assets) based on secondary sources, have no reliable reference to the impact of the project and its baseline. The data are even contradictory since the RIMS-2015 reports that: "it was possible to identify that, in the area of influence of the DECOFOS, a large part of the households have experienced a 2d season of famine, an aspect that should not be happen at present." For all the above-mentioned reasons, the real impact of the project could not be ascertained in the absence of an impact evaluation and an appropriate M&E System.

24. **Gender equity and empowerment.** The DECOFOS-GEF design contemplated cross cutting actions to favor the inclusion of women, youth and indigenous people as priority attention groups. However, during the implementation, the IFAD oversight mission reported in 2014 that these intentions were only generic statements with little support in concrete affirmative actions that favor the presence and participation of these groups in the various initiatives promoted by the Project. According to RIMS data, the joint project focused to improve the participation of women through the diffusion of the project programs. However, the demand behaved differently than expected, which impacted on the variation compared to what was programmed.

25. The MTR also observed that some projects illustrate the participation of women and have shown their ability to achieve the goals of improving employment and income (producers of silk, honey, wood handicrafts) but it was considered as fragmentary information because it cannot be applied to the entire DECOFOS-GEF intervention in the three States. DECOFOS did not elaborate a gender-inclusion strategy that could be applied during the project implementation, including the GEF component, or replicated after the project's end.

26. **Resilience of households and the community.** The PCR stated that the training provided the people, ejidos, communities and associations, with basic elements for the execution of their projects and skills to carry out specific activities, to organize themselves and raise awareness about issues related to climate change. The RIMS states that the project was aimed at training people in the management of natural resources, and implemented actions to disseminate these supports. However, the beneficiaries demand was lower than expected (35%). In spite of this, the PCR mentions that important results were achieved, which resulted in the recovery of degraded areas through the implementation and maintenance of agroforestry systems. However, no statistical evidence was found that confirms this information.

27. **Structural change.** The project focused on empowering the poor and marginalized rural households of the three Southern States. The stakeholders' final workshop (22 assistants) report that DECOFOS and DECOFOS-GEF contributed to generating employment, improving family income, reduced migration to the United States, and encouraged the participation and appropriation of women. No quantitative data is available to confirm or deny these statements.

28. **Sustainability.** Evidence shows that the DECOFOS-GEF design was aligned with CONAFOR's institutional operational mechanism. However, the Project was limited regarding long-term monitoring, considering that the mechanism operated with annual calls for projects for which the beneficiaries had to request support on a yearly basis. Several products and services that the beneficiaries obtained through the project do not have added value yet nor have a follow-up strategy to incorporate them into markets. Some projects stayed in the design phase, and need a follow-up to ensure the continuity of environmentally friendly jobs, so the beneficiaries retain their sources of employment and improve their quality of life.

29. **Environmental sustainability.** The use and conservation of natural resources was promoted through the participation of ejidos and communities, in particular at the end of the project, through the 64 community development plans and community action plans, accompanied by mitigation awareness against the effects of climate change. The population of rural communities in poverty and extreme poverty were encouraged to strengthen their capacities in the management, generation and implementation of projects. Without a proper evaluation system in place, nor registration, it is difficult to affirm that the rural development plans will be self-sustaining after the project ends, nor to what extent the communities are readily able to anticipate and adapt to change through clear decision-making processes, collaboration, and management of resources. Without a thorough follow-up, the likelihood of lasting results is reduced. For all the above, it is classified as: Moderately likely (LM).

30. **Administration.** The DECOFOS budget was supervised by IFAD, both the GEF grant and the Fund loan. NAFIN was the national entity responsible for processing disbursements to IFAD, as per request of CONAFOR. Resources were transferred from CONAFOR's financial resources management to state management, based on the expenditure schedules defined annually by the SHCP, which is the focal point of GEF in Mexico. The Project Coordination Unit (UCP) requested payments to service providers and subsidies transfer to DECOFOS-GEF and IFAD beneficiaries. Adjustments were made both to the budget and to the activities of the project: Evidence shows that 92.24% of the GEF funds were requested for the 2015 budget and 7.76% of the remaining IFAD funds.

31. This slowdown entails the underlying cause of the change in the country's political governance and its national development plans at the beginning of the project since the expectation of clear lines of the application at national, state and municipal levels has had an impact on the management and administration of DECOFOS and DECOFOS-GEF.

32. **DECOFOS-GEF administration experienced several changes and challenges.** The GSC, also in charge of an IFAD-funded project called PRODESNOS, initially managed DECOFOS and its GEF component. As per IFAD's advice, a UCP was created in 2014, with the GSC as Account Deputy. It used at first GSC's Administration system. From 2012 DECOFOS and DECOFOS-GEF used CONAFOR's administrative monitoring system (SIGA), for administration follow-up. SIGA is limited to financial monitoring of concepts granted to agrarian groups, with no registration of the individual beneficiary information within an ejido, community, or participatory group. Therefore, some direct beneficiaries could have received more than one support or not being properly registered because of the changes in their community or ejido. By mid-2014, the UCP experienced other administrative issues, changing again after CONAFOR's internal reorganization of 2015 and, in early 2016, the administration changed again. No evidence was found on a DECOFOS-GEF specific monitoring system or platform, where the progress, results, and management of its products were thoroughly documented to monitor its effects and impacts, in particular for 2015 and 2016.

33. **Good practices and lessons learned.** DECOFOS-GEF has in part contributed to the strengthening of the organization's capacity of the beneficiaries, integrating the people without rights to the land, traditionally not included in the programs of forest use. DECOFOS-GEF gave continuity to

an innovative model of a previous IFAD project in the country to support public policies on the diversification of deforested and degraded areas through field activities such as agroforestry modules. The PCR considers, as an adverse situation, the lack of a strategy to insert rural business into the market during the life of the project and once it ended.

34. **Innovative activities** were carried out in relation to other supports and programs that CONAFOR currently has, mainly being the implementation of productive projects oriented to CC mitigation such as: awareness workshops for mitigation and adaptation to CC; establishment of agroforestry modules and community nurseries, and formulation of 64 business plans out of 200 of the original goal. The added value of DECOFOS-GEF lies in the catalyzing effect of the emerging processes with incipient cohesion within CONAFOR (v.g., the mainstreaming of CC issues in forest policies.)

35. As an area of opportunity, improving Knowledge Management is fundamental: the lack of systematization of experiences and learning jeopardized Mexico's execution of DECOFOS-GEF, and the possible elements for its replication in other territories of interest in the country.

36. **Recommendations**

37. **i) Joint projects:** For future GEF co-financed projects with different agencies, it is advisable to start them at the same time to avoid coordination issues. Also, focusing on joint processes while planning and implementing activities will help to better identify opportunities for beneficial cooperation among donors. Producing joint products may in some cases be problematic or infeasible due to different core requirements of different agencies. Therefore, an effective and efficient communication is necessary to address both the needs and challenges of the joint projects with multiple donors.

38. **ii) Design.** It is advisable to start with an initial assessment of what would be needed to trigger change and market development to reduce GHG emissions rather than focusing on results-based contributions to project objectives. The inclusion of criteria defined by multidisciplinary groups, in particular the academic sector, is recommended to use its expertise on mitigation and adaptation to CC, as well as in registration and management techniques in rural communities. Attention to the most vulnerable population implies a custom-made strategy to adequately address cross cutting issues such as gender inclusion, age, and needs of the marginalized population. Also, it is crucial to guarantee the attribution of the results of the project through a reliable M&E system at short, medium and long terms.

39. **iii) Scaling-up.** It is recommended to initially develop a pilot project with local actions, considering the aspects and differences of the 3 pillars of sustainable development (economic, social and environmental), and the physical, climatic and cultural contexts of the place. Based on concrete and successful results at the Municipal and/or Micro-basin levels, scale up the project to State, and finally to National levels. Adding the academic and non-governmental sectors to the equation is a way to improve the scope, results, measurement, close monitoring of project progress, and the systematic recording of each aspect, thus reducing operational challenges. The experience of **STAP** is also an advantage that should be taken in projects financed by the GEF.

40. **iv) Efficiency and Sustainability.** It is advisable to strengthen the technical follow-up throughout the cycle of production initiatives supported by the project: from its formulation to its installation and operation in the two years following the start-up. Many projects die out in the first two years of operation without adequate follow-up. Their inclusion in the productivity chains is a must. It is important to ensure that the various productive activities comply with sound technical and scientific criteria and elements. They must also demonstrate their sustainability as an essential point in development with social and economic welfare from natural resources, without compromising their

future existence, stability, and functionality. If future projects include satisfactorily these four thematic areas, the sustainability of investments and the achievement of the expected impacts will increase.

41. *In the case of Mexico*, the agrarian organizations must be taken into account, since their situation is different from other countries in the sense that agrarian organizations already exist with rules that restrict the use of resources, but are flexible enough for people without land rights to access to them: It is provided for in the country's agrarian law. In addition, projects must be compatible with the interest of groups and facilitate collective action, and:

42. Preference must be given to: (i) Strengthening of a local and regional platform to create capacity at the regional landscape level; ii) to ensure that the guidelines emerge from grassroots organizations, so that national policies are in accordance with local interests: that is, what requirements the population has, from the Municipal/State/National government, to request it. (iii) Strengthen local capacities, hitherto insufficient, to bring together the 3 orders of government; (iv) Create synergies between existing projects and programs to avoid overlap and conflicts of interest; and v) Start a project only after a tailored M&E system is in place.

1. Introducción y antecedentes generales

1. Como respuesta a las prioridades presentadas por la Coordinación General del Proyecto Mesoamérica de México⁶ para el desarrollo de la cadena de valor forestal, el GdM y el FIDA prepararon en 2007 y 2008 una propuesta sobre desarrollo de la silvicultura social a ser ejecutado por la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), encargada de la política forestal nacional⁷. El Proyecto de “Desarrollo Forestal Comunitario en los Estados del Sur (Campeche, Chiapas y Oaxaca)”, conocido como DECOFOS, fue aprobado por el FIDA en septiembre de 2009 con el fin de complementar las operaciones de la CONAFOR sobre el acceso de los beneficiarios a recursos públicos y contribuir a opciones de ingreso para mejorar las condiciones de vida de las poblaciones con alto índice de privación en México.

2. **Justificación del apoyo adicional solicitado al Fondo Mundial para el Medio Ambiente** (GEF por sus siglas en inglés). Ante el compromiso nacional e internacional de México de definir una estrategia de mitigación y adaptación al cambio climático con medidas para incrementar el secuestro de CO₂ y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI); y dadas las características del Proyecto DECOFOS en cuanto a su área de implementación y población objetivo, el GdM formuló un proyecto adicional que vinculara dos aspectos: 1) los acuerdos globales sobre cambio climático y 2) las acciones a nivel local que incorporan la participación de la población más vulnerable, propietaria de los recursos forestales. Por ello, el GdM propuso complementar la ejecución del proyecto DECOFOS con los recursos del GEF destinados a realizar actividades de reducción de emisiones de GEI/CO₂ que tengan otros beneficios (ambientales, económicos, sociales e institucionales).

3. **Aprobación del proyecto complementario del GEF.** El Consejo del GEF aprobó en marzo de 2010 la preparación del proyecto de “Mitigación del cambio climático mediante la ordenación forestal sostenible y el fomento de la capacidad en los Estados del Sur de México (Campeche, Chiapas y Oaxaca)”, en adelante nombrado **DECOFOS-GEF**, con un financiamiento de US\$5M, más US\$0.1M para la elaboración de una Propuesta de la Fase Preparatoria (PPG por sus siglas en inglés), para complementar la inversión DECOFOS del FIDA, el GdM y los posibles beneficiarios del proyecto.

4. Dicho proyecto cerró operaciones administrativas en septiembre de 2016, generando un Informe de Finalización de Proyecto (PCR⁸, por sus siglas en inglés). Sin embargo, dicho PCR requiere complementarse con requerimientos del GEF para poder contar con un informe consolidado, que cumpla por un lado con las directrices del FIDA como las del GEF.

⁶ <http://proyectomesoamerica.org/>

⁷ Documento de Diseño de Proyecto (Prodoc GEF, 2011).

⁸ Informe de Finalización del Proyecto PCR (Borrador Nov. 2016).

2. Alcances, objetivos y metodología

5. El **Objetivo general** de la consultoría, con base en los TdRs del contrato (ver Anexo 1), es complementar el Informe de Finalización de Proyecto DECOFOS de acuerdo a las directrices de terminación de proyectos del GEF con el fin de cuantificar, describir y evaluar los resultados e impactos del DECOFOS-GEF de conformidad con las directrices de FIDA y del GEF de manera objetiva. Este informe examina la relevancia del proyecto en el contexto del país, su eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, así como las lecciones aprendidas de los éxitos y su replicabilidad. No obstante, algunos componentes se han evaluado integralmente, ya que no pueden separarse debido a la naturaleza de la implementación conjunta.

6. **Objetivos específicos:** 1) Revisar el Informe de Finalización de Proyecto DECOFOS para identificar los vacíos de información de acuerdo a las directrices de terminación de proyectos del FMAM; 2) Desarrollar la metodología y herramientas necesarias que permitan atender los vacíos de información de acuerdo a las directrices de terminación de proyectos del GEF; 3) Desarrollar cada uno de los vacíos de información identificados, y 4) Complementar el Informe de Finalización de Proyecto DECOFOS con la información generada de acuerdo a las directrices del GEF.

7. La metodología empleada para complementar el Informe de Finalización de Proyecto consideró, como indicado en los TdR: (i) un análisis a profundidad de la documentación del borrador del proyecto CPR existente; (ii) elaboración de una metodología e instrumentos para identificar y desarrollar cada uno de los vacíos de información identificados de acuerdo a las directrices del GEF y (iii) realizar un intercambio de las principales conclusiones y recomendaciones con el organismo ejecutor (Comisión Nacional Forestal) y otros socios que participaron en la implementación del proyecto.

8. Además de los documentos proporcionados al inicio de la consultoría (borrador del PCR de noviembre de 2016 y Documento del Diseño del proyecto de 2011, que fue considerado como Documento de Proyecto –Prodoc– por el GEF), la consultora recopiló información adicional y aclaraciones por parte del equipo de gestión del proyecto: al final de la consultoría, la CONAFOR proporcionó nueva información que no estaba disponible anteriormente ni incorporada en el PCR revisado. Esta información arrojó nueva luz sobre muchos de los temas tratados en el Informe de Finalización del Proyecto y el presente documento fue revisado y modificado a partir de ello. Cabe señalar que es conveniente poner a disposición toda la información relevante al inicio de una evaluación final. La consultora realizó entrevistas individuales con las partes interesadas pertinentes en una misión a las oficinas de CONAFOR en Guadalajara, Jalisco, en junio de 2017. El Anexo 2 incluye una lista de las partes interesadas entrevistadas, el cuestionario realizado y el cronograma de la evaluación.

9. La documentación adicional que fue recopilada de diversas fuentes durante la consultoría fue: directrices del proyecto, documentos legales e información generada durante la ejecución del proyecto; el Convenio de Préstamo 790-MX; el Convenio de Financiación del GEF FSP-028-MX; Marco Lógico del Proyecto (versión actualizada); Informes del Sistema de Gestión de Resultados e Impacto (RIMS); Directrices anuales de funcionamiento (2011-2015); Plan Operativo Anual (POA) (período 2011-2016); Informes anuales de progreso (período 2011-2015); Informes de Implementación de Proyectos (PIRs) de 2014 y 2015; base de datos DECOFOS 2010-2015, así como las encuestas a operadores, técnicos forestales y miembros de ejidos/comunidades de los tres estados del sur (Campeche, Chiapas y Oaxaca), mismos que fueron analizados por la consultora para el presente Informe.

10. La realización de la consultoría se llevó a cabo de conformidad con las orientaciones, las normas y los procedimientos establecidos por el FIDA y el GEF, tal como se reflejan en la Guía de evaluación para los proyectos financiados por el GEF, tomando en consideración los principios del GEF, que son: independencia, imparcialidad, transparencia, divulgación, ética, asociación, competencias/capacidades, credibilidad y utilidad. Además de las orientaciones del FIDA y del GEF para la evaluación de proyectos, la consultora aplicó varios principios metodológicos como: a) **Validez de la información**: se buscaron múltiples fuentes para asegurar que los resultados fueran precisos y válidos; b) **Integridad**: cualquier asunto relacionado con conflicto de intereses, falta de conducta profesional o representación falsa sería inmediatamente referido; y c) **Respeto y anonimato**: todos los participantes tuvieron derecho a proporcionar información confidencial.

3. Desempeño e impacto del proyecto

3.1. Resumen de las calificaciones de desempeño e impacto del proyecto

11. A continuación en la tabla 1, se presenta el resumen de las calificaciones obtenidas en esta revisión de conformidad con los criterios establecidos en los términos de referencia del PCR. En las siguientes secciones se justifica las calificaciones asignadas al proyecto DECOFOS-GEF.

Tabla 1. Calificaciones asignadas para el proyecto DECOFOS-GEF.

Área de evaluación	Criterios	Calificación
Resultados de la evaluación del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinencia • Eficacia • Eficiencia 	Pertinencia: Moderadamente satisfactorio (MS) Eficacia: Moderadamente insatisfactorio (MU) Eficiencia: Moderadamente insatisfactorio (MU)
Evaluación de riesgos para la sostenibilidad de los resultados del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos financieros • Riesgos socio-políticos • Riesgos en el marco institucional y de gobernabilidad • Riesgos ambientales 	Evaluación general: Moderadamente Probable (ML) <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos financieros (ML) • Riesgos socio-políticos (ML) • Riesgos en el marco institucional y de gobernabilidad (ML) • Riesgos ambientales (ML)
Función catalizadora	No requiere criterio	No requiere calificación
Evaluación del sistema de Seguimiento y Evaluación (SyE).	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del SyE. • Implementación del plan de SyE. • Presupuesto y financiamiento para las actividades de SyE. 	Moderadamente Insatisfactorio (MU) <p>La falta de un sistema propio de SyE a nivel de proyecto no permitió llevar un seguimiento adecuado, y no contó con una plataforma proyectada a corto, mediano y largo plazo. Tampoco se contó con una estrategia para insertar a los negocios rurales en el mercado durante la vida del proyecto y una vez que éste terminara.</p> <p>A nivel de agencia, el FIDA -como agencia implementadora del GEF- llevó a cabo las misiones de SyE de conformidad con el GEF y formuló los informes respectivos: entre ellos, los informes de misión anuales, PIRs, así como los informes de medio término y final. En particular, el informe de medio término del proyecto (MTR, acrónimo en inglés) formuló una serie de recomendaciones puntuales acerca del manejo de los fondos GEF que, desafortunadamente el proyecto no pudo llevar a cabo en su totalidad, lo que denota una falla en la aplicación de los mecanismos del proyecto por parte del país receptor, debido en gran parte al cambio de gobierno, y su coordinación para llevar a cabo estas recomendaciones.</p>

Área de evaluación	Criterios	Calificación
Seguimiento de los cambios a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución al establecimiento del sistema de seguimiento a largo plazo. • Logros / dificultades. • Sustentabilidad del sistema. • Uso del sistema según lo previsto 	<p>Deficiente. La falta de un sistema propio de SyE durante la vida del proyecto no permitió llevar un seguimiento adecuado por parte de la coordinación nacional, y no contó con una plataforma proyectada a corto, mediano y largo plazos.</p> <p>Tampoco se contó con una estrategia para insertar a los negocios rurales en el mercado durante la vida del proyecto y una vez que éste terminara. CC: Al cierre del proyecto, el monto fue de 901,36 MtCO₂eq, indicando una disminución de 88,7MtCO₂eq, esto es: hubo una pérdida de 9% del stock de carbono. Sin embargo, este resultado no puede atribuirse a DECOFOS-GEF, ya que sus actividades se centran en el desarrollo de capacidades y planes de negocio.</p>
Evaluación de los procesos que afectaron el logro de los resultados del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación y disposición • Apropiación nacional / impulso • Participación de las partes interesadas • Planificación financiera • Supervisión y apoyo por parte de la Agencia GEF • Cofinanciación • Retrasos 	<p>Hubo una buena disposición del GdM y un enfoque de continuidad al consolidar acciones no tradicionales surgidas de un proyecto anterior dentro del sector forestal. No obstante, la administración central y de los Estados hacia las localidades y la gerencia contratada dejó muchos vacíos que repercutieron en el impacto y productos esperados del proyecto.</p> <p>Dificultades: Combinar dos proyectos con desfase en diseño, tiempo y desvinculación de objetivos repercutió en el bajo impacto del proyecto. Si bien la supervisión del FIDA como agencia GEF fue puntual, a pesar de los cambios en la gerencia FIDA del proyecto que repercutieron en la dinámica de la operación, no se logró que los coordinadores nacionales del DECOFOS-GEF cubrieran las recomendaciones del FIDA en su totalidad,, en gran parte debido al cambio de gobierno de 2012 que llevó al proyecto a adaptarse a las nuevas políticas y lineamientos del gobierno actual. El retraso de la llegada de fondos GEF al final del proyecto fue negativo en términos de cumplimiento con los objetivos originales de DECOFOS-GEF, diluyéndose los resultados y los alcances para los que el donativo se había otorgado.</p> <p>Cofinanciamiento: debido al retraso del monto GEF, los montos de cofinanciamiento tuvieron incrementos en su techo presupuestal para cubrir con varias actividades del proyecto, en particular el del GdM. La aportación de beneficiarios (10% del monto de cada actividad) se destinaría al pago de los técnicos que impartieron los cursos y talleres, pero la modalidad de contratación dificultó este proceso.</p>
Criterios de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría del cambio* • Focalización y alcance 	1. La Teoría del No Cambio del proyecto indica que se requiere de un mayor fortalecimiento en términos de

Área de evaluación	Criterios	Calificación
adicional	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de género • Innovación • Posibilidad de ampliación a escala y los efectos del cambio 	<p>gestión, seguimiento y evaluación por parte de las instituciones ejecutantes; un fortalecimiento efectivo de las políticas de implementación del país y un énfasis en el acompañamiento técnico e inclusivo para los beneficiarios con el fin de favorecer aún más las condiciones para lograr el impacto esperado del proyecto.</p> <p>2. La focalización tuvo cambios y no se registró el impacto de los resultados y productos del proyecto en los beneficiarios directos: en particular cuántos beneficiarios pertenecían a la población indígena, su nivel de privación, género y edad, si los cursos y talleres generaron cambios o no y cuáles fueron; el seguimiento se dio a nivel los pagos y montos efectuados. Por lo tanto, no hay registros que permitan analizar el alcance del proyecto.</p> <p>3. Queda como reto/oportunidad a futuro preparar e implementar estrategias de SyE, sobre focalización e inclusión de género y de jóvenes, que no pudieron concretarse en DECOFOS-GEF.</p> <p>4. Los apoyos y programas de CONAFOR incluyen ahora proyectos productivos orientados a la mitigación de CC (talleres de sensibilización para mitigación y adaptación a CC). Queda como área de oportunidad trabajar en su calidad, impacto y logros a largo plazo.</p> <p>5. No se alcanzaron los objetivos específicos iniciales de DECOFOS-GEF ni hubo un impacto significativo en los objetivos finales, por lo que, antes de una ampliación a escala, el presente proyecto se puede considerar como un piloto que proporciona lecciones aprendidas que se deben atender para futuros proyectos.</p>

Área de evaluación	Criterios	Calificación
Impacto del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso del hogar y activos • Seguridad alimentaria • Capital humano, social y empoderamiento • Productividad agrícola • Acceso a mercados • Recursos naturales y medio ambiente • Adaptación al cambio climático • Igualdad de género y autonomía de la mujer • Instituciones y políticas públicas 	<p>Los indicadores GEF de adaptación al CC establecidos inicialmente tuvieron ajustes en 2013 y 2015, dado que las metas superaban las capacidades operativas y financieras y se redujeron significativamente para adecuarse a las condiciones del GdM. Los cambios percibidos en la calidad de vida de los beneficiarios de DECOFOS-GEF no pueden vincularse directamente a un impacto del proyecto, o a otros cambios de otros programas en la región. Si bien faltó una estrategia de género y no hubo un seguimiento preciso, sí hubo casos de empoderamiento de la mujer en algunos proyectos. La diversificación de usos de los recursos naturales fue buena: queda ausente una estrategia de inclusión de los productos en el Mercado y el apoyo técnico y financiero correspondiente.</p> <p>Las instituciones públicas han mejorado la comunicación entre instituciones estatales y municipales; queda el reto de mejorar la gestión de proyectos para asegurar que los beneficios sean sostenibles.</p>
Desempeño de los socios	<ul style="list-style-type: none"> • FIDA • Administración • Proveedores de servicios • Organizaciones de base • Co-financiadores 	<p>FIDA dio seguimiento puntual a DECOFOS-GEF; queda como área de oportunidad incidir mejor en que las recomendaciones se lleven a cabo cabalmente para incidir en el éxito del proyecto y ver que inicie una vez consolidado el nuevo gobierno, en caso de elecciones.</p> <p>La gestión y administración conjunta de DECOFOS y GEF fue desafiante: tomó dos años al proyecto para forjar el equipo administrativo y financiero propios, y no contó con un programa de SyE, los recursos GEF llegaron en el último año del proyecto debido a los cambios de gobierno del país que ralentizaron las líneas establecidas. Proveedores: Debido a la limitación tanto de recursos humanos como de personal, el proyecto tuvo dificultades para contratar expertos técnicos de tiempo completo a mediados del proyecto y establecer alianzas con los sectores académico y ONGs. La representación a nivel regional también fue desafiante al principio, ya que la administración estaba a cargo de dos proyectos del FIDA/CONAFOR y no había mucho personal. CONAFOR: El sistema administrativo tuvo muchos cambios y no hubo una plataforma de seguimiento y evaluación de los productos del proyecto ni de todas las características de los beneficiarios, indispensables para una evaluación. DECOFOS-GEF permitió a CONAFOR dar seguimiento al enfoque innovador de PRODESNOs y PROCYMAF en sus modalidades de apoyo a la gente sin derechos sobre la tierra y la modalidad de concienciación sobre el CC en sus políticas de apoyo.</p>

Área de evaluación	Criterios	Calificación
Desempeño general del proyecto.	No requiere criterio	DECOFOS-GEF no logró poner en práctica las estructuras suficientes para conducir un seguimiento integral y consistente de los efectos generados por el Proyecto en todos los municipios ni un seguimiento a largo plazo del SyE que se enfocara en los beneficiarios. Sin embargo, la relevancia de DECOFOS (tanto a través de su financiamiento del FIDA como del GEF) radica en su contribución al fortalecimiento del tejido social, y la continuidad para integrar a las personas sin derechos a la tierra, tradicionalmente no incluidos en los programas de aprovechamiento forestal. Asimismo, es relevante ya que dio seguimiento al modelo de apoyo de un proyecto anterior a las políticas públicas en la diversificación de áreas deforestadas y degradadas a través de actividades de campo como módulos agroforestales. De los diversos impactos al medio ambiente mundial inicialmente esperados, el único consistió en que contribuyó a incluir en el GdM el componente de mitigación y adaptación a las políticas de apoyo para capacidades, metodologías e instrumentos institucionales existentes.
Impacto global del proyecto sobre la pobreza rural	No requiere criterio	El apoyo de DECOFOS-GEF por sí solo difícilmente puede contribuir a la reducción de la pobreza rural: se esperaba que desempeñara un papel complementario. Sin embargo, no hay pruebas suficientes para confirmar que haya tenido un impacto significativo, ya sea en la mitigación de la pobreza rural o en su crecimiento económico.

