

---

## الولايات المتحدة المكسيكية

### تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري

---

الوثيقة: EC 2025/131/W.P.6

بند جدول الأعمال: 7

التاريخ: 9 أكتوبر/تشرين الأول 2025

التوزيع: عام

اللغة الأصلية: الإسبانية

للاستعراض

**الإجراء:** لجنة التقييم مدعوة إلى استعراض تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري للولايات المتحدة المكسيكية.

---

---

الأسئلة التقنية:

**Mónica Lomeña-Gelis**

كبيرة موظفي التقييم

مكتب التقييم المستقل في الصندوق

البريد الإلكتروني: m.lomena-gelis@ifad.org

**Indran A. Naidoo**

مدير

مكتب التقييم المستقل في الصندوق

البريد الإلكتروني: i.naidoo@ifad.org

## جدول المحتويات

iii

شكر وتقدير

iv

موجز تنفيذي

## شكر وتقدير

تولت قيادة تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري هذا للولايات المتحدة المكسيكية كبيرة موظفي التقييم في مكتب التقييم المستقل في الصندوق Mónica Lomeña-Gelis، بدعم من موظف التقييم في مكتب التقييم المستقل في الصندوق Massiel Jiménez، والخبيرة الاستشارية المبتدئة Camilla Carrozza. وساهم في التقييم الخبراء الاستشاريون التالون: Héctor Valdés Conroy (خبير استشاري رئيسي)، و Isidro Soloaga و Silvia و Muñoz Erendira و Alberto Gallardo و Juan Carlos Rossette و Chiara Grimaldi. وتولت مساعدة التقييم في مكتب التقييم المستقل في الصندوق Antonella Sisti، المسائل الإدارية اللوجستية.

وقدّم كل من كبيرة موظفي التقييم في مكتب التقييم المستقل في الصندوق ديان أبي خليل، وموظفي التقييم الرئيسيين في مكتب التقييم المستقل في الصندوق Oanh Nguyen و Paolo Silveri، ونائبة مدير مكتب التقييم المستقل في الصندوق منى فتوح، تعليقات لتحسين جودة التقرير في مراحل أساسية من عملية التقييم، في إطار التوجيه العام لمدير مكتب التقييم المستقل في الصندوق Indran A. Naidoo. كما استفاد التقرير من مساهمات المراجع الخارجي Robert Hofstede.

ويعرب مكتب التقييم المستقل في الصندوق عن شكره لدائرة العمليات القطرية في الصندوق وبوجه خاص لشعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي والفريق القطري على تعاونهما البناء طوال عملية التقييم. كما يتقدم المكتب بخالص امتنانه لأفرقة اللجنة الوطنية للغابات ووزارة الخارجية وجميع كيانات حكومة المكسيك التي تعاونت في التقييم. وننتقدم بشكر خاص للمنتجين الريفيين على الوقت الذي قضوه مع فريق التقييم.

## موجز تنفيذي

### ألف- الخلفية

- 1- في عام 2025، أجرى مكتب التقييم المستقل في الصندوق تقييماً للاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري في الولايات المتحدة المكسيكية يغطي الفترة 2018-2024. ووفقاً لسياسة التقييم في الصندوق ودليل التقييم في الصندوق، هدف هذا التقييم إلى تقييم الاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري الذي موله الصندوق في المكسيك، وإصدار توصيات تعمل كأساس لإعداد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديد، الذي سينفذ مع الأخذ في الاعتبار أن المكسيك قد بلغت عتبة الصندوق للتخرج (EB 2021/133/R.5).
- 2- وهذا هو التقييم الثالث من نوعه الذي يُجرى في البلد. وشمل برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية (2020-2025)، وثلاث عمليات قروض (مشروع التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية الريفية في المناطق شبه القاحلة - الشمال وإقليم ميكسيكا، ومشروع الاقتصاد الاجتماعي: الأراضي والشمول، ومشروع حوض بالساس: الحد من الضعف في وجه التقلبات المناخية ومن الانبعاثات من خلال سبل العيش المستدامة)، وهو مشروع ممول بمنحة من مرفق البيئة العالمية، وسبع منح إقليمية، وأنشطة أخرى غير إقليمية. وبلغ إجمالي عمليات القروض 185.92 مليون دولار أمريكي، منه 92.53 مليون دولار أمريكي تمويل من الصندوق، والباقي من حكومة المكسيك والمستفيدين ووكالات دولية أخرى.
- 3- **السياق القطري.** المكسيك هي ثالث أكبر بلد في أمريكا اللاتينية، بمساحة تقارب مليوني كيلومتر مربع، وعدد سكان يبلغ 129.5 مليون نسمة، وتتميز بتنوع ثقافي كبير. وهي بلد اتحادي من البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا، ويبلغ نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي 11 980 دولاراً أمريكياً. والمكسيك هي ثالث أكبر منتج زراعي في أمريكا اللاتينية والكاريبي، على الرغم من أن الزراعة تمثل حصة أقل من ناتجها المحلي الإجمالي مقارنة بالأرجنتين والبرازيل. وخلال فترة التقييم، مر الاقتصاد المكسيكي بمرحلة اتسمت بوصول التضخم إلى ذروته، بالغاً أكثر من 7 في المائة وتزايد الدين العام (الذي وصل إلى 50.2 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي). وعلاوة على ذلك، تسببت جائحة كوفيد-19 في انكماش اقتصادي بنسبة 8.2 في المائة في عام 2020، على الرغم من ملاحظة انتعاش تدريجي بين عامي 2021 و2023.
- 4- وانخفض الفقر المتعدد الأبعاد من 41.9 في المائة من السكان في عام 2018 إلى 36.3 في المائة في عام 2022 (وارتفع إلى 43.9 في المائة في عام 2020). ومع ذلك، ارتفع العدد المطلق للأشخاص الذين يعيشون في فقر مدقع من 8.7 مليون إلى 9.1 مليون. ولا يزال الفقر الريفي أعلى من الفقر الحضري ويتركز أساساً في ولايات الجنوب والجنوب الشرقي. وتعاني مجموعات مختلفة تعرضت للتمييز تاريخياً من مستويات أعلى من الفقر: السكان الأصليون والسكان المكسيكيون من أصل أفريقي والفتيات والأطفال والمراهقون الريفيون والعمال الزراعيون اليوميون. كما لا تزال هناك فجوات كبيرة بين الجنسين في البلد. وعلاوة على ذلك، في حين تحسن الأمن الغذائي في السنوات الأخيرة، فقد وصل معدل انتشار نقص التغذية إلى 3.9 مليون شخص في الفترة 2021-2023 وانعدام الأمن الغذائي المعتدل أو الشديد إلى 26.4 مليون شخص (22.5 في المائة من السكان). ويمثل انعدام الأمن تحدياً حقيقياً آخر يواجهه البلد. ووفقاً لمؤشر السلام في المكسيك، قد يحدث العنف أثراً اقتصادياً يعادل 20 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي (وفقاً لبيانات عام 2023).
- 5- ويتميز قطاع الزراعة والثروة السمكية في المكسيك بتفاوتات إقليمية واسعة. وتعمل حوالي 82 في المائة من الوحدات الاقتصادية الريفية في الزراعة الأسرية وزراعة الكفاف، وتوظف أكثر من 10 ملايين شخص. وتعاني هذه الوحدات من مشاكل متعددة تعيق استدامتها. وعلى سبيل المثال، لا تزال هناك فجوات كبيرة في الشمول المالي الريفي القائم على الجنس والأصل الإثنى للسكان. وتتمتع المكسيك بإمكانات حرجية هائلة، مدعومة بتنوعها الحيوي المناخي، الذي يمتد من الغابات المطيرة الاستوائية إلى المناطق القاحلة. وتعد نسبة

60 في المائة من الغابات "ملكية جماعية" (وضع قانوني يشمل الأراضي المشاع وأراضي المجتمعات المحلية)، يعيش عليها أكثر من 13 مليون شخص، معظمهم من الشعوب الأصلية - وهم سكان يعتمدون على الغابات كمصدر للعمالة والدخل ومواد البناء.

6- ويخضع الإطار المالي المكسيكي لمبدأ عدم الإضافة، الذي لا تزيد بموجبه عائدات القروض الخارجية من ميزانية الوكالات المنفذة أو البرامج الممولة. وعلاوة على ذلك، كان السياق الاقتصادي الكلي خلال فترة التقييم مقيدا للغاية. وقد طبقت الحكومة، التي بدأت ولايتها في ديسمبر/كانون الأول 2018، سياسة "النقش الجوهري" التي خفضت بشدة الحيز المالي المتاح للانتماء الخارجي من المؤسسات المالية الدولية.

## باء- النتائج الرئيسية

7- صُنفت الملاءمة على أنها مُرضية إلى حد ما. وكانت استراتيجية الصندوق ومشروعاته متسقة مع الإطار التشريعي والتنظيمي للبلد والجهود المحلية لتشجيع التعزيز المؤسسي، والإدارة المستدامة للغابات، و"الارتقاء بالقطاع الزراعي"، والحد من الفقر. غير أن التغيير في الموقف المؤسسي للحكومة، الذي يشدد على الاستقلالية في تنفيذ البرامج، أثر على ملاءمة الهدف الاستراتيجي الثاني لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، والمتعلق بتوسيع نطاق النهج المبتكرة. وقد عززت تصاميم المشروعات، عن حق، الإدماج الاقتصادي الفعال للسكان الريفيين الذين يعيشون في فقر، إلا أن أهدافها ونطاقاتها كانت طموحة للغاية بالنظر إلى الموارد المتاحة وسياق التنفيذ الوطني. وقد دمج الاستهداف الجغرافي للبرنامج، عن حق، معايير الضعف في وجه التقلبات المناخية، واقتراح التركيز في الولايات الجنوبية والجنوبية الشرقية.

8- وصُنِف الاتساق، الذي يشمل إدارة المعرفة وبناء الشراكات والمشاركة في حوار السياسات، على أنه مُرض إلى حد ما. وفيما يتعلق بالاتساق الخارجي، واجهت المشروعات صعوبة في التنسيق مع البرامج الاتحادية الأخرى في الميدان، من بينها *Sembrando Vida* [زرع الحياة] و *Producción para el Bienestar* [الإنتاج من أجل الرفاه]، مما أدى إلى جهود مجزأة، الأمر الذي أعاق تحقيق نتائج شاملة. وفقد تصميم مشروع الاقتصاد الاجتماعي: الأراضي والشمول، الذي كان متسقا في البداية مع الأولويات الوطنية للشمول الإنتاجي، المواءمة مع التغيير في الإدارة في عام 2018. وشدد برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية على التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، ولكن العمل في هذا المجال كان شبه معدوم. وكان الاتساق الداخلي في برنامج الصندوق في البلد جزئيا فحسب. وكانت القروض متسقة مع بعضها البعض ومع الاستراتيجية، واستكملت بعض المنح المشروعات الممولة بالقروض، على الرغم من أن هذه الممارسة لم تكن منهجية.

9- وكانت إدارة المعرفة في المشروعات ضعيفة، مع وجود القليل من منهجية التعلم خارج جهود مشروع التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية الريفية في المناطق شبه القاحلة - الشمال وإقليم ميكسيكا. وافترقت خطة الصندوق غير الإقراضية إلى استراتيجية واضحة لتعزيز مساهمته في نقاش السياسات العامة. ورغم أن بعض المنح قدمت أدلة مفيدة، لم توضع استراتيجية واضحة لاستخدامها وأثرها. ومع ذلك، ساهم الصندوق في تحسين السياسات التشغيلية للجنة الوطنية للغابات، من خلال تعزيز إدراج معايير متميزة للعمل في المناطق شبه القاحلة، وإقامة حيز مؤسسي خاص به للمشروعات في قواعد التشغيل. وكانت الشراكات التي أبرمت محدودة من حيث العدد، ولكن ذات طابع استراتيجي. وحافظ الصندوق على علاقات وثيقة مع كيانات رئيسية، مثل وزارة المالية والانتماء العام ومكتب الرئيس، مما كان حاسما للموافقة على مشروع حوض بالساس. غير أن الوجود المادي المحدود للصندوق في البلد أعاق قدرته على بناء شراكات جديدة، وهو ما كان أحد أهداف برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وأقام الصندوق شراكات مالية استراتيجية مع كيانات مختلفة (الصندوق الاستثماري الإسباني، والصندوق الأخضر للمناخ، ومرفق البيئة العالمية) لتعبئة موارد إضافية.

10- وصُنفت **الفعالية** على أنها مُرضية إلى حد ما. واستفاد من هذه المشروعات مباشرة 120 683 شخصا، وكانت النتائج متباينة. وأُبلغ عن إحراز تقدم في تعزيز المؤسسات الحرجية المجتمعية، واستعادة الأراضي المتدهورة، وإدارة الموارد الطبيعية بوجه عام. ومع ذلك، توجد قيود في تقييم مساهمتها في التكيف مع تغير المناخ، وقدرة النظم الإيكولوجية على الصمود، والتنوع البيولوجي. وكان أداء الأنشطة المتعلقة بتوليد الدخل، والشمول المالي، والوصول إلى الأسواق منخفضا مقارنة بأهدافها، وكان نطاقها واستدامتها محدودين بسبب التغييرات المؤسسية والقيود التي تفرضها قواعد التشغيل الاتحادية. وشارك الصندوق في 20 من أصل 32 كيانا اتحاديا في البلد، وركز جهوده في 445 بلدية تعاني من مستويات عالية من التهميش والضعف في وجه التقلبات المناخية (18 في المائة من الإجمالي)، على الرغم من أن التدخلات كانت أقل من المتوقع في ولاية فيراكروز.

11- ومن خلال تغييرات في قواعد التشغيل، عززت مشروعات الصندوق تركيزها على النساء والشعوب الأصلية والشباب، إلا أن استخدامها يفتح الباب أمام إدراج فئات سكانية لا تحظى بالأولوية في استراتيجية الصندوق ومشروعاته. ووفقا للبيانات المبلغ عنها ذاتيا، شكلت النساء أقل من 25 في المائة من المستفيدين في مشروع التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية الريفية في المناطق شبه القاحلة - الشمال وإقليم ميكسيكا (أقل من النسبة المستهدفة البالغة 29 في المائة) و31.5 في المائة في مشروع حوض بالساس (أقل من النسبة المستهدفة البالغة 40 في المائة)، بينما وجهت، معاً، البرامج العامة للإدارة الحرجية المجتمعية والتنمية الريفية المستدامة، ذات الأهداف والفئات السكانية المستهدفة لتلك الخاصة بالمشروعات الممولة من الصندوق، 31 في المائة من أموالها للنساء حتى عام 2023. وفي مشروع حوض بالساس، حتى الآن، لا تتجاوز نسبة المستفيدين من الشعوب الأصلية 12.4 في المائة، وعدد الشباب منخفض، في حين أن السكان المكسيكيين من أصل أفريقي لا يحصلون على الخدمات.

12- وشملت **الابتكارات** الرئيسية التي جرى الترويج لها خيارات تكنولوجيا جديدة في إنتاج وتجهيز المنتجات الحرجية غير الخشبية (مشروع التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية الريفية في المناطق شبه القاحلة - الشمال وإقليم ميكسيكا) ونموذج إدماج إنتاجي قائم على الاقتصاد الاجتماعي (مشروع الاقتصاد الاجتماعي: الأراضي والشمول). وقد أدخلت بعض المنح ابتكارات مهمة، وتحديدًا وضع منهجيات مثل "التفكير التصميمي" ونماذج الإدارة الإقليمية.

13- وصُنفت **الكفاءة** على أنها مُرضية إلى حد ما. وكان تنفيذ المشروع أسرع من المتوسط الإقليمي للصندوق، على الرغم من أن عمليات الصرف الأولية شهدت تأخيرات كبيرة، ولا سيما في مشروع التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية الريفية في المناطق شبه القاحلة - الشمال وإقليم ميكسيكا، بسبب تغيير الوكالة المنفذة. وكان التنفيذ المالي لهذا المشروع مرتفعا جدا (245 في المائة من الأموال المبرمجة)، بفضل المساهمات الاستثنائية من الحكومة، بينما لم ينفذ مشروع الاقتصاد الاجتماعي: الأراضي والشمول إلا 15.4 في المائة قبل إغائه المبكر. وكانت تكاليف الإدارة أقل بكثير من القيمة المرجعية للصندوق (15 في المائة)، وكانت تكلفة كل مستفيد مباشر مماثلة للتكلفة في الحافظة السابقة، تبعا لاختلاف نُهج المشروعات ودرجة تعقيدها.