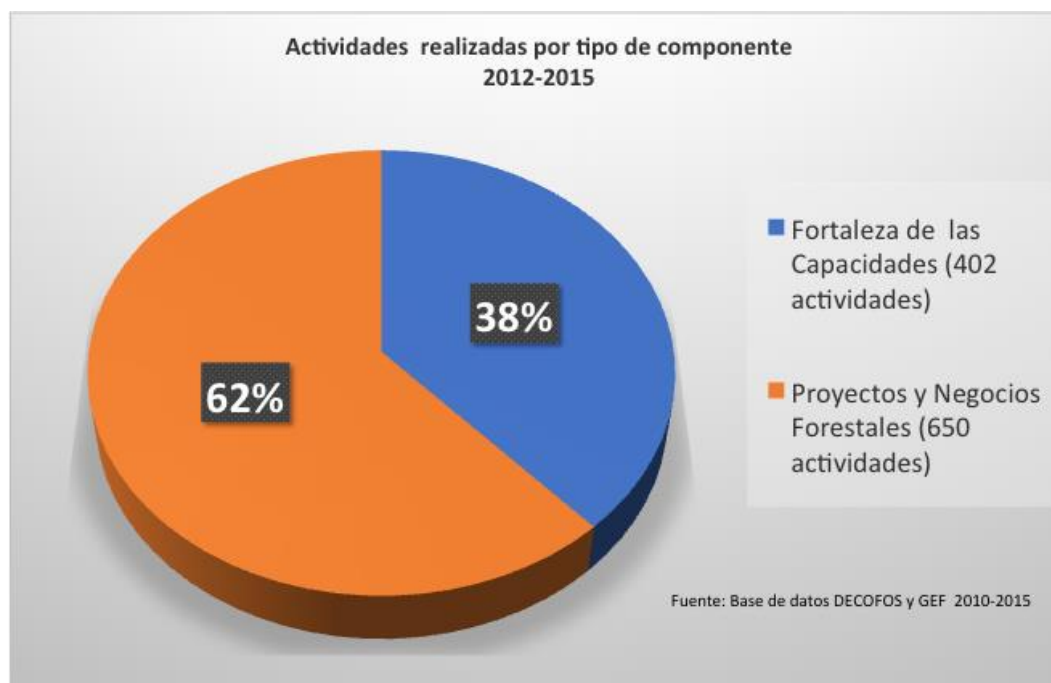
3.2. Resultados de la evaluación del proyecto

3.2.1. Pertinencia

12. El diseño de DECOFOS-GEF fue congruente con las obligaciones de México referente a varios acuerdos ambientales multilaterales (AMAs), principalmente del CMNUCC, el CDB y la CNUCLD. Asimismo, estuvo alineado con las estrategias, los objetivos y las actividades elegibles del GEF en relación con el cambio climático (CC) y el desarrollo de capacidades, como el Programa Estratégico 6 de CC (gestión de cambios en el uso del suelo y la silvicultura –LULUCF, por sus siglas en inglés– como medio para proteger las reservas de carbono y reducir las emisiones de GEI); y la Estrategia del Área Focal del GEF para CC (reducción de emisiones a través del uso de la tierra, cambio de uso de la tierra y silvicultura). DECOFOS-GEF estuvo alineado con las políticas y programas de México en su Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. En 2012 hubo un cambio de gobierno, por lo que las políticas nacionales tuvieron un cambio que repercutió en tiempo y forma la implementación de DECOFOS y su componente GEF. Asimismo, el proyecto careció de una inserción de seguimiento y evaluación a largo plazo, desde sus convocatorias anuales, que fueron restrictivas tanto para los beneficiarios como para el personal contratado, así como para un seguimiento de los alcances y productos del proyecto.

13. A lo largo de su implementación, DECOFOS-GEF fue transformándose y cambiando también la coherencia en el logro de sus objetivos, tal y como se muestra en los cambios y ajustes del ML (cf. tabla 4). Las recomendaciones del FIDA al final del proyecto fomentaron el establecimiento de una estrategia de cierre, con el fin de fortalecer y desarrollar microempresas (ver gráfica 1), por lo que se asignó la mayor parte de los recursos GEF en la ejecución de esta actividad.

Gráfica 1. Actividades realizadas por tipo de componente durante la vida del proyecto.



14. Debido a que no se realizaron los análisis financieros sobre la rentabilidad de las inversiones de microempresas, no es posible medir ni sus resultados ni su impacto. La entrada tardía de la contribución del GEF destinada a cumplir con los objetivos del marco lógico dejó a un lado las estrategias GEF para reducir las emisiones y los métodos de registro enfocándose en mediciones indirectas característica de DECOFOS.

15. Con el cambio de gobierno en 2012, hubo un viraje de visión y de políticas, dado que había varias iniciativas al mismo tiempo en la región. No se consolidó en DECOFOS-GEF un mecanismo de implementación especial: los recursos se aplicaron con el mismo Manual Operativo del FIDA (ver anexo 3) y los objetivos se ajustaron a los de DECOFOS. No obstante, sí tuvo una orientación del tema forestal (con recursos más abundantes) y de actividades ecoturísticas.

16. El presupuesto de DECOFOS pasó por importantes cambios durante el período de ejecución para garantizar la disposición de los recursos presupuestarios necesarios, lo que dio lugar a una ralentización de la ejecución. La nueva administración de 2013 modificó los lineamientos políticos establecidos. A nivel gubernamental, se tuvo que esperar a la nueva definición de criterios y a tener direcciones claras, por lo que se retrasó la solicitud de los fondos provenientes del GEF. Además, el cambio de tipo de divisas aumentó el monto, lo que también implicó cambios y la necesidad de utilizar todo el gasto en 2015: **la solución fue invertirlo en microempresas, para incidir mejor en un beneficio a la población atendida y buscar un mayor impacto** (ver anexo 4). Como se señaló en el PCR revisado, el marco normativo de la CONAFOR no estaba claramente relacionado con las

especificidades de DECOFOS, especialmente en cuanto a la definición del marco lógico y la relevancia de sus objetivos, para cumplir con los indicadores establecidos.

17. Asimismo, la ausencia de especialistas en género y en cambio climático durante la implementación dejó un vacío en la supervisión de estos aspectos del proyecto. Otro aspecto observado es que DECOFOS-GEF no aporta evidencia de un sólido mecanismo de seguimiento a largo plazo de los apoyos otorgados por el proyecto, ni un programa de apoyo a la inserción en el mercado que ofrezca un apoyo técnico post-operación a los beneficiarios, lo cual repercute en su grado de pertinencia. La administración del proyecto pasó por varios cambios durante la ejecución del proyecto, que afectaron la capacidad de atender los requerimientos del proyecto en temas financieros y administrativos (Misión de supervisión de 2014). Basado en todo lo anterior, el PCR⁹ también considera que el diseño de DECOFOS fue **Moderadamente satisfactorio (MS, acrónimo en inglés)** al contexto socio-económico de la población objetivo.

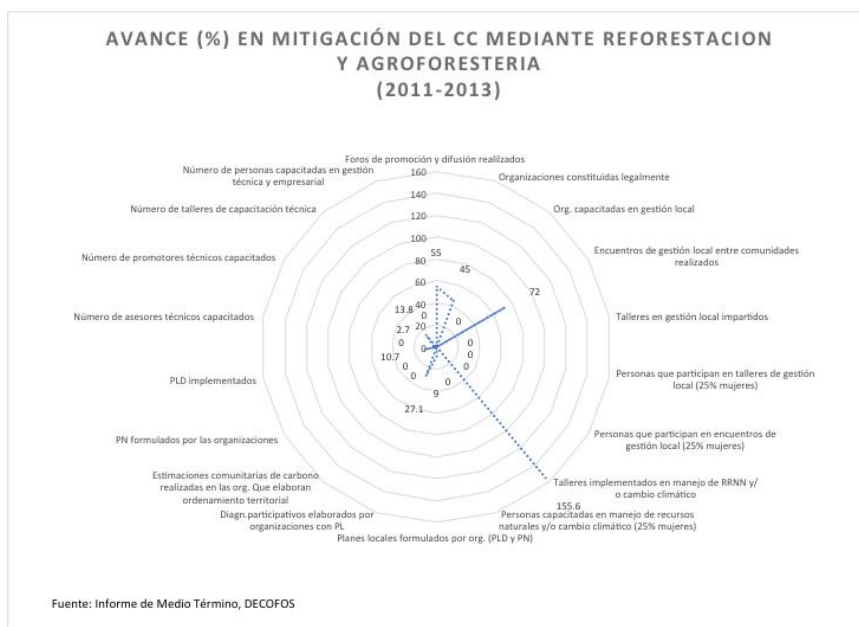
3.2.2. Eficacia

18. Considerando que la eficacia es la medida en que se ha alcanzado un objetivo o la probabilidad de que se logre, DECOFOS-GEF presenta resultados mixtos que conducen a una calificación de **Moderadamente insatisfactorio (MU, acrónimo en inglés)** en su progreso hacia el logro de su objetivo.

19. De los proyectos propuestos a desarrollarse, se concentró la atención en una minoría de ellos, dejando de lado proyectos tan importantes como los promotores forestales, cuyo programa fue abandonado en los primeros años. La debilidad de este vacío reside en que no hubo sostenibilidad fuerte para este programa susceptible de ayudar, tanto al mejoramiento de la apreciación del medio ambiente en sus actividades, como al auto empleo local y por tanto a la disminución de la pobreza o mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

20. El abandono del programa de viveros comunitarios se dio por la carencia de mercado para captar los productos resultantes; no hay documentos que muestren el objetivo de producción y su destino final. También se debió a conflictos de compatibilidad con programas de gobierno ([ver párrafo 90, Medio ambiente y recursos naturales](#)). Ello limitó el acercamiento a los objetivos de capturas de carbono. La misión de supervisión de 2013 denotó que la visualización de los aspectos de mercado es otra área de vulnerabilidad en los proyectos emprendidos, y que la formulación y puesta en marcha de los proyectos estaba centrada en los aspectos técnico-productivos, dejando los asuntos de inserción en el mercado a su resolución incidental, sin un soporte especializado de asistencia técnica. Asimismo, el avance en acciones de mitigación se encontraba muy concentrado en talleres de manejo de recursos naturales a mitad del proyecto DECOFOS e inicio del componente GEF ([ver gráficas 2 y 3](#)), dejando de lado la mayoría de los otros objetivos para el almacenamiento de carbono.

⁹ Borrador del PCR de fecha nov. 2016.

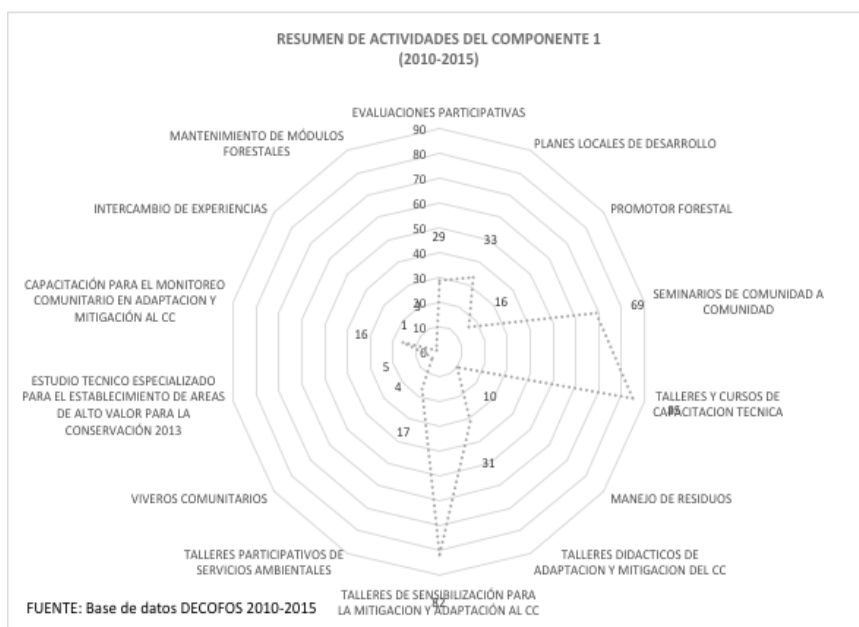


Gráfica 2. Avance en mitigación del CC 2011-2013.

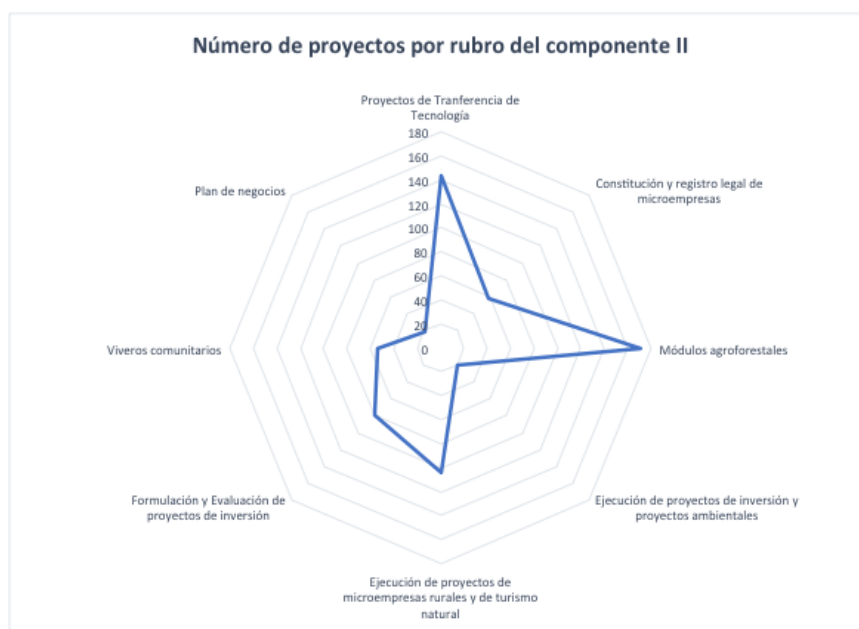


Gráfica 3. Avance (%) en desarrollo de proyectos productivos y CC (2011-2013).

21. Hacia el final del proyecto, se denota en las mismas actividades un cambio hacia capacitaciones técnicas e intercambio de experiencias de comunidad a comunidad. Sin embargo, la mayoría de los rubros no presentan grandes cambios. En el componente II, los módulos agroforestales y los proyectos de transferencia de tecnologías tienen un mayor énfasis, así como las microempresas rurales. (ver gráficas 4 y 5). En 2015, cuando el donativo llegó se tomaron decisiones prácticas para el uso de los recursos en el último año de su ejecución. Además, el cambio de tipo de divisas aumentó el monto, lo que también implicó cambios y la necesidad de utilizar todo el gasto en ese mismo año: la solución fue invertirlo en microempresas, para incidir mejor en un beneficio a la población atendida y buscar un mayor impacto.



Gráfica 4. Resumen de actividades del Componente 1 hasta 2015.



Gráfica 5. Resumen de actividades del Componente 2 hasta 2015.

22. Los datos anteriores denotan una falta de secuencia y lógica para alcanzar organizadamente los objetivos de DECOFOS-GEF. En parte, puede deberse a que los fondos se ejecutaron al final del proyecto, una gerencia débil y la ausencia de una estrategia de implementación.

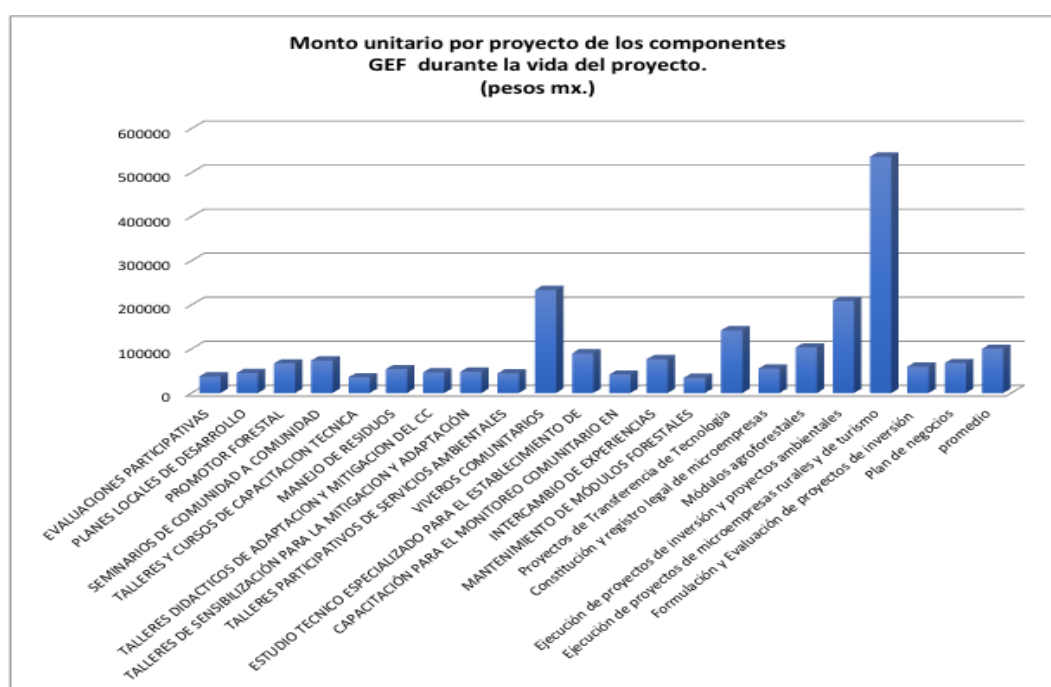
23. La falta de acompañamiento a las comunidades en sus proyectos puede explicar la desorganización en la elegibilidad de los temas que se trataron. Tomando en consideración las condiciones sociales y de carencia de calidad de vida, debieron ser determinantes las necesidades inmediatas de la población para preferir planes de negocio que redituaran beneficios a corto plazo, en lugar de proyectos de desarrollo local que tardan más en aportar beneficios económicos y ambientales. Además, no hubo tiempo para que el mecanismo de DECOFOS-GEF, de trasladar y acompañar a las comunidades, permeara permanentemente en CONAFOR.

3.2.3. Eficiencia

24. La eficiencia del proyecto se califica como **Moderadamente insatisfactorio (MU)**. El DECOFOS-GEF identificó diversos modelos de negocios en las unidades rurales, agroindustriales y de microempresas. Con base en los resultados económicos de estos modelos y de sus costos, el PCR estimó una tasa interna de retorno de 23.7%, concluyendo que tanto DECOFOS como DECOFOS-GEF eran una buena inversión para el GdM. Sin embargo, ese porcentaje no refleja una sostenibilidad en términos de inversión. También menciona que esta estimación no pudo ser calculada al final del proyecto, debido a la inexistencia de documentación sobre los estados financieros de las inversiones productivas apoyadas por DECOFOS-GEF.

25. No obstante, el PCR también menciona que, durante las misiones de seguimiento, se pudieron observar algunos resultados positivos en términos de un incremento en ingreso de los beneficiarios en las microempresas rurales, proyectos de transferencia de tecnologías, módulos agroforestales, viveros y proyectos de turismo de naturaleza, tales como corredores naturales y una tirolesa. La gráfica 6 muestra una gran inversión en la ejecución de proyectos de ecoturismo, de los que no hay datos de desempeño financiero, buenas prácticas, inclusión u organización social duradera. El segundo proyecto que absorbió más recursos fue el de los viveros comunitarios, mismos que debieron inicialmente aportar 22 millones de plántulas y cuyo índice bajó a 450,000 en el ML de 2013, para reportar una producción final de casi 1M de plántulas. En tercer lugar, vienen los proyectos de inversiones ambientales a los que, como se señaló anteriormente, fueron destinados la mayoría de los recursos GEF para adaptarse a los cambios de situación. En 4to lugar están los proyectos de transferencia de tecnología y en 5to lugar está el “Estudio Técnico Especializado para el Establecimiento de Áreas de Alto Valor para la Conservación 2013”. No se encontraron antecedentes sobre dicho estudio en la documentación revisada.

Gráfica 6. Monto aproximado unitario por proyecto de los componentes I y II.



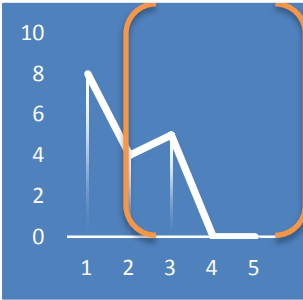
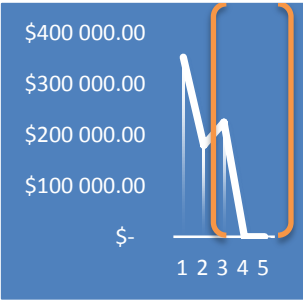
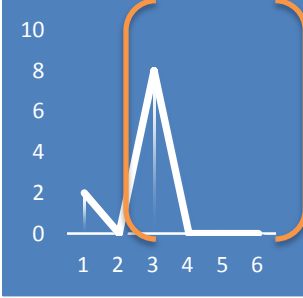
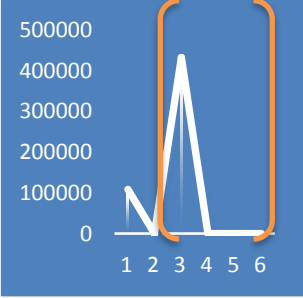
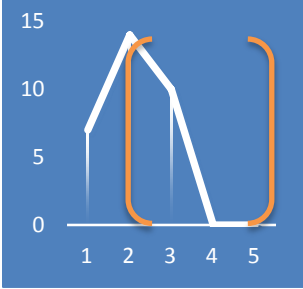
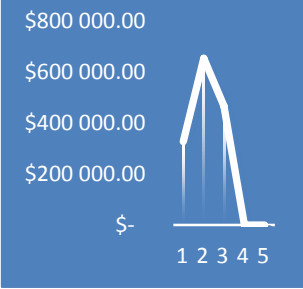
26. El sexto proyecto con mayor financiamiento fue el de intercambio de experiencias, que fue benéfico en cuanto al apoyo de cohesión social, e innovador en la función de productores y consumidores. No hubo suficiente información para realizar un FODA de este intercambio.

27. La tabla 2 muestra el tipo de proyectos financiados por componente y subcategoría; su objetivo y monto asignados. Los datos corresponden a la base de datos de DECOFOS y DECOFOS-GEF 2010-2015 como proyecto conjunto. En corchetes naranja se delimita los proyectos realizados durante la vida de DECOFOS-GEF.

Tabla 2. Objetivo de los apoyos otorgados por DECOFOS-GEF y su desempeño a 2015.

Tipo de Proyecto/Objetivo		No. Proyectos por desembolso	Monto asignado (MXN)																																
Componente I. Fortalecimiento de las capacidades para la organización, planeación, gestión local y cambio climático. <i>Nota: El área de corchetes corresponde al componente GEF (2012 a 2016).</i>																																			
Subcategoría I. Organización, planeación y gestión local																																			
<p>Formulación e implementación de planes locales de desarrollo</p>	<p>Identificar actividades sobre el desarrollo comunitario, las capacidades técnicas y el financiamiento de bienes y servicios de actividades ambientales, económicas y sociales viables y sostenibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Planes de Desarrollo b. Comunitario c. Planes de Negocios 	<table border="1"> <caption>Number of Projects (Subcategoría I)</caption> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>No. Proyectos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>8</td></tr> <tr><td>2</td><td>9</td></tr> <tr><td>3</td><td>2</td></tr> <tr><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>5</td><td>7</td></tr> <tr><td>6</td><td>2</td></tr> </tbody> </table>	Periodo	No. Proyectos	1	8	2	9	3	2	4	5	5	7	6	2	<table border="1"> <caption>Amount Assigned (MXN) (Subcategoría I)</caption> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>Monto (MXN)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>350,000</td></tr> <tr><td>2</td><td>400,000</td></tr> <tr><td>3</td><td>100,000</td></tr> <tr><td>4</td><td>200,000</td></tr> <tr><td>5</td><td>300,000</td></tr> <tr><td>6</td><td>100,000</td></tr> </tbody> </table>	Periodo	Monto (MXN)	1	350,000	2	400,000	3	100,000	4	200,000	5	300,000	6	100,000				
Periodo	No. Proyectos																																		
1	8																																		
2	9																																		
3	2																																		
4	5																																		
5	7																																		
6	2																																		
Periodo	Monto (MXN)																																		
1	350,000																																		
2	400,000																																		
3	100,000																																		
4	200,000																																		
5	300,000																																		
6	100,000																																		
<p>Seminarios de comunidad a comunidad</p>	<p>Intercambiar experiencias entre ejidos y comunidades con distintos niveles de organización sobre aprovechamiento de recursos naturales y fomento de redes de cooperación técnica y comercial, i.e. que comunidades con organización y desarrollo básico visitarán comunidades con procesos de desarrollo consolidados en el manejo y conservación de recursos forestales.</p>	<table border="1"> <caption>Number of Projects (Subcategoría I)</caption> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>No. Proyectos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>10</td></tr> <tr><td>2</td><td>13</td></tr> <tr><td>3</td><td>2</td></tr> <tr><td>4</td><td>7</td></tr> <tr><td>5</td><td>2</td></tr> <tr><td>6</td><td>17</td></tr> <tr><td>7</td><td>2</td></tr> <tr><td>8</td><td>12</td></tr> <tr><td>9</td><td>12</td></tr> </tbody> </table>	Periodo	No. Proyectos	1	10	2	13	3	2	4	7	5	2	6	17	7	2	8	12	9	12	<table border="1"> <caption>Amount Assigned (MXN) (Subcategoría I)</caption> <thead> <tr> <th>Periodo</th> <th>Monto (MXN)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>\$750,000.00</td></tr> <tr><td>3</td><td>\$500,000.00</td></tr> <tr><td>5</td><td>\$1,200,000.00</td></tr> <tr><td>7</td><td>\$1,300,000.00</td></tr> <tr><td>9</td><td>\$1,000,000.00</td></tr> </tbody> </table>	Periodo	Monto (MXN)	1	\$750,000.00	3	\$500,000.00	5	\$1,200,000.00	7	\$1,300,000.00	9	\$1,000,000.00
Periodo	No. Proyectos																																		
1	10																																		
2	13																																		
3	2																																		
4	7																																		
5	2																																		
6	17																																		
7	2																																		
8	12																																		
9	12																																		
Periodo	Monto (MXN)																																		
1	\$750,000.00																																		
3	\$500,000.00																																		
5	\$1,200,000.00																																		
7	\$1,300,000.00																																		
9	\$1,000,000.00																																		

Tipo de Proyecto/Objetivo		No. Proyectos por desembolso	Monto asignado (MXN)
Evaluaciones rurales participativas	<p>Desarrollar de talleres de planeación para identificar las problemáticas locales e iniciar o fortalecer un proceso de desarrollo ejidal o comunitario, que considere as necesidades de asistencia y capacitación técnicas.</p>		
Subcategoría II. Capacitación técnica			
Talleres y cursos de capacitación técnica	<p>Mejorar la eficiencia de procesos en su actividad forestal maderable, no maderable, de servicios ambientales y CC, a través de 5 áreas capacitación:</p> <p>i. Organización, planeación y administración de recursos naturales.</p> <p>ii. Manejo y conservación de RN (actividades silvícolas, aprovechamientos de vida silvestre, ecología e impacto ambiental, etc.).</p> <p>iii. Diversificación productiva de los ecosistemas forestales (resina de pino, agua de manantial, carbón, otros no maderables, servicios ecoturísticos, servicios ambientales, entre otros).</p> <p>iv. Fortalecimiento de actividades productivas y desarrollo de capacidades técnicas (organización, control, operación y dirección de empresas comunitarias).</p> <p>v. Procesamiento y comercialización de</p>		

Tipo de Proyecto/Objetivo		No. Proyectos por desembolso	Monto asignado (MXN)
productos y subproductos forestales y agrosilvopastoriles. Producción de plantas medicinales, artesanías, viveros, agua embotellada, turismo de naturaleza, recolección de especies de interés comercial, entre otros.			
Subcategoría III. Actividades para revertir los efectos e impactos del cambio climático			
Talleres participativos de servicios ambientales	Desarrollar esquemas de cobro y pago de servicios ambientales que contribuyan a mejorar las estrategias de planeación para el desarrollo local con base en un enfoque de manejo integral de cuencas.		
Talleres de manejo integral de residuos	Promover una sana participación social en la solución de los problemas ambientales, sociales y económicos a través del manejo adecuado de los residuos generados en ejidos y comunidades forestales		
Talleres didácticos de adaptación y mitigación del cambio climático	Fomentar la educación y cultura sobre la conservación y manejo de los recursos naturales y la mitigación y adaptación al cambio climático.		

Tipo de Proyecto/Objetivo		No. Proyectos por desembolso	Monto asignado (MXN)
	Talleres de sensibilización ¹⁰		
Talleres para el monitoreo comunitario en adaptación y mitigación al cambio climático	Fortalecer las capacidades comunitarias para el monitoreo de los diferentes reservorios de carbono almacenado dentro del territorio comunitario.	16 talleres ¹¹	\$667,117.60

Tipo de Proyecto/Objetivo		No. Proyectos por desembolso	Monto asignado (MXN)
Componente II. Proyectos y negocios forestales			
Subcategoría IV. Proyectos y negocios			
Formulación y evaluación de proyectos de inversión	Analizar la posibilidad de ejecutar inversiones para el desarrollo de proyectos productivos, con base en indicadores ambientales, sociales y económicos.		

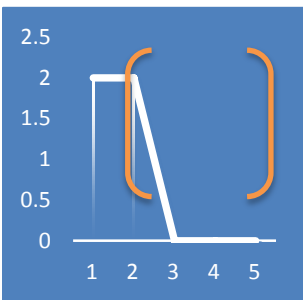
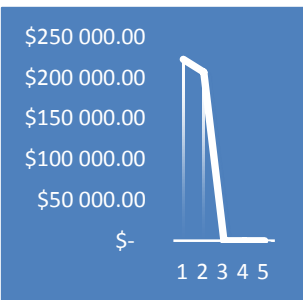
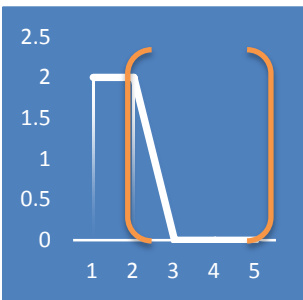
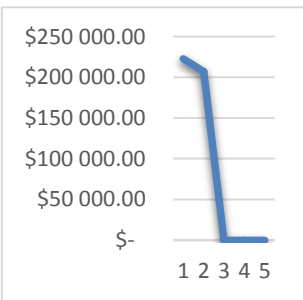
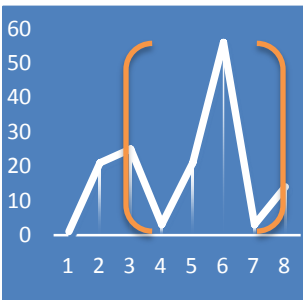
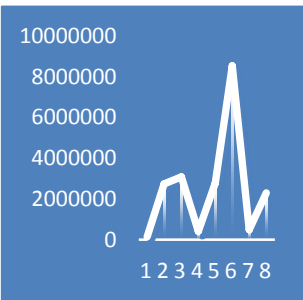
¹⁰ Se refiere a Talleres de sensibilización sobre el tema. Según la base de datos 2010-2015.

¹¹ Los talleres se crearon y ejecutaron en el último año operativo del proyecto (2015). Aparece en la Base de Datos 2010-2015.

Tipo de Proyecto/Objetivo	No. Proyectos por desembolso	Monto asignado (MXN)
<p>Ejecución de proyectos de inversión y proyectos ambientales</p>	<p>Apoyar a manera de inversiones directas y con base en indicadores de viabilidad social, ambiental y de rentabilidad económica. Aplica tanto para ejidos y comunidades; grupos participativos de interés común que quieran adquirir medios de producción, transformación y comercialización de bienes y servicios ambientales.</p>	
<p>Ejecución de proyectos de microempresas rurales y de turismo de naturaleza</p>	<p>Apoyar la ejecución de proyectos productivos, mediante el financiamiento para la adquisición de activos fijos que respondan a los intereses y objetivos de ejidos, comunidades y/o grupos participativos de interés común, cuyos resultados redunden en beneficios sociales, económicos y ambientales.</p>	
<p>Implementación y control de planes de negocios</p>	<p>Implementar un plan sustentado en acciones específicas obtener un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que se tiene o pretende poner en marcha considerando recursos humanos, materiales y financieros mediante el establecimiento de mecanismos administrativos para la dirección, control y evaluación.</p>	

Tipo de Proyecto/Objetivo		No. Proyectos por desembolso	Monto asignado (MXN)
Constitución y registro legal de microempresas	Establecer y consolidar microempresas para mejorar su eficiencia en procesos productivos y aumentar su nivel de competitividad en los mercados (integración y establecimiento legal de empresas, modernización de sus procesos de operación, sistemas de abastecimiento, entre otros).		
Módulos Agroforestales	Diseñar y establecer Sistemas Agroforestales producción alternativa, que integre el óptimo aprovechamiento de los recursos naturales disponibles en el área, la diversificación de productos (madera, plantas melíferas, frutales, hortalizas, forrajes, cultivos básicos, ornamentales, peces, abejas, etc.) y que, a través del tiempo, sean modelos para convertir las tierras improductivas y degradadas en sistemas de producción.		
	Atención¹²	3	\$103,950.00

¹² Mencionado como mantenimiento de módulos agroforestales, sin fecha en Base de Datos 2010-2015.

Tipo de Proyecto/Objetivo		No. Proyectos por desembolso	Monto asignado (MXN)
Viveros comunitarios	Establecer y desarrollar infraestructuras para la producción y propagación de plantas nativas o de interés de las comunidades, con el propósito de producir planta de calidad para su comercialización, con el compromiso de conservar o rehabilitar el ecosistema forestal donde se establezca el vivero.		
	Nota ¹³		
Subcategoría V. Transferencia de tecnología			
Proyectos de transferencia de tecnología para el desarrollo sustentable	Transferir tecnologías para el aprovechamiento eficiente de recursos naturales apropiadas para las condiciones de las zonas rurales y marginadas y que coadyuven en la adaptación y mitigación de los impactos de cambio climático.		

3.3 Sostenibilidad

28. **Riesgos financieros.** DECOFOS-GEF ejecutó el 94% del presupuesto, pero las inversiones no son sostenibles y el (IRR) es muy bajo, lo que indica que no es sostenible. No hay evidencia suficiente para afirmar que los proyectos financiados por DECOFOS-GEF persistan al finalizar el

¹³ En la base de datos 2010-2015 estos datos están ubicados para componente 1 y existen otros datos para los mismos años ubicados en el componente 2. No hay claridad en el sentido de colocarlos en ambos apartados.

proyecto: esto debido a la falta de una inclusión en el mercado de los productos y porque varios proyectos solamente alcanzaron la fase de diseño, dificultando alcanzar su sostenibilidad. Sin un sistema de SyE, no es posible afirmar que las instituciones funcionales serán sostenibles al terminar el proyecto GEF, ni a qué grado las comunidades serán capaces de anticiparse y adaptarse al cambio mediante procesos claros de colaboración, resolución, y manejo de recursos.

29. **Riesgos socio-políticos.** El diseño de DECOFOS-GEF estuvo acorde con las políticas y programas del GdM y de Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. Con el cambio gubernamental en 2012, las políticas nacionales cambiaron, lo que repercutió en tiempo y forma en la ejecución de DECOFOS y de su componente GEF.

30. Durante su ejecución, DECOFOS-GEF se transformó y cambió la coherencia en la consecución de sus objetivos y productos: dado que el retraso en el reclamo de los fondos GEF se debió en gran parte al cambio de políticas gubernamentales y a la espera de indicaciones acordes con los planes nacionales, al final del proyecto en 2015 se dio preferencia al fortalecimiento y desarrollo de microempresas, por lo que se asignó la mayor parte de los recursos GEF en la ejecución de esta actividad.

31. **Riesgos en el marco institucional y de gobernabilidad.** Aciertos: Se ha puesto de manifiesto el compromiso de CONAFOR en seguir su labor en las zonas forestales del sur de México. DECOFOS-GEF colaboró para insertar en las capacidades operativas de la CONAFOR la inclusión de la temática de reducción de los efectos del cambio climático, de conformidad con las políticas nacionales sobre CC. Otro nuevo enfoque fue dar continuidad en sus proyectos a la inclusión de la población sin derecho de tierras en los beneficios ofrecidos por el Gobierno.

32. **Riesgo ambiental.** En las misiones de supervisión se observó inicialmente que la sostenibilidad ambiental en algunos proyectos no era evidente o bien no aseguraba la generación de ingresos económicos, como el caso de los viveros comunitarios que dependen en gran medida de los apoyos gubernamentales para ser redituables (desde el establecimiento hasta la comercialización). Las plántulas producidas inicialmente eran adquiridas por CONAFOR y a inicios de 2013 finalizó esta modalidad para tratar de incidir en los mercados. De las encuestas a beneficiarios, una preocupación era qué hacer con las plántulas ahora que ya no iban a ser compradas por la CONAFOR.

33. En la tabla 3 se muestra las calificaciones asignadas en las cuatro dimensiones de la sostenibilidad del proyecto con base en la evaluación descritas en los párrafos anteriores.

Tabla 3. Calificaciones de las cuatro dimensiones de la sostenibilidad del Proyecto DECOFOS-GEF.

Dimensiones de la sostenibilidad	Probabilidad de ocurrencia de la dimensión y la descripción del riesgo planteado
Sostenibilidad financiera	<p>No hay suficiente evidencia que los proyectos financiados por DECOFOS-GEF tengan continuidad una vez terminado el proyecto, debido a la ausencia de una inclusión en el mercado de los productos por un lado, y por otro, el que haya habido proyectos que únicamente alcanzaron la fase de diseño, por lo que difícilmente pueden ser sostenibles. Sin un sistema apropiado de seguimiento ni registro, es difícil afirmar que las instituciones funcionales serán auto sostenibles una vez finalizado el proyecto, ni hasta qué punto las comunidades son capaces de anticiparse y adaptarse al cambio a través de procesos claros de toma de decisiones, colaboración y gestión de recursos.</p> <p>Se asigna la calificación ML</p>

Dimensiones de la sostenibilidad	Probabilidad de ocurrencia de la dimensión y la descripción del riesgo planteado
Sostenibilidad socio-política	<p>DECOFOS-GEF estuvo alineado a las políticas del GdM relacionadas con los programas de CONAFOR en las zonas forestales de los tres Estados del Sur y con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. Su apoyo pudo haber desempeñado un papel complementario pero debido a las deficiencias en los registros administrativos del proyecto, no hay suficiente evidencia para confirmar plenamente que el DECOFOS-GEF tuvo un impacto medible de acuerdo con sus objetivos, ni que toda su financiación tuvo un impacto significativo en la reducción de la pobreza rural o el crecimiento económico, de acuerdo a los objetivos establecidos en el marco lógico del proyecto.</p> <p>Se asigna la calificación ML</p>
Dimensión institucional/gobierno	<p>Aciertos: Se ha puesto de manifiesto el compromiso de CONAFOR en seguir su labor en las zonas forestales del sur de México. DECOFOS-GEF colaboró para insertar en las capacidades operativas de la CONAFOR, la inclusión de reducción de los efectos del CC, de conformidad con las políticas nacionales e internacionales sobre CC. Otro nuevo enfoque fue incluir a la población sin derecho de tierras en los beneficios ofrecidos por el Gobierno.</p> <p>Retos: Asegurar la existencia de control y previsión en los fondos que se otorguen, dada la ausencia actual de una plataforma de seguimiento de los resultados y productos del proyectos. Asimismo, se reporta que el marco de políticas/regulación sobre CC y MFS está formalmente adoptado por el Gobierno, pero presenta mecanismos de ejecución endebles.</p> <p>Se asigna la calificación ML</p>
Dimensión medio ambiente	<p>Si bien las actividades del componente 1 del ML modificado del GEF se enfocaron a mejorar el desarrollo de capacidades de los beneficiarios de las zonas forestales de la zona de intervención del proyecto, no hubo seguimiento a los efectos de los conceptos de apoyo. No hay seguimiento si se producen cambios en las prácticas de los beneficiarios como resultado de la capacitación que han recibido o la planeación realizada.</p> <p>No hay registro de actividades de supervisión sobre emisiones GEI y su captura y los datos de reforestación para la zona no registran cambios detectables. Las actividades del Componente 2, enfocado al manejo forestal sostenible en localidades marginadas, no presentan un impacto directo medible sobre el ambiente.</p> <p>Se asigna la calificación ML.</p>
Calificación general	<p>Con base en la calificación de las cuatro dimensiones de la sostenibilidad, el proyecto se califica como ML.</p>

3.4. Función catalizadora

34. DECOFOS-GEF propició la inserción del componente de mitigación y adaptación al CC en las capacidades operativas de la CONAFOR, de acuerdo con las políticas nacionales sobre CC del GdM. Asimismo, fomentó la continuidad para integrar a las personas sin derechos a la tierra, tradicionalmente no incluidos en los programas de aprovechamiento forestal y dio seguimiento al modelo de apoyo de un proyecto anterior a las políticas públicas en la diversificación de áreas deforestadas a través de actividades de campo.

3.5. Evaluación del sistema de seguimiento y evaluación (SyE)

35. Moderadamente Insatisfactorio (MU).

36. La falta de un sistema propio de SyE a nivel de proyecto no permitió llevar un seguimiento adecuado, y no contó con una plataforma proyectada a corto, mediano y largo plazos. La ayuda memoria de la misión de supervisión de fecha 10/2012 indicó que “la responsabilidad de las actividades de Seguimiento y Evaluación (SyE) para todo el DECOFOS recaen en el personal de la Unidad Coordinadora”. Tampoco se contó con una estrategia para insertar a los negocios rurales en el mercado durante la vida del proyecto y una vez que éste terminara.

37.

38. El sistema SIGA utilizado para gestión y administración de DECOFOS-GEF está diseñado para el seguimiento financiero de conceptos otorgados a grupos agrarios, o comunidades, por lo que no hubo posibilidad de registrar la información de los beneficiarios a nivel individual en sus ejidos, comunidades o grupos. Ello implica que la información de los beneficiarios directos reportados en el sistema susceptibles de haber recibido varios apoyos, pueden estar registrados varias veces o no estar registrados por los cambios en la composición de los grupos o núcleos agrarios que hayan recibido más de un apoyo.

39. La CONAFOR tiene un mecanismo de SyE en su programa nacional pero no a nivel local. Parte de los nuevos lineamientos políticos del cambio de gobierno a partir de 2012 implicó no tener sistemas ni bases de datos paralelos a los nacionales por lo que no se logró compatibilizar los sistemas nacionales con las características de registro a nivel local del proyecto (ver anexo 2.1).

40. DECOFOS pudo informar sobre las condiciones locales en sus inicios: en 2013, el modelo de atención empleado por DECOFOS y DECOFOS-GEF sustentado en metodologías operativas implementadas por el Programa Nacional Forestal (PRONAFOR) y el Programa de Desarrollo Forestal Comunitario (PROCYMAF) presentó un conflicto de enfoque comunitario con el institucional, esto es, los programas nacionales y los locales no lograron compatibilidad en la ejecución (*idem*).

41. A nivel gerencial y administrativo, la UCP funcionó bien a nivel central y estatal, pero a nivel local su estructura no tuvo plena autonomía y no se diferenciaron los fondos de un programa a otro (*ibid*).

42. A nivel de agencia, el FIDA -como agencia implementadora del GEF- llevó a cabo las misiones de SyE de conformidad con el GEF y formuló los informes respectivos: entre ellos, los informes de misión anuales, PIRs, así como los informes de medio término y final. En particular, el informe de medio término del proyecto (MTR, acrónimo en inglés) formuló una serie de recomendaciones puntuales acerca del manejo de los fondos GEF que, desafortunadamente el proyecto no pudo llevar a cabo en su totalidad, lo que denota una falla en la aplicación de los mecanismos para llevar a cabo estas recomendaciones.

3.6. Seguimiento de los cambios a largo plazo

43. De acuerdo a lo anteriormente descrito, no es posible llevar a cabo un seguimiento de los cambios en el mediano y largo plazo.

3.7. Evaluación de los procesos que afectaron el logro de los resultados del proyecto

3.7.1. Contexto del diseño y ejecución del proyecto

44. **Contexto político, social y natural.** México es uno de los 10 países del mundo con mayor diversidad biológica y poseedora de numerosas y singulares culturas¹⁴. En sus dos millones de km² se encuentra al menos 10% de la biodiversidad del planeta. Su cobertura vegetal es de 138 millones de hectáreas¹⁵, de las cuales 65 millones de ha corresponden a bosques y selvas, y de éstas, 21.6 millones tienen potencial forestal maderable¹⁶.

45. Actualmente, su economía es la decimocuarta del mundo y la 2da de Latinoamérica, por el tamaño de su PIB y, considerando al PIB per cápita, ocupa el puesto 92¹⁷. En México hay más de 55 millones de personas en situación de pobreza¹⁸: entre 2008 y 2014 se elevó el nivel de pobreza al pasar de 44.3% a 46.2%¹⁹. Los estados con mayor índice son Chiapas y Oaxaca, con índices de pobreza extrema de 32.2% y 23.3%, respectivamente; estos estados también tienen los índices de mayor riqueza de ecosistemas y, junto con Campeche, presentan una de las mayores superficies de selvas y recursos forestales del país.

46. Los tres estados tienen una superficie total de 22,500,700 ha, con 17,459,473 ha de bosques y selvas. La deforestación en la zona sureste de México es una causal de pobreza porque la degradación de los bosques y selvas son una manifestación del agotamiento paulatino de los recursos a que tiene acceso la gente que lo habita y vive de ella. Este agotamiento se manifiesta tanto en el capital físico (madera, suelo, biodiversidad), como en el capital humano y social²⁰.

47. En este sentido, el FIDA ha colaborado con el GdM en el impulso de proyectos de desarrollo rural y de reducción de la pobreza desde 1980. En estas casi cuatro décadas el Fondo ha contribuido a identificar importantes desafíos que exigen una relación más estratégica, de mayor impacto y congruente con la dinámica de desarrollo de la nación y de las instituciones de asistencia para el desarrollo. Actualmente, una de las principales líneas de acción del FIDA en México es mejorar los niveles de ingreso y empleo de las comunidades rurales, con especial atención a las comunidades indígenas, los pequeños agricultores y miembros de los ejidos.

48. Desde 1994 GEF cuenta a México como miembro, cuya cartera se constituyó inicialmente para las áreas focales del GEF sobre: biodiversidad, cambio climático y degradación de la tierra y la sequía. La SHCP es el Punto Focal nacional ante esta organización. En cuanto a la contribución ambiental directa, ésta es el fundamento de la operación del GEF, en donde cada proyecto debería contribuir a mejorar la situación ambiental, o en su caso frenar o revertir un proceso de degradación.

3.7.2. Diseño y enfoque del proyecto original

¹⁴ CONABIO, Informe anual (2016).

¹⁵ Programa Nacional Forestal 2014-2018, DOF: 28/04/2014.

¹⁶ Sarukhán (2009) Capital natural de México, CONABIO.

¹⁷ Banco Mundial, World Development Indicators Database, 2017.

¹⁸ CONEVAL, Medición y análisis de la pobreza en México 2006-2015.

¹⁹ CEPAL (2015).

²⁰ FAO (2004) Estudio de tendencias y perspectivas del sector forestal en LAC al año 2020. Informe Nacional México.

49. Dado que el propósito de **DECOFOS** se enfocaría a la creación de capacidades locales y el establecimiento y fomento de las empresas locales, sólo contribuiría **indirectamente a reducir las emisiones** causadas por la degradación de los bosques y los cambios en el uso de la tierra. En ese sentido, el componente GEF también aumentaría la capacidad de las comunidades para acceder a los mercados de carbono o cualquier oportunidad futura generada por el Programa de Colaboración de las Naciones Unidas para la Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación de Bosques (REDD+).

50. Por lo anterior, **DECOFOS-GEF** se pensó como un complemento para DECOFOS con actividades de mitigación del cambio climático (secuestro de carbono y reducción de las emisiones de GEI por uso de la tierra, cambios en el uso de la tierra y silvicultura) y como complemento de la inversión del DECOFOS para apoyar la Estrategia Nacional de CC del GdM. Con el componente GEF se buscarían **beneficios directos** en cuanto a la mitigación del cambio climático, a través del mejoramiento de la tierra y el uso del bosque, reduciendo las emisiones de GEI y aumentando el secuestro de carbono mediante la generación de alternativas de subsistencia, la mejora de la gestión forestal y el uso de mejores técnicas de producción.

51. En su diseño, DECOFOS-GEF se propuso proporcionar importantes beneficios para el medio ambiente mundial, entre los cuales se encuentran impulsar las capacidades, metodologías e instrumentos institucionales existentes. Anteriormente, no había suficiente atención a la adaptación y mitigación del cambio climático en las comunidades rurales marginadas, en particular, en lo que corresponde a la participación de mujeres y jóvenes de las poblaciones indígenas.

52. El **objetivo conjunto** de DECOFOS y DECOFOS-GEF es: Contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población en condiciones de pobreza y pobreza extrema que vive en las áreas forestales de los Estados de Campeche, Chiapas y Oaxaca, a través del manejo sostenible de los recursos forestales, con un enfoque de sostenibilidad ambiental y de rentabilidad económica.

53. Bajo este objetivo conjunto, **DECOFOS** fue aprobado por el Consejo de Administración del FIDA el 15 de septiembre de 2009 y entró en vigor el 23 de marzo de 2011. La subvención del **GEF** se aprobó en octubre de 2011 y entró en vigor en enero de 2012. En coordinación con el FIDA, CONAFOR ejecutó el proyecto en los estados de Campeche, Chiapas y Oaxaca mediante el acuerdo de financiamiento **790-MX del FIDA** y el acuerdo de donativo **GEF-FSP-028-MX**.

54. **Financiamiento.** El costo total de DECOFOS-GEF fue de **US\$18,6 millones**, financiado con un donativo del GEF por US\$5 millones, más un PPG de US\$100,000 y un cofinanciamiento de US\$13.5M que consistió en: **a)** un préstamo del FIDA de US\$3,2 millones de DEG (ca. US\$5 millones); **b)** recursos de contrapartida del GdM por US\$7 millones y **c)** contribuciones de los beneficiarios por US\$1,5 millones. El plazo de ejecución de DECOFOS fue de cinco años a partir de la fecha de entrada en vigor; su ejecución finalizó el 31 de marzo de 2016 y el cierre administrativo tuvo lugar en junio de 2016. La fecha de cierre operativo DECOFOS-GEF fue el 30 de junio de 2016 y el cierre administrativo el 30 de septiembre de 2016.

55. **Los objetivos específicos** de DECOFOS (y la subvención **GEF*, en cursiva) fueron: i) fortalecer las capacidades de organización, gestión y planificación para promover la participación de los beneficiarios en actividades de ordenación y conservación de los recursos naturales y combate al cambio climático; ii) impulsar la creación de empresas productivas sostenibles que mejoren los ingresos y las condiciones de vida de los beneficiarios e impulsar proyectos para prevenir y mitigar los impactos del cambio climático; iii) apoyar a la CONAFOR para que sus programas lleguen a la población más marginada y mejoren su eficiencia e impacto en la ejecución del proyecto; y iv) incorporar la perspectiva de género en todos los aspectos del programa, *v*) Fortalecimiento de la capacidad de organización, planificación, gestión local y mitigación del cambio climático; y vi*),*

Creación y fortalecimiento de capacidades locales, buscando reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) por deforestación y degradación.

56. **Población objetivo.** Inicialmente DECOFOS estuvo dirigido a personas que viven en la pobreza y la extrema pobreza en áreas marginales de 74 comunidades de los estados de Campeche, Chiapas y Oaxaca, ubicadas en el sureste de México. Estas comunidades fueron seleccionadas considerando: (i) su influencia en el Proyecto de desarrollo forestal de la cuenca del Golfo de México; ii) nivel de pobreza; iii) presencia indígena; y (iv) prioridad otorgada por la CONAFOR.

57. Con la incorporación del componente GEF, el diseño original de DECOFOS incluyó inicialmente a 106 municipios en los tres estados del sur. Al dar un mayor énfasis en la estrategia de focalización geográfica, se redujo al 70% en abril de 2014 y en junio de 2015 aumentó un 4%, terminando con una cobertura geográfica de 79 municipios (Ver [anexo 2.2](#)). DECOFOS-GEF se centraría inicialmente en 25 de estas comunidades donde, al momento de elaboración del anteproyecto GEF (PIF, por sus siglas en inglés), se estima vivían 678,435 personas (el 50,3% son mujeres). Su diseño incluía fortalecer la capacidad de los pueblos indígenas, que representan ca. 76% de la población objetivo del proyecto y otros forestales locales. DECOFOS-GEF se basó en la tipificación del diseño de DECOFOS, con base en la experiencia de CONAFOR en la región.

58. Esta tipificación se basó en dos aspectos: A) Localidades con organización básica o incipiente, donde se apoyaría la consolidación de la base comunitaria de los beneficiarios; fortalecer su planeación organizativa, de gestión y administración, y apoyar en la exploración de nuevas fuentes de ingresos y en la elaboración y gestión de planes de negocios utilizando sus recursos forestales de manera sostenible. (Actividades del [Componente I](#) original, ver más adelante). y, B) Localidades en vías de consolidación, con asesoramiento a los beneficiarios en elaboración de planes de negocios, en sus diferentes fases, mediante las acciones del [Componente II](#) (ver abajo).

59. DECOFOS-GEF tenía inicialmente 5 estrategias de acción orientadas a la reducción de emisiones: 1) reducción de la pérdida de la superficie forestal, 2) reducción de la incidencia de incendios forestales, 3) fortalecimiento de las capacidades comunitarias para el seguimiento de los inventarios de carbono, 4) incorporación del componente de carbono en los Ordenamientos Territoriales Comunitarios (OTC's) y 5) la producción de plántulas en viveros para incrementar los inventarios de carbono en áreas que presentan deforestación y/o degradación y tres componentes para responder a las necesidades identificadas en las zonas tipificadas del proyecto.

60. Los componentes originales de DECOFOS-GEF se describen a continuación:

- I. [Fortalecimiento de la planificación organizacional, la gestión local y las capacidades de mitigación del cambio climático](#)
- II. [Proyectos y negocios forestales para secuestro de carbono](#)
- III. [Fortalecimiento institucional y administración](#)

61. Con base en las cinco estrategias de acción originales del proyecto, se establecieron 13 indicadores en el ML para los tres componentes de DECOFOS-GEF: cuatro indicadores para el Componente I, seis para el Componente II y tres para el Componente III.

62. En su [Componente I](#), DECOFOS-GEF contemplaba el apoyo a 55 comunidades para que generaran informes de secuestro de carbono y reducción de emisiones GEI; que los resultados del monitoreo de Carbono fueran usados como aporte para fortalecer los OTC; al menos 500,000 ha cubiertas con OTC existentes con estimados de carbono para todo tipo de uso de suelo y que hubiera, mínimo, 6 brigadas capacitadas, con 4 técnicos comunitarios, cada uno ejecutando acciones de mitigación y monitoreo, mecanismos de acceso al mercado de productos y servicios.

63. En su [Componente II](#), DECOFOS-GEF contemplaba evitar la deforestación en 83,000 hectáreas mediante la diversificación de la gestión forestal y la plantación de 20,000 hectáreas de nuevas plantaciones cada año, con 22 millones de plántulas de especies nativas o naturalizadas producidas

en viveros comunitarios, mientras que la **recuperación forestal se llevaría a cabo en 317,000 ha** mediante el Manejo Forestal Sostenible (MFS) y en otras 450,000 mediante esquemas de Pago por Servicios Ambientales (PSA). Al final del proyecto, **se captarían o no se emitirían 20.8 millones de toneladas de CO₂**, alcanzando un total de **110 millones de tCO₂eq** en un período de veinte años y se reduciría en 50% la incidencia de incendios forestales en el área (equivalente a ca. 1,584 ha/año).

64. El **Componente III** buscó fortalecer la capacidad de las unidades responsables de la ejecución y administración del proyecto a nivel nacional y local; generar metodologías para facilitar el acceso de las familias pobres a los programas de la CONAFOR y sistematizar experiencias de logros del Proyecto en temas económicos, sociales y ambientales.

3.7.3. Modificaciones al proyecto, marco lógico, objetivos y alcances

65. En 2013, los indicadores GEF originalmente establecidos requirieron de grandes ajustes debido a que, ya en ejecución, las metas resultaron muy ambiciosas y superaban las capacidades operativas y financieras de las instituciones ejecutoras para cumplirlas adecuadamente. Los cambios en el marco lógico (ML) redujeron significativamente los objetivos y los productos establecidos en los documentos aprobados por el GEF.

66. Los cambios en el ML tuvieron un ajuste de indicadores en 2015. (ver **tabla 4**: ML original, cambios 2013 y ajustes en productos a 2015, más abajo).

67. El **Componente I** dio un giro hacia la creación de capacidades e incluyó las modalidades de apoyo siguientes:

- Promotores forestales acompañando procesos locales (3 promotores en cada Estado)
- Seminarios de comunidad a comunidad (5 en los 3 Estados)
- Establecimiento de Módulos agroforestales (21 en los 3 Estados)
- Establecimiento de viveros (9)
- Producción de Plantas (150,000 en cada Estado, al menos 450,000)
- Promoción de 9 OTC's incorporando inventarios de Carbono

68. El **Componente II** se enfocó a: Planes de negocio (anteriormente eran parte del Componente I) : 21 documentos en cada Edo., al menos 63.

- Planes de negocio (21 documentos elaborados en cada Edo.)
- Proyectos de inversión realizados (9 en cada Edo., al menos 27)

69. El **Componente III** incluye:

- Una guía elaborada para incorporar el componente de carbono en los ordenamientos territoriales (no encontrada en la documentación analizada) y
- Contratación de personal para la operatividad del proyecto.

70. La propuesta de ajuste a los indicadores obtuvo la no objeción por parte del FIDA en 2013 y, con base en el nuevo marco lógico, se elaboraron los POAs de 2014. Posteriormente, en junio de 2015 se vuelven a modificar los indicadores con los que se cerró el proyecto para los años 2015 y 2016.