14- وصُنِف **الأثر على الفقر الريفي** على أنه غير مُرضٍ إلى حد ما. ووفقا للبيانات المبلغ عنها ذاتيا، خفف مشروع التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية الريفية في المناطق شبه القاحلة - الشمال وإقليم ميكسيكا أثر جائحة كوفيد-19 على الأسر المعيشية المستفيدة. وخلال الزيارات الميدانية، وُجدت بعض حالات ارتفاع الدخل لدى الفئات المستهدفة العاملة في أنشطة إنتاجية تشمل منتجات غابات غير خشبية. ومع ذلك، بينما جرى تعزيز المؤسسات البالغة الصغر والتعاونيات، لم ينجح المنتجون في تحقيق نطاق تجاري ملائم. وتعد البيانات التجريبية المتاحة عن تحسين القدرة التنظيمية والتماسك الاجتماعي للمستفيدين محدودة، وكذلك أثر البرامج على الأمن الغذائي والتغذية، على الرغم من أن ذلك كان الهدف الاستراتيجي الأول لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وفيما يتعلق بالمؤسسات والسياسات الريفية، كان مشروع التنمية المستدامة للمجتمعات

المحلية الريفية في المناطق شبه القاحلة - الشمال وإقليم ميكستिका أداة رئيسية في صياغة استراتيجية وطنية في المناطق شبه القاحلة.

15- وصُنفت المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة على أنها غير مُرضية إلى حد ما. وقد أبلغ عن تحسينات في التمكين الاقتصادي للمرأة ومشاركتها في هيئات صنع القرار، ولكن بأدلة محدودة ونتائج متباينة في مختلف المناطق. وكانت الإجراءات الرامية إلى موازنة عبء العمل بين الرجال والنساء عشوائية، ولم تكن هناك آليات منهجية لقياس فعاليتها. وساهمت مشروعات الصندوق في تعديل قواعد التشغيل لتعزيز مشاركة النساء في المناطق الريفية من خلال حوافز قائمة على بطاقات الأداء، وإلغاء المساهمات المالية، ووضع أدوات محددة، إلا أنها لم تنجح في التغلب على العوائق الهيكلية التي تحول دون إدماجها في قطاع الحراجة. وقد اعتُبر مشروع حوض بالساس مشروعاً مفصلاً إلى التحول في المنظور الجنساني؛ إلا أن التأخير في وصول موارد الصندوق الأخضر للمناخ ونقص الاستراتيجيات التشغيلية أعاقا إحراز تقدم كبير في تغيير الأعراف الاجتماعية حتى الآن.

16- وصُنفت الاستدامة على أنها غير مُرضية إلى حد ما. وتجاوز مشروع التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية الريفية في المناطق شبه القاحلة - الشمال وإقليم ميكستिका الهدف المحدد للمؤسسات البالغة الصغر التي استمرت في العمل بعد عامين بنسبة 200 في المائة، ونجحت في دمج نهجها في السياسات الحرجية الوطنية. وأكدت الزيارات الميدانية أن جزءاً كبيراً من البنية التحتية والمعدات التي جرى تسليمها لا يزال قيد الاستخدام وفي حالة جيدة. ومع ذلك، لا توجد دراسات محددة تتيح تقييم الاستدامة المالية أو التنظيمية أو البيئية للمشروعات المدعومة. ووفقاً لبيانات إغلاق المشروع، حقق مشروع الاقتصاد الاجتماعي: الأراضي والشمول معدل بقاء مرتفعاً بين المنظمات في القطاع الاجتماعي من الاقتصاد، على الرغم من أن التقييم لم يتمكن من تأكيد هذه المعلومات بسبب صعوبات التواصل مع الفئات المستهدفة بعد إلغاء المشروع. ويُقل نقص الدعم في السياسات الوطنية من احتمالية الاستدامة في الأجلين المتوسط والطويل. وعلاوة على ذلك، ترك زوال المصرف الوطني للتنمية الزراعية والريفية والحرجية والخاصة بمصايد الأسماك فراغاً كبيراً في خيارات المستفيدين للحصول على الائتمان.

17- وصُنّف معيار إدارة الموارد الطبيعية والتكيف مع تغير المناخ على أنه غير مُرضٍ إلى حد ما. وعلى الرغم من تزايد أهمية التركيز على المناخ في استراتيجية الصندوق، فإن التقدم كان متقارباً. ودعم مشروع التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية الريفية في المناطق شبه القاحلة - الشمال وإقليم ميكستिका وضع 1.3 مليون هكتار تحت الإدارة المستدامة للغابات، وموّل أنشطة إعادة تأهيل الغابات على مساحة 16 651 هكتاراً. ومع ذلك، لم يجر توثيق مساهمته في التكيف مع تغير المناخ والتخفيف من أثاره بصورة منهجية، ولم تُدرج مؤشرات الضعف والانبعاثات، ولم تُوثق فوائد التنوع البيولوجي وقدرة النظم الإيكولوجية على الصمود. وعلاوة على ذلك، لم يُنفذ نهج مستجمعات المياه الصغرى في مشروع حوض بالساس بالكامل بعد. ولم يجد تحليل للصور الساتلية، قارن الفترة السابقة للتقييم (2013-2018) بفترة التقييم (2019-2024)، أي ارتباط على مستوى البلديات بين وجود مشروع التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية الريفية في المناطق شبه القاحلة - الشمال وإقليم ميكستिका ومشروع حوض بالساس وزيادة في التغطية الحرجية. كما كان توسيع النطاق غير مُرضٍ إلى حد ما. وفشل مشروع التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية الريفية في المناطق شبه القاحلة - الشمال وإقليم ميكستिका في ترسيخ استراتيجية توسيع نطاق مؤسسية أو إقليمية تتضمن استثماراً أكبر بكثير في المناطق القاحلة وشبه القاحلة بعد إغلاقه. ولم يتمكن مشروع الاقتصاد الاجتماعي: الأراضي والشمول من توسيع نطاقه إلى ما بعد مرحلته التجريبية بسبب إلغائه المبكر.

18- وبناء على الأدلة الناتجة وتحليلها، صُنّف الأداء العام للاستراتيجية القطرية والبرنامج القطري على أنه غير مُرضٍ إلى حد ما.

19- **وصُنف أداء الصندوق على أنه مُرض إلى حد ما.** وأدى الافتقار إلى وجود مؤسسي مباشر في المكسيك إلى الحد من قدرته على إجراء حوار سياساتي مستدام وتعزيز الشراكات الاستراتيجية. وأثر ارتفاع معدل دوران المديرين القطريين (أربعة خلال الفترة) سلباً على استمرارية الاستراتيجيات. ومع ذلك، استجاب الصندوق للتغيرات في السياق بمرونة، وأدى دوراً رئيسياً في تعبئة الموارد الدولية للمشروعات البيئية - على سبيل المثال، تأمين التمويل من الصندوق الأخضر للمناخ لمشروع حوض بالساس، ومن مرفق البيئة العالمية لمشروع الزراعة والتنوع البيولوجي في المكسيك.

20- **كما صُنف أداء حكومة المكسيك على أنه مُرض إلى حد ما.** فقد أظهرت الحكومة قدرة كبيرة على تصميم وتنفيذ المشروعات، وتجاوزت مساهمتها المالية التزاماتها الأولية، ولا سيما في حالة مشروع التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية الريفية في المناطق شبه القاحلة - الشمال وإقليم ميكسيكا. ومع ذلك، فإن التغييرات في السياسة القطاعية - من بينها فرض "التقشف الجمهوري" وتقلص هامش التعاون مع الوكالات المتعددة الأطراف - حدّت من أثر المشروعات وإمكانية توسيع نطاقها. وتُعتبر وحدات تنسيق المشروعات ضرورية للتشغيل الفعال، ولكن قواعد الميزانية الاتحادية لا تسمح بتمويلها إلا من أموال المنح.

### جيم- الاستنتاجات

21- **بلغت المكسيك عتبة نصيب الفرد من الدخل المحددة في سياسة التخرج في الصندوق.** ويُقر هذا التقييم بأن اتخاذ القرارات في هذه العملية هو مسؤولية مشتركة تقع على عاتق الحكومة وإدارة الصندوق. وفي إطار مسار محتمل للتخرج، تسلط الاستنتاجات والتوصيات الضوء على الجوانب التي يمكن أن تساعد في تعزيز فعالية وكفاءة وأثر واستدامة حصائل التنمية.

22- **وقد أدى التغيير في الإدارة الاتحادية في ديسمبر/كانون الأول 2018 إلى تقليص كبير في مساحة التعاون مع الوكالات المتعددة الأطراف مثل الصندوق.** وقد أدى تطبيق "التقشف الجمهوري"، الذي شدد على عدم اللجوء إلى الديون الخارجية والاستقلالية في تنفيذ البرامج العامة، إلى اختفاء فعلي لبرنامج الميزانية الذي يعمل بموجبه مشروع الاقتصاد الاجتماعي: الأراضي والشمول، مما أدى إلى إلغائه. كما أعاق قيود الميزانية جهود التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، على الرغم من طلب الحكومة المحدد بإدراجه كهدف استراتيجي في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. ومع ذلك، أظهر الصندوق مرونة وعزز موقعه الاستراتيجي كشريك حكومي في برنامج ذي أولوية من خلال مشروع في حوض نهر بالساس، حيث تسود معدلات مرتفعة من الفقر الريفي. وقد أدى الصندوق دوراً رئيسياً في تعبئة موارد الصندوق الأخضر للمناخ ومرفق البيئة العالمية لصالح المشروعات البيئية، على الرغم من خبرته المحدودة في توجيه موارد من هذا النوع في المكسيك. ويمثل هذا إنجازاً تشغيلياً واستراتيجياً على حد سواء، ويضع الصندوق في موقع الشريك القادر على تأمين موارد إضافية قيّمة.

23- **ونجح الصندوق، في اثنين من مشروعات قروضه الثلاثة، في التأثير على السياسات التشغيلية للبرامج الوطنية، مما أتاح له مساحة مؤسسية.** ومن خلال التعديل التدريجي للقواعد التشغيلية لمشروع التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية الريفية في المناطق شبه القاحلة - الشمال وإقليم ميكسيكا ومشروع حوض بالساس الذي نفذته اللجنة الوطنية للغابات، أنشأ الصندوق مساحات أكثر ملاءمة لخصائص مشروعاته، مما أضاف قيمة إلى البرامج المحلية للحكومة. ومع ذلك، لا يزال التحدي المتمثل في ضمان إيلاء الأولوية للسكان المستهدفين من مشروعات الصندوق قائماً. واستجابة للتقييم السابق، انصب التركيز الجغرافي على المناطق ذات معدلات الفقر الريفي المرتفعة، وزاد الاهتمام بمعايير المناخ. ومع ذلك، لم يُعثر على دعم يُذكر في فيراكروز، إحدى الولايات التي حظيت بالأولوية في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، وكان السكان المكسيكيون من أصل أفريقي غائبين تقريباً في استراتيجيات الاستهداف.

- 24- وكانت النتائج الاقتصادية والإنتاجية للمشروعات المغلقة متباينة. وتعد المعلومات الموثوقة نادرة، ولكن الأدلة المُبلّغ عنها ذاتيا تشير إلى أثر إيجابي على الدخل وزيادة الوصول المادي إلى الأسواق، وإن لم يُسفر عن زيادة في حجم الإنتاج، أو تحسينات في القدرات التقنية والإنتاجية الفردية، وآثار مُتباينة على التماسك الاجتماعي. ومن المهم ملاحظة الغياب شبه التام للمعلومات عن الآثار على الأمن الغذائي والتغذية، على الرغم من أنها تمثل جوهر الهدف الاستراتيجي الأول لبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وتحسنت إدارة الموارد الطبيعية والتكيف مع تغير المناخ خلال فترة التقييم، ولكن الأدلة على ما جرى تحقيقه محدودة جدا. واستدامة الفوائد المُحققة من البرامج غير مؤكدة، ولا توجد معلومات عن استدامة المشروعات الحرجية المدعومة.
- 25- وكان رصد الدروس المستفادة والاستفادة منها ضعيفا. وعلى الرغم من توصيات التقييم السابق، لم يتمكن هذا التقييم من تحديد استراتيجية واضحة لإدارة المعرفة أو منهجية للثُجج المبتكرة. ولم يجر توليد منتجات المعرفة إلا من خلال المنح الإقليمية ومشروع التنمية المستدامة للمجتمعات المحلية الريفية في المناطق شبه القاحلة - الشمال وإقليم ميكستیکا، ولا يوجد دليل على أنها استُخدمت في تصميم برامج جديدة.

## دال- التوصيات

- 26- **التوصية 1: رفع مستوى الوعي بشأن الفئات التي تواجه صعوبة في الحصول على الدعم من برامج الميزانية الاتحادية.** تُعاني برامج الاستهداف الإقليمي واستخدام معايير تحديد الأولويات من قيود فيما يتعلق بالاستهداف السكاني المتوقع من خلال الشراكة مع الصندوق. ويُقترح ما يلي: (1) إدراج آليات إضافية لضمان أن يمنح الدعم الممول من الصندوق الأولوية في المقام الأول للفئات المحرومة - على سبيل المثال، استخدام معايير الأهلية المزدوجة أو النوافذ المتميزة في برامج الميزانية؛ (2) تنظيم عملية تعلم الوكالات المنفذة بشأن الاستراتيجيات المتميزة لخدمة هذه المجموعات (آليات التحديد والاختيار، والمساعدة التقنية، والتعزيز التنظيمي أو التجاري، والتعديلات التشغيلية للحد من عوائق الوصول الهيكلية)؛ (3) تعزيز المعرفة والمساهمة فيها فيما يتعلق بالخصائص الاجتماعية والاقتصادية والمشاكل الخاصة بالفئات المحرومة الأقل ظهورا، مثل الأشخاص الذين لا يملكون أرضا أو العمال اليوميين أو السكان المكسيكيين من أصل أفريقي أو الشعوب الأصلية، وتقاطعاتهم المتعددة؛ (4) المساهمة في الحوار التقني بشأن أنسب الاستراتيجيات لدعم هذه الفئات.
- 27- **التوصية 2: تحسين رصد وتقييم وتنظيم الأدلة المتعلقة بنتائج المشروعات، مع التركيز بصفة خاصة على القضايا البيئية.** أظهرت حافظة الصندوق الأخيرة، التي نُفذت من خلال اللجنة الوطنية للغابات، تقدما في الإجراءات الرامية إلى إعادة تأهيل الموارد الحرجية والحفاظ عليها. ومع ذلك، لا توجد إلا أدلة قليلة جدا على نتائج هذه الإجراءات وأثرها. وينبغي للصندوق تصميم وتنفيذ استراتيجية شاملة للرصد والتقييم البيئيين تشمل على مؤشرات حيوية مادية واضحة، وخطوط أساس إيكولوجية، ونظم مرجعية جغرافية مكانية، وبيروتوكولات رصد ميداني موحدة. وينبغي تطبيق هذه الاستراتيجية على كامل حافظة مشروعات الصندوق في المكسيك، مما يُنتج بيانات قابلة للمقارنة والتحقق بشأن الآثار على التنوع البيولوجي، والاستعادة الإيكولوجية، وخدمات النظم الإيكولوجية، واحتجاز الكربون.
- 28- **التوصية 3: تعزيز الدور التحفيزي للصندوق في النظام الإيكولوجي المالي الريفي من خلال تشجيع الابتكارات المالية التي تستهدف صغار المنتجين الريفيين، بمن فيهم النساء والشباب والشعوب الأصلية.** استنادا إلى استنتاجات الدراسة الأخيرة التي أجراها الصندوق بشأن التمويل الزراعي والريفي، يمكن للصندوق أن يقدم دعمه كمحفز للمبادرات الرامية إلى تنسيق الأدوات المالية القائمة واستهدافها، وتطوير منتجات جديدة خصيصا للسكان الريفيين المستبدين تاريخيا. ويُوصى بما يلي: (1) إنشاء آليات مستمرة للحوار التقني مع ممثلين رفيعي المستوى للمؤسسات العامة ذات الصلة، مثل الصناديق الاستثمارية للتنمية الريفية، ووزارة المالية والائتمان العام، ووزارة الزراعة والتنمية الريفية؛ (2) تعزيز الشراكات الاستراتيجية

مع الوكالات الدولية الأخرى ذات الموارد وقدرات الدعم التقني المتقدمة؛ (3) تعزيز مشاركة الوسطاء ذوي الحضور الإقليمي، مثل تعاونيات الادخار والقروض، ومنصات التكنولوجيا المالية الريفية، ومنظمات صغار منتجي الحراجة والزراعة في الإقليم.