Tabla 4. Marco Lógico original (2011) y modificado en 2013 (con indicadores de desempeño ajustados a junio de 2015) DECOFOS y DECOFOS-GEF.

Jerarquía de Objetivos DECOFOS y DECOFOS-GEF (en <i>italicas</i>) 2011 ²¹	Indicadores de desempeño y objetivos 2011 DECOFOS y DECOFOS-GEF	Jerarquía de objetivos Marco lógico ²² (No Objeción FIDA 16-06 -2015)	Indicadores de desempeño objetivos 2015 Marco lógico (No Objeción FIDA 16-06 -2015)
<p>FIN conjunto: Contribuir a mejorar las condiciones de vida de población en condiciones de pobreza y pobreza extrema que viven en las áreas forestales de los Estados de Campeche, Chiapas y Oaxaca, a través del manejo sostenible de los recursos forestales, con un enfoque de sostenibilidad ambiental y de rentabilidad económica.</p> <p>Objetivo del proyecto GEF <i>Mitigar el CC en las unidades agrícolas seleccionadas en el área del proyecto, fortaleciendo el Manejo Forestal Sostenible y creando capacidades locales, incluyendo la reducción de emisiones por deforestación y el incremento del potencial de secuestro de carbono a través del financiamiento de iniciativas relevantes e innovadoras dirigidas a la población más vulnerable, en particular la población indígena, la difusión de información y la participación local en el monitoreo de secuestro de carbono.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • F.1 El porcentaje de la población con menos de 1 dólar por día se reduce de 50% en 2014 (ODM). • F.2. 20% de reducción de la malnutrición infantil (niños y niñas) en las familias beneficiarias. • F.3. 50% de las familias beneficiarias han incrementado sus activos productivos • F.4. 25% de los planes locales son liderados por mujeres, con un incremento de ventas anuales de 10% • F.5. 45% de los planes locales han generado actividades económicas que han estado operando por más de tres años, de los cuales al menos el 30% están manejados por "avecindados" y otros. • F.6 40% de los grupos beneficiados por el proyecto tienen a mujeres en puestos directivos • F.7 Al menos el 75% de las 18,000 familias beneficiarias tienen acceso a los servicios del proyecto • F.8 4.8 millones (4.8x10⁶) de toneladas de CO_{2eq} secuestradas • 16 millones (16x10⁶) de toneladas de CO_{2eq} evitadas • F.9. Los planes han contribuido a fortalecer la organización interna y a incrementar el sistema de asambleas en un 50% en las comunidades y ejidos beneficiarios 	<p>FIN conjunto: Contribuir a reducir los índices de pobreza y marginación de la población ubicada en bosques y selvas y a la promoción de buenas prácticas para la mitigación del cambio climático.</p> <p>Objetivo GEF: <i>En el área de Proyecto, contribuir a generar opciones de ingreso para mejorar las condiciones de vida de las familias pobres (personas con derechos, avecindados y otros pobladores), mediante el manejo sostenible de los recursos forestales, con un enfoque de sostenibilidad ambiental y rentabilidad económica</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • F.1. El porcentaje de la población con menos de 1 dólar por día se reduce de 50% en 2015 (ODM). • F.2. 20% de reducción de la malnutrición infantil (niños y niñas) en las familias beneficiarias (RIMS). • F.3. 80% familias han incrementado los activos del hogar en un 10% (RIMS)
<p>OBJETIVO DE DESARROLLO Mejorar las condiciones de vida de las familias pobres y en pobreza extrema en zonas forestales marginadas en los Estados de Oaxaca, Chiapas y Campeche.</p>		<p>OBJETIVO DE DESARROLLO Mejorar las condiciones de vida de las familias pobres y en pobreza extrema en zonas forestales marginadas en los Estados de Oaxaca, Chiapas y Campeche.</p>	<p>OD.2. Al menos 60% de familias con Planes de Negocio (PN) han incrementado en un 20% los ingresos familiares, con respecto a la base.</p> <p>OD.3. 1,750 empleos generados (RIMS 2.5.1).</p> <p>OD.4. El 50% de las familias con planes de negocios o proyectos de inversión han instalado infraestructura productiva.</p> <p>OD.5. El 20% de las organizaciones incrementan el número de mujeres en cargos directivos.</p> <p>OD.6. El 20% de las organizaciones implementan buenas prácticas para la adaptación y mitigación del CC</p>
<p>COMPONENTE 1 – Capacidades para la organización, planeación, gestión local y cambio</p>	<p>1. Cinco mil (5,000) grupos (10% liderados por mujeres y por lo menos 30% de "avecindados" y otros) han formulado</p>	<p>COMPONENTE 1- Fortalecimiento de capacidades para la gestión local y cambio</p>	<p>1.1 Doscientas (200) organizaciones (10% lideradas por mujeres) han mejorado capacidades para la gestión local.</p>

²¹ PIF-GEF 2011, PRODOC-GEF 2011²² Marco Lógico No objeción FIDA 16-06-2015.

<p>climático R. 1.1 Mejorar las capacidades de la población beneficiaria, en particular indígenas y mujeres, así como de los proveedores de servicios técnicos para un mejor acceso a los recursos públicos y una mayor inserción en los mercados y generar capacidades locales para atender los impactos de cambio climático. R.1.2 Fortalecer las capacidades locales para monitoreo de captura de carbono (Nivel local/ de comunidad)</p>	<p>planes locales 1.2. A través de sus planes (1,500), 30% de los grupos (10% liderados por mujeres) han fortalecido sus capacidades técnicas, organizativas, y de gerencia para mejor integración a los mercados 1.3. Doscientos (200) técnicos de comunidades capacitados (10% mujeres) 1.4. Diez (10) proveedores de servicios (Asoc. ONGs, universidades, etc) con capacidades mejoradas en desarrollo de negocios orientados a servir a la población rural en situación de pobreza 1.5 Cincuenta y cinco (55) comunidades generan informes de secuestro de carbono y reducción de emisiones GEI 1.6 Los resultados del monitoreo de Carbono son usados como aporte para fortalecer los Ordenamientos Territoriales Comunitarios (OTC) 1.7 Al menos 500,000 ha cubiertas con OTC existentes tienen estimados de carbono para todo tipo de uso de suelo 1.8 Al menos seis (6) brigadas capacitadas, que incluyan cuatro (4) técnicos comunitarios, cada uno ejecutando acciones de mitigación y monitoreo, mecanismos de acceso al mercado de productos y servicios, etc.)</p>	<p>climático. R.1 Las organizaciones (ejido, comunidades y grupos participativos y organizados) mejoran sus capacidades para la gestión local y mitigación al cambio climático (RIMS 2.1.5)</p>	<p>1.2. Eficacia de los programas de gestión de los recursos naturales formados o reforzados 1.3. Eficacia en desarrollo de las comunidades 1.4. En el área del proyecto se mantiene el 70% del volumen total de CO₂eq respecto de la línea base. 1.5. Seis (6) brigadas integradas por 4 técnicos comunitarios son capacitadas para implementar medidas de mitigación al cambio climático y su monitoreo</p>
<p>Componente 2 Proyectos forestales e iniciativas para el secuestro de carbono R.2.1 Mejorar las oportunidades de generación de ingresos y empleo para las familias pobres, mediante la financiación de actividades económicas viables y sostenibles, incluidas actividades específicas para mitigar el cambio climático; R. 2.2. Aumentar el potencial de captura de carbono a través de (a) proyectos piloto forestales / agroforestales en localidades marginadas; y b) la diversificación de las formas de aumentar el potencial de captura de carbono a través de actividades forestales / agroforestales rentables en las zonas forestales marginadas</p>	<p>C.2.1.El 25% de los planes de negocio (1, 250) (10% administrados por mujeres) son elegibles para acceder a fondos públicos para financiar bienes y servicios, con el fin de emprender actividades económicas viables y sostenibles (silvicultura, PFMN, agroforestería, PSA, etc.) C.2.2.Aumento anual del 10%, a partir del año 2, de volúmenes y valores de productos generados por actividades económicas (por producto) C.2.3.1,250 planes gestionados por mujeres muestran un incremento anual del 10% en su valor de ventas C.2.4 De los 1,250 planes, el 70% son administrados por comunidades, el 15% por "avecindados"; 15% por otros. C.2.5 Con el Proyecto, al menos 22 millones de plántulas de especies nativas y naturalizadas se producen en viveros comunitarios establecidos .C.2.6 La deforestación evitada mediante la diversificación del uso forestal en 83.000 ha del área del Proyecto. C.2.7 25% de la pérdida de reservas de carbono ha sido evitada por la degradación en 319.000 ha del área del Proyecto.</p>	<p>COMPONENTE 2 – Desarrollo de Proyectos Productivos y cambio climático. R.2 Las organizaciones desarrollan proyectos productivos (forestales, agrícolas y no agrícolas) que promuevan medidas para la mitigación al cambio climático (secuestro o mantenimiento de los almacenes de carbono) y el usos sostenible de los recursos naturales</p>	<p>C2.1. 20 PN implementados por mujeres han incrementado las ventas (en pesos) en un 10%. C2.2. Eficacia: productores que se benefician de un acceso a los mercados mejorados C2.3. El 60% de las microempresas rurales están en operación al cierre del proyecto. 30% Probabilidad de sostenibilidad de los grupos comunitarios formados o reforzados 50% de organizaciones (10% lideradas por mujeres) han adoptado prácticas que mejoran sus capacidades en gestión empresarial C2.6. 90% de los PN han ejecutado acciones que incorporan uso sostenible de recursos naturales y del ambiente I C2.7. 9 talleres para el fortalecimiento de capacidades de prevención y combate a los incendios forestales en el área de proyecto que contribuyan a la mitigación del cambio climático¹.</p>

	<p><input type="checkbox"/> Reducción del 50% en la incidencia de incendios forestales en el área del Proyecto (alrededor de 1,500 ha).</p>		
<p>COMPONENTE 3 – Fortalecimiento institucional y administración Resultados 3.1 Mejorar las capacidades de la población objetivo, para un mejor acceso a los recursos públicos y una mejor integración a los mercados, y generar capacidades locales para combatir los impactos del cambio climático. 3.2 Fortalecer las capacidades locales en el monitoreo de captura de carbono (nivel local/ de comunidad)</p>	<p>C.3.1. Incremento de 50% en solicitudes de asistencia a CONAFOR por parte de ejidos, comunidades y otros beneficiarios C.3.2. El presupuesto de CONAFOR para ejidos y comunidades con altos niveles de marginalización se incrementó en un 10% C.3.3. Al final del proyecto 50 experiencias de desarrollo de las poblaciones pobres han sido sistematizadas y difundidas. C.3.4. Las metodologías generadas por el proyecto ayudan a replicar y expandir la estrategia de CONAFOR dirigida a la población más pobre C.3.5. Sistema de Monitoreo local evaluado y adaptado en al menos siete (7) proyectos de otras regiones del país C.3.6. El 40% de las comunidades participantes consolidan vínculos entre varios actores para comercio de carbono</p>	<p>COMPONENTE 3 – Fortalecimiento institucional GSC de CONAFOR (a nivel central y estatal) mejora sus capacidades en apoyo al desarrollo productivo comunitario y cambio climático</p>	<p>C.3.1. El presupuesto de la CONAFOR destinado a los ejidos y comunidades con los mayores niveles de marginación se incrementa anualmente en un 10%. Las organizaciones han aumentado en 50% su solicitud de apoyo a CONAFOR C.3.2. Tres (3) buenas prácticas o tecnologías promovidas por el proyecto son adaptadas en otras experiencias de CONAFOR (dentro o fuera de los Estados del área de influencia) C.3.3. CONAFOR difunde dos experiencias de DECOFOS para la mitigación y adaptación al cambio climático</p>

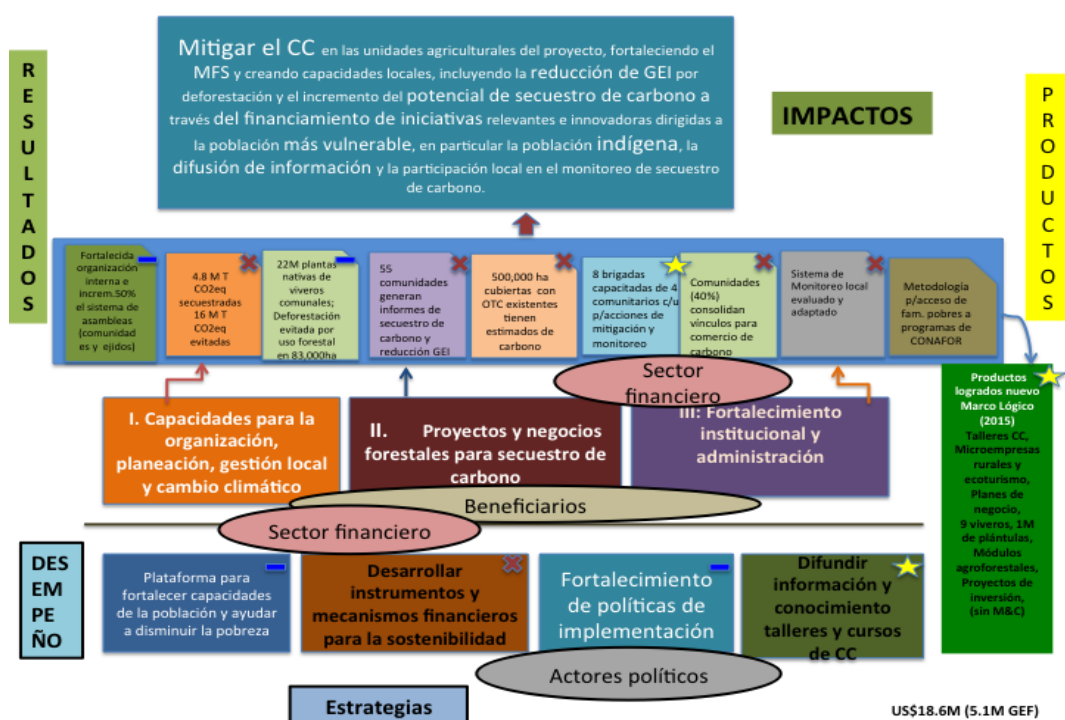
3.8. Criterios de evaluación adicional

71. **Rendimiento e impacto.** La meta principal de DECOFOS-GEF era “contribuir a la reducción de la pobreza y la marginación de la población ubicada en los bosques y selvas en municipios de los Estados de Campeche, Chiapas y Oaxaca, y promover buenas prácticas para la mitigación del cambio climático”.

72. Como indicado anteriormente, los municipios de los tres Estados poseen los ecosistemas más ricos en bosques y selvas y una de las poblaciones más pobres y marginadas del país. Debido a los cambios en el proyecto, los retrasos de fondos y la falta de una gerencia única y de la instrumentación de una plataforma sólida de SyE, no hay evidencia de que DECOFOS-GEF haya contribuido directamente o que los cambios percibidos en la calidad de vida se deban a un impacto del proyecto o se perciban sólo porque se produjeron otros cambios.

73. Por lo tanto, el enfoque de la Teoría del No Cambio (TNC) para DECOFOS-GEF se proyectó, con base en el marco de evaluación de Tokle & Uitto (2009) para analizar lo que *no cambió* y para definir mejor los vínculos lógicos entre los pasos y el objetivo, considerando una teoría para la mitigación del cambio climático que, en lugar de evaluar las contribuciones a los objetivos intermedios del proyecto, se centra en una evaluación de lo que sería necesario para desencadenar el cambio y el desarrollo del mercado o Teoría del No Cambio²³ (ver *gráfica 7*). Como resultado de ello, se observa que, de los elementos que deben prevalecer para un entorno propicio, en DECOFOS-GEF se requiere de un mayor fortalecimiento en términos de gestión, seguimiento y evaluación por parte de las instituciones ejecutantes, un fortalecimiento efectivo de las políticas de implementación del país, asegurar una estabilidad financiera a largo plazo y un énfasis en el acompañamiento técnico e inclusivo para los beneficiarios con el fin de favorecer aún más las condiciones para lograr el impacto esperado del proyecto.

Gráfica 7. Teoría del No Cambio del proyecto DECOFOS-GEF.



x= No logrado, - Resultados parciales, * Logrado.

²³ Uitto, J. (2014) Evaluating Environment in International Development, UNDP.

74. En la documentación revisada, no hay pruebas suficientes para confirmar plenamente que DECOFOS-GEF haya tenido un impacto medible en sus objetivos, ni que la financiación del conjunto haya logrado un impacto significativo, ya sea en la mitigación de la pobreza rural o en el crecimiento económico, acorde con el objetivo fijado en el marco lógico del proyecto. Si bien, en observaciones de campo se reporta que la puesta en marcha de foros de validación social fue una vía para fortalecer la cohesión social y la gobernanza a nivel regional, además de al interior de las comunidades en las que se implementó el DECOFOS y DECOFOS-GEF ([ver anexo 2.1](#)).

75. Debido a que los indicadores de impacto solo contemplaron nivel de pobreza rural, para DECOFOS-GEF no fue posible evaluar el impacto del proyecto en términos de reducción de emisiones ni de captura de carbono.

76. A pesar de que se estableció una estrategia de cierre, de acuerdo a las recomendaciones de la misión de supervisión del FIDA sobre impulsar el fortalecimiento y desarrollo de microempresas, la asignación de la mayoría de los recursos GEF para la ejecución de esta actividad no puede medirse por la falta de un mecanismo de seguimiento y evaluación al final del Proyecto. Asimismo, el retraso de los fondos GEF destinados a satisfacer el objetivo del marco lógico no permitió desarrollar las estrategias y acciones para la reducción de emisiones y métodos de registro.

77. Otros factores que han afectado la implementación del proyecto son las fluctuaciones de los tipos de cambio que conducen a ajustes, modificando así el alcance de muchas acciones. Además, las elecciones presidenciales nacionales de 2012 y estatales en 2015 ralentizaron el ritmo de ejecución de los proyectos en general, ya que afectó a las autoridades nacionales e institucionales. Según las misiones de supervisión, los retrasos en el logro de los objetivos previstos, como la convocatoria de 2013, se debieron a la falta de fondos del GEF. El apoyo del FIDA fue fundamental ya que, durante las misiones de seguimiento, aconsejó al proyecto que reclamara los fondos y los hiciera efectivos, lo cual sucedió hasta marzo de 2015, en parte debido al cambio de gobierno, en el que las políticas nacionales se modificaron y ralentizó las nuevas líneas de ejecución de proyectos y programas a nivel nacional.

78. **Replicabilidad.** El proyecto puede ser replicable siempre y cuando se atiendan las áreas de oportunidad citadas en las diferentes secciones del presente informe. El alcance de las metas de largo plazo en futuros ejercicios debería considerar que los proyectos preparen evidencias mínimas y proyecciones de logros obtenidos (previstos o no) a alcanzar como parte de un acercamiento paulatino a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

79. El intercambio de experiencias de comunidad a comunidad es un aspecto del proyecto con posibilidades de replicarse en otros proyectos similares.

3.9. Impacto

80. Este aspecto transversal estuvo a cargo de DECOFOS y, dado que el resultado impacta a DECOFOS-GEF, se incluye aquí.

81. **Ingresos y bienes de los hogares.** El PCR indicó una disminución en el porcentaje de la población con ingresos inferiores a un dólar por día, que pasó del 33.6% en 2010 (dato basal) al 4% en 2015, superando la reducción del 50% de las metas esperadas del marco lógico modificado. No obstante, los documentos revisados no demuestran evidencia confiable que apoye o confirme este impacto como resultado de DECOFOS-GEF, y si esta reducción puede ser adjudicada o causada por ella en la región: como lo señalan los proyectos revisados de PCR y RIMS, los beneficios pueden también atribuirse a otros programas como la Cruzada Nacional Contra el Hambre (CNCH) y/o las intervenciones de otros proyectos, o si son producto de remesas del extranjero o nacionales. Es decir, si los cambios percibidos en la calidad de vida se deben a un impacto del proyecto o se perciben sólo porque se produjo con otros cambios de otros programas en la región.

82. **Seguridad alimentaria.** Los datos de reducción del hambre es uno de los aspectos que miden el impacto, cuya medición estuvo a cargo de DECOFOS, y son temas transversales que inciden en DECOFOS-GEF. El PCR indica que “hubo 20% de reducción de la malnutrición infantil (niños y niñas) en las familias beneficiadas”. Los datos del RIMS al respecto no son medibles: aunque se esperaba que el proyecto tuviera un impacto positivo en el bienestar social de la población en ese sentido, no hay evidencia fiable que lo apoye: los indicadores para el final del proyecto respecto a desnutrición infantil, ingresos y hogares basados en información secundaria (v.g., el Consejo Nacional para la Evaluación de la Política Social -CONEVAL- y la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición, entre otros), no constituyen en este caso una referencia fiable al impacto del proyecto y su línea de base.

83. Los datos son incluso contradictorios ya que el PCR reporta que, con base en los datos RIMS (2012 y 2015), “el 30% de los hogares experimentó en 2012 una primera temporada de hambre y para el año 2015 se encontró que esa proporción se elevó al 54%” y “fue posible identificar que, en el área de influencia de los DECOFOS, una gran parte de los hogares han experimentado una 1ª temporada de hambruna, aspecto que no debería suceder en el presente”. No se encontraron registros de DECOFOS-GEF con un seguimiento puntual, ni registro de la evolución de los proyectos, montos, ganancias, pérdidas, ni sobre la incidencia a corto, mediano y largo plazos de los proyectos financiados por el proyecto. En vista de los elementos anteriores, esta evaluación considera que DECOFOS-GEF no tuvo un impacto directo medible en la seguridad alimentaria de sus beneficiarios.

84. **Empoderamiento, capital humano y social.** Los documentos revisados indican que el DECOFOS-GEF no logró establecer los indicadores pertinentes para el seguimiento y registro de sus impactos en lo que concierne el capital humano y el social a pesar de las recomendaciones del FIDA desde el inicio del proyecto. En las misiones de supervisión se lograron observar ejemplos de fomento de trabajo de grupos para apoyar la distribución de recursos al interior de comunidades y ejidos, así como seminarios de comunidad a comunidad.

85. Para fines de 2014, durante la RMT, no se había podido determinar qué proporción de beneficiarios correspondía a cada uno de los grupos poblacionales que se definieron en el ProDoc. Al final del proyecto, no se contó con esta información sistematizada dado que el sistema de registro no tuvo esa modalidad.

86. Referente a la apropiación por parte de los beneficiarios de los proyectos financiados, en encuestas se manifestó la falta de seguimiento por parte de los técnicos, mismos que elaboraban los proyectos, por lo que no había una participación activa de los beneficiarios. En cuanto a las convocatorias, se manifestó que no se proporcionaban razones por las que se aceptaba o no una propuesta, solo se les informaba que faltaban fondos. Al aprobarse, los fondos los recibían sin problema ni demora.

87. Para obtener una visión del impacto de las actividades de capacitación, tales como talleres, cursos, módulos agroforestales y seminarios sobre la población local es necesario llevar un registro sobre número de grupos, la ubicación del curso, los participantes, la asiduidad de los pobladores y los temas tratados y si hubo seriación entre los cursos y/o la interrelación entre talleres. DECOFOS-GEF no cuenta con ellos. Tampoco hay información acerca de los cambios que hubo en la vida de los talleristas para evidenciar la efectividad de dichos talleres. Acerca del ámbito productivo, la información revisada indica que, de los 98 apoyos a microempresas rurales, el 50% se financiaron con fondos GEF, señalando que el 26% emprendió una microempresa rural, esto equivale a 12 microempresas durante la totalidad del proyecto.

88. Los datos del RIMS 2015 indican que, derivado de la reestructuración operativa y financiera que sufrió la CONAFOR a inicios de 2015, se realizaron cambios y bajas en el personal y recalendarización de los cursos de capacitación por lo que, de los funcionarios públicos, solo el 30% fueron capacitados (10 personas). En contraste, acerca de las personas capacitadas en empresas y

capacidad empresarial, se rebasó la meta esperada en un 30% adicional, debido al incremento del presupuesto en 2014 y 2015 respecto a ejercicios anteriores, lo que permitió financiar un número mayor de proyectos de talleres y seminarios, aumentando el número de personas capacitadas en este rubro. No se encontró seguimiento sobre los talleres y seminarios, y su incidencia en la población, ni el tipo de beneficiarios.

89. **Productividad agrícola.** En su diseño, los fondos de DECOFOS-GEF se destinarían a financiar la adecuada incorporación de actividades para el cambio climático en los planes de negocios, sobre todo para el diagnóstico de uso de energía y tecnologías sostenibles. También proveería asistencia técnica para la puesta en práctica de los planes de negocios, así como la capacitación para integrar y operar las tecnologías sostenibles en las actividades agroforestales. Con las modificaciones al marco lógico, se dio énfasis a los cursos y talleres de planes de negocios para fortalecer las capacidades de los beneficiarios. Al respecto, de los 5,000 planes de negocios esperados originalmente, se dieron 19 talleres de planes de negocios, de los cuales no hay constancia, en la base de datos, del número de beneficiarios que lo realizaron y/o lo consolidaron.

90. Asimismo, la cantidad de plantaciones para la diversificación de la gestión forestal se modificó: de 22 millones de plántulas de especies nativas o naturalizadas producidas en viveros comunitarios, a 982,500 para recuperación forestal (98.25% de la nueva meta, y 4.46% de la meta original).

91. Se reporta el establecimiento de 128 módulos agroforestales en 1,280 Ha. El informe REDD+ no indica cambios significativos en la captura de carbono en los sistemas agroforestales del área del proyecto: reporta cero hectáreas cubiertas por planes de manejo forestal a 2016. No se encontró registro sobre las plántulas y sus características: esto es, endémicas o introducidas, ni su origen ni destino, como captadoras de carbono o como elemento para reforestación por hectárea, ni los sitios en los que se plantaron y el porcentaje de supervivencia. El informe de supervisión de FIDA 2013 notifica que, “al igual que en PRODESNOs, están ausentes consideraciones sobre la disponibilidad de capital de trabajo para operar los proyectos en un nivel de utilización plena de su capacidad productiva. Este es un factor crítico para la sobrevivencia, rentabilidad y consolidación de los proyectos emprendidos”.

92. **Acceso al mercado.** Los documentos revisados citan algunos ejemplos de mercados adecuados para ciertos de los productos promovidos por DECOFOS-GEF, pero no para todos. De las 50 experiencias exitosas de la meta original se mencionan 3 de la meta modificada (6% de la meta original y 100% de la meta modificada). No se encontró registro de seguimiento de las herramientas integrales o de datos estadísticos que promuevan un proceso integral de fortalecimiento de ejidos o comunidades con cadenas productivas que permitan aumentar los dividendos a bajos costos de venta. Durante la implementación, como resultado de las deficiencias en el diseño de los mecanismos de recolección de datos utilizados por el proyecto, el PCR informa que el acceso a mercados y financiamiento presentó dificultades. Esto es, no hay un registro de los productos de las actividades, ni un seguimiento a mediano y largo plazos que pueda arrojar datos medibles y confiables.

93. **Medio ambiente y recursos naturales.** En relación con una contribución directa a la rehabilitación de los recursos naturales de la zona del proyecto, en la documentación revisada de DECOFOS-GEF no hay evidencia de un diagnóstico o análisis de vegetación y del territorio que determine el tipo de especies vegetales específicas para la zona, ya sea endémicas, introducidas, o invasoras controladas (como el caso del arbusto del gusano de seda del proyecto), acordes con el o los tipos de vegetación, necesarios para una recuperación de zonas deforestadas que permita capturar carbono.

94. Esto también se debe al choque de conflicto de mecanismos entre DECOFOS-GEF y CONAFOR que consistió en un problema de incorporación con políticas y metas establecidas y con

el objetivo de DECOFOS y su componente GEF (ver anexo 2.1, encuesta a CONAFOR). Por ej.: los beneficiarios seleccionaban la planta en viveros locales (qué especies y dónde establecerlas) y el excedente lo vendían, en lugar de dar seguimiento a las políticas y estudios de CONAFOR donde se indica qué planta y en qué lugar se utilizan, con base en investigaciones forestales. El paro en la producción de planta en viveros se debió, en gran parte, a conflictos de compatibilidad entre los lineamientos nuevos de 2013 del Programa Nacional Forestal (PRONAFOR) y el proyecto.

95. Por observaciones en campo (cf. anexo 2.1) se constata que las acciones de capacitación de la gente para que cambiar su visión acerca del CC sí tuvo cierto impacto en la población atendida, aunque no haya habido manera de registrarlo debidamente por la falta de un sistema de SyE adecuado.

96. **Adaptación al Cambio Climático.** DECOFOS-GEF invirtió en cursos y talleres relacionados al CC. Al respecto, resalta el hecho que en 2014 se realizaron 43 talleres de sensibilización al CC con un monto de ca. US\$2M en tanto que se destinan tres veces más a 16 talleres sobre ejecución de proyectos de microempresas. No hay evidencia acerca de cómo se organizaron dichas capacitaciones y si fueron seriadas, o en las mismas comunidades, por lo que es difícil determinar si contribuyeron a reducir las emisiones o incrementar los almacenes de carbono, así su impacto local en los beneficiarios.

97. Tampoco se encontró un análisis de condiciones relacionadas con la biodiversidad ni las características climatológicas de las áreas del proyecto, necesarias para realizar acciones relativas a la captura de carbono y su monitoreo, incluida la focalización del proyecto. En relación con el desarrollo de capacidades, no se encontró una guía específica para el trabajo en comunidades ni un registro con el que se pueda afirmar que los beneficiarios se encuentren menos vulnerables al CC o que los sistemas naturales vulnerables a las acciones del CC se hayan restaurado.

98. **Igualdad de género y empoderamiento de la mujer.** El PCR indica que la estrategia de género propuesta en el diseño del proyecto conjunto no se materializó; inicialmente se iba a beneficiar de la experiencia de PRODESNO al respecto. Las misiones de supervisión insistieron en consolidar una estrategia de género, pero el proyecto no contó con un(a) experto(a) de género. En la sección de productos de divulgación de conocimientos de la hoja de informe a la Herramienta de Seguimiento para proyectos FMS/REDD+, además de informar que se realizaron 83 talleres con 1,215 participantes y 14 seminarios de comunidad a comunidad con 280 participantes, se encuentra un video donde Aldonza García Ruiz, Coordinadora de DECOFOS, explica el enfoque de género que se le dio a DECOFOS y que repercute en los resultados e impactos de DECOFOS-GEF <https://www.youtube.com/watch?v=8ajNIMW1R44>.

99. Por otro lado, la página internet de FIDA comparte el siguiente video: <https://www.youtube.com/watch?v=kgF-bH4HjxQ>. En la base de datos acumulativa 2010-2015 (diciembre de 2015) de 1,053 solicitudes asignadas, solo 46 grupos que representan el 6% de las solicitudes eran de mujeres que tenían puestos directivos. Lo anterior no se considera significativo a nivel de representación de género.

100. No obstante, a través de los grupos participativos, en varias iniciativas las mujeres pudieron acceder a los servicios de DECOFOS, por lo que se impulsó su incorporación a cargos directivos dentro de las organizaciones: los datos del RIMS 2015 indican que los grupos de la comunidad en cuyos cargos directivos hay mujeres rebasa la meta esperada con un 14% adicional.

101. Las observaciones directas en campo (ver anexo 2.1), si bien no están registradas en la base de datos, sí hay constatación, en general, de la participación activa de mujeres en los ejidos de hasta un 25%. Se debe tomar en consideración el factor estructural de las comunidades que, por el factor de usos y costumbres, dificulta su registro oficial.

3.10. Desempeño de los socios

102. **FIDA.** El proyecto conjunto contó con el apoyo, guía y supervisión del FIDA durante el diseño DECOFOS y el complemento DECOFOS-GEF de Cambio Climático, así como durante la implementación y el cierre de proyecto conjunto. Los documentos revisados proporcionan una evaluación positiva del desempeño de la supervisión directa del FIDA y hacen mención de su flexibilidad en aceptar los cambios propuestos y de no objeción durante el desarrollo y evolución del DECOFOS y DECOFOS-GEF. El FIDA desempeñó un papel clave al realizar las misiones de supervisión anuales y la Revisión de Medio Término (MTR). Como oportunidades, el FIDA tiene los siguientes retos: 1) tomar en consideración los tiempos de cambios de gobierno y de régimen susceptibles de impactar negativamente en los proyectos.

103. El tiempo transcurrido entre el diseño, la aprobación y la implementación de un proyecto muchas veces se ve entrecortado por cambios gubernamentales. De suceder, es recomendable esperar a que el nuevo gobierno se haya instalado y que las políticas nacionales hayan permeado en las instituciones a todos los niveles para asegurar compatibilidad entre el proyecto diseñado y las nuevas políticas del país receptor, así como el cronograma de actividades del proyecto. 2) Hacer cumplir sus recomendaciones puntualizadas en las misiones de supervisión por parte del país receptor en tiempo y forma. Los proyectos estuvieron desfasados en tiempo y actividades, presentando una desvinculación en los objetivos, lo cual tuvo repercusiones en los resultados y el impacto del proyecto en conjunto.

104. Manejo de fondos: Durante los primeros años del proyecto, la implementación de las actividades de DECOFOS-GEF tuvieron retrasos debido a la asignación insuficiente o tardía de los fondos de contrapartida que se hicieron efectivos al último año del proyecto. Como agencia del GEF, resalta el hecho que el donativo no se haya reclamado ni hecho efectivo por parte de CONAFOR sino hasta el último año del proyecto. Esto pone de manifiesto un problema subyacente al cambio de gobierno del país y de sus planes nacionales de desarrollo, lo que repercutió en la espera de líneas claras de ejecución a nivel nacional, estatal y municipal, y por lo tanto en la gestión y administración de DECOFOS y DECOFOS-GEF. Tanto el préstamo FIDA y la donación del GEF fueron administrados por el GdM a través de CONAFOR y con el apoyo de NAFIN. Por último, en los documentos revisados se hace mención a que las distancias entre las agencias financiadoras y las responsables de la gestión de los préstamos hizo a veces difícil la comunicación y provocó retrasos burocráticos.

105. Los POA y la RMT hacen mención de que, para finales de 2014, los recursos GEF no habían sido solicitados, por lo que se cubrieron las actividades del proyecto con el aumento del techo presupuestal del GdM y del préstamo FIDA. Ver Anexo 4 para Resumen de la información del cofinanciamiento y declaración de los gastos por la actividad DECOFOS-GEF.

106. Como agencia implementadora del GEF, al FIDA le correspondió reforzar el vínculo entre las agencias, así como mejorar la movilización de cofinanciación y proporcionar una mejor orientación estratégica al asegurarse que, con base en los términos del proyecto, se hiciera efectiva la contratación y acompañamiento de los asesores del componente GEF. La administración de CONAFOR, a través del POA 2013, solo hace referencia a una contratación por tres meses de un técnico, pero no hay evidencia de un respaldo y seguimiento de asesoría directa de profesionales en el tema de CC, de un especialista en SyE que haya elaborado un registro y seguimiento específico GEF o de la incidencia en los resultados del proyecto.

107. De igual forma, con toda la asistencia técnica financiada por el GEF como descrito en DECOFOS-GEF (asistencia técnica para un programa de becas, consultorías específicas para mujeres y jóvenes en comunidades forestales, monitoreo de secuestro de carbono, especialista en inventarios forestales, en medición de GEI, entre otros), en los documentos revisados no hay evidencia de la contratación de dichos especialistas ni de informes específicos sobre los temas mencionados.

108. **GEF**. Como respuesta a la revisión del Anteproyecto al GEF (PIF, por sus siglas en inglés) el Grupo Asesor Científico y Técnico del GEF (STAP por sus siglas en inglés) identificó sugerencias y oportunidades científicas/técnicas específicas y sugirió que éstas deberían ser discutidas con el proponente tan pronto como fuera posible durante el desarrollo del proyecto: “Una o más opciones que permanecen abiertas para STAP incluyen: (I) Abrir un diálogo entre el STAP y el proponente para aclarar las cuestiones ii) Establecer un punto de revisión durante la fase inicial de desarrollo del proyecto y acordar los términos de referencia de un Experto designado para llevar a cabo esta revisión”. En el PIF se dio respuesta a las preguntas del STAP adecuadamente. DECOFOS-GEF se hubiera beneficiado con la continuidad de un diálogo estrecho con el STAP durante su ejecución.

109. **CONAFOR**. La CONAFOR desempeñó un papel importante al proporcionar un contexto político favorable para la reducción de la pobreza rural de los Estados del Sur y por reforzar la inclusión en sus políticas la modalidad de apoyo a gente sin derechos sobre la tierra.

110. El PCR indica además que el esquema institucional con que operó la CONAFOR, en el caso particular de los programas especiales, le permitió a DECOFOS hacer adecuaciones periódicamente conforme a los avances en la implementación, siendo los principales: a) adaptabilidad de los instrumentos de ejecución en respuesta a los cambios y necesidades de la población objetivo, b) flexibilidad para ejercer los recursos financieros acorde a los ejercicios fiscales, y c) la toma de acuerdos mediante los comités de evaluación y seguimiento facilitó los procesos y actividades de orden técnico, operativo y administrativo para la implementación del DECOFOS.

111. En las encuestas, algunos beneficiarios y operadores hacen referencia a que hubo poca supervisión de los proyectos financiados por DECOFOS debido a falta de personal o por recambio en el mismo. También se menciona el hecho de no poder utilizar los vehículos, adquiridos con la contrapartida GEF, por el personal de DECOFOS en el campo, debido a asuntos de tipo administrativo y legal, esto es, el tipo de contratación externa, lo que entorpeció el desempeño del proyecto en ese sentido. El cambio administrativo, ocurrido a mediados de la vida del proyecto logró resolver este problema.

112. **Administración (Términos generales)**. El presupuesto de DECOFOS fue supervisado por el FIDA, tanto la donación del GEF como el préstamo del Fondo. La SHCP designó a Nacional Financiera (NAFIN) para fungir como agente financiero del proyecto y fue la encargada de tramitar los desembolsos al FIDA, por solicitud de la CONAFOR. Los recursos fueron transferidos de la gestión de recursos financieros de la CONAFOR a la administración estatal, basados en los programas de gastos definidos anualmente por la SHCP, que es el punto focal del GEF en México. La Unidad de Coordinación del Proyecto (UCP) solicitó pagos a los proveedores de servicios y la transferencia de subvenciones a los beneficiarios de DECOFOS y DECOFOS-GEF. En términos generales, la gestión y administración del DECOFOS-GEF presentó muchos retos, en particular el consolidar las recomendaciones del FIDA y el reclamo a destiempo de los recursos GEF. En cuanto a presentación de documentos (POAs, PACs e informes) se presentaron todos de conformidad con lo establecido.

113. **Proveedores de servicio**. La conducción operativa de DECOFOS-GEF fue llevada a cabo por la GSC, también a cargo de otro proyecto financiado por el FIDA/CONAFOR denominado “Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales e Indígenas del Noroeste Semiárido” (PRODESNOS). Se contempló que las experiencias positivas de la GSC con el proyecto PRODESNOS aportarían beneficios al DECOFOS y posteriormente al DECOFOS-GEF. Desde las primeras revisiones del proyecto se observó que la sinergia deseada no logró concretarse del todo. Si bien la GSC contaba con una subgerencia administrativa y una Unidad de Coordinación a cargo de aspectos técnicos, la falta de personal e inclusive de transportación de la GSC resultó asimismo un reto. En 2013 se contrató más personal de apoyo en diversos temas pero sin lograr la consolidación

del equipo. Un aspecto positivo fue dar continuidad al factor innovador de PRODESNOs de incluir a la gente sin derechos sobre la tierra en los programas y beneficios de la CONAFOR.

114. Las contrataciones del personal DECOFOS-GEF se realizaron desde sus inicios mediante contratos a corto plazo en la modalidad de prestadores de servicios, denotando varios inconvenientes: por un lado, al ser contratados por honorarios, no podían presentar gastos de viáticos y viajes ni podían hacer uso de los vehículos adquiridos por el proyecto, por cuestiones legales. Esto repercutió en una rotación de personal, así como poca supervisión y acompañamiento de los proyectos en campo por falta de personal y de transportación para llegar a los sitios donde se encontraban los proyectos financiados por DECOFOS y DECOFOS-GEF .

115. Si bien el DECOFOS contó con un Manual de operaciones propio, el haber delegado la administración del proyecto en sus inicios retrasó la consolidación de una coordinación propia del DECOFOS y del DECOFOS-GEF: los documentos de misiones de supervisión aconsejaron la formación de una unidad de gerencia propia, misma que tuvo muchos cambios a lo largo de la duración del proyecto. Un aspecto positivo que se constató al estar bajo la GSC fue la aceptación social de los beneficiarios, dado que se trabajó con las estructuras comunitarias y formas locales de gobernabilidad.

116. No hay registro acerca de que se hayan concretado las recomendaciones hechas por el FIDA en cuanto a llevar un conteo preciso y rastreo eficaz de las características de los beneficiarios sobre género y pertenencia a un grupo indígena específico, entre otras características. Si bien estos registros eran competencia de DECOFOS, los resultados están vinculados con el componente GEF por los productos esperados (v.g. 10% de los grupos liderados por mujeres, entre otros). El componente GEF requería de un experto en cambio climático para establecer una estrategia de mitigación en las actividades específicas del proyecto, pero no se encontraron resultados en la documentación revisada.

117. De conformidad con las recomendaciones del FIDA, se creó una Unidad de Coordinación de DECOFOS y DECOFOS-GEF (UCP), con el apoyo de la Subgerencia Administrativa de la GSC en 2014, la cual experimentó varios cambios en el sistema de administración. En 2014 los informes mencionan que la UCP no contó con el apoyo suficiente (enlace administrativo) lo que afectó la capacidad de atender los requerimientos del proyecto en términos financieros y administrativos a partir de junio.

118. Después de la reorganización administrativa interna de CONAFOR de 2015, el sistema administrativo cambió y la transferencia de datos de un sistema a otro presentó retos. En su último semestre de ejecución, a inicios de 2016 la Gerencia de Fomento a la Producción Forestal Sustentable (GFPFS), quedó a cargo del proyecto.

119. La Unidad de Coordinación utilizó desde 2012 el sistema de seguimiento administrativo Sistema Integral de Gestión de Apoyos (SIGA) del CONAFOR, mismo que se usó para DECOFOS-GEF desde sus inicios. El SIGA se limita al monitoreo financiero de conceptos otorgados a grupos agrarios, no así a la información de beneficiarios individuales dentro de un ejido, comunidad o grupo participativo ni del monitoreo de carbono. Por lo tanto, los beneficiarios directos reportados podrían haber recibido más de un apoyo o no estar registrados por los cambios en la composición de los grupos o núcleos agrarios que hayan recibido más de un apoyo, de acuerdo a lo señalado en el PCR de junio de 2017.

120. No se encontró evidencia de un sistema o plataforma de seguimiento específico de DECOFOS-GEF, donde el progreso, los resultados y la gestión de los productos DECOFOS y GEF fueran documentados a fondo para supervisar sus efectos e impactos con un sistema de registro propio: no hay elementos para evaluar una relación costo-beneficio de proveedores a nivel de administración.

121. **Organizaciones de base.** No Aplica para el presente proyecto, considerando que la población objetivo fue familias de los núcleos agrarios (ejidos y comunidades).

122. **Co-financiadores** (Ver párrafos 99 al 109).

3.11. Desempeño general del proyecto

123. En general, DECOFOS-GEF distó mucho de lograr su objetivo original, y los esfuerzos por adaptarse a la situación del país y del proyecto conjunto fueron considerables, más no del todo efectivos. Pudo estar mejor administrado y presentar mejores evidencias de los logros, aciertos y desaciertos: si bien los lineamientos de SyE nacionales cambiaron, el proyecto *per se* debió elaborar su propio sistema de documentación, seguimiento y evaluación, ya que tuvo designado el recurso para hacerlo. Al haberse adecuado a la nueva situación política y administrativa, se diluyó la visión inicial y se estancó en el sector servicios con carácter temporal, sin poder afianzar en frutos a largo plazo ni un compromiso en que los beneficiarios expresaran algún cambio o bien le dieran continuidad.

124. Asimismo, haber iniciado el proyecto a destiempo, con un nuevo periodo de gobierno, limitó al componente GEF de proveer de recursos sin tiempo suficiente para dar frutos de dicho empuje. Si bien hubo poblaciones que deseaban vincularse al desarrollo local a través de proyectos de ecoturismo, no hay evidencia de que, en general, los casos tengan un buen desempeño financiero, buenas prácticas, inclusión social u organización social duradera. El riesgo de que los beneficiarios simplemente recibieran estímulos de capitalización temporal no formaba parte de la visión del proyecto. Es importante rescatar tanto las lecciones aprendidas como las buenas prácticas y contemplar la posible continuidad de actividades que sí funcionaron.

125. Por lo tanto, se concluye que DECOFOS-GEF no logró poner en práctica las estructuras suficientes para conducir un seguimiento integral y consistente de los efectos generados por el Proyecto en todos los municipios ni un seguimiento y evaluación a largo plazo que se enfocara en los beneficiarios. Sin embargo, la relevancia de DECOFOS (tanto a través de su financiamiento del FIDA como del GEF) radica en su contribución al fortalecimiento del tejido social, y la continuidad para integrar a las personas sin derechos a la tierra, tradicionalmente no incluidos en los programas de aprovechamiento forestal. Asimismo, es relevante ya que dio seguimiento al modelo de apoyo de un proyecto anterior a las políticas públicas en la diversificación de áreas deforestadas y degradadas a través de actividades de campo como módulos agroforestales. De los diversos impactos al medio ambiente mundial inicialmente esperados, el único consistió en que DECOFOS-GEF contribuyó a incluir el componente de mitigación y adaptación en las políticas de apoyo del GdM para capacidades, metodologías e instrumentos institucionales existentes.

3.12. Impacto global en la pobreza

(Ver sección 3.8 Criterios de evaluación adicional, párrafos 71 al 73 y del 82 al 92).

4. Lecciones aprendidas

126. El PCR indica como situación adversa no contar con una estrategia para insertar a los negocios rurales en el mercado durante la vida del proyecto y una vez que éste terminara.

127. Referente a la capacitación, eje fundamental del proyecto, DECOFOS-GEF pone en evidencia que la ausencia de un seguimiento de los resultados y productos amenaza la puesta en marcha de un programa de formación eficaz, que requiere forzosamente de una identificación clara del contenido de la formación impartida, la capacidad de los formadores, y quién y cuántos fueron formados. El seguimiento y la evaluación de la efectividad de la capacitación es fundamental, ya que, en su ausencia, se pueden desperdiciar recursos.

128. La coordinación de ambos proyectos y su ejecución mostró diversos retos de integración, tanto por el desfase de inicio de ambos proyectos, como por la dilución del impacto al tener objetivos desvinculados. Sin una gestión del conocimiento no se puede evaluar cabalmente el impacto de los proyectos, por lo que, para futuros proyectos conjuntos con diferentes agencias de financiación, es aconsejable iniciarlos al mismo tiempo para evitar desfases, a la vez que se planifican y ejecutan actividades conjuntas, con objetivos y productos factibles para facilitar la identificación de oportunidades de cooperación fructífera entre los donantes.

129. El logro de productos conjuntos puede en algunos casos ser muy problemático debido a las diferencias en los requisitos básicos o características de los distintos donantes. Asimismo, es importante asegurar que la coordinación del proyecto conjunto sea exclusiva del mismo y evitar que, por desear aprovechar la experiencia de otros proyectos, la deseada sinergia se convierta en una disminución en la capacidad para coordinar ambos con eficiencia y eficacia. Finalmente, aunque no por ello menos importante, asegurar que desde sus inicios se cuente con una plataforma sólida de seguimiento y evaluación (SyE) propios que permita obtener evidencias fácticas de los resultados, productos y su sostenibilidad a mediano y largo plazo.

5. Buenas prácticas

130. La inclusión de la temática de adaptación y mitigación al CC en las políticas gubernamentales es una buena práctica *per se*, al igual que el seguimiento a la incorporación de la población sin derechos sobre la tierra proveniente de PRODESNOS y a la que DECOFOS-GEF le dio continuidad en las políticas de la CONAFOR.

131. El intercambio de experiencias de comunidad a comunidad fue un aspecto que tiene posibilidades de replicarse en otros proyectos similares. Asimismo, la puesta en marcha de foros de validación social fue una vía para fortalecer la cohesión social y la gobernanza a nivel regional, además de al interior de las comunidades en las que se implementó DECOFOS y su componente GEF.

132. La figura y el rol del promotor forestal comunitario es clave para la apropiación y consolidación de las intervenciones del proyecto en el territorio y que son determinantes para la sostenibilidad de las inversiones.

133. DECOFOS-GEF dio seguimiento a una población sub-atendida y evitó conflictos internos. Cabe señalar que los acuerdos organizativos ya existen en las organizaciones agrarias: las personas sin derecho agrario tienen problemas para crear una microempresa ya que no tienen derechos, por lo que tienen que lograr acuerdos. Anteriormente, se les pedía que estuvieran registrados y legalmente constituidos. Con DECOFOS-GEF, al solamente manifestar su voluntad, no se les exigía constituirse inicialmente. Por lo tanto, fue una flexibilidad dentro del criterio para organizar desde la base para que la población atendida en esta situación tomara decisiones de manera previa, libre e informada. (cf. Anexo 2.1)

134. DECOFOS-GEF apoyó a los beneficiarios, que mostraron capacidades y que lo solicitaron, para que se constituyeran legalmente.

6. Áreas de oportunidad

135. **Sostenibilidad Institucional-Gobierno:** Asegurar la existencia de control y previsión en los fondos que se otorguen, dada la ausencia actual de una plataforma de seguimiento de los resultados y productos de los proyectos. Asimismo, se reporta que el marco de políticas/regulación sobre CC y MFS está formalmente adoptado por el Gobierno, pero presenta mecanismos de ejecución endebles. En 2018 habrá un cambio de gobierno y se espera que haya continuidad en las políticas de apoyo al sector rural en aspectos agroforestales y de mitigación y adaptación al CC. Es importante que no se diluya el esfuerzo en enfoques verticalistas, y fomentar una descentralización administrativa con políticas e instituciones que apoyen la competitividad de los proyectos rurales *in-situ* de manera efectiva y eficiente, apoyándose en la experiencia y conocimiento multisectorial del país.

136. **Estrategia pueblos indígenas:** Adaptar una estrategia de atención específica a las diversas poblaciones indígenas rurales: incluir cursos y talleres en lenguas indígenas para evitar la exclusión por no ser bilingüe. La CONAFOR puede apoyarse en Instituciones de gobierno, en el sector académico y en ONGs con vasta experiencia en temas tanto lingüísticos como de usos y costumbres, y de protección y no exclusión a pueblos indígenas. Dirigir estos esfuerzos de manera sistemática mediante una estrategia *ad hoc*.

137. **Inclusión integral.** El enfoque de género basado en una estrategia de inclusión y participación de mujeres y jóvenes es un tema transversal de los proyectos tanto del FIDA como del GEF. Las instituciones deben formalizar estrategias de género propias a las condiciones de las regiones donde trabajan, con el fin de generar cambios a largo plazo en todas sus intervenciones y que ésta se amplíe a la juventud y a las personas con capacidades diferentes.

7. Conclusiones y recomendaciones

138. **Proyectos conjuntos:** Para futuros proyectos financiados por el GEF y por diferentes organismos, es aconsejable iniciarlos al mismo tiempo para evitar problemas de coordinación. Además, centrarse en los procesos conjuntos durante la planificación y la ejecución de las actividades ayudará a identificar mejor las oportunidades de cooperación beneficiosa entre los donantes. Elaborar productos conjuntos puede en algunos casos ser problemático o inviable debido a los distintos requisitos básicos de las diferentes agencias. Por lo tanto, una comunicación eficaz y eficiente es necesaria para abordar tanto las necesidades como los retos de los proyectos conjuntos con múltiples donantes.

139. **Diseño y seguimiento:** Es aconsejable comenzar con interpretación y evaluación iniciales por parte del equipo del organismo ejecutor y de la unidad técnica, con el acompañamiento de la agencia implementadora del GEF. Asimismo, un análisis de lo que sería necesario para activar el cambio y el desarrollo del mercado para reducir las emisiones de GEI en lugar de centrarse en las contribuciones basadas en los resultados a los objetivos del proyecto. Se recomienda la inclusión de criterios definidos por grupos multidisciplinarios, en particular el sector académico, para utilizar su experiencia en mitigación y adaptación a CC, así como en técnicas de registro y manejo en comunidades rurales. La atención a la población más vulnerable implica una estrategia a la medida para abordar adecuadamente las cuestiones transversales como la inclusión de género, población indígena, la edad y las necesidades de las poblaciones marginadas. De igual manera, es fundamental garantizar la atribución de los resultados del proyecto a través de un sistema fiable de SyE a corto, mediano y largo plazos.

140. **Eficiencia y Sostenibilidad.** Es aconsejable fortalecer el seguimiento técnico en todo el ciclo de iniciativas de producción apoyadas por el proyecto: desde su formulación hasta su instalación y operación en los años posteriores a la puesta en marcha. Muchos proyectos se extinguen en los dos primeros años de funcionamiento sin un seguimiento adecuado. Su inclusión en las cadenas de productividad es una necesidad. Es importante garantizar que las distintas actividades productivas cumplan con criterios y elementos técnicos y científicos sólidos. Asimismo, éstas deben demostrar su sostenibilidad como punto esencial en el desarrollo con bienestar social y económico a partir de los recursos naturales, sin comprometer su existencia, estabilidad y funcionalidad futuras. Si los proyectos incluyen de manera satisfactoria estas cuatro áreas temáticas, se incrementará la sostenibilidad de las inversiones y el logro de los impactos esperados.

141. **Escalamiento.** Para proyectos similares, se recomienda desarrollar inicialmente una serie de proyectos piloto con acciones locales, considerando los aspectos y diferencias de los tres pilares del desarrollo sostenible (económico, social y ambiental) y el contexto físico, climático y cultural del lugar; a partir de resultados concretos y exitosos, dimensionar el proyecto a nivel estatal y finalmente nacional. La inclusión de los sectores académicos y no gubernamentales (ONGs) en la ecuación es una forma de mejorar el alcance, los resultados, la medición, el seguimiento estrecho del progreso del proyecto y el registro sistemático de cada aspecto, reduciendo así los desafíos operacionales. La experiencia del **STAP** es asimismo una ventaja que debe ser aprovechada en proyectos financiados por el GEF.

142. El caso de México se debe tomar en cuenta a las **organizaciones agrarias**, ya que su situación es diferente a los demás países en el sentido que no se trata con beneficiarios a nivel de personas, sino que ya existen organizaciones agrarias con reglas que restringen el uso de los recursos pero que son suficientemente flexibles para que las personas sin derechos sobre la tierra puedan acceder. Está previsto en la ley agraria del país. Asimismo, los proyectos deben ser compatibles con el interés de los grupos y facilitar la acción colectiva, y también:

143. **Dar preferencia:** i) al fortalecimiento de una plataforma local y regional, para dar capacidades al enfoque regional de paisaje²⁴; ii) procurar que el lineamiento surja desde las organizaciones basales, con el fin de que las políticas nacionales sean acordes al interés local: esto es, qué requerimientos tiene la población, del gobierno municipal/estatal/nacional, para solicitárselo. iii) Fortalecer las capacidades locales, hasta ahora insuficientes, para conjuntar a los tres órdenes de gobierno; iv) crear sinergias entre proyectos y programas existentes para evitar el traslape y conflicto de intereses; v) no arrancar un proyecto sin un sistema de SyE para documentar, sistematizar y darle continuidad, y que esté bien focalizado.

²⁴ Se entiende como región-paisaje a la expresión espacial de ocurrencia de un mismo paisaje geográfico, resultado del trabajo humano en un ambiente determinado y que define una morfología específica.

Anexos

Anexo 1. Términos de referencia del informe de evaluación final

Términos de Referencia

Informe de Evaluación final

“Proyecto de Mitigación del Cambio Climático a través del Manejo Forestal Sustentable y la Creación de Capacidades en los Estados del Sur de los Estados Unidos Mexicanos”

Contenido

1. Antecedentes del proyecto	47
2. Objetivo y alcances de la evaluación.....	47
3. Metodología	47
4. Responsabilidades	48
5. Directrices del FMAM para la terminación de proyectos	48
6. Revisión del borrador del PCR	48
7. Envío del informe final de la evaluación del proyecto	49
8. Recursos y calendario de la evaluación.....	49
Anexos	50
Anexo 1. Directrices para la terminación de proyectos FMAM.....	50

Roma, Italia. 01 febrero 2017

1. Antecedentes del proyecto

En marzo del 2011, el Gobierno de México (GoB) a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) suscriben un Convenio de Financiación con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) para implementar el proyecto “Proyecto de Desarrollo Comunitario Forestal en los Estados del Sur (Campeche, Chiapas y Oaxaca) (en adelante referido como DECOFOS).