29- **التوصية 4: دعم حكومة المكسيك في ربط خطط السياسات العامة بشأن الابتكار الريفي والاستدامة البيئية والتمويل الشامل.** يتيح توجيه الأموال البيئية، مثل تلك الواردة من الصندوق الأخضر للمناخ ومرفق البيئة العالمية، ومشاركة المكسيك في المنح الإقليمية ذات الأهداف البيئية، فرصا لتعزيز الصلة بين التكيف مع تغير المناخ والتنمية الريفية، ودمج معايير المناخ الإقليمي والضعف الاجتماعي والاقتصادي. ويمكن للصندوق دعم حكومة المكسيك في استكشاف أدوات مالية أخرى لتوسيع نطاق وأهداف سياسات ومشروعات التنمية الريفية. ومن الضروري تعزيز نشر واستخدام الإنجازات والدروس المستفادة من الشراكة بين الصندوق والحكومة في السياسات العامة والأقاليم الأخرى. ولتحقيق هذه الغاية، ينبغي ترسيخ استراتيجية لإدارة المعرفة تستفيد من نظم رصد وتقييم المشروعات وتنسيقها مع برامج الميزانية لبناء مكانة إضافية واضحة وقائمة على الأدلة، مما يُمكن من التأثير على السياسات العامة على نطاق أوسع وبأثر أكبر.

30- **التوصية 5: ينبغي للصندوق تعزيز استراتيجيته للتعاون مع القطاع الخاص في المكسيك، مع التركيز تحديدا على توسيع نطاق إدماج صغار المنتجين الريفيين في سلاسل القيمة.** نظرا لعدم جواز استخدام عائدات القروض السيادية لتمويل الجهات الفاعلة من القطاع الخاص، وفقا للمبادئ التوجيهية لحكومة المكسيك، يمكن تعزيز هذه الاستراتيجية من خلال العمليات غير السيادية، وترتيبات الاستثمار المشترك، والتمويل المختلط، والشراكات مع المؤسسات المالية الدولية الأخرى. ويمكن للصندوق أن يكون بمثابة محفز من خلال: (1) تعزيز مساحات حوار السياسات التي تشرك فيها الجهات الفاعلة من القطاع الخاص الريفي منذ مرحلة تصميم البرنامج؛ (2) تيسير تقديم المساعدة التقنية للمؤسسات الريفية الصغيرة والمتوسطة لتلبية معايير الجودة والتتبع؛ (3) استكشاف آليات مالية تفيد المشروعات المحلية ذات الأثر التوزيعي، بالتنسيق مع المؤسسات الرئيسية التي تحافظ على التزامات اجتماعية وبيئية، مما يسهم في إدماج صغار المنتجين في الأسواق على نحو أكثر إنصافا واستدامة.

## Estados Unidos Mexicanos - Evaluación de la estrategia y el programa en el país

### Índice

|                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Equivalencias monetarias, pesos y medidas</b>                                                       | <b>2</b>  |
| <b>Siglas y acrónimos</b>                                                                              | <b>2</b>  |
| <b>Mapas de las operaciones financiadas por el FIDA</b>                                                | <b>3</b>  |
| <b>I. Presentación de la evaluación</b>                                                                | <b>4</b>  |
| A. Introducción                                                                                        | 4         |
| B. Metodología y proceso                                                                               | 5         |
| <b>II. Contexto del país y estrategia y operaciones del FIDA en el periodo comprendido por la EEPP</b> | <b>8</b>  |
| A. Contexto del país                                                                                   | 8         |
| B. Estrategia y operaciones del FIDA en el periodo comprendido por la EEPP                             | 16        |
| <b>III. Desempeño de la estrategia y el programa en el país e impacto en la pobreza rural</b>          | <b>19</b> |
| A. Pertinencia                                                                                         | 19        |
| B. Coherencia                                                                                          | 23        |
| C. Eficacia                                                                                            | 32        |
| D. Eficiencia                                                                                          | 40        |
| E. Impacto en la pobreza rural                                                                         | 43        |
| F. Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres                                                  | 47        |
| G. Sostenibilidad                                                                                      | 52        |
| H. Desempeño global de la estrategia y el programa en el país                                          | 58        |
| <b>IV. Desempeño de los asociados</b>                                                                  | <b>61</b> |
| A. Desempeño del FIDA                                                                                  | 61        |
| B. Desempeño del Gobierno                                                                              | 63        |
| <b>V. Conclusiones y recomendaciones</b>                                                               | <b>66</b> |
| A. Conclusiones                                                                                        | 66        |
| B. Recomendaciones                                                                                     | 68        |
| <b>ANEXOS</b>                                                                                          |           |
| I. Definición de criterios de evaluación                                                               | 71        |
| II. Matriz de evaluación                                                                               | 74        |
| III. Teoría del cambio                                                                                 | 81        |
| IV. Proyectos financiados por el FIDA en Los Estados Unidos Mexicanos                                  | 83        |
| V. Donaciones financiadas por el FIDA en Los Estados Unidos Mexicanos                                  | 85        |
| VI. Avance sobre las recomendaciones de la anterior EEPP y avance                                      | 87        |
| VII. Información adicional sobre la metodología                                                        | 90        |
| VIII. Información adicional sobre contexto país                                                        | 92        |
| IX. Información adicional sobre la estrategia y las operaciones                                        | 102       |
| X. Información adicional sobre el desempeño de la estrategia y el programa país                        | 105       |
| XI. Lista de personas clave entrevistadas                                                              | 146       |
| XII. Bibliografía                                                                                      | 151       |

## Equivalencias monetarias, pesos y medidas

### Equivalencias monetarias

Unidad monetaria = Peso mexicano

USD 1 = 20,36 Peso Mexicano

(Diciembre 2024)

### Siglas y acrónimos

|              |                                                                                                                |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BALSAS       | Reduciendo la vulnerabilidad climática y las emisiones a través de medios de vida sostenibles                  |
| BID          | Banco Interamericano de Desarrollo                                                                             |
| BM           | Banco Mundial                                                                                                  |
| CEPAL        | Comisión Económica para América Latina y el Caribe                                                             |
| COSOP        | Programa Sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales ( <i>Country Strategic Opportunities Programme</i> )      |
| CONAFOR      | Comisión Nacional Forestal                                                                                     |
| CONEVAL      | Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social                                             |
| EEPP         | Evaluación de la Estrategia y el Programa en el País                                                           |
| FAO          | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura                                      |
| FIDA         | Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (IFAD por sus siglas en inglés)                                     |
| FIRA         | Fideicomisos Instituidos en Relación con Agricultura                                                           |
| FMAM         | Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF: <i>Global Environmental Facility</i> )                              |
| FMI          | Fondo Monetario Internacional                                                                                  |
| FVC          | Fondo Verde para el Clima ( <i>GCF: Green Climate Fund</i> )                                                   |
| GdM          | Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos                                                                       |
| IICA         | Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura                                                    |
| INAES        | Instituto Nacional de la Economía Social                                                                       |
| INEGI        | Instituto Nacional de Estadística y Geografía                                                                  |
| IOE          | Oficina de Evaluación Independiente del FIDA                                                                   |
| ITP          | Informe de Terminación de Proyecto                                                                             |
| OSSE         | Organismo del sector social de la economía                                                                     |
| PIB          | Producto interno bruto                                                                                         |
| PRODEZSA     | Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales de Zonas Semiáridas, regiones Norte y Mixteca. |
| PROECOSOCIAL | Proyecto Economía Social: Territorio e Inclusión (o PROECO)                                                    |
| ROP          | Reglas de Operación de los Programas                                                                           |
| SADER        | Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (anteriormente SAGARPA, actualmente, Agricultura)                 |
| UCP          | Unidad de Coordinación de Proyecto                                                                             |
| USD          | Dólares estadounidenses                                                                                        |
| VAB          | Valor Agregado Bruto                                                                                           |

# Mapas de las operaciones financiadas por el FIDA

## Proyectos del FIDA en ejecución y concluidos



Las denominaciones empleadas y la forma en que aparecen presentados los datos en este mapa no suponen juicio alguno del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) respecto de la demarcación de las fronteras o límites que figuran en él ni acerca de las autoridades competentes.

Mapa elaborado por el FIDA | 17-02-2025

## Estados Unidos Mexicanos

### Evaluación de la estrategia y el programa en el país

## I. Presentación de la evaluación

### A. Introducción

1. De acuerdo con lo solicitado por los miembros de la Junta de Gobernadores del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), la Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) llevó a cabo una evaluación de la estrategia y el programa en el país (EEPP) en los Estados Unidos Mexicanos en 2025. Los objetivos centrales de la evaluación fueron (i) evaluar la estrategia y el programa financiados por el FIDA en México y (ii) formular recomendaciones para el trabajo futuro del FIDA en el país que puedan ser recogidas en el nuevo programa sobre oportunidades estratégicas (COSOP, por sus siglas en inglés) y futuras operaciones crediticias y no crediticias.
2. La EEPP siguió las prácticas generales de la Política de Evaluación del FIDA (FIDA 2021) y el Manual de Evaluación del FIDA (FIDA 2022a). Se trata de la tercera EEPP que se realiza en el país. La EEPP anterior elaborada por la IOE en México se publicó en abril de 2020 y cubrió el periodo 2007-2018<sup>1</sup>. Consecuentemente, la presente evaluación abarca el periodo 2018-2024. Durante este periodo, el FIDA y el gobierno mexicano aprobaron un COSOP (2020-2025). Además, hubo tres operaciones de préstamo activas (dos de ellas evaluadas parcialmente en la anterior EEPP), con un costo total de USD 185,9 millones, de los cuales USD 92,52 millones son financiados por el FIDA<sup>2</sup>; siete donaciones financiadas total o parcialmente por FIDA<sup>3</sup> (ver Anexo V); un proyecto financiado a través de una donación del Fondo Mundial para el Medio Ambiente (AgriBioMex); y otras actividades no crediticias (gestión de conocimiento, la creación de asociaciones o partenariados, el diálogo de políticas públicas y la cooperación sur-sur-triangular).
3. Las operaciones con el país iniciaron en 1980 y desde entonces el FIDA ha aprobado cuatro COSOPs: 1999-2006, 2007-2012, 2013-2018 y 2020-2025. En total, desde 1980 hasta diciembre de 2024 se han financiado 12 operaciones de préstamo por un monto total de USD 496,6 millones, de los cuales USD 250,3 millones son de financiamiento del FIDA (ver Anexo IV). Los fondos de los préstamos se han concentrado en desarrollo de negocios y acceso a mercados, servicios financieros, políticas e instituciones, sector productivo, y la gestión de recursos naturales.

Cuadro 1

#### Resumen de las operaciones del FIDA en México desde el 1980

| Información del programa y cartera |                                                                                                      |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| COSOPs                             | 1999-2006, 2007-2012, 2013-2018, 2020-2025                                                           |
| Número y monto de préstamos total  | 12; USD 496,6 millones                                                                               |
| Monto total de financiamiento FIDA | USD 250,27 millones                                                                                  |
| Financiamiento del Gobierno        | USD 162,16 millones                                                                                  |
| Contribuciones de beneficiarios    | USD 63,5 millones                                                                                    |
| Cofinanciamiento internacional     | USD 63,5 (Fondo para el Medio Ambiente Mundial, Fondo Fiduciario Español, Fondo Verde para el Clima) |

<sup>1</sup> La evaluación anterior fue publicada en [2020](#) (pero cubrió el periodo hasta el 2018) y la primera en [2006](#).

<sup>2</sup> Las operaciones bajo análisis son PRODEZSA, PROECOSOCIAL (o PROECO) y BALSAS (Ver Anexo IV).

<sup>3</sup> Las donaciones regionales tienen un coste total de USD 15,06 millones, pero no es posible detallar con precisión la proporción que fue efectivamente utilizada en México, ya que todas beneficiaron a varios países.

|                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Principales sectores de proyectos    | acceso a mercados, servicios financieros, políticas e instituciones, sector productivo, gestión del medio ambiente y los recursos naturales.                                                                                                                                                                                   |
| Términos de préstamos                | Ordinarios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Monto de préstamos evaluados         | USD 185,92 millones (USD 92,52 millones de FIDA; 28,75 millones de Gobierno; USD 10,14 millones de beneficiarios; USD 54,50 millones de cofinanciamiento internacional).                                                                                                                                                       |
| Préstamos a evaluar                  | 3 (Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales de Zonas Semiáridas, regiones Norte y Mixteca - <b>PRODEZSA</b> ); Proyecto Economía Social: Territorio e Inclusión – <b>PROECOSOCIAL</b> y Reduciendo la vulnerabilidad climática y las emisiones a través de medios de vida sostenibles - <b>BALSAS</b> ) |
| Oficina país y gestión de la cartera | Sin presencia país, director basado en Panamá desde 2018.                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Fuente: IFAD Oracle Business Intelligence (*current, total financing*), GRIPS, documentos de préstamo.

## B. Metodología y proceso

4. **Alcance y criterios de evaluación.** En línea con los objetivos de la evaluación, la EEPP evaluó la estrategia general (implícita y explícita), las actividades no crediticias (incluyendo las donaciones regionales), el desempeño de las operaciones financiadas con préstamos (cartera de proyectos) y el desempeño de los socios (Gobierno de México -GdM- y FIDA) en la gestión de la estrategia y el programa del país. Estos aspectos fueron evaluados utilizando los criterios de evaluación de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto, igualdad de género y sostenibilidad (presentados en el Anexo I). Para cada criterio, la EEPP calificó el desempeño en una escala de 1 (muy insatisfactorio) a 6 (muy satisfactorio).
5. **Evaluabilidad de la cartera.** La evaluabilidad estuvo ligada al avance de la ejecución de cada proyecto y la disponibilidad de datos, como se presenta en el cuadro 2. Los dos primeros proyectos fueron cubiertos con todos los criterios de evaluación, mientras que el tercero, solo para algunos criterios seleccionados.

Cuadro 2

### Evaluabilidad de los proyectos evaluados

| Nombre                                                                                                                            | Aprobación | Efectividad | Estatus              | Desembolso | Documentos disponibles**    | Criterios evaluados                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|----------------------|------------|-----------------------------|----------------------------------------------------|
| Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales de Zonas Semiáridas, regiones Norte y Mixteca ( <b>PRODEZSA</b> ) | 3/4/2012   | 29/11/2012  | Cerrado<br>30/6/2022 | 78%*       | ITP, PCRv                   | Todos los criterios <sup>4</sup>                   |
| Proyecto Economía Social: Territorio e Inclusión ( <b>PROECOSOCIAL</b> )                                                          | 11/12/2017 | 20/2/2018   | Cerrado<br>30/3/2022 | 19,9%      | RMT, ITP sin calificaciones | Todos los criterios <sup>5</sup>                   |
| Reduciendo la vulnerabilidad climática y las emisiones a través de medios de vida sostenibles (Proyecto <b>BALSAS</b> )           | 29/12/2021 | 06/04/2022  | Vigente              | 47%        | IS                          | Todos los criterios menos impacto y sostenibilidad |

Fuente: elaboración propia en base a bases de datos internas del FIDA y revisión de documentos.

\*Según el ITP, FIDA y Gobierno acordaron computar los apoyos de la CONAFOR para proyectos de restauración, aumentando la aportación del financiamiento gubernamental a USD 87 millones, en vez de los USD 7 millones del diseño.

\*\* (documentos disponibles – autoevaluaciones/revisiones/evaluaciones): Informe de Supervisión (IS), Informe de terminación de proyecto (ITP), Revisión de medio término (RMT), Verificación de ITP (PCRv, por sus siglas en inglés).

<sup>4</sup> La anterior EEPP cubrió la pertinencia y otros criterios selectos, puesto que PRODEZSA sólo había tenido un desembolso del 28 % en 2018.

<sup>5</sup> La anterior EEPP sólo cubrió el criterio de pertinencia para PROECOSOCIAL (desembolso del 5,8 % en 2018).