Posteriormente en marzo del 2012, el DECOFOS es complementado a través de una donación proveniente del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) para contribuir a mejorar las condiciones de vida de los habitantes de zonas forestales en situación de pobreza y pobreza extrema mediante el desarrollo de actividades productivas sostenibles que coadyuven y promuevan la reducción de los efectos del cambio climático y sus impactos negativos.

Dicho proyecto cerró operaciones operativas en septiembre del 2016, generando un Informe de Finalización de Proyecto (PCR,²⁵ por sus siglas en inglés). Sin embargo, dicho PCR requiere complementarse con requerimientos del FMAM para poder contar con un informe consolidado, que cumpla por un lado con las directrices del FIDA como las del FMAM.

2. Objetivo y alcances de la consultoría

2.1. Objetivo general

Complementar Informe de Finalización de Proyecto DECOFOS de acuerdo a las directrices de terminación de proyectos del FMAM.

2.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos son los siguientes:

- 1.Revisar el Informe de Finalización de Proyecto DECOFOS para identificar los vacíos de información de acuerdo a las directrices de terminación de proyectos del FMAM;
- 2.Desarrollar la metodología y herramientas necesarias que permitan atender los vacíos de información de acuerdo a las directrices de terminación de proyectos del FMAM;
- 3.Desarrollar cada uno de los vacíos de información identificados, y
- 4.Complementar el Informe de Finalización de Proyecto DECOFOS con la información generada de acuerdo a las directrices del FMAM.

3. Metodología

La metodología que se deberá emplear para realizar la evaluación final considerará, (i) un análisis a profundidad de la documentación del proyecto existente; (ii) elaborar la metodología e instrumentos para identificar y desarrollar cada uno de los vacíos de información identificados de acuerdo a las directrices del FMAM y (iii) realizar un intercambio de las principales conclusiones y recomendaciones con el organismo ejecutor (Comisión Nacional Forestal) y otros socios que participaron en la implementación del proyecto.

El (la) consultor(a) seguirá los criterios y especificaciones establecidas en las guías de evaluación del FMAM²⁶. Además, puede utilizar un conjunto de instrumentos cuantitativos y cualitativos para formar un juicio sobre el rendimiento general y los resultados del proyecto.

Como parte del proceso de evaluación, el (la) consultor(a) se apoyará con fuentes de información primaria como son informes y documentos del proyecto (informes de supervisión, revisión intermedia del progreso, ayudas de memoria, los POA, etc.); información del sistema de evaluación y seguimiento, datos del proyecto (RIMS incluidos), todas las encuestas o estudios específicos

²⁵ *Project Completion Report*

²⁶ <http://www.thegef.org/gef/Evaluation%20Policy%202010>

realizados por el proyecto (estudio de impacto, entre otros), los archivos de la Unidad Ejecutora del Proyecto, proveedores de servicios y grupos o grupos apoyados por el proyecto. Con dicha información se puede emplear para generar información cuantitativa sobre los resultados del proyecto o para estimar la eficiencia del proyecto.

Además de las fuentes de información primaria, el (la) consultor(a) puede obtener datos e información relevante de fuentes secundarias, como por ejemplo, las estadísticas nacionales, regionales, locales, de otros donantes, la sociedad civil y entidades del sector privado (asociaciones de comercio, universidades, etc.), entre otras. Dicha información deberá ser utilizados principalmente para superar la falta de información primaria sobre determinados aspectos o que vuelva a validad los datos obtenidas por otras fuentes de información.

Si los datos de impacto no son fiables o bien, no están disponibles, el (la) consultor(a) puede llevar a cabo una encuesta para recoger información básica de una pequeña muestra de los encuestados (seleccionable de acuerdo con el método de muestreo más adecuado). Si este es el caso, un cuestionario debe ser desarrollado para este propósito antes de que comience el trabajo.

Para garantizar una buena comprensión de algunos aspectos de la obtención de las opiniones y percepciones de los grupos de interés y generar hallazgos importantes, el (la) consultor(a) puede emplear una variedad de instrumentos cualitativos tales como entrevistas de personas clave, grupos de discusión y casos de estudio. Antes de comenzar el trabajo de campo, el (la) consultor(a) debe dedicar tiempo suficiente para preparar guías de las entrevistas.

Si es necesario y si así lo considera viable, el (la) consultor(a) puede realizar un taller con las partes involucradas con la ejecución del proyecto con el objetivo de recoger las principales percepciones sobre la ejecución del proyecto. Dicho taller puede ser presencial o vía remota (por ejemplo, Skype u otra que considere pertinente).

4. Responsabilidades

El (la) consultor(a) será el responsable de complementar la información faltante del PCR de acuerdo a las directrices de terminación de proyectos del FMAM; hacer la logística para obtener la información necesaria, programar las actividades, buscar y recolectar información complementaria a la existente, ordenar y sistematizar la información recabada y estar informando periódicamente al FIDA.

La Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), organismo responsable en la ejecución del proyecto y el FIDA proveerá toda la información que tenga disponible en relación del proyecto y apoyar en la gestión de aquella información o documentación que se requiera para la evaluación final del proyecto.

El FIDA será responsable de revisar el informe complementado, hacer observaciones en caso que se presente y otorgar la No Objeción del informe una vez que sea entregado a entera satisfacción.

Directrices del FMAM para la terminación de proyectos

En el Anexo 1 del presente Término de Referencia se encuentra las directrices del FMAM para la terminación de proyectos. Con base en estas directrices, el (la) consultor(a) y revisará el PCR para identificar los componentes faltantes y corroborar que la información que aparece cumple con lo requerido. Una vez identificada dicha información, se procede a desarrollar la información faltante.

En este sentido, es importante mencionar que una vez sea complementada la información deberá elaborarse un resumen ejecutivo escrito en inglés, el cual no deberá exceder 6 páginas y haciendo mayor énfasis en las lecciones aprendidas.

6. Revisión del borrador del PCR

El (la) consultor(a) presentará los resultados al FIDA y a otros actores clave para obtener sus puntos de vista, recomendaciones y acuerdos. El PCR final será enviado a las Divisiones de Medio Ambiente

y Clima (ECD) y América Latina y el Caribe (LAC), quienes compartirán dicho informe con la y la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (OIE²⁷) para su revisión final y comentarios. Las observaciones serán comunicadas al(la) consultor(a) para su consideración en la preparación del informe final.

7. Envío del informe final de la evaluación del proyecto

El informe final se presentará en formato electrónico (formato Word) y debe ser enviada directamente a las Divisiones de ECD y LAC.

ECD presentará el informe de la evaluación final a la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (OIE) así como a la Oficina de Evaluación Independiente del FMAM.

Posteriormente, el informe se enviará a la Oficina de Evaluación del FMAM para su revisión, evaluación e inclusión en el sitio web del FMAM. El informe final de la evaluación final del proyecto será un documento público.

8. Recursos y calendario de la evaluación

El(la) consultor(a) definirá los recursos que requiere para cumplir con los requerimientos establecidos en el presente término de referencia. Además, deberá de hacer un calendario programando las actividades requeridas para elaborar el informe de evaluación final.

A partir de los requisitos anteriormente descritos, el(la) consultor(a) elaborará un documento ejecutivo máximo de 4 páginas donde establezca el plan de trabajo, el cual será revisado y aprobado por el FIDA antes de iniciar las actividades de la consultoría. Esta información también le permitirá a el(la) consultor(a) definir los costos del servicio a contratar.

²⁷ FIDA OIE no supervisará el proceso en la evaluación final del proyecto, sólo vigilará que se lleven a cabo con calidad las fases específica (s) en forma de revisión por pares.

Anexos

Anexo 1. Directrices para la terminación de proyectos FMAM

1.1 Estructura y requerimientos

Portada

Índice

Monedas y equivalencias

Pesos y medidas

Acrónimos y siglas

Mapa del área del proyecto

1. Tabla de identificación de proyecto. Deberá contener por lo menos: (1) identificación del proyecto, (2) título del proyecto, (3) ubicación (4) Fecha de inicio y finalización, (5) Evaluación de Medio Término (si existe), (6) agencias implementadoras, ejecutora y socios y (7) presupuesto. Se recomienda emplear la siguiente tabla:

1. Información general	
País	
Región	América Latina y el Caribe
Título del Proyecto	
Tipo de subvención	Donativo
Números de referencia	
Número identificación GEF	
No. convenio de financiación FIDA	
Área focal GEF y programas	
Área focal GEF	
Punto focal GEF país receptor	
B. Hitos importantes	
Duración del proyecto	
Fecha de aprobación GEF	
Fecha de aprobación IFAD	
Fecha de efectividad	
Fecha de última supervisión	
Evaluación de Medio-Término	

Fecha de arranque	
Fecha cierre operativo	
Fecha cierre administrativo	
C. Financiación (USD)	
Monto GEF para la preparación del documento (PPG)	
Donación GEF	
Total (GEF + PPG)	
Co-financiamiento propuesto	
Co-financiamiento asegurado	
Co-financiamiento gastado	
Cantidad desembolsada	
Cantidad gastada	
D. Responsables de la ejecución y asociados	
Organismo receptor	
Organismo responsable	
Organismo financiero	

2. Resumen ejecutivo. Proporcionar un breve resumen de la evaluación, de las principales conclusiones, calificaciones del proyecto recomendaciones y lo más detallado de las lecciones aprendidas. Esta sección deberá estar escrita en inglés, el cual no deberá exceder 6 páginas.

3. Introducción y antecedentes. Realizar una breve descripción de la evaluación del proyecto; por ejemplo, el objetivo y la situación de las actividades realizadas. La política de seguimiento y evaluación del FMAM requiere que un informe de evaluación final proporcione información resumida del proyecto o cuando la evaluación tuvo a lugar; los lugares visitados, quien estaba involucrado; las preguntas claves y la metodología.

4. Alcances, objetivos y metodología. Presentar el propósito de la evaluación, los criterios de evaluación utilizados, las cuestiones que se debe abordar, las cuestiones claves y la metodología.

5. Desempeño e impacto del proyecto²⁸: Proveer evidencias fácticas pertinentes a las preguntas formuladas por el evaluador y las interpretaciones de tales pruebas. Esta es la sección más sustantiva del informe. El evaluador debe proporcionar un análisis y comentarios sobre las siguientes áreas:

Área de evaluación	Criterios	Calificación
---------------------------	------------------	---------------------

²⁸ El(la) consultor(a) deberá consultar las Directrices de Evaluación de Terminación del FMAM.

Área de evaluación	Criterios	Calificación
Resultados de Evaluación del Proyecto	<u>Resultados y Objetivos del Proyecto</u> Criterios: <ul style="list-style-type: none"> • Pertinencia • Eficacia • Eficiencia 	Altamente satisfactorio (SA) Satisfactorio (S) Moderadamente Satisfactorio (MS) Moderadamente Insatisfactorio (MU) Insatisfactorio (U) Muy Insatisfactorio (HU)
Evaluación de riesgos para la sostenibilidad de los resultados del proyecto	<u>Probabilidad de sostenibilidad de los resultados</u> 4 Dimensiones de riesgos para la sostenibilidad: <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos financieros • Riesgos socio-políticos • Riesgos en el marco institucional y de gobernabilidad • Riesgos ambientales 	Probable (L) Moderadamente Probable (ML) Moderadamente Improbable (MU) Improbable (U)
Función catalizadora	-	No requiere calificación
Evaluación del sistema de Seguimiento y Evaluación (SyE).	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño del SyE. • Implementación del plan de SyE. • Presupuesto y financiamiento para las actividades de SyE. 	Altamente satisfactorio (SA) Satisfactorio (S) Moderadamente Satisfactorio (MS) Moderadamente Insatisfactorio (MU) Insatisfactorio (U) Muy Insatisfactorio (HU)
Seguimiento de los cambios a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución al establecimiento del sistema de seguimiento a largo plazo. • Logros / dificultades. • Sustentabilidad del sistema. • Uso del sistema según lo previsto 	(Descriptivo)
Evaluación de los procesos que afectaron el logro de los resultados del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación y disposición • Apropiación nacional / impulso • Participación de las partes interesadas • Planificación financiera • Supervisión y apoyo por parte de la Agencia FMAF • Cofinanciación • Retrasos 	(Descriptivo)
Criterios de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría del cambio 	(Descriptivo)

Área de evaluación	Criterios	Calificación
adicional	<ul style="list-style-type: none"> • Focalización y alcance • Enfoque de género • Innovación • Posibilidad de ampliación a escala y los efectos del cambio 	
Impacto del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso del hogar y activos • Seguridad alimentaria • Capital humano, social y empoderamiento • Productividad agrícola • Acceso a mercados • Recursos naturales y medio ambiente • Adaptación al cambio climático • Igualdad de género y autonomía de la mujer • Instituciones y políticas públicas 	(Descriptivo)
Desempeño de los socios	<ul style="list-style-type: none"> • FIDA • Administración • Proveedores de servicios • Organizaciones de base • Co-financiadores 	(Descriptivo)
Desempeño general del proyecto	-	(Descriptivo)
Impacto global del proyecto sobre la pobreza rural	-	(Descriptivo)

Los descripción de los criterios para la calificación se describen a continuación:

Componente/Criterio	Definición
1. Evaluación del proyecto (pertinencia, eficacia, efectividad)	
<p>Altamente satisfactorio (HS). El proyecto no tiene deficiencias en la consecución de sus objetivos en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.</p> <p>Satisfactorio (S). El proyecto tuvo deficiencias de menor importancia en la consecución de sus objetivos en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.</p> <p>Moderadamente satisfactorio (MS). El proyecto tenía moderadamente deficiencias en la consecución de sus objetivos en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.</p> <p>Moderadamente insatisfactorio (MU). El proyecto tenía importantes deficiencias en la consecución de sus objetivos en términos de relevancia, efectividad, o eficiencia.</p> <p>Insatisfactorio (U). El proyecto tuvo deficiencias importantes en el logro de sus objetivos en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.</p> <p>Altamente insatisfactorio (HU). El proyecto tenía graves deficiencias en la</p>	

2. Evaluación de los riesgos para la sostenibilidad de los resultados del proyecto

Probable (L). No hay o son pocos los riesgos que afectan a esta dimensión de sostenibilidad.

Moderadamente probable (ML). Existen riesgos moderados que afectan esta dimensión de la sostenibilidad.

Moderadamente improbable (MU). Existen riesgos significativos que afectan a esta dimensión de la sostenibilidad.

Improbable (U). Existen riesgos graves que afectan a esta dimensión de la sostenibilidad.

4. Evaluación del sistema de evaluación y seguimiento

Altamente satisfactorio (HS). No hubo deficiencias en el sistema de M&E del proyecto.

Satisfactorio (S). Había pequeñas deficiencias en el sistema de evaluación y seguimiento del proyecto.

Moderadamente satisfactorio (MS). Hubo deficiencias moderadas en el sistema de evaluación y seguimiento del proyecto.

Moderadamente insatisfactorio (MU). Hubo deficiencias significativas en el sistema de evaluación y seguimiento del proyecto.

Insatisfactorio (U). Hubo importantes deficiencias en el sistema de seguimiento y evaluación del proyecto.

Altamente insatisfactorio (HU). El proyecto no tiene un sistema de evaluación y seguimiento.

Los riesgos a evaluar son:

A. Riesgos financieros: ¿Cuál es la probabilidad de que los recursos económicos necesarios para continuar con el desarrollo de las actividades ya no están disponibles después de la finalización del proyecto (tales recursos pueden implicar una variedad de fuentes: los sectores públicos y privados o actividades de generación de ingresos)?

B. Riesgo orden socio-político: ¿Cuál es el riesgo que el nivel de propiedad de los actores (incluyendo el gobierno y otros actores clave) sea demasiado baja para asegurar la sostenibilidad de los resultados y logros del proyecto? ¿Los resultados del proyecto continúan en el largo plazo? ¿Hay suficiente conocimiento de las partes interesadas para asegurar los objetivos del proyecto a largo plazo?

D. Riesgos relacionados con el marco institucional y gobernabilidad: ¿Los marcos legales, políticas, los procesos en los que operan el proyecto y las estructuras de gobierno suponen un riesgo que podría poner en peligro la sostenibilidad de los logros del proyecto?

E. Riesgos ambientales: La evaluación debe determinar si algunas actividades pueden poner en peligro la sostenibilidad de los logros del proyecto. Por ejemplo, la construcción de una presa en un área poblada puede inundar un área grande y así neutralizar las ganancias en la biodiversidad proporcionados por el proyecto.

Cada riesgo se evaluará sobre la base de una evaluación general de la probabilidad y la magnitud de sus efectos potenciales conforme a las calificaciones descritas en el cuadro anterior.

Todas las dimensiones de la sostenibilidad de riesgo son críticas. Por lo tanto, la calificación global de la sostenibilidad no puede ser superior a la puntuación más baja. La siguiente matriz facilitará la calificación de la esfera de sostenibilidad del proyecto:

Dimensión de la sostenibilidad	Probabilidad de ocurrencia de la dimensión y la descripción del riesgo planteado
Sostenibilidad financiera	
Sostenibilidad socio-política	
Dimensión institucional/gobierno	
Dimensión medio ambiente	
Dimensión general	

Los riesgos a evaluar son:

A. Riesgos financieros: ¿Cuál es la probabilidad de que los recursos económicos necesarios para continuar con el desarrollo de las actividades ya no están disponibles después de la finalización del proyecto (tales recursos pueden implicar una variedad de fuentes: los sectores públicos y privados o actividades de generación de ingresos)?

B. Riesgo orden socio-político: ¿Cuál es el riesgo que el nivel de propiedad de los actores (incluyendo el gobierno y otros actores clave) sea demasiado baja para asegurar la sostenibilidad de los resultados y logros del proyecto? ¿Los resultados del proyecto continúan en el largo plazo?. ¿Hay suficiente conocimiento de las partes interesadas para asegurar los objetivos del proyecto a largo plazo?

D. Riesgos relacionados con el marco institucional y gobernabilidad: ¿Los marcos legales, políticas, los procesos en los que operan el proyecto y las estructuras de gobierno suponen un riesgo que podría poner en peligro la sostenibilidad de los logros del proyecto?

E. Riesgos ambientales: La evaluación debe determinar si algunas actividades pueden poner en peligro la sostenibilidad de los logros del proyecto. Por ejemplo, la construcción de una presa en un área poblada puede inundar un área grande y así neutralizar las ganancias en la biodiversidad proporcionados por el proyecto.

Cada riesgo se evaluarán sobre la base de una evaluación general de la probabilidad y la magnitud de sus efectos potenciales conforme a las calificaciones descritas en el cuadro anterior.

Todas las dimensiones de la sostenibilidad de riesgo son críticas. Por lo tanto, la calificación global de la sostenibilidad no puede ser superior a la puntuación más baja. La siguiente matriz facilitará la calificación de la esfera de sostenibilidad del proyecto:

Dimensión de la sostenibilidad	Probabilidad de ocurrencia de la dimensión y la descripción del riesgo planteado
Sostenibilidad financiera	
Sostenibilidad socio-política	

Dimensión de la sostenibilidad	Probabilidad de ocurrencia de la dimensión y la descripción del riesgo planteado
Dimensión institucional/gobierno	
Dimensión medio ambiente	
Dimensión general	

6. Conclusiones y calificación. Describir el éxito de la ejecución del proyecto dando las evaluaciones y valoraciones del proyecto en relación con los criterios y estándares de evaluación del desempeño calificadas por el evaluado. Las calificaciones deben contar con un breve comentario narrativo.

7. Lecciones aprendidas. Presentar las conclusiones generales desde punto de vista del diseño y ejecución del proyecto, basado en las buenas prácticas, los éxitos y errores.

8. Recomendaciones. Sugerir propuestas de acciones concretas para mejorar las intervenciones del FIDA y otros socios. Previo a cada recomendación, los temas o problemas tratados deben establecerse claramente.

IX. Anexos. Estos deberán incluir:

1. Términos de referencia del informe de evaluación final (TDR).
2. Una lista de las personas entrevistadas y el cronograma de la evaluación.
3. Una lista de los documentos revisados y/o consultados.
4. Resumen de la información del co-financiamiento y una declaración de los gastos por la actividad del proyecto.
5. Una lista completa de los productos de conocimiento y direcciones electrónicas para acceder a ellos.
6. La experiencia del consultor (resumen ejecutivo Currículum Vitae).

Anexo 2. Lista de las personas entrevistadas, cuestionario y cronograma de la evaluación

NOTA: La presente entrevista es un complemento a las entrevistas realizadas para la elaboración del DECOFOS. Se adjunta el formato de encuesta utilizado para la entrevista a Directivos de CONAFOR y un resumen de las respuestas obtenidas (**Anexo 2.1**)

La visita se realizó el lunes 26 de junio de 2017 en las oficinas del Ing. Germánico Galicia García, Gerente de Fomento a la Producción Forestal Sustentable de CONAFOR ubicadas en Periférico Poniente # 5360, Col. San Juan de Ocotán, Zapopan, Jal., México.

En representación del Ing. Galicia, el Ing. Víctor Hugo Martínez Cíntora, Subgerente de Desarrollo Forestal Comunitario, atendió la encuesta. El Ing. Raúl Espinoza Bretado, del FIDA, estuvo presente durante la entrevista.

Relevancia	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Pudo DECOFOS-GEF incidir en los problemas de México y sus compromisos ante la CMNUCC? ¿En qué medida? 2. ¿Cómo califica la coordinación y gestión del proyecto por parte de la Unidad de gestión? 3. Del diseño original al final, ¿qué porcentaje de metas cumplió? 4. ¿De qué forma DECOFOS GEF incidió en las políticas y programas de México sobre CC? 5. ¿Qué retos presentó la dirección del proyecto para cumplir con las recomendaciones de las misiones de supervisión? 6. ¿Qué retos presentó DECOFOS-GEF para producir resultados que benefician la reducción de emisiones GEI y para la medición de captura de carbono? para disminuir la deforestación? 7. ¿Qué beneficios para el medio ambiente mundial se esperaban del proyecto y cuáles de ellos logró aportar? 8. ¿Cuántas Ha de bosque fueron intervenidos en el desarrollo del proyecto?
Eficacia	<ol style="list-style-type: none"> 9. ¿DECOFOS GEF cumplió sus metas originales? ¿En qué porcentaje? ¿Qué productos finales se obtuvieron de él? 10. ¿Qué faltó en el DECOFOS GEF para que se integrara plenamente la mitigación y la adaptación de CC en la gestión forestal y de los recursos naturales? 11. ¿Qué problemas administrativos hubo? ¿cómo considera que pueden evitar en futuros proyectos? 12. ¿Qué deficiencias tuvo DECOFOS GEF? ¿Fortalezas? 13. ¿Se generaron los resultados esperados? ¿de qué manera fueron medidos y documentados? y ¿existen diferencias significativas entre los objetivos iniciales y los resultados generados? si ese es el caso ¿por qué? 14. ¿El seguimiento y evaluación en la ejecución del proyecto se llevó a cabo correctamente? ¿Se tuvo un programa de SyE a corto, mediano y largo plazo? Si/No: por qué. 15. ¿Los resultados en todos los niveles se midieron, cuantificaron, y documentaron correctamente? ¿Es confiable la información? 16. ¿Todos los resultados cumplieron con los estándares de calidad? Si no es así, ¿cuáles fueron los problemas? 17. ¿DECOFOS-GEF generó beneficios esperados directos para la población objetivo? ¿Cómo se documentaron o midieron? 18. ¿Qué factores externos facilitaron o limitaron el logro de los objetivos y productos esperados? 19. ¿Existieron nuevas iniciativas de los beneficiarios producto de su relación con las actividades promovidas por el proyecto?
Eficiencia	<ol style="list-style-type: none"> 20. ¿Considera que los fondos GEF apoyaron eficientemente al proyecto? 21. ¿Qué problemas enfrentaron sobre la recepción de los fondos? ¿Por qué? 22. ¿Considera que el proyecto fue implementado eficientemente, acorde con las normas y estándares del GEF y FIDA? ¿Y de CONAFOR?

	<p>23. Qué ventajas/aciertos hubo al ser el proyecto liderado por CONAFOR? ¿Qué problemáticas enfrentaron al respecto?</p> <p>24. ¿Se podría haber hecho más con el presupuesto? ¿Podría hacer sugerencias o cambios? ¿Los recursos financieros y presupuestales iniciales fueron gastados como se había programado?</p> <p>25. ¿Qué retos presentaron los sistemas financieros y contables para la gestión del proyecto y para producir información financiera precisa y a tiempo? ¿Cómo califica el papel de CONAFOR, NAFIN, IFAD y GEF al respecto?</p> <p>26. ¿Considera que la ejecución del proyecto resultó tan efectiva como propuesta originalmente (planeada vs. actual)?</p> <p>27. ¿El cofinanciamiento se dio según lo planeado?</p>
<u>Impacto</u>	<p>28. ¿Considera que DECOFOS GEF original puede ser replicado?</p> <p>29. ¿En qué medida el proyecto o algunas de las actividades, enfoques o tecnologías innovadoras implementadas- es propenso a ser replicado en otras comunidades, gobiernos, instituciones o proyectos?</p> <p>30. DECOFOS-GEF contribuyó a controlar las fluctuaciones del mercado y los cambios en el clima y los recursos naturales?</p> <p>31. ¿Cómo se llevaron a cabo los talleres y cursos en poblaciones indígenas? ¿Hubo traductor o solo los que hablaban español pudieron tener acceso?</p>
<u>Sostenibilidad</u>	<p>32. ¿Considera que DECOFOS-GEF se llevó a cabo de manera sostenible? Favor de dar ejemplos a nivel a) ambiental, b) social, c) financiero e) institucional</p> <p>33. ¿De qué manera DECOFOS-GEF pudo o no lograr cambio sostenible a largo plazo en las comunidades atendidas por el proyecto?</p> <p>34. ¿Hay algún impacto medible a corto plazo sobre la modificación de la pobreza en las comunidades indígenas?</p>
<u>Otros</u>	<p>35. ¿Cuáles fueron las principales fortalezas y debilidades del proyecto?</p> <p>36. ¿Cuáles fueron los aportes al medio ambiente mundial de DECOFOS GEF?</p> <p>37. ¿Cómo se pudo haber logrado alcanzar más eficientemente y efectivamente los impactos/resultados?</p> <p>38. ¿Qué funcionó particularmente bien y puede ser considerado como “mejor práctica”? y qué no funcionó en absoluto que debiera ser evitado?</p> <p>39. ¿Qué elementos de contexto y supuestos han facilitado y/o dificultado alcanzar los impactos resultados esperados?</p> <p>40. ¿Qué procesos, de entre los más significativos, deberían documentarse a objeto de respaldar las lecciones aprendidas al final del Proyecto?</p> <p>41. ¿Cuáles fueron los 25 municipios cubiertos por el GEF?</p> <p>42. ¿El proyecto contó con un Plan de Comunicación? ¿Se elaboró un Plan de Buenas Prácticas de manejo de CC? ¿Los puede compartir con nosotros?</p> <p>GRACIAS</p>

Anexo 2.1. Resumen de respuestas a la entrevista con Directivos de CONAFOR 26-06-2017.

- El diseño de DECOFOS-GEF estuvo alineado con las políticas y programas de México en su Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. En 2012 hubo un cambio de gobierno, por lo que las políticas nacionales tuvieron un cambio que repercutió en tiempo y forma la implementación de DECOFOS y su componente GEF.
- El vínculo de DECOFOS-GEF y la Estrategia REDD+ reside en que esta estrategia es relevante al promover una articulación de la política y administración pública gubernamental con los acuerdos locales para la gestión del territorio y sus recursos naturales.
- Con el cambio de gobierno en 2012, hubo un choque de visión y de políticas, dado que había varias iniciativas al mismo tiempo en la región. No hubo algo específico del GEF como mecanismo de implementación especial: los recursos se aplicaron con el mismo Manual Operativo del FIDA y los objetivos se ajustaron a DECOFOS y GEF. No obstante, sí tuvo una orientación del tema forestal (con recursos más abundantes) y de actividades ecoturísticas.
- Se llevaron a cabo acciones específicas de planeación para hacer frente al Cambio Climático, por ejemplo, en aspectos en el terreno de zonas degradadas para cubrirlas con especies nativas.
- El punto de conflicto de mecanismos entre DECOFOS-GEF y CONAFOR consistió en un problema de incorporación con políticas y metas establecidas y con el objetivo de DECOFOS y su componente GEF. Por ej: los beneficiarios seleccionaban la planta en viveros locales (qué especies y dónde establecerlas) y el excedente lo vendían, en lugar de dar seguimiento a las políticas y estudios de base de CONAFOR donde se indica qué planta y a qué lugar se utilizan con base en estudios forestales. Debido a conflictos de interés entre los lineamientos de PRONAFOR, se paró la producción de planta en viveros.
- Problema de un sistema de SyE: ¿Con qué bases se decide una línea de ejecución? El problema es cómo documentar lo que se hace: La CONAFOR tiene un mecanismo de SyE en su programa nacional pero no a nivel local. Parte de los nuevos lineamientos políticos del cambio de gobierno a partir de 2012 implicó no tener sistemas ni bases de datos paralelos a los nacionales por lo que no se logró compatibilizar los sistemas nacionales con las características de registro a nivel local del proyecto.
- Los 2 primeros años DECOFOS funcionó informando sobre las condiciones locales. En 2013, el modelo de atención empleado por el DECOFOS (y DECOFOS-GEF) sustentado en metodologías operativas implementadas por el Programa Nacional Forestal (PRONAFOR) y el Programa de Desarrollo Forestal Comunitario (PROCYMAF) presentó un conflicto de enfoque comunitario con el institucional, esto es, los programas nacionales y los locales no lograron compatibilidad en la ejecución.
- A nivel de gerencial y administrativo, la UCP funcionó bien a nivel central y estatal, pero a nivel local su estructura no tuvo plena autonomía y no se diferenciaron los fondos de un programa a otro.
- La puesta en marcha de foros de validación social fue una vía para fortalecer la cohesión social y la gobernanza a nivel regional, además de al interior de las comunidades en las que se implementó el DECOFOS y DECOFOS-GEF.
- **Focalización:** tomando la experiencia anterior de PRODESNOS y del PROCYMAF, se consideró a la población que vive en condición de pobreza y pobreza extrema, en localidades forestales marginadas y organizadas como ejidos, comunidades y grupos participativos de interés común, sin derechos agrarios formalmente reconocidos en los núcleos agrarios. DECOFOS-GEF le dio continuidad a esta práctica en las políticas de la CONAFOR.
- **Población atendida:** DECOFOS-GEF dio continuidad a la estrategia innovadora de desarrollo forestal que ya venía utilizando el Programa de Desarrollo Forestal Comunitario (PROCYMAF) con participación de las propias comunidades en los procesos de planeación y ejecución de iniciativas de desarrollo local, con incentivos diferenciados, de acuerdo a las características de capital social, capital humano y capital natural de los ejidos y comunidades y con acompañamiento técnico los recursos sociales y naturales, y con acompañamiento técnico.

- DECOFOS-GEF atendió a una población sub-atendida para evitar conflictos internos (tradicionalmente se les solicitaba que estuvieran legalmente constituidos).
- Los acuerdos organizativos ya existen en las organizaciones agrarias: las personas sin derecho agrario tienen problemas para crear una microempresa ya que no tienen derechos, por lo que tienen que lograr acuerdos: Antes, se les pedía que estuvieran registrados y legalmente constituidos. Con DECOFOS-GEF, al solamente manifestar su voluntad, no se les exigía constituirse inicialmente. Por lo tanto, fue una flexibilidad dentro del criterio para organizar desde la base para que la población atendida en esta situación tomara decisiones de manera previa, libre e informada.
- DECOFOS-GEF apoyó a los beneficiarios, que mostraron capacidades y que lo solicitaron, para que se constituyeran legalmente.
- Por observaciones en campo, *sí* se constata una participación activa de mujeres en los ejidos, a nivel general, de hasta un 25%. Además de la falta de un registro confiable sobre estos aspectos en el proyecto, el factor estructural de las comunidades no facilita el registro oficial de dichas mujeres, por usos y costumbres. También se constata que las acciones de capacitación de la gente para que cambiar su visión acerca del CC *sí* tuvo cierto impacto en la población atendida.
- Recepción de fondos GEF: La nueva administración de 2013 conllevó a un cambio en los lineamientos políticos establecidos. A nivel gubernamental, se tuvo que esperar a la nueva definición de criterios y a tener direcciones claras, por lo que se retrasó la solicitud de los fondos provenientes del GEF. En 2015, cuando el donativo llegó se tomaron decisiones prácticas para el uso de los recursos en el último año de su ejecución. Además, el cambio de tipo de divisas aumentó el monto, lo que también implicó cambios y la necesidad de utilizar todo el gasto en ese mismo año: la solución fue invertirlo en microempresas, para incidir mejor en un beneficio a la población atendida y buscar un mayor impacto.

Lección aprendida: Sector Social.

- Se debe tomar en cuenta a las organizaciones agrarias. El caso de México es diferente a los demás países en el sentido que no se trata con beneficiarios a nivel de personas, sino que existen ya organizaciones agrarias con reglas que restringen el uso de los recursos pero que son suficientemente flexibles para que los sin tierra puedan acceder. Está previsto en la ley agraria del país.
- Los proyectos deben ser compatibles con el interés de los grupos y facilitar la acción colectiva.
- Oportunidades: Hace falta una política nacional a largo plazo que permita dar continuidad a proyectos y programas en el país, sin que se vean afectados por cambios de gobierno nacional, estatal y municipal, y:
 - A) Dar preferencia al fortalecimiento de una plataforma local y regional, para dar capacidades al enfoque regional de paisaje²⁹. Procurar que el lineamiento surja desde las organizaciones basales, con el fin de que las políticas nacionales sean acordes al interés local: esto es, qué requerimientos tiene la población, del gobierno municipal/estatal/ nacional, para solicitárselo.
 - B) Hay incidencia en programas que compiten entre sí en la misma región por lo que es necesario remover este traslape y crear sinergias.
 - C) Fortalecer las capacidades locales, hasta ahora insuficientes, para conjuntar a los tres órdenes de gobierno.
- Para nuevos proyectos: No se debe arrancar sin un sistema de SyE para documentar, sistematizar y darle continuidad al proyecto, y que esté bien focalizado
- En DECOFOS-GEF faltó considerar el último nivel: las unidades de producción
- No hubo tiempo para que el mecanismo de DECOFOS, de trasladar y acompañar a las comunidades, permeara en CONAFOR.

²⁹ Se entiende como región-paisaje a la expresión espacial de ocurrencia de un mismo paisaje geográfico, resultado del trabajo humano en un ambiente determinado y que define una morfología específica.

- Valió la pena reevaluar DECOFOS-GEF para adecuarlo a las nuevas políticas, ya que el cambio de gobierno cambió el rumbo y el proyecto se adaptó a dichos cambios
- Buscar soluciones que no afecten a las instituciones (problema estructural)

Anexo 2.2. Lista de los municipios del área de intervención de DECOFOS por Estado³⁰

CAMPECHE (11)	CHIAPAS (21)	OAXACA (47)
1. Calakmul	1. Altamirano	1. Asunción Cacalotepec
1. Calakmul	2. Amatenango Del Valle	2. Mixistlán de la Reforma
2. Calkiní	3. Ángel Albino Corzo	3. San Andrés Solaga
3. Campeche	4. Benemérito de las Américas	4. San Andrés Yaá
4. Carmen	5. Bochil	5. San Baltazar Yatzachi el Bajo
5. Candelaria	6. Coapilla	6. San Bartolomé Zoogocho
6. Champotón	7. El Porvenir	7. San Cristóbal Lachirioag
7. Escárcega	8. Ixtapa	8. San Francisco Cajonos
8. Hecelchakán	9. Jitotol	9. San Ildefonso Villa Alta
9. Hopelchén	10. La Concordia	10. San Juan Comaltepec
10. Palizada	11. Las Margaritas	11. San Juan Cotzocón
11. Tenabo	12. Maravilla Tenejapa	12. San Juan Juquila Vijanos
	13. Marqués de Comilla	13. San Juan Lalana
	14. Montecristo De Guerrero	14. San Juan Mazatlán
	15. Motozintla	15. San Juan Petlapa
	16. Ocosingo	16. San Juan Tabaá
	17. Ocoatepec	17. San Juan Yaeé
	18. Siltepec	18. San Juan Yatzona
	19. Soyaló	19. San Lucas Camotlán
	20. Teopisca	20. San Mateo Cajonos
	21. Villacorzo	21. San Melchor Betaza
		22. San Miguel Quetzaltepec
		23. San Pablo Yaganiza
		24. San Pedro Cajonos
		25. San Pedro Ocoatepec
		26. San Pedro y San Pablo Ayutla
		27. Santa María Alotepec
		28. Santa María Temaxcalapa
		29. Santa María Tepantlali
		30. Santa María Tlahuitoltepec
		31. Santa María Yalina
		32. Santiago Atitlán
		33. Santiago Camotlán
		34. Santiago Choápam
		35. Santiago Ixcuintepec
		36. Santiago Lalopa
		37. Santiago Yaveo
		38. Santiago Zacatepec
		39. Santiago Zochila
		40. Santo Domingo Roayaga
		41. Santo Domingo Tepuxtepec
		42. Santo Domingo Xagacia
		43. Tamazulapam del Espíritu Santo
		44. Tanetze de Zaragoza
		45. Totontepec Villa de Morelos
		46. Villa Hidalgo Yalalag
		47. Villa Talea de Castro

³⁰ Tomado del documento en borrador PCR de fecha noviembre 2016.

Anexo 3. Lista de documentos revisados

1	PCR borrador Noviembre 2016.	Documento digital. (pdf)
2	Misión de supervisión FIDA DECOFOS- 2013	https://operations.ifad.org/documents/654016/c4b5694e-06c5-4344-bbda-0a6e71273573
3	Mecanismo Operativo DECOFOS 2012	http://www.conafor.gob.mx:8080/documentos/docs/1/2745Mecanismo%20Operativo%202012.pdf
4	Ayudas memoria de las misiones de supervisión 2011-2016	Documento digital (.pdf)
5	Planes Operativos Anuales (2011-2015)	Documento digital (.pdf)
6	Base de datos DECOFOS 2010-2015	Documento en excel
7	Informe de Revisión de Medio Término	https://operations.ifad.org/documents/654016/dcd16b48-25d2-4f8a-b845-ff3df6091aab
8	Evaluating Environment in International Development (2014) UNDP	Libro impreso.
9	Tracking Tool for SFM/REDD-Plus Projects	Documento en excel
10	Encuestas	Documento digital (.pdf)
11	Informes PIR 2013-2015	Documento digital (.pdf)
12	Informe RIMS-DECOFOS 2012	Documento digital (.pdf)
13	Lineamientos de operación anuales (2011-2015)	Documento digital (pdf) y enlace de internet
14	The GEF Monitoring and Evaluation Policy.	http://www.gefio.org/evaluations/gef-monitoring-and-evaluation-me-policy-2010
15	Marco Lógico del Proyecto (versión actualizada).	Documento digital (.pdf)
16	Evaluación de Medio Término DECOFOS y DECOFOS-GEF	https://operations.ifad.org/documents/654016/dcd16b48-25d2-4f8a-b845-ff3df6091aab
17	Convenio de financiación del donativo GEF-FSP-028-MX; Carta de endoso; PIF, PPG; Informe STAP y ProDoc (Documento de diseño DECOFOS-GEF)	https://www.thegef.org/project/sfm-mitigating-climate-change-through-sustainable-forest-management-and-capacity-building
18	PCR DECOFOS versión junio 2017	Documento digital (.pdf)

Anexo 4. Resumen de la información del co-financiamiento y declaración de los gastos por la actividad DECOFOS-GEF

Desembolsos del Proyecto DECOFOS-GEF-FSP-028-MX

Desembolso	Fecha	Monto pesos (\$)	Monto DLLS
Desembolso 1	19 de mayo 2015	\$17,429,725.00	\$1,146,632.06
Desembolso 2	29 de julio 2015	\$5,972,826.71	\$370,895.75
Desembolso 3	30 de octubre 2015	\$13,437,505.15	\$821,318.21
Total		\$36,840,056.86	\$2,338,846.02
*Fuente: PCR Nov. 2016. Observaciones: Monto ejercido al cierre del ejercicio fiscal 2015. Tipo de cambio US\$1 = \$17.2065 MXN.			

Costos efectivos y financiación en USD por componente DECOFOS y DECOFOS-GEF (al cierre del proyecto)

Componente	FIDA 790-MX	GEF-FSP-028-MX	Aporte de Beneficiarios FIDA-GEF	Impuestos Gobierno e *Inversiones Complementarias	Total
I. Fortalecimiento de capacidades para la gestión local y cambio climático	1,225,601	731,626	156,189	*7,035,313	9,148,729
II. Desarrollo de proyectos productivos y cambio climático	2,861,966	3,766,273	621,613	-	7,249,852
III. Fortalecimiento institucional	446,500	-	777,801	84,463	1,309,084
Total	4,534,067	4,497,899	1,555,603	7,119,776	17,707,345
*Fuente: PCR Nov. 2016.					
Observaciones: Monto ejercido al cierre del ejercicio fiscal 2015. Tipo de cambio US\$1 = \$17.2065 MXN.					

Anexo 5. CV Consultora internacional (Resumen ejecutivo y CV)

6.1 Resumen ejecutivo

Teresa Bosques cuenta con 20 años de experiencia en temas ambientales, incluyendo 14 años de experiencia continua dentro de las oficinas regionales y mundiales del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - Fondo para el Medio Ambiente Mundial (UNDP-GEF, por sus siglas en inglés), trabajando en actividades de desarrollo de capacidades, biodiversidad y cambio climático. • Experiencia en actividades de recaudación de fondos de proyectos ambientales. • Gestora de proyectos, con experiencia en carteras ambientales a nivel nacional e internacional. • Amplia comprensión de la problemática de desarrollo nacional obtenida a través del trabajo realizado con las partes interesadas de todos los sectores (social, gubernamental, académico, privado y ONGs) de más de 35 países.

6.2 CV en extenso

Correo electrónico: teresa.bosques@gmail.com, skype: [tbosques](#)

Linkedin: Teresa Bosques Tistler, <http://www.linkedin.com/pub/teresa-bosques-tistler/17/465/44a>

Nacionalidades: mexicana y sueca, Estado Civil: casada

Países en los que ha radicado: Francia; Suecia; Estados Unidos y México.

Habilidades y Aptitudes:

Estudios universitarios a nivel posgrado y experiencia laboral en ciencias biológicas y en formulación, diseño, manejo, y administración de proyectos ambientales, así como en procuración de fondos

Análisis y seguimiento de proyectos de diversas índoles

Organización de conferencias internacionales, talleres, seminarios, y misiones de facilitación con sectores diversos (público, privado, académico, gubernamental y ONG's) relacionados principalmente con asuntos ambientales.

Aptitud para hablar en público

Experiencia en obtención de fondos tanto públicos como privados para sustentar políticas ambientales y proyectos relacionados con la diversidad biológica

Relaciones públicas y comunicación efectiva en medios multiculturales. Posibilidad de viajar

Capacidad de trabajo eficiente, eficaz y comprobable en situaciones con una amplia gama de gente de diversos perfiles económicos, culturales, idiomáticos y profesionales, en los sectores público, académico, social y privado

Capacidad de liderazgo y de trabajar tanto en forma grupal como independiente

Profesora universitaria de temas ambientales en la Carrera de Ciencias de la Tierra, y de idiomas extranjeros. Idiomas que domina: francés, inglés, sueco y español; conocimientos básicos (pasivos) de portugués e italiano. Experiencia en traducción e interpretación consecutiva. Certificados emitidos por la ONU de dominio de los idiomas francés e inglés. Maestra certificada por el CELE-UNAM de los idiomas francés, sueco e inglés.

Certificados de la ONU "Security in the Field" emitido en mayo de 2004 y "Basic Security in the Field II (BSITF II)" emitido en Junio de 2013 (para viajes a estaciones de trabajo con niveles de seguridad diferentes)

Manejo de programas computacionales: MS Office, Internet, entre otros medios electrónicos de comunicación

Competencias:

Demuestra integridad, respetando los valores y las normas éticas de las Naciones Unidas

Demuestra sensibilidad y adaptabilidad ante la diversidad cultural, de género, religiosa, étnica, de nacionalidad y de edad.

Trata a todas las personas con justicia sin favoritismo

Capacidad para interceder y asesorar hábilmente

Capacidad de realizar una gran variedad de tareas especializadas, incluida la formulación y el seguimiento técnico de los programas y proyectos a niveles nacional y regionales (Latinoamérica y el Caribe, entre otros)

Capacidad de investigación, análisis y solución de problemas, incluyendo la capacidad para identificar y participar en la resolución de los programas / temas relacionados con los proyectos / problemas

Capacidad de aplicar el buen juicio

Demuestra fuertes habilidades de comunicación oral y escrita en tres idiomas oficiales de la ONU

Construye y mantiene relaciones fuertes con todos los actores

Excelentes habilidades interpersonales y capacidad de establecer y mantener asociaciones eficaces y las relaciones de trabajo en un ambiente multicultural y multiétnico

Resumen de experiencia laboral:

-Agosto 2014 a la fecha: Profesora de asignatura en la Carrera de Ciencias de la Tierra (Área Ambiental). Unidad Multidisciplinaria de Docencia e Investigación (UMDI-Facultad de Ciencias), Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) Campus Juriquilla, Querétaro, México.

-Mayo-Sept. 2016: Apoyo en la formulación de un proyecto mediano (MSP, por sus siglas en inglés) de Desarrollo de Capacidades de un país del Caribe de habla hispana (incluye: traducciones, revisión de estilo, organización y análisis de información de diversas fuentes, y elaboración de varias secciones del documento de proyecto).

-Abril-Mayo 2016: Instructora en el curso "*Escritura Académica en Inglés*" para estudiantes de posgrado de la UNAM en las áreas de Matemáticas, Ingeniería y Física (Unidad de Posgrado de la UNAM, Cd. Universitaria).

-Enero 2015: Revisión de estilo en francés del documento PNUD-GEF "*Auto-Évaluation des Capacités Nationales: Rapport Final et Plan d'Action de Madagascar*".

-Diciembre 2014: Traducción del inglés al español, en términos del GEF de un documento de proyecto (FSP) multinacional de pesca (IW) para la oficina PNUD en Ecuador: "*Global Sustainable Supply Chains for Marine Commodities.*"

-Enero-Julio 2014: Consultora Internacional. Ministerio del Ambiente de Trinidad y Tobago. Redacción de un anteproyecto (PIF por sus siglas en inglés) a ser financiado por el GEF. Apoyo a distancia proporcionado para elaborar el la propuesta de la fase preparatoria (PPG por sus siglas en inglés) y el PIF de un proyecto mediano (MSP) de US\$1M en formato PNUD-GEF para un proyecto de Desarrollo de Capacidades (CCCD, por sus siglas en inglés). PIF aprobado.

-Agosto-Diciembre 2013: Consultora Internacional. Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE) de Costa Rica y PNUD, Costa Rica: Apoyo en la elaboración del documento de proyecto (ProDoc) mediano (MSP) de Desarrollo de Capacidades (CCCD): misiones de trabajo, y validación del proyecto en un taller multisectorial. ProDoc aprobado.

-Julio 2013: Traducción del inglés al español, en términos del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) (GEF por sus siglas en inglés) de un documento de proyecto (FSP) de PCBs (POPs) para Ecuador.

-Junio 2013: Traducción del inglés al español, en términos del GEF de un documento de proyecto (FSP) de Biodiversidad (BD) para Ecuador.

-Noviembre 2012: Traducción del español al inglés, en términos del GEF, de un proyecto regional de aguas internacionales (IW FSP por sus siglas en inglés) para Ecuador y Perú. Oficina de país del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Quito, Ecuador.

-Octubre-Diciembre 2012: Consultora Internacional para el Gobierno del Paraguay y la Oficina PNUD en Asunción: redacción de un anteproyecto a ser financiado por el GEF. Apoyo a distancia proporcionado para elaborar el PIF y el PPG de un MSP de US\$1M en formato PNUD-GEF para un proyecto de Desarrollo de Capacidades (CCCD, por sus siglas en inglés). PIF aprobado.

-Febrero-Marzo 2012: Consultora Internacional. Ministerio del Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET) de Costa Rica y PNUD, Costa Rica: misión de trabajo, consultas con los Puntos Focales y con diversos sectores del país, apoyo en la pre-negociación 1:1 del co-financiamiento de un proyecto mediano de US\$1M a ser financiado por el GEF). Viaje de trabajo y apoyo a distancia proporcionados para modificar el PPG y el PIF de un MSP en formato PNUD-GEF. PIF y PPG aprobados por el GEF.

-Agosto 2011: Análisis de información, revisión y registro del formato PIF de un Proyecto Grande (FSP >US\$1M), por sus siglas en inglés) de Comunicación Nacional al CMNUCC de un país latinoamericano para la oficina regional de PNUD-GEF (RCS). PIF aprobado.

- Octubre-Diciembre 2010: Consultora Internacional. Secretaria del Ambiente, (SEAM) de Paraguay y PNUD. Apoyo en la finalización de productos del proyecto de autoevaluación de las capacidades nacionales relativas a las convenciones de Río (NCSA por sus siglas en inglés): Viaje de trabajo a Asunción, Paraguay. Elaboración del informe final y plan de acción.
- Julio-Septiembre 2010: Consultora Internacional. PNUD-GEF. Oficina Regional - América Latina y el Caribe en Panamá. Revisión de los reportes anuales de los proyectos PNUD-GEF sobre Mitigación al Cambio Climático. Redacción del reporte anual 2010 regional sobre los proyectos de Mitigación al Cambio Climático de Latinoamérica y el Caribe.
- Abril-Mayo 2010. Consultora Internacional. Ministerio del Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET) de Costa Rica de y PNUD de Costa Rica: misión de trabajo, consultas con los Puntos Focales y con diversos sectores del país, apoyo en la pre-negociación 1:1 del co-financiamiento de Costa Rica y redacción del anteproyecto a ser financiado por el GEF. Viaje de trabajo y apoyo a distancia proporcionados para elaborar el PPG y el PIF de un MSP de US\$.5M en formato PNUD-GEF.
- Febrero 2010: Consultora Internacional. Programa Mundial de Soporte Multiagencial (GSP, por sus siglas en inglés) PNUD-PNUMA-GEF en Nueva York. Análisis puntual de 18 reportes finales de proyectos de desarrollo de capacidades de países de África y de América Latina, en francés, español y portugués. Resultados publicados en: Bellamy, Jean-Joseph and Kevin Hill (2010) "National Capacity Self-Assessments: Results and Lessons Learned for Global Environmental Sustainability". Global Support Programme, Bureau for Development Policy, UNDP, NY, USA.
- Agosto-Octubre 2009: Consultora Internacional. PNUD-GEF. Oficina Regional - América Latina y el Caribe en Panamá. Revisión de los reportes anuales de los proyectos PNUD-GEF sobre Mitigación al Cambio Climático. Redacción del reporte anual regional 2009 sobre los proyectos de Mitigación al Cambio Climático de Latinoamérica y el Caribe.
- Abril 2008-Abril 2009: Consultora Internacional. Ministerio del Ambiente de Surinam y PNUD de Surinam, sobre proyectos ambientales financiados por el GEF. Viajes de trabajo y apoyo a distancia proporcionados.
- Julio 2005-Diciembre 2006: Consultora internacional. Programa Mundial de Soporte multiagencial PNUD - PNUMA - GEF en Nueva York y para Oficina Regional para América Latina y el Caribe en Panamá
- Experiencia como enlace entre 32 países de la región de América Latina y el Caribe con las oficinas centrales de PNUD-GEF en Nueva York respecto de la cartera de proyectos en temas de energía, cambio climático, adaptación y desarrollo de capacidades (áreas multifocales y convenciones de las Naciones Unidas). Organización de talleres regionales y seminarios. Gerente regional de portafolio para las Comunicaciones Nacionales al CMNUCC y para los proyectos NCSA (>US\$16M).
- Experiencia en realización de misiones (viajes) de facilitación de actividades habilitadoras de PNUD-GEF, Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
- Experiencia en administración de proyectos científicos, con énfasis en bases de datos biológicos; uso sostenible de los recursos naturales, difusión, y políticas ambientales
- Relaciones públicas y organización de conferencias internacionales con embajadas, ONGs, y reuniones de trabajo con gobiernos de América Latina.
- Profesora diplomada de los idiomas sueco y francés por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) con experiencia docente en el Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras (CELE, UNAM) y de español y francés en la Universidad de Virginia (U Va), E.U.A. (hasta 2000).
- Participación en las actividades culturales científicas de la UNAM, como Representante de Profesores del Depto. de Portugués y Sección de Sueco, en el Consejo de Lenguas del CELE.
- Hasta 1999, Asesora del Secretario Ejecutivo de la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO), Dr. Jorge Soberón Mainero, en la elaboración de proyectos internacionales relacionados con biodiversidad para someterse a financiamiento externo, incluyendo el GEF. Elaboración de una metodología para la Comisión relacionada con actividades de financiamiento externo.
- Anteriormente, Asistente del Secretario Ejecutivo de la CONABIO.
 - a) Redacción de proyectos y reportes relacionados con procuración de fondos. Relaciones públicas. Revisión/edición de propuestas, informes financieros y de actividades para las agencias donadoras, apoyo en la búsqueda de contribuciones complementarias, monitoreo de informes, cultivo de donantes establecidos y nuevos, identificación y desarrollo de nuevos métodos de procuración de fondos.

b) Colaboración en la organización de proyectos especiales y seminarios sobre políticas regionales con el Senado de la República, y un proyecto sobre biodiversidad para la sección de niños de la Página Internet de la Presidencia de la República Mexicana.

c) Apoyo en la elaboración de pláticas, reportes y presentaciones nacionales e internacionales del Secretario Ejecutivo.

-De 1994 a 1996 Analista de la Dirección de Técnica de Evaluación de Proyectos (DTEP), a cargo de 55 proyectos académicos apoyados por la Comisión relacionados con el conocimiento taxonómico-biogeográfico; ecológico-genético y de uso sostenible de la biodiversidad. Encargada de sección (DTEP, bajo la dirección de la Fís. Ana Luisa Guzmán y López-Figueroa) en la página de Internet de la CONABIO, y como enlace con Presidencia de la República para la elaboración de la página para niños de la Comisión.

Educación profesional:

2016. Diploma de profesora de Inglés (Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras, ahora ENALLT). UNAM. México.

2014. Certificado "Formación de instructores para la elaboración de publicaciones científicas en inglés". Escuela de Extensión en Canadá, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Morelia, México.

2013. (Junio) Certificado "Basic Security in the Field II (BSITF II)" de la ONU, para viajes a estaciones de trabajo con diferentes niveles de seguridad.

2012. (Marzo) Obtención del Grado de Maestra en Ciencias (Biología Animal). Tesis: "Biodiversidad de reptiles y anfibios de México: un enfoque biogeográfico y macroecológico". Facultad de Ciencias, UNAM. México.

2005. Certificados de dominio de los idiomas francés e inglés, emitidos por las oficinas centrales de la ONU en Nueva York, EUA

2004. Certificado "Security in the field" de la ONU. Certificado obligatorio para emprender misiones internacionales.

1998. Diplomado en Administración de Desarrollo Institucional y Procuración de Fondos. Indiana University Center of Philantropy. Curso llevado a cabo en la Cd. de México.

1993-1997. Estudios de Maestría en Ciencias (Biología Animal) promedio 9.3/10 Fac. de Ciencias, UNAM, México.

1993. (Abril) Obtención del Grado de Bióloga. Fac. Ciencias, UNAM. México. Tesis: "Variaciones en la concentración de lactato y en el consumo de oxígeno en dos géneros de acocil sometidos a posible estrés lumínico".

1992. Diploma de profesora de Francés. CELE, UNAM. México.

1991. Diploma de profesora de Sueco. CELE, UNAM. México.

1983-84. Curso de Idioma Sueco. Stockholms Universitet. Estocolmo, Suecia

Distinciones:

Mayo 2013 a la fecha: Miembro de la Red de Expertos Asociados en Energía y Ambiente, de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe del PNUD-GEF

Becaria CONACyT, México, 1993/94. Estudios de Maestría (Biol. Animal), Fac. Ciencias, UNAM.

Becaria del Instituto Sueco, bajo un programa de cooperación cultural: estudios avanzados del idioma sueco en "Billströmska Folkhögskolan", Gotemburgo, Suecia. Agosto, 1990.

Becaria del Programa de Servicio Social Multidisciplinario, UNAM, México, 1989.