6. **Actividades no crediticias.** La EEPP hizo énfasis en el análisis de las actividades no crediticias, especialmente en relación con los esfuerzos de gestión de conocimiento y a la cooperación sur-sur con Centroamérica. La razón de este énfasis es que la adicionalidad financiera del FIDA en México es muy baja, tanto por la magnitud relativa del financiamiento como porque, conforme a lo establecido en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, el país no permite la adicionalidad presupuestaria (es decir, el presupuesto asignado a un programa no aumenta incluso si se cuenta con financiamiento de organismos internacionales)<sup>6</sup>.
7. **Preguntas de evaluación.** La EEPP respondió a las siguientes preguntas: i) ¿En qué medida la estrategia y el programa del FIDA en el país, a través de las operaciones respaldadas, han producido resultados tangibles y contribuido a cambios para mejorar de manera sostenible los medios de vida rurales? (ii) ¿Cuáles fueron las principales lecciones aprendidas para el desarrollo de un nuevo COSOP, para la futura asociación entre el FIDA y el Gobierno de México? En consonancia con estas preguntas generales, la EEPP definió preguntas específicas por criterio de evaluación (presentadas en el Anexo II).
8. **Teoría de cambio.** La estrategia y el programa del FIDA en México durante el periodo de evaluación se ha reconstruido alrededor de tres objetivos específicos (alineados a los del COSOP 2020-2025<sup>7</sup>), con tres vías de impacto desde las actividades de las operaciones, donaciones y otras actividades no crediticias hasta la finalidad de la inclusión económica activa de la población rural más pobre y vulnerable y transición hacia sistemas alimentarios más sostenibles, inclusivos y resilientes en territorios marginalizados: la **primera vía de impacto** busca mejorar la seguridad alimentaria y nutricional en territorios de alta marginación; la **segunda vía de impacto** apunta a escalar los enfoques innovadores y las buenas prácticas como medio de facilitar la transición de la protección social a la inclusión productiva, y la **tercera vía de impacto** busca contribuir al uso sostenible de ecosistemas y a mejorar la resiliencia climática mediante la rehabilitación y/o gestión sostenible de tierras de los beneficiarios y la consecuente reducción de emisión de gases de efecto invernadero. De modo transversal a las tres vías de impacto, el FIDA daría apoyo para fortalecer la capacidad de México de contribuir a la cooperación sur-sur. Esta teoría de cambio descansa en varios supuestos clave (ver Anexo III).
9. **Metodología.** La evaluación utiliza métodos mixtos. Recopiló información de distintos tipos y fuentes, como bases de datos, documentos escritos, entrevistas estructuradas y no estructuradas e información verificable (documentos y bases de datos consultables)<sup>8</sup>. Dependiendo de las características de dicha información, su análisis requirió métodos cualitativos y/o cuantitativos. Se realizó un análisis cuantitativo basado en datos de teledetección para analizar posibles efectos de dos de los programas de préstamo evaluados<sup>9</sup>. El equipo de evaluación realizó entrevistas exprofeso (ver Anexo XI) y obtuvo información de diversas fuentes sobre un mismo asunto para triangular la información y complementar detalles, recibió respuestas a un cuestionario de autoevaluación por parte del FIDA y el Gobierno y realizó visitas de campo. La evaluación cubrió todos los criterios establecidos en el Manual de Evaluación del FIDA (ver Anexo I), pero no todos los criterios fueron evaluados en los tres proyectos (Cuadro 2).
10. **Proceso de evaluación.** El proceso de evaluación consistió en cuatro fases:

<sup>6</sup> La evaluación tomó en cuenta los límites normativos y fiscales que definen el uso de financiamiento externo en México, particularmente las restricciones impuestas por la SHCP. Estas incluyen la prohibición del uso del crédito para la contratación directa de personal y la adquisición de bienes materiales, lo cual afecta de forma significativa la implementación operativa de los proyectos, así como su continuidad más allá del periodo de implementación.

<sup>7</sup> Los primeros meses del periodo de evaluación transcurrieron sin una estrategia de país explícita vigente. Los dos objetivos estratégicos del COSOP 2013-2018 son similares a dos de los tres objetivos del COSOP 2020-2025.

<sup>8</sup> Ninguna de las operaciones del programa de país dispone de un estudio de impacto —ya sea realizado por la División de estudios de impacto (RIA) de la gerencia del FIDA o por alguna otra entidad.

<sup>9</sup> La metodología se inspiró en de dos estudios sobre el proyecto DECOFOS cerrado en 2016: la Evaluación de los Resultados del Proyecto realizada por la IOE y el estudio de impacto realizado por RIA (Ver Anexo X).

- a) **Diseño de la evaluación.** En esta fase se definieron los objetivos y alcance de la EEPP, en base a una revisión documental preliminar y entrevistas virtuales. El final de esta fase culminó con la elaboración de documentos de trabajo internos al equipo y el documento conceptual de la evaluación. La versión final se envió a la gerencia de FIDA y al Gobierno de México, quienes aportaron sus comentarios.
- b) **Recolección de datos y misión principal en el país.** Durante la fase de ejecución se llevó a cabo el grueso de la revisión documental, de datos y las entrevistas que informaron la evaluación. Esto incluyó entrevistas virtuales adicionales y una misión de terreno del 12 al 23 de mayo 2025. Los estados y los beneficiarios visitados fueron seleccionados en dos etapas. Una primera selección fue elaborada por la IOE, identificando municipios con gran concentración de número de apoyos y montos de inversión de PRODEZSA (a partir de 2019<sup>10</sup>) y de BALSAS. Se propusieron municipios en Puebla y Oaxaca y se identificaron tipos de apoyos diversificados. Posteriormente, el equipo de territorio de CONAFOR refinó dicha selección y propuso un recorrido factible (por cuestiones logísticas y de disponibilidad de tiempo de su personal). La selección se hizo sobre el registro de beneficiarios de los programas PRODEZSA y BALSAS, por ser estos los únicos dos programas que contaban con información suficiente para poder planificar una misión estos de campo.

Se realizaron entrevistas grupales y visitas de terreno a 21 grupos en Puebla y en Oaxaca (118 personas, 44% de ellas, mujeres) (ver Anexo VII). También se entrevistó a personal estatal y local de CONAFOR de dos estados y se realizaron intercambios virtuales con los equipos de CONAFOR en Michoacán, Estado de México, Guerrero, Sonora, Chihuahua, Coahuila, Hidalgo y San Luis de Potosí, y con la sede central, en Guadalajara. Pese a varios esfuerzos por parte del equipo, sólo se consiguieron entrevistar a beneficiarios involucrados en nueve OSSE apoyadas por PROECO, y a técnicos/enlaces de Instituto Nacional de la Economía Social (INAES) en Puebla, Oaxaca y Guerrero<sup>11</sup>. El equipo realizó una reunión de cierre de la misión país el 23 de mayo en Ciudad de México.

- c) **Redacción del informe y revisión.** El equipo analizó datos de campo recopilados y triangulados de varias fuentes para generar hallazgos y preparó el borrador del informe. Las preguntas enumeradas en el marco de evaluación guiaron el análisis y ayudaron a elaborar las principales conclusiones y recomendaciones. Después de una exhaustiva revisión interna por pares de la IOE, el borrador del informe se compartió con el Gobierno de México y la gerencia del FIDA para su revisión y comentarios.
- d) **Acuerdo en la fase de culminación (AFC).** Una vez finalizada la EEPP, los representantes de la gerencia del FIDA y el Gobierno firman el AFC: un documento que resume las medidas de seguimiento de las recomendaciones de la EEPP acordadas por el FIDA y el Gobierno (que se publicarán en el informe final). La OIE no es responsable de preparar el AFC, sino que facilita el proceso. También se organizó un taller virtual donde se discutieron los hallazgos principales y las recomendaciones.

11. **Limitantes.** La EEPP encontró algunas limitantes, incluyendo: (i) el cierre anticipado y con bajo desembolso de PROECO dificultaron la evaluación de resultados y la memoria institucional en el INAES para contactar a los OSSE apoyados; (ii) la limitada disponibilidad de datos y análisis cuantitativo de los resultados de los proyectos FIDA; (iii) limitada accesibilidad a informantes gubernamentales clave debido a la rotación de personal; (iv) la gran dispersión geográfica del trabajo del FIDA y (v) las

<sup>10</sup> Este corte se hizo porque las inversiones del PRODEZSA hasta 2018 fueron incluidas en la EEPP anterior.

<sup>11</sup> Muchos de los contactos telefónicos recibidos de unas 30 OSSE apoyadas no funcionaban o no se obtuvo respuesta. Durante las visitas de campo en Puebla y en Oaxaca, se consiguió entrevistar presencialmente a cinco OSSE. Posteriormente, se contactaron telefónicamente los enlaces de INAES en los cuatro estados de PROECO, que facilitaron otros contactos de OSSE adicionales. No se consiguió ningún contacto adicional en Chiapas ni en Guerrero. De éstos, sólo se consiguió entrevistar a cuatro OSSE más.

condiciones de inseguridad en algunas zonas de implementación. Para mitigar las primeras tres limitantes, la evaluación trianguló datos e informaciones de múltiples fuentes y contactó a personas que estuvieron involucradas directa o indirectamente con el trabajo del FIDA en México durante el periodo de evaluación, aun cuando ya no se encontraran en funciones. Para mitigar la cuarta y quinta limitantes, el equipo contó con varios miembros basados en el país y se dividió en dos subequipos que realizaron visitas simultáneas. También se realizaron entrevistas remotas a actores institucionales, maximizando así el tiempo en el país para las reuniones de alto nivel y estratégicas, así como las interacciones con los actores a nivel local. Se siguieron las recomendaciones de los servicios de seguridad de Naciones Unidas para elegir las zonas a visitar y se realizaron entrevistas virtuales en algunos de lugares que no se podía visitar.

#### Puntos clave

- Esta es la tercera evaluación de la estrategia y el programa del FIDA en México. La anterior se publicó en 2020 y cubrió el periodo 2007-2018. La presente EEPP abarca el periodo 2018-2024.
- La EEPP abarca tres operaciones de préstamo, por un monto total de USD 185,9 millones (de los cuales USD 95,2 son de financiamiento del FIDA), siete donaciones regionales, un proyecto financiado a través de una donación del Fondo Mundial para el Medio Ambiente y otras actividades no crediticias.
- Las áreas evaluadas son la estrategia general (implícita y explícita), las actividades no crediticias (gestión del conocimiento, asociaciones, diálogo sobre políticas y donaciones), las operaciones de préstamo y el desempeño de los socios (GdM y FIDA).
- La evaluación recopiló información de distintos tipos y fuentes, como bases de datos, documentos escritos y entrevistas, utilizando métodos cualitativos y cuantitativos.

## II. Contexto del país y estrategia y operaciones del FIDA en el periodo comprendido por la EEPP

### A. Contexto del país

#### Aspectos socioeconómicos

12. **México, oficialmente los Estados Unidos Mexicanos, es el decimotercer país más extenso del mundo y tercero de América Latina.** Con una extensión de casi dos millones de km<sup>2</sup>, limita al norte con los Estados Unidos de América y al sur con Belice y Guatemala. Es un país federal compuesto por 32 entidades federativas: 31 estados y la Ciudad de México, capital del país (ver mapa en Anexo VIII). Los estados se subdividen en municipios, los cuales gozan de autonomía para su administración<sup>12</sup>. México estuvo bajo el mandato de Andrés Manuel López Obrador desde el 1 de diciembre de 2018 hasta el 30 de septiembre de 2024. El 1 de octubre de 2024, Claudia Sheinbaum Pardo asumió la presidencia.
13. **El país cuenta con una población de 129,5 millones de personas**, de las cuales el 51,7 % son mujeres, 22,7 % tiene menos de 15 años y 14,7% es mayor de 60 años (2023). La población rural en el país pasó de 22 % en 2010 a 21 % en 2020, según los censos de población y vivienda<sup>13</sup>. Según la Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica, 39,2 millones de personas (el 30% de la población total<sup>14</sup>) se auto adscribe como indígena, mientras que 7,4 millones de personas son hablantes de una de las 68 lenguas indígenas del país (las más habladas son el náhuatl, el maya

<sup>12</sup> A nivel de localidad, existen ejidos y comunidades agrarias, regidos por Asambleas Ejidales o Comunes.

<sup>13</sup> Por casi un siglo, se ha considerado el criterio numérico de 2,500 habitantes para caracterizar una localidad como rural. Desde hace más de veinte años se han señalado limitaciones de esta visión dicotómica (rural/urbano) para la implementación de políticas públicas. Recientemente, se ha planteado una caracterización basada en el grado de ruralidad relativa, en contraposición a un umbral poblacional fijo, considerando variables como el uso del suelo, la densidad y ocupación poblacional, la accesibilidad a servicios y criterios dinámicos como los flujos e interacciones con otros territorios (Soloaga et al, 2021 y CEPAL, 2023).

<sup>14</sup> El censo de población y vivienda de 2020 presenta una cifra menor (19,4 %) considerando el número de personas de tres años y más (23,2 millones se autoidentificaron como indígenas).

y el mixteco). Hay presencia indígena en todas las entidades federativas, pero está más concentrada en los estados de Oaxaca, Yucatán y Chiapas, donde un cuarto de la población es hablante de una lengua indígena. Alrededor del 2% de la población se reconocía como afromexicana (2,5 millones de personas) en el Censo de Población y Vivienda de 2020<sup>15</sup>.

14. **México está clasificado como un país de ingresos medios altos**<sup>16</sup>. Su estructura económica se encuentra dominada por el sector terciario (62% del Valor Agregado Bruto (VAB) de la economía en 2023), entre los que se destacan el comercio, el transporte y los servicios inmobiliarios y financieros. El sector secundario aporta un tercio del VAB siendo la industria automotriz y la alimenticia pilares fundamentales. El sector primario aportó un 3,6 % del VAB. Además, México es reconocido por ser un país megadiverso con abundantes recursos naturales, incluyendo petróleo, gas natural y minerales. La dependencia del petróleo para la economía del país fue importante en décadas pasadas, pero ha disminuido de forma marcada<sup>17</sup>.
15. **Durante el periodo de evaluación, la economía mexicana atravesó una fase con picos de inflación superiores al 7%, creciente deuda pública y fue fuertemente impactada por la pandemia.** Entre 2018 y 2023, México experimentó variaciones significativas en su tasa de inflación y alcanzó niveles superiores al 7% en 2021 y 2022<sup>18</sup>. Se espera que la inflación descienda al 3% al final de 2025. El país ha mantenido un déficit público creciente, pasando del 2,3 % del PIB en 2019 a cerca del 5,9 % en 2024, acumulando un nivel de deuda pública de alrededor del 50,2% del PIB<sup>19</sup>. La pandemia de COVID-19 en 2020 provocó una fuerte contracción económica, con una caída del PIB del 8,2% y un aumento en el desempleo<sup>20</sup>. No obstante, entre 2021 y 2023 la economía mostró una recuperación gradual, impulsada por el repunte del comercio exterior y el dinamismo del mercado laboral en sectores como los de manufactura y la construcción.
16. **En el contexto de la pandemia, la pobreza se expandió de 2018 a 2020 para disminuir posteriormente, en 2022, con la recuperación de la economía global.** Según las cifras del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en 2018 el 41,9 % de la población (51,9 millones de personas) se encontraba en situación de pobreza multidimensional<sup>21</sup>, una disminución de 1,3 % respecto a 2016. En cambio, en 2020 ese indicador aumentó a 43,9 % de la población (55,7 millones de personas), mientras que en 2022 se redujo al 36,3 % de la población (46,8 millones de personas). La pobreza moderada presentó un comportamiento similar, 34,9 % en 2018, 35,4% en 2020 y 29,3% en 2022. Por su parte, la proporción de población viviendo en pobreza extrema, tras haber aumentado en 2020 (8,5 %) bajó a 7,1 % en 2022 (valor similar a 2016-2018). Sin embargo, en términos absolutos, hay más personas en pobreza extrema en 2022 (9,1 millones) que en 2018 (8,7 millones), según CONEVAL (2023). El porcentaje de hogares con algún nivel de inseguridad alimentaria aumentó entre 2018 (39,5 %) y 2020 (42,2 %), para después disminuir en 2022 (34 %). Estas cifras continúan siendo altas pese a que casi el 40 % de los hogares tenía al menos un integrante beneficiario de los

<sup>15</sup> Aunque hay población afrodescendiente en todos los estados, la mayoría de las comunidades afromexicanas se encuentran en Guerrero, Oaxaca y Veracruz (INPI, 2025).

<sup>16</sup> El país cuenta con un PIB per cápita de USD 11,980, medido con el método Atlas (USD 13 790 en dólares corrientes). Según el Banco Mundial, los países de ingreso medio alto son aquellos cuyo PIB per cápita de 2023 (método Atlas) se ubica entre \$4,516 y \$14,005 dólares. Ver los indicadores macroeconómicos en el Anexo VIII.

<sup>17</sup> Entre 2022 y 2024, los ingresos petroleros representaron 17% de los ingresos presupuestarios del sector público y las exportaciones petroleras 5,7% del total de exportaciones. Diez años antes, estas cifras fueron del 35% y 12,7%, respectivamente, según datos de la SHCP, Estadísticas Oportunas de Finanzas Públicas, 2025.

<sup>18</sup> Este pico inflacionario estuvo influenciado por las políticas expansivas de los Estados Unidos como respuesta a la pandemia y el aumento de los costos de *commodities* y por problemas de oferta generados por el encierro del COVID-19 y políticas expansivas de demanda (Cherkasky 2022; García Gonzalez et al. 2022).

<sup>19</sup> Según datos de SHCP y del FMI, si bien el déficit público ha aumentado (4,3 % en 2022 y en 2023 y un estimado de 5,9% en 2024), el país "aún tiene espacio fiscal para responder a choques temporales" (FMI, Artículo IV, 2024, p. 2).

<sup>20</sup> Entre marzo y abril de 2020, la tasa de desocupación pasó del 3,3% al 4,7% de la población económicamente activa. En el mismo periodo se observó una reducción de 12,5 millones de empleos, como reflejo de una disminución en la participación de la fuerza laboral, debido al desaliento y a las restricciones de la pandemia (INEGI 2025 y SHCP 2021).

<sup>21</sup> Ver más datos y las definiciones de pobreza y pobreza extrema de CONEVAL en el Anexo VIII.

programas sociales y estos ampliaron su cobertura (ENIGH, 2022; Shamah-Levy et al., 2022 y Mundo-Rosas et al., 2024), ver Anexo VIII.