Experiencia laboral:

Fechas	Institución	Puesto y cargos	Contribuciones
--------	-------------	-----------------	----------------

Agosto 2014 a la fecha	Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)	Profesora universitaria. Unidad Multidisciplinaria de Docencia e Investigación (UMDI-Fac. Ciencias, Juriquilla), Querétaro. -Agosto-Nov. 2014: <i>English for Earth Science Students</i> (curso extracurricular de comprensión lectora en inglés para estudiantes de Ciencias de la Tierra). -Agosto 2014 a la fecha: <i>Cátedra de Educación Ambiental para el Desarrollo Sostenible</i> . -Agosto-Noviembre 2015: <i>Economía y Desarrollo Sostenible</i> -Agosto-Noviembre 2016: <i>Ecología Urbana</i> -Febrero-Mayo 2017: <i>English for Earth Science Students II</i> (curso extracurricular de Inglés nivel intermedio enfocado a temas de ciencia), y <i>Economía y Recursos Naturales</i> .	Todos los estudiantes que presentaron el examen de comprensión lectora (requisito para finalizar sus estudios de licenciatura) en inglés lo pasaron exitosamente. Se inicia la asignatura optativa de Educación Ambiental en la línea de Ciencias Ambientales de la Carrera de Ciencias de la Tierra en el Campus Juriquilla.
Mayo-Sept. 2016	Consultora Independiente	Apoyo en la elaboración de un Documento de Proyecto de Desarrollo de Capacidades de un país del Caribe.	Incluye traducciones español-inglés; revisiones de gramática y estilo; y la elaboración de varias secciones del Proyecto.
Enero 2016	Consultora Independiente	Apoyo en la elaboración del un anteproyecto de desarrollo de capacidades de PNUD de Guinea-Bissau	Anteproyecto aprobado.
Enero 2015	Consultora independiente	Revisión de estilo de un documento PNUD GEF de Madagascar en francés.	Se brindó asistencia para la revisión del NCSA de Madagascar en francés.
Dic. 2014	PNUD-Ecuador	Traducción del inglés al español (en términos GEF) de un documento de proyecto grande (FSP) de aguas internacionales https://www.thegef.org/project/global-sustainable-supply-chains-marine-commodities	Se brindó apoyo a la Oficina de País PNUD en Quito, Ecuador con la traducción en términos técnicos del ProDoc para su aprobación por parte del Gobierno.
Enero-Julio 2014	PNUD-Trinidad y Tobago	Consultora Internacional para el Gobierno de Trinidad y Tobago y la Oficina PNUD: redacción de un anteproyecto a ser financiado por el Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF por sus siglas en inglés). Apoyo a distancia proporcionado para elaborar el PPG y el PIF de un MSP (US\$2M) en formato PNUD-GEF para un proyecto de Desarrollo de Capacidades Transversales relativas a las Convenciones de Río (CCCD por sus siglas en inglés).	Se brindó apoyo y asesoría al Ministerio del Ambiente de Trinidad y Tobago, a través de la oficina PNUD en Trinidad, para elaborar el PIF de un MSP-CCCD en formato PNUD-GEF. https://www.thegef.org/project/capacity-development-improved-management-multilateral-environmental-agreements-global
Agosto-Diciembre 2013	PNUD-San José	Apoyo en la elaboración de un Documento de Proyecto (ProDoc) Mediano (US\$1M) de Desarrollo de Capacidades Transversales para Costa Rica.	Brindar asistencia para la elaboración del MSP-CCCD: https://www.thegef.org/project/capacity-building-mainstreaming-mea-objectives-inter-ministerial-structures-and-mechanisms
Julio 2013	PNUD-Quito	Traducción del inglés al español (en términos GEF) de un documento de proyecto de Contaminantes Orgánicos Persistentes (POPs-FSP-ProDoc) para Ecuador.	Se brindó apoyo a la Oficina de País PNUD en Quito, Ecuador con la traducción en términos técnicos para su aprobación por parte del Gobierno.
Junio 2013	PNUD-Quito	Traducción del inglés al español (en términos GEF) de un documento de proyecto de biodiversidad (BD-FSP-ProDoc, por sus siglas en inglés) para Ecuador.	Se brindó apoyo a la Oficina de País PNUD en Quito, Ecuador con la traducción en términos técnicos para su aprobación por parte del Gobierno.
Nov. 2012	PNUD-Quito	Traducción del español al inglés (en términos GEF) de un anteproyecto regional de aguas internacionales (IW-FSP-PIF, por sus siglas en inglés) para Ecuador y Perú.	Se brindó apoyo a la Oficina de País PNUD en Quito, Ecuador con la traducción en términos técnicos para aprobación del proyecto de referencia por el GEF.
Octubre-Diciembre 2012	Gobierno de Paraguay/ PNUD	Consultora Internacional para el Gobierno del Paraguay y la Oficina PNUD en Asunción: redacción de un anteproyecto a ser financiado por el Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF por sus siglas en inglés). Apoyo a distancia proporcionado para elaborar el PPG y el PIF de un MSP (US\$1M) en formato PNUD-GEF para un proyecto CCCD.	Apoyo al Ministerio del Ambiente de Paraguay, a través de la oficina PNUD en San José, para redactar el PPG y el PIF de un MSP-CCCD. https://www.thegef.org/project/capacity-development-improved-decision-making-global-environment

Febrero-Marzo 2011-2012	Gobierno de Costa Rica / PNUD	Consultora Internacional – Apoyo en la actualización y negociación de co-financiamiento 1:1 (US\$1M) de un MSP de Desarrollo de Capacidades Transversales (CCCD) de Costa Rica	Se brindó apoyo y asesoría al MINAET-Costa Rica, a través de la oficina PNUD en San José, para actualizar el PPG y el PIF de un MSP-CCCD en formato PNUD-GEF.
Dic. 2011-Ene 2012	Gobierno de Surinam / PNUD	Consultora Internacional – Apoyo en la elaboración del PIF de un Proyecto Mediano (US\$1M) de Desarrollo de Capacidades Transversales de Surinam. https://www.thegef.org/project/mainstreaming-global-environment-commitments-effective-national-environmental-management	Se brindó apoyo y asesoría al Ministerio del Ambiente de Surinam, a través de la oficina PNUD en Paramaribo, para elaborar el PPG y el PIF de un MSP-CCCD en formato PNUD-GEF.
Agosto 2011	Oficina Regional para América Latina y el Caribe PNUD-GEF	Consultora Internacional PNUD-GEF Oficina regional para América Latina y el Caribe – Área de Cambio Climático (mitigación).	Análisis de información, revisión y registro del formato PIF de un Proyecto Grande (FSP, por sus siglas en inglés) de Comunicación Nacional al CMNUCC de un país latinoamericano para la oficina regional de PNUD-GEF (RCS).
Octubre-Dic. 2010	Gobierno de Paraguay / PNUD	Consultora Internacional. Secretaría del Ambiente (SEAM) de Paraguay PNUD-Paraguay Proyecto de Autoevaluación Nacional de las Necesidades de Fortalecimiento de la Capacidad (NCSA por sus siglas en inglés)	Apoyo en la finalización de productos del proyecto (informe final y plan de acción). Viaje de trabajo, consultas con diversos actores multisectoriales, revisión de bibliografía y redacción y edición de productos finales. http://www.seam.gov.py/documentos-ncsa.html
Julio-Sept. 2010	Oficina Regional para América Latina y el Caribe PNUD-GEF	Consultora Internacional PNUD-GEF Oficina regional para América Latina y el Caribe – Área de Cambio Climático (mitigación)	Análisis de los reportes de Cambio climático (PIRs) de proyectos PNUD-GEF. Elaboración del Reporte Regional CC PIR 2010.
Abril-Mayo 2010	Gobierno de Costa Rica / PNUD	Consultora Internacional. Ministerio del Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET) de Costa Rica PNUD-Costa Rica. Área multifocal. PIF y PPG de Proyecto Mediano (MSP) PNUD-GEF.	Viaje de trabajo y apoyo a distancia para elaborar el PPG y el PIF de un MSP (USD.5M) en formato PNUD-GEF. Consultas con diversos sectores del país, apoyo en la pre-negociación 1:1 del co-financiamiento de Costa Rica y redacción del PIF a ser financiado por el GEF.
Febrero 2010	PNUD-PNUMA-GEF Programa Mundial de Apoyo (GSP) NY.	Consultora Internacional. Análisis de reportes finales de proyectos NCSA de varias sub-regiones del mundo. http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/environment-energy/www-ee-library/mainstreaming/national-capacity-self-assessment-synthesis-report/NCSA-101209.pdf?download	Análisis en inglés de 18 reportes finales en francés, español y portugués de proyectos de NCSA, de países de las regiones de África y de América Latina.
Agosto-Oct. 2009	Oficina Regional para América Latina y el Caribe PNUD-GEF	Consultora Internacional PNUD-GEF Oficina regional para América Latina y el Caribe – Área de Cambio Climático (mitigación)	Análisis de los reportes de Cambio climático (PIRs) de proyectos PNUD-GEF. Elaboración del Reporte Regional CC PIR 2009.
Abril 2008 – Abril 2009	Gobierno de Surinam / PNUD	Consultora Internacional – NCSA de Surinam, y Actividades Facilitadoras para la Preparación de la Segunda Comunicación Nacional a la Convención Marco de Naciones Unidas sobre Cambio Climático (CMNUCC) de Surinam (SCN). http://www.thegef.org/gef/sites/thegef.org/files/documents/document/ncsa-suriname-fr-ap.pdf	Se brindó apoyo y asesoría al Ministerio del Ambiente de Surinam, a la coordinadora del proyecto NCSA y a los consultores locales sobre los temas esenciales para la implementación exitosa del proyecto. Asimismo, se asesoró al Instituto Nacional sobre Ambiente y Desarrollo de Surinam respecto del proyecto SCN y se logró la aprobación del mismo por PNUD-GEF.
Ago 2006-Dic 2006.	PNUD-PNUMA-GEF Programa Mundial de Apoyo (GSP, por sus siglas en inglés), NY.	Consultora Internacional – Facilitadora y co-organizadora del 2do Taller regional sobre proyectos NCSA para países latinoamericanos de habla hispana realizado en Chile. Analista para el GSP en proyectos de diversas regiones del mundo.	Participación de 15 países latinoamericanos al taller. Elaboración de un análisis para el GSP sobre la plataforma regional para los proyectos NCSA. Análisis sobre los reportes finales de proyectos NCSA de varias regiones del mundo.
Agosto 2005-Dic. 2006	Oficina Regional para América Latina y el Caribe PNUD-GEF	Consultora Internacional –Gerente regional de portafolio para las Comunicaciones Nacionales al CMNUCC y para los proyectos NCSA (Proyectos de actividades facilitadoras	Se logra la implementación de todo el portafolio regional de proyectos NCSA a cargo de PNUD (22 países, ca. US\$4,5M), así como la implementación de 28 de 32 Com. Nac. al

		PNUD-GEF).	CMNUCC en 2006 (>US\$12M).
Nov. de 2003 - Julio de 2005	Oficina Regional para América Latina y el Caribe PNUD-GEF	Asociada de Programas para las áreas de: Desarrollo de Capacidades y Adaptación (CDAC por sus siglas en inglés) y de Cambio Climático (CC) de la Oficina regional para América Latina y el Caribe.	Enlace entre 32 países de América Latina y el Caribe con las oficinas centrales de PNUD-GEF en NY respecto de la cartera de proyectos en temas de energía, cambio climático, adaptación y desarrollo de capacidades (NCSAs y CNs). Organización de misiones, revisión de proyectos, elaboración de talleres y de seminarios; sesiones de entrenamiento para las oficinas PNUD nacionales, entre otras actividades (talleres y seminarios regionales llevados al cabo en: Barbados, Jamaica, Panamá, Ecuador, Chile y México).
2003	Oficina Regional para América Latina y el Caribe PNUD-GEF	Consultora internacional para América Latina y el Caribe, a cargo de misiones en diversos países para la elaboración de documentos sobre "Autoevaluación Nacional de las Necesidades de Fortalecimiento de Capacidad (NCSA's)".	Apoyo a las oficinas PNUD de Costa Rica, Chile, Guatemala, Nicaragua, México, Paraguay y Venezuela en la formulación y preparación de documentos de los proyectos NCSA y sus revisiones subsecuentes solicitadas por la oficina regional PNUD-GEF, la oficina central en NY y el Secretariado del GEF en Washington. Realización de viajes de trabajo en los seis países latinoamericanos arriba mencionados.
1999 - 2000	Universidad de Virginia (UVa), Charlottesville, Virginia, EUA.	-Profesora de francés (nivel intermedio) para el Departamento de Literatura e Idioma Francés, y -Profesora de Español, (nivel intermedio) para el Departamento de Español, Italiano y Portugués de la Universidad de Virginia. -Voluntaria de la Casa Internacional de la U. de Virginia.	Difusión de las culturas francófona e hispana en la Universidad de Virginia. Clases en los niveles 201 y 202 de francés y nivel 201 de español. Organización de grupos de conversación semanales extra aulas para los estudiantes. Difusión sobre México.
1994 - 1999	Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO), EUA* y México	a)* 06/98-06/99 Asesora del Secretario Ejecutivo en labores relacionadas con Procuración de Fondos. b) 06/96-05/98 Asistente del Secretario Ejecutivo, Dr. Jorge Soberón Mainero. En particular, en asuntos relacionados con financiamiento externo. Revisión de políticas ambientales globales que se relacionan con proyectos prioritarios sobre biodiversidad, susceptibles de ser financiados por agencias internacionales. Preparación de propuestas para ser financiadas por organizaciones nacionales e internacionales, y elaboración de reportes a las agencias financiadoras. c) 08/94-05/96: Analista de la Dirección de Evaluación de Proyectos, a cargo de 55 proyectos académicos apoyados por la Comisión relacionados con el conocimiento taxonómico-biogeográfico; ecológico-genético y de uso sostenible de la biodiversidad. Encargada de la sección de la Dirección Técnica de Evaluación de Proyectos (DTEP) bajo supervisión de la Fis. Ana Luisa Guzmán, en la página de Internet de la CONABIO.	a) Elaboración de una metodología para la Comisión relacionada con actividades de financiamiento externo. b) Apoyo en la obtención de fondos significativos (tanto en moneda como en especie), de agencias nacionales e internacionales (incluido el GEF) y de empresas privadas. Elaboración de la propuesta de admisión del Fideicomiso Fondo para la Biodiversidad a la IUCN. Enlace entre las agencias donadoras y la Comisión. Organización de talleres y seminarios con el Senado de la República y CONABIO. c) Apoyo en la organización de reuniones académicas de evaluación externa de proyectos. Seguimiento y análisis de proyectos: solicitud, reportes académicos y financieros, pagos y enlace con las instituciones e investigadores con proyectos apoyados por la Comisión.
1988-1994	Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), México	a) 1991-1994: Asistente de profesor; Laboratorio de Neurofisiología, Fac. de Ciencias, UNAM. b) 1993: Encargada de la organización de la Sección del Depto. de Biología de la Fac. de Ciencias, UNAM en la Exhibición "Universum". c) "1991-1992: Representante de profesores del Depto. de Portugués, Sección de Sueco, en el Consejo de Lenguas del CELE, UNAM.	a) Organización de Servicios Sociales y trabajos semestrales en el Laboratorio, apoyo en la organización de cursos, pláticas y talleres. Reclutamiento de estudiantes para el laboratorio. b) Primer Premio al mejor stand "100-cias" del evento. c) Fomentar una comunicación efectiva entre el profesorado, el personal administrativo, y el estudiantado.

		<p>d) Profesora de francés: Depto. de Lingüística Aplicada del CELE, UNAM. 1991/92.</p> <p>e) 1989-1992: Profesora de sueco (CELE, UNAM). Encargada de las actividades del "mes de la ciencia" en el XXV aniversario del CELE, UNAM.</p> <p>f) Asistente del Secretario General del Comité Organizador de la Asamblea Oceanográfica Conjunta (JOA'88), Acapulco, Gro., México. Inst. de Ciencias del Mar y Limnología, UNAM</p>	<p>d) Cursos de lectura en francés para biólogos.</p> <p>e) Clases de sueco a todos los niveles; fomento de la cultura y civilización escandinavas, apoyo en la obtención de becas en Suecia para estudiantes.</p> <p>f) Apoyo logístico en la organización del evento; encargada de las ruedas de prensa. RP.</p>
1993-94	Aeropuertos del Distrito, S.A. de C.V.	Gerente General de Gourmet Deli, en la Sala E del Aeropuerto Internacional Benito Juárez de la Cd. de México.	Gerencia general: a cargo de contratación de personal; de permisos de importación, de manejo de capital, revisión de contabilidad, publicidad, ventas y remodelación del local.
1986	Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA), México.	Intérprete acompañante del Secretario General de la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA), Sr. Joseph Blatter, durante el evento Copa Mundial México' 86. México.	Interpretación del español al francés y al inglés para el Sr. Joseph Blatter y su familia durante su estancia en la República Mexicana en ocasión de la Copa Mundial México' 86.
1983	Familia Sadat Estocolmo, Suecia	Intérprete acompañante de la Sra. Joan Vda. de Sadat y de Lubna Sadat, durante su conferencia sobre la Paz realizada en Estocolmo, Suecia.	Intérprete del sueco al francés y al inglés para Lubna Sadat y Joan Vda. de Sadat durante su estancia en Estocolmo, Suecia.
1981-1987	Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), y Secretaría de Turismo (SECTUR), México	Oficial de Sala y asistente del grupo organizador de múltiples conferencias y congresos internacionales para SRE, SECTUR y CEPAL, PNUD, PNUMA, UNESCO, OEA, en tópicos relacionados con población, turismo, cultura y educación, desarme y medio ambiente.	Apoyo multi-lingüístico y organizacional durante las conferencias y congresos mencionados, así como en eventos especiales pre y post congreso para los delegados internacionales.

Investigación:

10/1989-08/1994: Estudios sobre producción de lactato como respuesta al estrés en acociles adultos *Procambarus clarkii* y *P. digueti*. Fac. de Ciencias y Facultad de Medicina, UNAM.

1992/94: Estudios de conducta animal en invertebrados. Facultad de Ciencias, UNAM.

1990/94: Participación en el Laboratorio de Neurofisiología Comparada de la Facultad de Ciencias, UNAM mediante la supervisión de trabajos de alumnos de licenciatura sobre Zoología y Biología General, relacionados con mantenimiento y reproducción, ontogenia y aspectos conductuales en crustáceos.

04/1993: Colaboración en las actividades de campo en la Estación de Biología de Los Tuxtlas, México, sobre "El comportamiento agonístico en larvas de libélulas neotropicales", dirigido por el Dr. Richard Rowe de la Universidad de Townsville, Australia.

05-11/1990. Servicio Social Fac. Ciencias, UNAM: "Efectos de la luz en la ontogenia de invertebrados",

Publicaciones:

-Teresa Bosques-Tistler (2011) "Autoevaluación de las Capacidades Nacionales (NCSA) del Paraguay: Reporte Final". Secretaría del Ambiente, Gobierno del Paraguay. Asunción, Paraguay.

-Teresa Bosques-Tistler (2011) "Plan de acción nacional para el fortalecimiento de capacidades en el marco de la gestión ambiental global". Secretaría del Ambiente, Gobierno del Paraguay. Asunción, Paraguay.

-Rutger de Wolf, M. van Deurzen, S. van Dijk, y T. Bosques (2009) "Suriname NCSA – Capacity Development and Action Plan". Ministry of Labour, Technological Development and Environment, Paramaribo, Surinam.

-De Wolf y T. Bosques (2009) "Suriname National Capacity Self-Assessment (NCSA) Report." Ministry of Labour, Technological Development and Environment, Paramaribo, Surinam.

-Fanjul-Moles, ML, Bosques-Tistler TM, Prieto-Sagredo J & Fernández-Rivera L. (1998) "Effect of Variation in Photoperiod and Light Intensity on Oxygen Consumption, Lactate Concentration and Behavior in Crayfish *P. clarkii* and *P. digueti*". J. Comp. Biochem. Physiol. 119A 1:263-269

-Fanjul-Moles & Bosques-Tistler T. (1995) A checklist of freshwater crayfishes in Mexico (Decapoda:Cambaridae).Freshwater Crayfish 8:51-55 (AVI Publishing Co, Westport, Connecticut.)
http://iz.carnegiemn.org/crayfish/IAA/fc8_toc.htm

-Publicación conjunta del trabajo: "Crustáceos decápodos y estomatópodos de dos localidades del Pacífico Mexicano: Isla Socorro, Archipiélago Revillagigedo, Colima y Bahía de Santiago, Manzanillo, Colima". Facultad de Ciencias, UNAM. 1990.

Colaboración en otras publicaciones (agradecimientos y/o créditos):

-Bellamy, Jean-Joseph and Kevin Hill, (2010). "National Capacity Self-Assessments: Results and Lessons Learned for Global Environmental Sustainability". Global Support Programme, Bureau for Development Policy, UNDP, NY, USA.

-Del Cueto-Ruiz-Funes, Juan Ignacio and Raquel Mesa-Sobejano (2011) "Félix Candela". Ed. Generalitat Valenciana, AC/E. 62 p. ISBN 978-84-15272-23-6.

-Varios Autores (2010) Félix Candela 1910 - 2010. Sociedad Estatal de Conmemoraciones Culturales de España. 408 p. ISBN: 978-84-92827-95-4.

-Flores-Villela, O., Goyenechea, I. (2003). "Patrones de distribución de anfibios y reptiles en México". En: Morrone, J. J. y J. Llorente (eds.). 2003. Una perspectiva latinoamericana de la biogeografía, Las Prensas de Ciencias, UNAM, México, D.F.

-Hansen, S., Yap, H., Soberón, J. (1998) "Selective review of the project Sustainable Development and Management of Biologically Diverse Coastal Resources of Belize", STAP, GEF.

-Arriaga-Cabrera, L., E. Vázquez-Domínguez, J. González-Cano, R. Jiménez-Rosenberg, E. Muñoz-López, V. Aguilar-Sierra (coords.) (1998). Regiones prioritarias marinas de México. CONABIO, México. (Créditos por la coordinación de recaudación de fondos).

-L. Medrano-González, et al. (1995) "Diversity and Distribution of mitochondrial DNA lineages among humpback whales *Megaptera novaeangliae*, in the Mex. Pacific Ocean". *Can. J. Zool.* 73:1735-1743

-Medrano, L., et al. (1994) "Sex identification of humpback whales, *Megaptera novaeangliae*, on the wintering grounds of the Mexican Pacific Ocean". *Can.J. Zool.* 72: 1771-1774

-O. Flores-Villela y P. Gerez (1994) "Biodiversidad y Conservación en México: vertebrados, vegetación y uso del suelo". 439 p. UNAM-CONABIO. México

Cursos y talleres. Organización:

-Segundo taller regional sobre proyectos de Autoevaluación de las Capacidades Nacionales (NCSA) para países de habla hispana en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, Chile. 26-29 de septiembre, 2006. http://ncsa.undp.org/report_detail.cfm?Projectid=381

-Primer taller regional sobre proyectos de Autoevaluación de las Capacidades Nacionales (NCSA) para países de habla inglesa en el Caribe. Kingston, Jamaica. Junio 2005.

-Primer taller regional sobre Segundas Comunicaciones Nacionales al Convenio Marco de Naciones Unidas para el Cambio Climático para países de habla inglesa en el Caribe. Bridgetown, Barbados, Mayo, 2005.

-Primer taller regional sobre Segundas Comunicaciones Nacionales al Convenio Marco de Naciones Unidas para el Cambio Climático para países de habla hispana en América Latina y el Caribe. Cd. de Panamá, Panamá, Abril, 2005

-Primer taller regional sobre proyectos de Autoevaluación de las Capacidades Nacionales (NCSA) para países de habla hispana en América Latina y el Caribe. Quito, Ecuador, 15-17 Diciembre 2004. <http://www.pnud.org.ec/Desarrollo%20Sostenible/Tallerindex.htm>

-Talleres con los sectores académico, gubernamental y social en el "Programa de Regiones Prioritarias Marinas de México". Participación en el grupo técnico que implementó los talleres y en la obtención de fondos necesarios para su realización. Guadalajara, Jalisco y México, D.F. 01-04/1998.

-Taller sobre "Propiedad Intelectual y Acceso a los Recursos Naturales". Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP), CONABIO, Organización Mundial sobre Propiedad Intelectual (OMPI) y Senado de la República. 11/1997.

-"Seminario Internacional sobre Acceso a los Recursos Genéticos". Comisiones Unidas del Senado de la República, SEMARNAP y CONABIO.05/1997.

-Apoyo en la organización de "Seminarios Interdisciplinarios de Cronobiología", Fac. Medicina, UNAM. 07/93.

Asistencia: Taller de Biodiversidad. Unidad de Posgrado, realizado en el Instituto de Biología, UNAM, Cd. de México. Impartido por el Dr. David Pearson de la Universidad de Arizona, EUA. 09/2003
Entrenamiento en el curso / taller: "Formulación, Diseño y Manejo de Proyectos" realizado en el Centro de Enseñanza y Capacitación de las Naciones Unidas (CECNU, México). 04/1997
Curso "Recursos Naturales y Sustentabilidad". Museo de las Ciencias, UNAM, México. 06-07/1996
"Seminarios Interdisciplinarios de Cronobiología". Fac. Medicina, UNAM. 07/93
"Primer Curso Latinoamericano de Cronobiología". Facultad de Medicina. UNAM.03/1993
"Estadística Descriptiva aplicada a Estudios de Comportamiento". Instituto de Biología, UNAM, 03/1993
"Curso Teórico-Práctico sobre los Fundamentos del registro Eléctrico en Neurofisiología". Fac. Medicina. UNAM. 04/1992.
Curso "Neural Computation". Instituto de Fisiología Celular, UNAM. 05/1991
Curso avanzado de idioma sueco. Billströmska Folkhögskolan, Gotemburgo, Suecia. 07-08/1990
Curso "Bioquímica y Fisiología de los Sistemas Sensoriales". Facultad de Medicina, Universidad de San Luis Potosí, México. 11/1990
Curso "Introducción a las actividades subacuáticas con enfoque a la investigación hidrobiológica" Buceo básico para biólogos en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Licencia expedida por la US National Association of Underwater Instructors, USNAUI, No. 82907395. México. 05/1995
Curso de idioma sueco. Stockholms Universitet, Suecia. 83/1984.

Ponencias:

Ponente: 1) "NCSA Global Overview", 2) "Capacity Development Overview and Approaches", 3) "Thematic Assessments Introduction", 4) "Essential steps for Concluding the NCSA stocktaking exercise", 5) "Undertaking the thematic assessments of the three Rio conventions", 6) "Introduction: Action Plan overview: Global and Regional", 7) "Agreed final steps of the cross-cutting issues exercise", 8) "Agreed Methodology for Suriname's NCSA Action Plan and possible sources of funding".

Ponente: Talleres de entrenamiento para el proyecto NCSA de Surinam. Paramaribo, Surinam, abril y noviembre de 2008.

Ponente: 1) "Global and regional overview of the Second National Communications"; 2) "The Second National Communication's budget... How to survive it?"; 3) "Overview of the UNDP project cycle in relation to the implementation of the Second National Communication project activities", y 4) "Guidance for Preparation of Second National Communications". Primer taller regional sobre Segundas Comunicaciones Nacionales al Convenio Marco de Naciones Unidas para el Cambio Climático para países de habla inglesa en el Caribe. Bridgetown, Barbados, Mayo, 2005.

Ponente: "El presupuesto de las Segundas Comunicaciones Nacionales... ¿cómo sobrevivirlo?". Primer taller regional sobre Segundas Comunicaciones Nacionales al Convenio Marco de Naciones Unidas para el Cambio Climático para países de habla hispana en América Latina y el Caribe. Cd. de Panamá, Panamá, Abril, 2005.

Ponente: 1) Introducción a los NCSAs (Regional y Mundial); 2) "NCSAs: cómo obtener y mantener el apoyo político necesario", y 3) "Cómo aplicar los principios operacionales de los NCSAs". Primer taller regional sobre proyectos de Autoevaluación de las Capacidades Nacionales (NCSA) para países de habla hispana en América Latina y el Caribe. Quito, Ecuador, 15-17. Diciembre 2004.

Ponente: "Presentation on Mexico". Summer Institute on Multicultural Education for Teachers. Centro Internacional de la Universidad de Virginia, EUA. Julio de 1999.

Ponente: "Lactate concentration in haemolymph is a response in two genera of Crayfish" Primera Conferencia Europea sobre Crustáceos, París, Francia. Septiembre de 1992.

Ponente: "El aumento de ácido láctico es una forma de respuesta al estrés en el acócil *Procambarus clarkii*". Congreso Nacional de Zoología, Yucatán, México. Octubre de 1991.

Ponente: "Crustáceos decápodos y estomatópodos de dos localidades del Pacífico Mexicano: Isla Socorro, Arch. Revillagigedo, Col. y Bahía de Santiago, Manzanillo, Colima". Primer Coloquio de Macrocrustáceos Bentónicos del Pacífico Este Tropical. Estación del Instituto de Ciencias del Mar y Limnología (ICMyL), UNAM, Mazatlán, Sinaloa. México. Marzo de 1990.