17. **La pobreza rural es más elevada y está localizada mayormente en los estados del sur-sureste.** Según CONEVAL (2022), el 48,8 % de las personas que habitaban localidades rurales se encontraban en situación de pobreza (15,5 millones de personas). Esta cifra supone una disminución respecto a los años anteriores (60,5 % en 2016, 57,7 % en 2018 y 56,8 % en 2020). Los indicadores de carencias entre los habitantes de localidades rurales son más elevados respecto a aquellos de centros urbanos<sup>22</sup>. Según CONEVAL (2021), Chiapas, Oaxaca y Guerrero tienen los municipios con mayor porcentaje de población en situación de pobreza y pobreza extrema. La desigualdad, según el índice Gini, ha disminuido entre 2016 y 2022 a nivel nacional, urbano y rural<sup>23</sup>.
18. **Existen varios grupos históricamente discriminados que son especialmente vulnerables y en los que siguen presentándose mayores niveles de pobreza:**
  - **La población indígena.** Según datos de CONEVAL (2022), la población indígena muestra peores indicadores de pobreza respecto a la población no indígena (pobreza multidimensional: 65,2 % vs 33,1 %; carencia por acceso a alimentación nutritiva y de calidad: 30,5 % vs 16,8 %). Además, los municipios que en la década de 2010-2020 se mantuvieron con el mayor porcentaje de población en pobreza y pobreza extrema son en su mayoría indígenas (CONEVAL, 2021)<sup>24</sup>. Persisten desigualdades entre hombres y mujeres indígenas y/o hablantes de una lengua indígena<sup>25</sup>.
  - **La población afromexicana** fue invisibilizada por siglos, lo que ha derivado en una escasez de información precisa sobre sus condiciones sociales y económicas<sup>26</sup>. Indicadores agregados, como la tasa de analfabetismo a nivel municipal, reflejan desigualdades persistentes: en municipios con una alta concentración de población afromexicana (entre el 40% y 70%), la tasa de analfabetismo alcanza el 13.7%, en comparación con el 4.7% a nivel nacional (MUAFRO, 2022). Asimismo, los niveles de pobreza son marcadamente altos: en municipios con mayoría afromexicana, el 68% de la población vive en situación de pobreza.
  - **Las niñas, niños, adolescentes y las personas jóvenes son especialmente vulnerables.** Según CONEVAL y UNICEF (2024), las niñas, niños y adolescentes (NNA, hasta 17 años) presentan una incidencia de pobreza superior al total de la población (45,8 % vs 36,3 %). Estas cifras son peores para las NNA rurales (56,3 %), NNA en los estados del sureste (62,5 %) y NNA que hablan una lengua indígena (82,3 % en pobreza y 50,2 % en pobreza extrema). En 2022 el 37,5 % de la población joven (12-29 años) estaba en situación de pobreza<sup>27</sup>, alcanzando el 60 % en localidades rurales (en comparación al 34 % de los jóvenes urbanos). Un 20 % de jóvenes rurales están en pobreza extrema, vs. 4% en zonas urbanas.
  - **En el país se mantienen importantes brechas de género.** Un 73,1 % de mujeres hablantes de lengua indígena en zonas rurales es pobre, frente al 30,2 %

<sup>22</sup> "Al menos una carencia social" (88,2 % rural; 58,4 % urbano), "al menos tres carencias sociales" (49,1 rural; 16,9 % urbano) y "carencia de acceso a alimentación nutritiva y de calidad" (23,9 % rural; 16,3 % urbano), (CONEVAL, 2022), ver definiciones en Anexo VIII.

<sup>23</sup> Según [Banco Mundial](#), el coeficiente de Gini en México (2016-2022), pasó de 0,428 a 0,418 en las zonas rurales; de 0,46 a 0,427 en las zonas urbanas; y de 0,469 a 0,435 a nivel nacional.

<sup>24</sup> Los municipios indígenas son aquellos con más de 40% de población indígena, donde frecuentemente se localizan las comunidades de origen de los grupos étnicos, con preponderancia de la agricultura de autoconsumo (INPI, 2020). Una característica saliente de estos municipios es su alta ruralidad.

<sup>25</sup> Según CONEVAL (2022), un mayor porcentaje de mujeres indígenas y/o hablantes de una lengua indígena estaban en situación de pobreza respecto a hombres de estos grupos (66% de mujeres indígenas vs. 64,5% para los hombres y 70,1%, vs 67,5% de hombres hablantes de lengua indígena).

<sup>26</sup> Por ejemplo, el INEGI no incluyó una pregunta sobre la auto adscripción identitaria de personas afromexicanas hasta 2015.

<sup>27</sup> Según estimaciones de Diagnóstico de las juventudes rurales en México (Soloaga, 2018), que considera localidades rurales las que tienen hasta 15,000 habitantes.

de hombres urbanos no hablantes de lengua indígena (CONEVAL, 2023)<sup>28</sup>. El Índice Global de Brecha de Género 2024 del Foro Económico Mundial identificó la limitada participación y oportunidades económicas de las mujeres como uno de los principales retos<sup>29</sup>. El acceso a la titularidad de las tierras en el régimen de propiedad social también muestra dicha brecha, ya que sólo el 27,5 % de quienes son considerados como sujetos agrarios son mujeres<sup>30</sup> (SEDATU, 2024).

- **La población jornalera agrícola es uno de los grupos más vulnerables.** El 60,5 % de los 2,3 millones de jornaleros agrícolas estaba en situación de pobreza en 2022 (un 80 % son hombres entre 15 y 24 años). Un 20% de las personas que estaba en situación de pobreza extrema habitaba en un hogar que contaba con al menos una persona jornalera agrícola<sup>31</sup>.
19. **México enfrenta importantes desafíos en materia de nutrición y seguridad alimentaria**, impulsados por factores económicos y climáticos que, al igual que en el resto de la región, constituyen las principales amenazas para garantizar el acceso adecuado a los alimentos. La prevalencia de la subalimentación<sup>32</sup> se ubicó en 3,5 % durante 2018–2020, registrando una leve disminución hasta alcanzar el 3,1 % en el 2021–2023, lo que equivale a 3,9 millones de personas subalimentadas. De manera similar, la prevalencia de la inseguridad alimentaria grave<sup>33</sup> se redujo de 3,8 % en 2017–2019 a 3,0 % (3,8 millones de personas) en 2021–2023. Por su parte, la inseguridad alimentaria moderada o grave pasó de 23,8 % a 20,7 % en el mismo periodo, afectando a 26,4 millones de personas. A pesar de estas mejoras, en 2022 el 22,5 % de la población (equivalente a 28,7 millones de personas) no pudo acceder a una dieta saludable (FAO, 2025).
20. **La inseguridad en México continúa siendo uno de los principales desafíos para el desarrollo económico y social.** México retrocedió entre 2018 y 2024 respecto al *Fragile States Index*<sup>34</sup>. El país registró una tasa récord de 29 asesinatos por cada 100 mil habitantes en 2018 descendiendo a 24.6 en 2023<sup>35</sup>. La percepción de inseguridad sigue siendo elevada, especialmente entre las mujeres, aunque ha mejorado desde 2018<sup>36</sup>. De acuerdo con el Índice de Paz México, el impacto económico de la violencia alcanzó aproximadamente el 20% del PIB en 2023<sup>37</sup>. Una mayor proporción de unidades de producción agropecuarias y forestales en el país

<sup>28</sup> Las estadísticas oficiales no cuentan con porcentajes desagregados por ámbito de residencia y sexo. De los 15,5 millones de personas que vivían en situación de pobreza en zonas rurales en 2022, 8,1 millones son mujeres. El 60% de las mujeres que habitan en el ámbito rural se encuentran en situación de pobreza (CONEVAL, 2022).

<sup>29</sup> México ocupó la posición 33 de 146 a nivel global en la reducción de la brecha de género, sin embargo, en cuanto a participación y oportunidades económicas el país ocupa el lugar 109.

<sup>30</sup> Sujeto agrario se denomina a quienes son sujeto de derecho de la legislación agraria: a) ejidatarios, b) comuneros, c) posesionarios y d) avecindados. No todas las personas que habitan en ejidos o comunidades son sujetos agrarios.

<sup>31</sup> Según estimaciones de CONEVAL, 2024a que identifica como causas las relaciones laborales informales e inciertas, el pago por jornal, las condiciones precarias de trabajo, entre otros. El número total de jornaleros agrícolas en 2022 fue menor que el estimado en años anteriores (2,5 millones de personas).

<sup>32</sup> La subalimentación se define como la condición de un individuo cuyo consumo habitual de alimentos es insuficiente para proporcionar, en promedio, la cantidad de energía alimentaria necesaria para mantener una vida normal, activa y saludable. El indicador se reporta como prevalencia y se denomina "prevalencia de subalimentación".

<sup>33</sup> Las personas afectadas por la inseguridad alimentaria moderada se enfrentan a incertidumbres sobre su capacidad para obtener alimentos y se han visto obligadas a reducir la calidad y/o cantidad de los alimentos que consumen. La inseguridad alimentaria grave se refiere a situaciones en las que las personas probablemente se han quedado sin comida, han pasado hambre y, en el caso más extremo, han estado días sin comer.

<sup>34</sup> El lugar 1 corresponde al estado más frágil, considera indicadores como el aparato de seguridad, la migración, el estado de derecho y presiones demográficas. México se situó en el lugar 83 de 179 países en el 2024, un retroceso respecto al lugar 98 que ocupó en 2018. <https://fragilestatesindex.org/global-data/>

<sup>35</sup> <https://www.snieg.mx/cni/escenario.aspx?idOrden=1.1&ind=6207132351&gen=13299&d=s>. Además, según la Oficina de Naciones Unidas sobre drogas y crimen (UNODC), en 2022 México ocupó el decimotercer puesto (de 26 países de América Latina respecto a la tasa de homicidios violentos pro cada 100 mil habitantes).

<sup>36</sup> Según la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana, el 62 % de los mexicanos consideraba inseguro vivir en su ciudad en 2023, mientras que esta cifra era de 75,3 % en 2018 (INEGI, 2024b).

<sup>37</sup> El impacto económico de la violencia se define como el gasto y el efecto económico relacionados con "contener, prevenir y afrontar las consecuencias de la violencia" (Instituto para la Economía y la Paz, IEP, 2024).

señalaron a la inseguridad como uno de los principales problemas para realizar sus actividades en 2022 (22,8 %) respecto a 2017 (17 %) y 2019 (19,5 %) <sup>38</sup>.

### **Características del sector agrícola y del desarrollo rural**

21. **El sector agropecuario y pesquero representa, en promedio entre 2018 y 2023, el 3,6% del PIB nacional, con grandes disparidades regionales.** Aunque México es el tercer productor agrícola de América Latina y el Caribe <sup>39</sup>, el PIB agrícola representa una proporción menos importante que en Argentina y Brasil (ver Anexo VIII). Aun así, el sector es fundamental para la seguridad alimentaria y el sustento de millones de familias en zonas rurales, y para la generación de (aproximadamente, 3.8% de las exportaciones totales <sup>40</sup>). La mitad (51 %) de la superficie del país se considera propiedad social, 42 % propiedad privada y el resto son terrenos nacionales, colonias agrícolas, ganaderas y otras. La mayor parte de la propiedad social de la tierra (82,6 %) es ejidal y el resto es comunal. Existen más de 32 mil núcleos agrarios y más de 5 millones de personas reconocidas como sujetos agrarios <sup>41</sup>.
22. **El sector presenta importantes diferencias a lo largo y ancho del territorio.** El sector agropecuario en México presenta marcadas diferencias regionales, tanto en términos de rubros como de volumen y valor de la producción. Según la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER, ahora Agricultura), el país se divide en cinco regiones agroalimentarias. La región centro-occidente es la que genera mayor valor agregado primario, mientras que las regiones centro y sur-sureste presentan los niveles más bajos. Estas dos regiones son las que cuentan con mayor número de unidades de producción agropecuaria activas (ver Anexo VIII). Entre 2003 y 2024, algunas entidades redujeron su nivel de actividad agrícola, mientras que otras (Yucatán, Jalisco, Chihuahua, Sonora, San Luis Potosí, Baja California Sur, Michoacán, Aguascalientes y Campeche) la incrementaron en más de 50% <sup>42</sup>. Esta evolución refleja la heterogeneidad estructural del campo mexicano y la necesidad de políticas diferenciadas según contexto territorial.
23. **La agricultura familiar y de subsistencia concentra la mayoría de la población ocupada en el sector primario.** La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) en 2018 estimó que nueve de cada 10 productores mexicanos en el sector agropecuario, forestal o pesquero son pequeños o medianos. El 81,6% de las Unidades Económicas Rurales (UER) corresponde a agricultura familiar <sup>43</sup>, dividida en tres estratos. El estrato 1 (22,4% de las UER, con una superficie promedio de 32,3 ha) no reporta ingreso por ventas o solo realiza ventas esporádicas; el estrato 2 (50,6% de las UER, con una superficie promedio de 8,8 ha) cuenta con ingresos bajos, vende un pequeño excedente de producción en el mercado y vende su fuerza de trabajo fuera de la UER; y el estrato 3 (8,3% de las UER, con una superficie promedio de 32,3 ha) satisface necesidades básicas familiares mediante la venta de sus productos, pero sin poder acumular activos productivos. En 2022, más de 4,1 millones de productores trabajaban su unidad de producción y empleaban casi 6 millones de familiares sin sueldo; alrededor del 72 % de los productores tenían más de 45 años, 46 % de ellos se auto definían como indígenas, concentrados en los estados del sur y sureste <sup>44</sup>. Existen fuertes brechas

<sup>38</sup> Esto corresponde a más de un millón de unidades de producción agropecuarias y forestales, aunque más de dos millones de hectáreas no fueron censadas por varias razones, según Piña, 2024.

<sup>39</sup> Tres países concentran poco más del 75% de la producción agrícola de la región (incluye agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca): Brasil, 49.3%; Argentina, 14.2%; y México, 12.6%. Cálculos propios con datos de FAOSTAT, correspondientes al promedio 2019 a 2023.

<sup>40</sup> Cálculo a partir de datos de INEGI, Banco de Información Económica, 2025.

<sup>41</sup> Los núcleos agrarios son propiedades colectivas (ejidales o comunales) que fueron dotados por resolución presidencial o mediante sentencia de tribunal a través de las que se les concedió tierras, bosques y aguas (SEDATU, 2024). No en todos los núcleos agrarios se llevan a cabo actividades relacionadas con lo rural.

<sup>42</sup> Indicador trimestral de la actividad económica estatal del INEGI.

<sup>43</sup> Según SADER, 2024. Esto correspondería a los estratos E1 (familiar de subsistencia sin vinculación al mercado); E2 (de subsistencia con vinculación al mercado); E3 (en transición). Mientras que el resto son E4 (empresarial con rentabilidad frágil); E5 (Empresarial pujante) y E6 (Empresarial dinámico).

<sup>44</sup> <https://www.inegi.org.mx/programas/ca/2022/#tabulados>

de género: las mujeres jóvenes rurales tienen 10 veces menos posibilidades de incorporarse al mercado de trabajo que los hombres (Contreras Molotla, 2024). Estas cifras son aún más bajas en municipios con mayoría de población afroamericana (Censo 2020 y MUAFRO, 2022).

24. **Las unidades de producción agropecuaria de agricultura familiar y de subsistencia en México enfrentan una multiplicidad de problemas que ponen en riesgo su sostenibilidad.** Entre los principales problemas identificados por los y las productoras se encuentran los altos costos de insumos y servicios, las pérdidas por factores climáticos o biológicos, la pérdida de fertilidad del suelo y la bajada de precios o disminución de ventas a causa de la pandemia del COVID-19 (INEGI, 2023). A estos problemas se suman la falta de infraestructura, la continua migración de hombres y mujeres jóvenes para emplearse en el sector agroindustrial en condiciones precarias y/o en sectores no agrícolas, conllevando el envejecimiento de las y los productores y las prácticas de fraccionamiento excesivo de las tierras, entre otros (FAO, 2018; Contreras Molotla, 2024 y SEDATU, 2024).
25. **La inclusión financiera en las zonas rurales continúa enfrentando importantes desafíos, incluyendo brechas significativas por sexo y origen étnico, y un rezago considerable en comparación con países similares.** El acceso al crédito y a los seguros de las unidades de producción es todavía muy bajo, con diferencias notables entre diferentes grupos poblacionales<sup>45</sup>. Según [Global Findex 2021](#) del Banco Mundial, la proporción de población mayor de 15 años con una cuenta en una institución financiera y/o una cuenta de dinero móvil en México era de 49 % (42 % para mujeres, 56 % para hombres) y en Argentina de 72 % (74% para las mujeres y 70% para los hombres). La desaparición de la Financiera nacional de desarrollo en 2023 disminuyó la capacidad para atender de manera efectiva a los pequeños productores rurales. Actualmente, FIRA segmenta la población en cinco estratos, canalizando menos de un 5% a las empresas familiares, micro y pequeñas en las carteras de crédito con y sin fondeo<sup>46</sup>.
26. **México posee un amplio potencial forestal, respaldado por su diversidad bioclimática, que abarca desde selvas tropicales y bosques templados hasta matorrales, pastizales y zonas áridas.** Esta riqueza ecológica ha impulsado una estrategia nacional de manejo forestal innovadora, que reconoce como sistemas forestales a ecosistemas que, en otros países, no suelen clasificarse como tales, como los matorrales xerófilos y las zonas desérticas. Este enfoque ha facilitado la incorporación de especies forestales no maderables y la expansión de esquemas de manejo sustentable en territorios rurales históricamente marginados. A ello se suma el impulso a sistemas agroforestales y silvopastoriles, especialmente relevantes en contextos donde confluyen actividades productivas, conservación y manejo comunitario de los recursos. Existen más de dos mil emprendimientos comunitarios de manejo y aprovechamiento forestal y el subsector general miles de empleos (Ver Anexo VIII). El 60 % de los bosques es de propiedad social, en donde habitan más de 13 millones de personas, en su mayoría indígenas. Para muchas de ellas, los bosques son su principal fuente de empleo, ingresos, alimentos y provisión de materiales para la construcción y componente crucial de su gobernanza, cultura y cosmovisión<sup>47</sup>.

<sup>45</sup> La proporción de unidades de producción con acceso a crédito pasó de 3,9 % en 2007 a 6,1 % en 2022, y el acceso a seguros de 0,6 % a 1,9 % en el mismo periodo, según INEGI 2023, usando datos del censo de 2007 y de 2022. La Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2021 reporta que un 82 % de la población urbana tuvo acceso a un producto financiero, frente a un 69 % de la población rural (considera rurales a las localidades con hasta 15,000 habitantes); 82 % para hombres y 74 % para mujeres; 80 % para población no hablante de lengua indígena, frente a 59 % hablantes de una lengua indígena. Este indicador disminuyó para las mujeres rurales (de 51 % en 2018 a 49 % en 2021) y aumentó para los hombres rurales (de 52 % a 61 %) (CNBV, 2022).

<sup>46</sup> Microempresa (E1 Hasta 10,000 unidades de inversión, UDIs), empresa familiar (E2 de 10,000 y hasta 33,000 UDIs), pequeña empresa (E3 de 33,000 y hasta 160,000 UDIs), mediana empresa (E4 de 160,000 y hasta 4,000,000 UDIs) y empresa grande (E5 Más de 4,000,000 UDIs). Fuente: FIRA-UANL, 2025. A 213/7/2025, 1 UDI = USD 0,46.

<sup>47</sup> Según información del Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible.

27. **El sector agrícola y forestal, así como la gran riqueza ecosistémica y biológica de México están amenazados por el manejo no sustentable y el cambio climático.** La heterogeneidad ecosistémica, climática y geológica del país lo convierte en uno de los cinco países más biodiversos del mundo<sup>48</sup>. México es el centro de origen y de domesticación de especies tan relevantes como el maíz, el jitomate, la vainilla y el algodón. Sin embargo, el país enfrenta grandes desafíos debido al impacto antropogénico local y su alta vulnerabilidad al cambio climático. La disponibilidad de agua renovable per cápita ha disminuido un 26 % de 2005 a 2025, y se estima una reducción de casi el 30% para 2030<sup>49</sup>. Según el Atlas Nacional de Vulnerabilidad al Cambio Climático, un 59.7% de los 2,477 municipios de México presenta alta y muy alta vulnerabilidad al cambio climático, de estos resaltan 83 que esperan un mayor impacto futuro (ver Anexo VIII). Con excepción de la región Centro, todas las mesorregiones agroalimentarias (Noroeste, Noreste y Centro-Oeste) proyectan pérdidas debido al aumento de temperaturas y posibles disminuciones en la precipitación<sup>50</sup>. Esta vulnerabilidad es particularmente grave en las regiones Noroeste y Sureste, donde el impacto económico del cambio climático sería mayor y donde históricamente se concentran comunidades rurales con altos niveles de pobreza. Estos territorios, que ya experimentan climas cálidos por encima del nivel óptimo de producción, sufrirían las mayores pérdidas económicas, poniendo en riesgo los medios de vida de pequeños productores y poblaciones vulnerables.

### Marco institucional y de políticas agrícolas

28. **Marco institucional.** Bajo la dirección del poder ejecutivo y control de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), dos entidades públicas guiaron el sector agropecuario en este periodo: la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER) y la Secretaría del Bienestar, que incluyó la participación del Instituto Nacional de la Economía Social (INAES). Además, la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), adscrita a la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), acompaña programas de manejo sustentable de recursos naturales y estrategias de adaptación al cambio climático. FIRA (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura) se consolida como entidad eje del ecosistema financiero rural, canalizando financiamiento a través de intermediarios financieros, promoviendo esquemas de garantía y gestión de riesgos, y articulando instrumentos que fortalecen el acceso de pequeños y medianos productores a mercados y cadenas de valor. La Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU) colabora en temas relacionados con la tenencia de la tierra y el desarrollo territorial, facilitando la articulación entre los diferentes niveles de gobierno y organismos descentralizados. Por su parte, la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) promueve esquemas de cooperación Sur-Sur y triangular<sup>51</sup>.
29. **Los presupuestos anuales de proyectos financiados por instituciones extranjeras están afectados por el principio de no adicionalidad. A partir de 2018, el Gobierno aplicó el principio de Austeridad Republicana.** El principio de no adicionalidad implica que los recursos de un préstamo (como los del FIDA) no incrementan el presupuesto de la entidad ejecutora ni del programa apoyado<sup>52</sup>. Por su parte, el principio de Austeridad Republicana implicó la reducción del gasto operativo del gobierno, la compactación de estructuras administrativas y la

<sup>48</sup> De acuerdo con <https://www.biodiversidad.gob.mx/pais/quees>

<sup>49</sup> Se denomina agua renovable a la cantidad máxima de agua que es factible explotar anualmente en un país sin alterar el ecosistema y que se renueva por medio de la lluvia. Con información de la 6a Comunicación Nacional de México ante la Convención Marco de Naciones Unidas para el Cambio Climático (2018), este indicador ha pasado de 4,572.71 m<sup>3</sup>/habitante en 2005 a 3,400 m<sup>3</sup>/habitante en 2025.

<sup>50</sup> Climate Analytics, IIASA, & CCAP. (2021). Macroeconomic Risk Profile: Mexico. Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (INECC) y Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Recuperado de <https://www.gob.mx/inecc/acciones-y-programas/colaboracion-del-inecc-en-proyectos-de-investigacion>

<sup>51</sup> Más información sobre los programas e instituciones con impacto en la economía rural se encuentran en el Anexo VIII.

<sup>52</sup> Artículo 36 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, 2006, reformada en abril 2024. En consecuencia, la entidad ejecutora tiene pocos incentivos a ejecutar un programa con recursos de préstamo externo.

reorientación del presupuesto hacia programas considerados prioritarios<sup>53</sup>. Se establecieron restricciones para la creación de nuevas unidades administrativas, contrataciones externas y erogaciones no esenciales, así como nuevas disposiciones sobre la ejecución y control del gasto público. En ese contexto, varios programas públicos fueron eliminados, fusionados o rediseñados, y se fortaleció la centralización operativa en la administración federal.

30. **Reorientación de políticas públicas.** Desde 2018, se reorientaron las políticas públicas, incluyendo en el ámbito agrícola y de desarrollo rural, y especialmente en lo que concierne al apoyo a pequeños agricultores y campesinos. El marco rector de las políticas de desarrollo durante el periodo se fundamenta en el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, que estableció el impulso al agro como una de sus acciones prioritarias y la Economía para el Bienestar como principio rector<sup>54</sup>. El Programa Sectorial de Agricultura y Desarrollo Rural 2020-2024 constituyó el marco estratégico para transformar la productividad y promover la equidad en el campo. El programa estableció como objetivos la autosuficiencia alimentaria, la inclusión de los productores históricamente excluidos y el incremento de prácticas de producción sostenible frente a riesgos climáticos.
31. Adicionalmente, la política redistributiva se reflejó en el diseño e implementación de nuevos programas que buscaban atender a las comunidades más vulnerables. Se reestructuraron los programas sociales con criterios de elegibilidad más simples y centrados en el individuo como sujeto directo de los apoyos, se mejoró la progresividad del gasto en algunos programas, se aumentaron los montos de la transferencia en términos reales y se focalizó el gasto en estados del sur y sureste<sup>55</sup>. La política social experimentó un cambio significativo de enfoque. Se priorizó la entrega directa de recursos mediante programas con criterios de elegibilidad y focalización geográfica o sociodemográfica, como Sembrando Vida o Producción para el Bienestar, al tiempo que se eliminaron o rediseñaron programas anteriores considerados poco eficaces o fragmentados<sup>56</sup>. El Plan Nacional de Desarrollo de la administración que asumió a finales de 2024 refleja una continuidad con las políticas y programas del gobierno anterior respecto a las áreas prioritarias del FIDA.
32. **Financiamiento de desarrollo rural.** Como país de renta media alta y miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, México no es un receptor prioritario de ayuda oficial para el desarrollo. El financiamiento de desarrollo rural ha estado marcado por una combinación de recursos nacionales y apoyo de organismos externos (ver Anexo VIII). Los programas federales son regidos por Reglas de Operación (ROP), elaboradas por las dependencias responsables de su ejecución, bajo criterios definidos por la SHCP y seguimiento del CONEVAL, como parte operativa de la ley de presupuestos. Durante el periodo de evaluación, el espacio fiscal disponible para absorber el crédito externo de las Instituciones Financieras Internacionales se redujo drásticamente, como parte de la Austeridad Republicana. Esto tuvo consecuencias en el financiamiento de diversas instituciones y programas nacionales focalizados en la inclusión productiva de grupos en situación de vulnerabilidad<sup>57</sup>. La nueva administración que comenzó en 2018 prefirió actuar

<sup>53</sup> Formalizado por la Ley Federal de Austeridad Republicana, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 19 de noviembre de 2019 ([https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/827129/4-LEY\\_Federal\\_de\\_Austeridad\\_Republicana.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/827129/4-LEY_Federal_de_Austeridad_Republicana.pdf))

<sup>54</sup> La actual administración gubernamental publicó en febrero de 2025 el primer borrador del Plan México, que busca ser una estrategia de largo plazo para el desarrollo del país.

<sup>55</sup> Por ejemplo, Producción para el Bienestar limitó sus apoyos a 20 hectáreas, en lugar del máximo de 80 hectáreas en versiones anteriores como PROCAMPO y PROAGRO. Sin embargo, la eficacia de algunos programas federales ha sido objeto de críticas en evaluaciones. Por ejemplo, CONEVAL (2024) encontró deficiencias en la lógica de implementación y selección de beneficiarios, y en el acompañamiento técnico y la estrategia de educación financiera de Sembrando Vida. Por su lado, México Evalúa (2024) encontró que Producción para el Bienestar concentró gastos en territorios que no coinciden con los de mayor pobreza.

<sup>56</sup> Por ejemplo, el Programa de coinversión social, el Fondo nacional Emprendedor, el Programa de Apoyos a pequeños productores (Fuente: presupuesto de egresos de la Federación 2018-2024: [www.pef.hacienda.gob.mx](http://www.pef.hacienda.gob.mx))

<sup>57</sup> La SADER sufrió una reducción presupuestaria del 27 % respecto a los niveles pre-COVID, el INAES del 88 % y la CONAFOR del 33,1% , según el presupuesto de egresos de la Federación 2018-2024 (SHCP).

con recursos financieros, humanos y técnicos nacionales para la ejecución de programas de erradicación de la pobreza. Varios programas con financiamiento externo se cancelaron o redujeron su implementación.

## **B. Estrategia y operaciones del FIDA en el periodo comprendido por la EEPP**

33. **Estrategias de país anteriores.** Durante el periodo de evaluación anterior, el FIDA aprobó dos COSOP<sup>58</sup>. El primero de ellos abarcó el periodo 2007-2012 y se concentró en tres objetivos estratégicos: (i) contribuir a generar ingresos sostenibles y empleo permanente mediante programas gubernamentales en los que participe el FIDA, focalizándose en la población pobre de zonas marginadas; (ii) contribuir a aumentar la eficacia, eficiencia e impacto del gasto público en el marco de programas gubernamentales; y (iii) fortalecer la capacidad de extraer enseñanzas de la experiencia y aplicar esas enseñanzas para formular metodologías eficaces que permitan reproducir y ampliar las estrategias de desarrollo rural y las disposiciones para la ejecución. El COSOP que cubrió el periodo 2013-2018 enfatizó la importancia del diálogo sobre las políticas y estableció dos objetivos estratégicos: (i) contribuir a que los pequeños productores agrícolas y los campesinos aumenten significativamente su productividad; y (ii) contribuir a los esfuerzos del Gobierno de México para mejorar la eficiencia y la equidad del gasto público orientado a los pequeños productores agrícolas y los campesinos (Ver Anexo IX).
34. **Evaluación anterior.** La EEPP anterior, que abarcó el periodo 2007-2018, resaltó las dificultades que enfrenta el FIDA para agregar valor en un contexto donde (i) la normativa del marco presupuestal mexicano da poco espacio financiero y operacional a los organismos financieros internacionales, (ii) la clasificación de México como país de ingresos medios-altos reduce la cantidad de recursos de donación que pueden destinársele, y (iii) el FIDA no tiene oficina ni personal permanente en el país. De acuerdo con la evaluación, los proyectos estuvieron bien focalizados, al centrarse en las zonas de mayor pobreza, en las familias y campesinos en situación de pobreza, en las familias indígenas y en los pequeños productores. Sin embargo, sus objetivos y alcances fueron demasiado optimistas y los diseños “[no tomaron] suficientemente en cuenta el riesgo que suponían los cambios institucionales y de políticas”. Además, la mayoría de los proyectos tuvo un bajo nivel de desembolso, no alcanzó todas las metas previstas y careció de una visión estratégica a largo plazo que ofreciera a los pequeños productores oportunidades de inserción al mercado, lo cual repercutió en un bajo impacto en la pobreza rural<sup>59</sup>.
35. La evaluación anterior también encontró que la sostenibilidad, la innovación y la ampliación de escala de las intervenciones fueron insatisfactorias o moderadamente insatisfactorias, al igual que las contribuciones a la igualdad de género y al empoderamiento de la mujer. En cambio, encontró impactos positivos en cuanto a la gestión del medio ambiente y los recursos naturales y la adaptación al cambio climático. Ante todo ello, la evaluación hizo seis recomendaciones al FIDA: (1) ajustar la focalización geográfica y agroecológica del programa en el país; (2) mejorar la calidad técnica del diseño y el aporte de innovación de los proyectos; (3) mejorar el seguimiento y la capitalización de las enseñanzas extraídas; (4) integrar más las actividades de donaciones y préstamos; (5) priorizar y fortalecer su capacidad de apoyo operacional y estratégico al programa; y (6) contar con un mayor compromiso e involucramiento en el diseño y la ejecución de los proyectos por parte de todos los actores y los organismos nacionales (Ver el Anexo VI).
36. **Estrategia del FIDA durante el periodo de evaluación.** El inicio del periodo de evaluación coincidió con el primer año de una nueva administración de gobierno

<sup>58</sup> Anteriormente, el FIDA había aprobado ya un COSOP (el primero con México) que abarcó el periodo 1999-2006.

<sup>59</sup> La evaluación señaló dos excepciones: PRODESNOS y DECOFOS —ambos ejecutados por la CONAFOR—, que desembolsaron más del 95% de sus recursos y contaban con evidencia de que consiguieron aumentar los ingresos y activos de los hogares beneficiarios.

federal en México. Ese año y los primeros tres meses de 2020 transcurrieron sin una estrategia de país explícita vigente. El COSOP 2020-2025 se aprobó el 20 de abril de 2020, tomando en consideración los hallazgos y recomendaciones de la EEPP anterior, específicamente en torno al grupo objetivo, el relacionamiento con la SHCP y la SRE, y las provisiones para el seguimiento y la evaluación, entre otros aspectos. El documento se centró “en la actuación en el ámbito de las políticas públicas [para] apoyar la inclusión económica activa de las personas pobres de las zonas rurales adoptando enfoques innovadores que puedan reproducirse a mayor escala en el marco de las políticas, programas y estrategias nacionales”.

37. El COSOP propuso, además, tres objetivos estratégicos: (1) contribuir a que los pequeños productores rurales y los pueblos indígenas mejoren su seguridad alimentaria y nutricional; (2) potenciar el impacto y la sostenibilidad de los resultados obtenidos en los programas nacionales prioritarios para el GdM; y (3) contribuir al fortalecimiento de las estrategias de adaptación al cambio climático, y mitigación de sus efectos, en el contexto de la agricultura familiar de las poblaciones rurales vulnerables. Adicionalmente, se planteó fortalecer las capacidades de México para contribuir de forma eficaz a la cooperación sur-sur y triangular<sup>60</sup>. El documento planteó que sería “fundamental contar con niveles más elevados de cofinanciación nacional e internacional, especialmente de financiamiento para el clima” e identificó ocho riesgos principales para su implementación, dos de ellos clasificados como “altos”: la baja continuidad de las unidades coordinadoras de proyecto (UCP) y la insuficiente coordinación y colaboración entre los países de Centroamérica<sup>61</sup>.
38. **Cartera de proyectos.** Durante el periodo de evaluación hubo tres proyectos de préstamo activos: el “Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales de Zonas Semiáridas, regiones Norte y Mixteca” (PRODEZSA), el “Proyecto Economía Social: Territorio e Inclusión” (PROECOSOCIAL o PROECO) (ambos diseñados y aprobados durante el periodo de evaluación anterior) y el proyecto “Reduciendo la vulnerabilidad climática y las emisiones a través de medios de vida sostenibles” (Proyecto BALSAS), aprobado en diciembre de 2021. El costo total estimado de esas tres operaciones es de USD 185,92 millones (USD 95,2 millones de FIDA; USD 28,75 millones de Gobierno; USD 10,14 millones de beneficiarios; y USD 54,50 millones de cofinanciamiento internacional). También estuvieron activas siete donaciones regionales por un monto total de USD 18,66 millones<sup>62</sup> y un proyecto financiado a través de una donación del Fondo Mundial para el Medio Ambiente (AgriBioMex) por un monto de USD 9,8 millones, así como otras actividades no crediticias (gestión de conocimiento, la creación de asociaciones o partenariados, el diálogo de políticas públicas y la cooperación sur-sur-triangular), Ver Anexos IV y V.
39. **Gestión de la estrategia y del programa país de FIDA.** El programa del FIDA en México estuvo a cargo de un director país basado en la oficina subregional de Panamá. Durante el periodo de evaluación, cuatro directores de país estuvieron a cargo del programa país (Ver cronología en Anexo IX). Todos los directores país cubrieron varios países, o sólo México<sup>63</sup>. El FIDA nunca ha tenido oficina en el país ni personal permanente en México. Como alternativa, ha trabajado con consultores o especialistas técnicos locales. La misma consultora enlace, basada en México, se ha mantenido durante todo el periodo, con un contrato tipo *retainer*. En el documento de política del FIDA relativo a la graduación, México es uno de los países miembros con un nivel de ingreso per cápita superior al umbral de graduación para 2021 (USD 7 155) de 2018 a 2020 consecutivamente y con una cartera activa de proyectos. La

<sup>60</sup> La CSST es mencionada de modo diverso en varias secciones del documento de COSOP: como tercer objetivo estratégico y como eje transversal. La TdC de esta evaluación la ha considerado como eje transversal (ver Anexo III).

<sup>61</sup> De los otros seis riesgos, cuatro estaban clasificados como “medianos” (cambios políticos e institucionales, capacidad institucional a nivel subnacional, inadecuación de las reglas de operación de los programas y riesgos medioambientales y climáticos) y dos como “bajos” (baja asignación presupuestaria para los programas y riesgos fiduciarios en los procesos de adquisiciones).

<sup>62</sup> Se trata del total financiado para varios países, no sólo para actividades en México.

<sup>63</sup> El actual director país cubre México, Belice y Guyana.

política de graduación se basa en el principio de consultas entre los países y el FIDA sobre decisiones, modalidades y cronograma<sup>64</sup>.

### Observaciones principales

- México es un país federal compuesto por 31 estados y la Ciudad de México, su capital. Cuenta con una población de casi 130 millones de personas y está clasificado como un país de ingreso medio alto al contar con un PIB per cápita de USD 11 980 (medido por el método Atlas).
- Entre 2018 y 2024, la economía mexicana atravesó una fase de picos inflacionarios superiores al 7% en 2021 y 2022, creciente deuda pública y fue fuertemente impactada por la pandemia del COVID-19.
- En ese periodo, la pobreza aumentó en el contexto de la pandemia, pero después se redujo. Así, la tasa de pobreza multidimensional pasó del 41,9% (2018) al 36,3% (2022). La tasa de pobreza extrema mostró niveles semejantes en 2018 y 2022; sin embargo, el número de personas en esa situación aumentó de 8,7 millones a 9,1 millones.
- En el país existen varios grupos históricamente discriminados que son especialmente vulnerables y enfrentan mayores niveles de pobreza: la población indígena; la población afroamericana; las mujeres; las niñas, niños, adolescentes y jóvenes; y los jornaleros agrícolas.
- México es un país megadiverso, pero su riqueza ecosistémica y biológica se ven amenazadas por el manejo no sustentable de los recursos naturales y el cambio climático.
- Como parte de esa diversidad, el país posee un amplio potencial forestal, lo que ha impulsado una estrategia nacional de manejo forestal innovadora que incluye los matorrales xerófilos y las zonas desérticas.
- El sector agropecuario y pesquero representa aproximadamente 3,6% del PIB nacional. México es el onceavo productor mundial de alimentos y cultivos agrícolas, y décimo en producción ganadera. Sin embargo, existen marcadas diferencias regionales en términos de desarrollo del sector.
- La agricultura familiar y de subsistencia representa aproximadamente 82% de las unidades económicas rurales y emplea a más de 10 millones de personas. Estas unidades de producción enfrentan múltiples problemas que dificultan su sostenibilidad.
- Entre 2018 y 2024, el GdM implementó una política de Austeridad Republicana y decidió actuar con recursos financieros, humanos y técnicos nacionales para la ejecución de programas de erradicación de la pobreza. El espacio fiscal necesario para el trabajo de las Instituciones Financieras Internacionales se redujo drásticamente y varios programas con financiamiento externo se cancelaron o redujeron su implementación.
- La EEPP anterior (2007-2018) abarcó dos COSOP (2007-2012 y 2013-2018) y resaltó las dificultades que enfrenta el FIDA para agregar valor en un contexto donde el país ofrece poco espacio financiero y operacional, existen escasos recursos de donación y el FIDA tiene una tenue presencia en el país.
- La actual EEPP cubre el periodo 2018-2024, que coincide con el primer año de una nueva administración de gobierno federal en México. La evaluación abarca un COSOP (2020-2025), tres proyectos de préstamo (PRODEZSA, PROECO y proyecto BALSAS), así como seis donaciones y un proyecto financiado a través de una donación del Fondo Mundial para el Medio Ambiente (AgriBioMex).

<sup>64</sup> Política del FIDA relativa a la Graduación de los Países (2021, ver anexo). <https://webapps.ifad.org/members/eb/133/docs/spanish/EB-202-133-R-5.pdf>

### III. Desempeño de la estrategia y el programa en el país e impacto en la pobreza rural

#### A. Pertinencia

40. Esta sección evalúa (i) en qué medida los objetivos estratégicos fueron relevantes o consistentes con las prioridades del país, con las estrategias y políticas del FIDA y con las necesidades de los beneficiarios, (ii) la calidad y relevancia del diseño de la estrategia y las intervenciones, y si los instrumentos propuestos y los enfoques de focalización fueron consistentes con sus objetivos, y (iii) si la estrategia y las intervenciones se han (re)adaptado para abordar los cambios en el contexto.

#### Pertinencia de los objetivos

41. **El COSOP 2020-2025 fue coherente con el programa de inversión pública y las políticas del Gobierno de México (GdM).** Las operaciones del FIDA han demostrado observancia del marco normativo mexicano vigente. El objetivo general del COSOP 2020-2025 y las operaciones resultan pertinentes respecto al "impulso al agro" establecido como prioridad en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024<sup>65</sup>, así como del PND 2013-2018 para dos de las primeras operaciones evaluadas. Esta prioridad se instrumenta principalmente a través de dos programas sectoriales: "Bienestar"<sup>66</sup> y "Agricultura y Desarrollo Rural"<sup>67</sup>. También se observa alineación con el "Programa Sectorial de Economía", el "Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales", y el "Programa Especial Concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable". Destaca la relevancia del Objetivo Estratégico 3 del COSOP con las prioridades del "Programa Especial de Cambio Climático 2021-2024". Los proyectos se alinearon con los esfuerzos nacionales de fortalecimiento institucional del sector público y las prioridades establecidas en las políticas públicas asociadas con la reducción de la pobreza y el fomento del bienestar. Además, dos de las tres operaciones apoyadas por el FIDA (proyectos PRODEZSA y BALSAS) evaluadas se rigen por las Reglas de Operación del Programa Nacional Forestal, a cargo de la CONAFOR<sup>68</sup>. El proyecto BALSAS se alineó con la Estrategia Nacional de Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación de los Bosques (2017-2030) y con las prioridades gubernamentales para la recuperación post-COVID-19, particularmente la protección de personas vulnerables y el apoyo a sistemas locales de producción sostenible de alimentos.
42. **El cambio en la postura institucional del GdM frente a la cooperación internacional afectó a la pertinencia de los objetivos del FIDA durante el periodo.** El PND 2019-2024 enfatizó que no se recurriría a endeudamiento para financiar los gastos del Estado ni para ningún otro propósito, lo que incluía reducir los créditos con agencias de desarrollo. A ello se aunó la preferencia del GdM para implementar programas públicos de manera autónoma sin asistencia técnica extranjera, advertida en el informe de revisión de resultados del COSOP en 2023. Esto es significativo para todos los objetivos del Programa del FIDA, pero especialmente para el Objetivo Estratégico 2 porque el escalamiento de enfoques innovadores y buenas prácticas fue planteado como estrategia de incidencia en

<sup>65</sup> El objetivo del COSOP estuvo enmarcado en lo que se denominó "Economía para el Bienestar", establecida como uno de sus principios rectores.

<sup>66</sup> En el objetivo prioritario 3 del Programa Sectorial de Bienestar 2020-2024 se determina la "inclusión productiva de los campesinos en localidades rurales".

<sup>67</sup> En el objetivo prioritario 2 del Programa Sectorial de Agricultura y Desarrollo Rural 2020-2024 se destaca la necesidad de "Contribuir al bienestar de la población rural mediante la inclusión de los productores históricamente excluidos en las actividades productivas rurales y costera..."

<sup>68</sup> A partir del año 2023 el nombre del programa cambió para estar en consonancia con la narrativa política de la administración federal (véase <https://www.gob.mx/conafor/acciones-y-programas/apoyos-conafor>). También los anteriores proyectos apoyados por el FIDA (PRODESNOS y DECOFOS) se ejecutaron en este marco, cuando el programa nacional se denominaba Programa de Apoyos para el Desarrollo Forestal Sustentable. El PRODEZSA y BALSAS se han articulado con la estrategia forestal nacional al promover prácticas de manejo que responden a las condiciones ecológicas y sociales de las regiones donde operan. Su enfoque en el fortalecimiento de capacidades comunitarias, la gestión sustentable de recursos forestales y el aprovechamiento de especies no maderables son adecuados respecto a este marco normativo.

política en el COSOP y en buena parte de los objetivos de la cartera<sup>69</sup>. Aun así, el FIDA logró posicionarse como un aliado para llevar adelante un programa prioritario para el GdM a través del proyecto BALSAS (el único proyecto financiado con un préstamo externo aprobado durante la administración federal de 2018-2024).

43. **Como parte de los esfuerzos para mejorar la focalización del programa apoyado en el país, los proyectos y donaciones identificaron necesidades específicas de la población.** Los tres proyectos partieron de diagnósticos o revisión de datos que identificaron problemáticas y necesidades concretas de la población objetivo, justificando la pertinencia de la intervención del FIDA. Tanto PRODEZSA como BALSAS identificaron a nivel de objetivos necesidades particulares de mujeres, jóvenes rurales y población indígena<sup>70</sup>. Las entrevistas institucionales sobre PROECO reportaron la realización de diagnósticos para focalizar municipios y cadenas productivas en sus convocatorias, además del uso de un proceso de incubación. También se reportó un énfasis por apoyar OSSE constituidas por mujeres rurales. Entre las actividades no crediticias, destacan los proyectos del Fondo de Apoyo a los Pueblos Indígenas y la donación ejecutada por Slow Food, que identificaron problemáticas específicas de jóvenes rurales e indígenas<sup>71</sup>.

### **Calidad de los diseños y relevancia de los instrumentos propuestos**

44. **Los diseños apuntaron acertadamente a la inclusión económica activa de las personas en situación de pobreza en zonas rurales.** Los proyectos evaluados buscan que las personas vulnerables en zonas rurales mejoren sus medios de vida, aumenten sus ingresos y empleo, accedan a soluciones tecnológicas, y mejoren su actividad productiva. También persiguen incrementar la producción y participación en el mercado, mientras implementan prácticas sustentables para mejorar la resiliencia climática. La mayoría de los modelos de intervención se basaron en evidencia de buenas prácticas o propusieron soluciones innovadoras con potencial de éxito, según los diseños de los proyectos.
45. **El diseño de los proyectos presenta objetivos y alcances sobredimensionados, respecto a los recursos disponibles.** Para el caso de los proyectos ejecutados con la CONAFOR, la utilización de Reglas de Operación dentro del programa presupuestal forestal limitó la capacidad de implementar los ambiciosos enfoques de focalización poblacional y de innovación en los proyectos, respecto a la cartera anterior, que se implementó a través de lineamientos de operación. PRODEZSA operó en entidades no contiguas del norte y el centro del país, sin un eje territorial común para facilitar la coordinación y aprendizaje compartido, y limitaciones presupuestarias.<sup>72</sup> Las metas del AgriBioMex, derivadas del diseño original con otra agencia implementadora, serán muy difíciles de alcanzar con los recursos disponibles, como demuestra la experiencia de otros proyectos financiados por el FMAM en México<sup>73</sup>. Además, los productos planteados difícilmente serán suficientes para incidir en la transformación de políticas y regulaciones del sector agrícola hacia la integración efectiva de criterios de biodiversidad y el uso sostenible de la tierra. Además, en el caso de PROECO y BALSAS, los indicadores de meta

<sup>69</sup> La administración anterior mantuvo una posición cautelosa respecto al involucramiento de actores externos en el diseño o evaluación de políticas. De acuerdo con algunas entrevistas para esta evaluación, este entorno se tradujo en una menor apertura a propuestas externas, lo cual representa un desafío para los componentes del COSOP que buscan incidir en políticas públicas mediante evidencia, innovación y cooperación técnica.

<sup>70</sup> El diseño del proyecto Balsas se alinea con los enfoques territoriales promovidos por el GdM, especialmente en cuanto a la atención de poblaciones en situación de pobreza, alta vulnerabilidad climática y presencia indígena.

<sup>71</sup> El resto de las donaciones y/o actividades no crediticias son notas para políticas, diagnósticos o propuestas de intervención de acompañamiento técnico, por lo que no tuvieron destinatarios directos.

<sup>72</sup> Según informes de supervisión, durante la ejecución de PRODEZSA, se redujeron las metas de cinco indicadores principalmente por restricciones en las reglas de operación y la reducción presupuestaria de CONAFOR.

<sup>73</sup> AgriBiomex fue inicialmente diseñado con Conservación Internacional. Con un presupuesto de USD 10 millones del FMAM, se plantea trabajar en seis paisajes, trabajar con 150 grupos de cooperativas y ejidos y actuar en 900 mil hectáreas. Con un presupuesto de USD 8 millones del FMAM, la CONANP trabajó con [otro proyecto del FMAM](#) en sólo dos estados a través de Conservación Internacional desde 2018.

guardan una relación causal muy tenue con el proyecto y el programa federal en el que se insertan, sin aclarar cuál es la contribución esperada.

46. **El mayor riesgo detectado en la relevancia del diseño de los proyectos apoyados por el FIDA está en el espacio institucional en el que se operan.** La temporalidad de algunos proyectos, que excede los periodos de gobierno, los expone a cambios drásticos en prioridades gubernamentales, marcos normativos y acuerdos con agencias de cooperación internacional. El diseño original de PRODEZSA planteaba a la entonces SAGARPA como agencia ejecutora y planteaba como población objetivo a comunidades indígenas, únicamente. Al pasar a CONAFOR, la población objetivo se amplió a otros grupos, incluyendo pequeños propietarios<sup>74</sup>, para adaptarse a la población atendida por esta dependencia. Más dramático fue el caso de PROECO, que debió cancelarse por la desaparición de facto del programa presupuestal en que operaba bajo el INAES<sup>75</sup>. Según entrevistas sobre PROECO, en la etapa final antes de su cancelación, se perdió capacidad de focalización y de implementación de las estrategias diseñadas originalmente. Por ejemplo, la urgencia por ejecutar los recursos de la última convocatoria en 2019 y la disminución del acompañamiento técnico y social por parte de técnicos de INAES fue relacionada con el financiamiento de algunos apoyos no viables ni sostenibles en Oaxaca.
47. **Los proyectos cerrados ofrecen lecciones de configuración de espacios específicos a nivel institucional.** Por una parte, según su informe de cierre y las entrevistas para esta evaluación, el PRODEZSA logró crearse un espacio institucional específico en el programa presupuestal de la CONAFOR, impulsando cambios en las Reglas de Operación de Programas (ROP) que establecieron criterios diferenciados para la atención de zonas semiáridas respecto al esquema general para ecosistemas de bosques y selvas. Esto representó una transformación en el universo de atención de la CONAFOR, ampliando su potencial atención a estas zonas, usualmente con indicadores de pobreza y vulnerabilidad muy altos. El PROECO, pese a ser cancelado, también avanzó en la creación de un espacio institucional propio, pues durante su segundo año de operación logró que las ROP incluyeran convocatorias específicas para el proyecto financiado por FIDA. Esto permitió tener una focalización poblacional muy acotada y llegar a localidades que antes no hubieran sido priorizadas, dada la capacidad de formulación de proyectos de sus habitantes.
48. **Debido a la alta prioridad en la agenda Presidencial de la actual administración, el Proyecto BALSAS cuenta con un espacio institucional propio, pero existe el riesgo de una alineación parcial a la lógica secuencial del diseño del proyecto.** El atraso de la llegada de los recursos del donativo del Fondo Verde para el Clima (FVC), contemplado para contratar al equipo técnico de la Unidad Coordinadora de Proyecto (UCP), ha hecho que la lógica de concatenación de las actividades del proyecto no haya podido seguirse plenamente. El proyecto ha avanzado con recursos federales y del préstamo del FIDA, en el marco de las Reglas de Operación generales (ROP) de la CONAFOR. Las ROP 2025 señalan la Cuenca del BALSAS como área prioritaria<sup>76</sup>. Las ROP tienen un universo de atención más amplio y general que los enfoques y secuencialidad planteados en el proyecto FIDA. Las entrevistas y las observaciones directas durante la misión de terreno indican que, ante la falta de una UCP, el personal operativo de CONAFOR implementa actividades

<sup>74</sup> Los pequeños propietarios en el ITP del PRODEZSA son definidos como Personas físicas y morales que sean dueños, manejen o utilicen bosques, no mayor a 100 ha de riego o de índices de humedad, considerados como “pequeños” en comparación con otros de su propia región”, sin embargo, en el manual de operación del proyecto desaparece la limitación de hectáreas para que algún propietario pueda ser considerado pequeño. En la misión de terreno pudimos comprobar que este vacío implica que puede haber personas físicas o morales con hasta 700 ha y seguir siendo susceptible del apoyo. Esa definición fue retomada de: [https://www.ccmss.org.mx/wp-content/uploads/2014/10/Una\\_guia\\_facil\\_de\\_usar\\_sobre\\_la\\_certificacion\\_FSC\\_para\\_pequenos\\_propietarios.pdf](https://www.ccmss.org.mx/wp-content/uploads/2014/10/Una_guia_facil_de_usar_sobre_la_certificacion_FSC_para_pequenos_propietarios.pdf)

<sup>75</sup> La no asignación presupuestal al INAES como Unidad Responsable del Programa Presupuestario S017 “Programa Presupuestario de Fomento a la Economía Social” también debe observarse en el marco de la transformación de la SEDESOL en la Secretaría del Bienestar y en las prioridades en el gasto público que este cambio supuso.

<sup>76</sup> Publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 28 de febrero de 2025.

que son comunes tanto al Programa como al Proyecto, sin diferenciar en la práctica lo que le atañe a cada uno<sup>77</sup>.

### Consistencia de la focalización con los objetivos estratégicos

49. **El diseño del COSOP 2020-2025 respondió efectivamente a la recomendación de la EEPP 2020 sobre ajustar la focalización geográfica.** La evaluación anterior había enfatizado la necesidad de colaborar con instituciones nacionales para construir una cartografía de la pobreza más precisa e identificar zonas prioritarias, enfocándose en personas que quedarían atrás, especialmente mujeres y jóvenes en condiciones de pobreza rural en los estados del sur (Oaxaca, Chiapas, Veracruz, Tabasco y Guerrero). El COSOP propuso focalizarse en estos estados y mantuvo actividades en territorios áridos de las regiones norte y mixteca, altamente vulnerables al cambio climático y con áreas de alta marginación. La mayoría de los diseños siguió criterios de focalización para elegir lugares y grupos prioritarios (alta marginación, presencia de población indígena y otras poblaciones vulnerables, producción de tipo familiar, pequeña o mediana, y vulnerabilidad climática).
50. **Los criterios de vulnerabilidad climática están ganando visibilidad en la focalización geográfica.** Proyectos como la donación INNOVA-AF, BALSAS y AgriBioMex incorporan criterios de vulnerabilidad climática en su estrategia de focalización geográfica<sup>78</sup>. En proyectos anteriores, este criterio no se había incorporado en el diseño original, sino en rediseños posteriores o en la práctica. Esta evolución refleja una creciente alineación con el tercer objetivo estratégico del COSOP y con prioridades globales de adaptación al cambio climático.
51. **Los diseños de los proyectos incluyeron a varios grupos vulnerables en su población meta, sin proponer estrategias específicas para atenderles.** Respondiendo a la estrategia de focalización propuesta en el COSOP 2020-2025, todos los proyectos pretendían beneficiar a mujeres y a la población indígena, y establecieron metas diferenciadas para seguimiento. No se identificaron estrategias específicas para atenderles de forma diferenciada en los diseños de los proyectos, que se ejecutan en el marco de las Reglas de Operación de los programas federales. Adicionalmente, algunas donaciones regionales plantearon actividades específicas para personas indígenas, mujeres o jóvenes<sup>79</sup>. La población afroamericana fue identificada en el COSOP 2020-2025 como grupo relevante. BALSAS es el único proyecto que mencionó a esta población, pero su atención se desdibuja en el diseño al subsumirla dentro de la población indígena y no incluir metas específicas. Pese a mencionar a los y las jornaleros agrícolas como uno de los grupos con mayor vulnerabilidad en los diagnósticos de los proyectos, no se incluyeron como parte de la población meta<sup>80</sup>.
52. **Los diseños de los proyectos rara vez incorporan una perspectiva de interseccionalidad.** Esta perspectiva está generalmente ausente en los documentos de diseño. La mayoría parece funcionar con una lógica de cubrir cuotas (de género,

<sup>77</sup> Los actores involucrados en generar demanda de la población elegible para cada tipo de apoyo (personal estatal y local de las agencias gubernamentales ejecutoras y técnicos/asadores externos validados por las mismas) no tienen información específica sobre los diseños de los proyectos FIDA a no ser que se conforme una UCP con fondos de donación. Además, la capacidad operativa de las oficinas de representación en los estados de la CONAFOR se ha visto mermada en los últimos años, según entrevistas. Ante esta situación, los recursos del FMAM a través de la FAO para el GreenMex, también ejecutado por la CONAFOR en la cuenca del Balsas, fueron mencionados en varias entrevistas como útiles para mitigar la falta de UCP del Proyecto Balsas.

<sup>78</sup> Anteriormente se le había dado escasa atención a la vulnerabilidad al cambio climático en las reglas de operación. En la ayuda de memoria de la misión de seguimiento 2023 se señalaba la importancia de que en la ROP 2025 esta dimensión tuviera más peso en los criterios de prelación para apoyar las propuestas en las convocatorias. Las ROP 2025 incluyen un criterio sobre vulnerabilidad de los municipios al cambio climático entre los criterios de prelación para otorgar apoyos.

<sup>79</sup> Por ejemplo, la donación otorgada a Slow Food se enfocó completamente en la juventud indígena como actor clave para preservar y promover el patrimonio alimentario de los grupos étnicos. El IPAF orientó sus apoyos hacia jóvenes. RIMISP realizó un proyecto de investigación con una donación del FIDA denominado "Jóvenes rurales, territorios y oportunidades: Una estrategia de diálogo de políticas".

<sup>80</sup> Cabe mencionar las dificultades para atender esta población con alta movilidad (CONEVAL, 2024a). Sólo recientemente el PND 2025-2030 realiza una mención específica a este subgrupo.

etarias, étnicas) para cumplir con la normatividad, más que con el objetivo de cerrar brechas, transformar estructuras o romper inercias. La desagregación de la población atendida no considera las intersecciones entre estas categorías. No obstante, los diseños de los proyectos proponían acciones afirmativas para desarrollar capacidades técnicas y organizativas, así como acceso a recursos y espacios de participación para mujeres.

53. **Calificación.** La estrategia y los proyectos fueron coherentes con las prioridades del país y su marco legislativo y normativo. La integración de los proyectos en las Reglas de Operación de los programas presupuestales afirma este alineamiento, pero en ocasiones diluye la lógica y secuencia de actividades de los proyectos, y su énfasis en la focalización poblacional. Como puntos positivos, los dos proyectos ejecutados por la CONAFOR dispusieron de sus propios espacios dentro del programa nacional. Con relación a los limitados recursos de los préstamos, los proyectos fueron demasiado ambiciosos. Por estas razones, la pertinencia de la cartera de préstamos se calificó como **moderadamente satisfactoria (4)**.

## B. Coherencia

54. Esta sección evalúa tanto la alineación externa de la estrategia y el programa con las intervenciones de otros actores en el mismo contexto, como su consistencia interna, en términos de la lógica del diseño, las sinergias y los vínculos entre sus distintos componentes. De acuerdo con el Manual de Evaluación del FIDA (versión 2022), también se consideran elementos vinculados con la gestión del conocimiento, la formación de alianzas y la incidencia en políticas públicas.

### Coherencia externa

55. **Los proyectos cerrados enfrentaron dificultades para coordinarse con otros programas en territorio.** La elección de CONAFOR como ente ejecutor permitió anclar operativamente PRODEZSA en un organismo con capacidades para ejecutar proyectos con recursos externos, pero redujo su articulación intersectorial. El traslado del PRODEZSA desde la entonces SAGARPA hacia la CONAFOR limitó su alcance original, desplazando el enfoque integral de reducción de la pobreza rural hacia una agenda más acotada centrada en la conservación forestal y la restauración de tierras en zonas semiáridas. Esta decisión se apoyó sobre la buena experiencia previa de CONAFOR con proyectos FIDA y facilitó una implementación eficiente de las intervenciones silvícolas<sup>81</sup>. Sin embargo, al mismo tiempo, el proyecto se encapsuló dentro del aparato operativo de la CONAFOR. Además, el enfoque territorial en las políticas públicas en México se ha limitado en una aspiración de concurrencia de programas en un mismo espacio geográfico. En ese marco, la co-localización de programas, sin una coordinación efectiva entre ellos, ha derivado en esfuerzos fragmentados, duplicidades e ineficiencias, sin garantizar impactos articulados ni sostenibles. Esto ha impedido que las políticas públicas se traduzcan en transformaciones estructurales en los territorios<sup>82</sup>.
56. Según las entrevistas durante las visitas de campo de la evaluación y las entrevistas institucionales, para PRODEZSA y para PROECO no se establecieron mecanismos de coordinación con programas relevantes como Sembrando Vida (de la Secretaría de Bienestar) o Producción para el Bienestar (de la Secretaría de Agricultura)<sup>83</sup>, todos activos en los mismos territorios. No se identificó la existencia de mesas de coordinación en los territorios que articularan agendas, públicos objetivos o enfoques complementarios. Esta desconexión impidió consolidar respuestas integrales a problemáticas estructurales, como la degradación de tierras, la exclusión económica

<sup>81</sup> La definición de las entidades ejecutores de proyectos de crédito externo es competencia de la SHCP. En el caso de PRODEZSA, la decisión estuvo motivada por la imposibilidad de SAGARPA de continuar con el proyecto.

<sup>82</sup> Fernández, Fernández y Soloaga, 2023. Ejemplos de esta limitación en la coordinación de acciones en México son la estrategia de convergencia de programas en los cien municipios más pobres y la Cruzada Nacional contra el Hambre, donde varios programas convergían en 450 municipios con personas en situación de (extrema) pobreza.

<sup>83</sup> Por ejemplo, Producción para el Bienestar, desde 2018, otorga subsidios para predios de menos de 20 hectáreas, y opera en el 94% de los municipios que recibieron apoyos financiados con los tres proyectos evaluados.

o la inseguridad hídrica. El trabajo de campo no permitió conocer las implicaciones de la falta de articulación territorial. Por su lado, la inclusión del Proyecto BALSAS en un programa más amplio como parte de los Cien Compromisos de la administración actual, fortalece su visibilidad en la agenda gubernamental y crea condiciones propicias para una futura articulación con Sembrando Vida<sup>84</sup>.

57. **El diseño de PROECO fue coherente con las prioridades nacionales de inclusión productiva, pero perdió alineación operativa con el cambio de administración.** En su diseño original, se integraba adecuadamente con los objetivos del INAES y con estrategias previas como el PROINPRO. Sin embargo, esta coherencia se vio severamente afectada tras el cambio de gobierno en 2018. La eliminación del programa presupuestario para subsidiar inversiones que sustentaba al INAES y su debilitamiento institucional dejaron al proyecto sin un ejecutor con capacidad real de operación<sup>85</sup>. Esta desconexión entre diseño y contexto político-administrativo hizo inviable la implementación del modelo y no se identificaron mecanismos alternativos de rearticulación con algún otro órgano de gobierno u organismo internacional que posibilitaran la redirección del programa, salvo un acercamiento al INPI, que según entrevistas para esta evaluación no fructificó.
58. **El diseño del Proyecto BALSAS presenta coherencia con las prioridades nacionales e internacionales en materia de cambio climático, desarrollo rural y manejo forestal.** La CONAFOR, como ejecutor principal de este proyecto, garantiza la conexión con las políticas forestales nacionales. Además, la focalización en ocho estados del país responde a criterios de marginación y relevancia ecológica, en concordancia con estrategias nacionales como el Programa Nacional Forestal 2020-2024 y la Contribución Determinada a Nivel Nacional. La participación del Fondo Verde del Clima (FVC) y del FIDA refuerza la coherencia al insertar el proyecto dentro de un marco de compromisos multilaterales en mitigación y adaptación al cambio climático. Sin embargo, la implementación ha enfrentado desafíos operativos que debilitan la coherencia operativa del programa. Se trata de la primera vez que CONAFOR va a combinar fondos de un préstamo del FIDA, del presupuesto federal y de un fondo climático que requiere que se utilicen las normas fiduciarias del ente acreditado a través del que se bajaron los recursos (FIDA).
59. **No se han identificado traslapes directos entre las operaciones del FIDA y los grandes bancos de desarrollo durante el periodo evaluado.** Sin embargo, existen ciertos puntos de convergencia temática y territorial que podrían explorarse en mayor profundidad. Los ejes de intervención del BID y del Banco Mundial muestran enfoques diferenciados tanto en términos institucionales como operativos. El BID, a través de BID Lab, se ha enfocado en proyectos con el sector privado, como *Ejido Verde*, que vincula a productores forestales con empresas resineras, y *Regenera Ventures*, que apoya empresas ancla que lideran la transición de pequeños agricultores hacia prácticas regenerativas. Estas iniciativas operan fuera de las estructuras gubernamentales y sin contrapartes públicas directas<sup>86</sup>. En contraste, el Banco Mundial ha priorizado la colaboración con el gobierno federal, canalizando recursos significativos para fortalecer marcos normativos, capacidades institucionales y políticas públicas en el ámbito rural. Sus intervenciones han incluido contrapartes clave como SEMARNAT (en el proyecto de *Paisajes Productivos Sostenibles*), la Secretaría de Hacienda (en el préstamo para *Finanzas Sostenibles e Inclusivas*) y el INECC y FMCN (en el proyecto de *Cuencas Hidrográficas*, que no incluye la región del BALSAS). En el caso del proyecto *Territorios Productivos Sostenibles*, podrían existir

<sup>84</sup> En las entrevistas realizadas en 2025, se destacó el hecho de que distintas secretarías, entre ellas Agricultura y SEMARNAT, tomen bajo su responsabilidad las concurrencias de programas en distintos tramos de la cuenca del río Balsas. El avance del programa es seguido al más alto nivel periódicamente.

<sup>85</sup> El INAES siguió operando, pero se le eliminó el presupuesto para subsidios (personales y de inversión), lo que representó en promedio para 2013-2018 el 89% de sus recursos aprobados al INAES. Se mantuvo el rubro de Servicios Personales, que representó en 2019-2024 el 74% del gasto presupuestado para el periodo 2013-2018, en términos nominales. Fuente: <https://www.cefp.gob.mx/publicaciones/nota/2023/notacefp0822023.pdf>

<sup>86</sup> La gerencia del FIDA mencionó acciones puntuales de coordinación entre el Proyecto Balsas y el proyecto Ejido Verde en Michoacán, que no pudieron ser verificadas por la EEPP.

oportunidades de complementariedad o coincidencias territoriales con las operaciones del FIDA, lo cual resalta la importancia de establecer mecanismos de coordinación en el futuro. No hay evidencia de intentos de coordinación con el Proyecto de Fortalecimiento Empresarial en Paisajes Productivos Forestales (PROFOEM, apoyado por el Banco Mundial), el que contenía un componente por el cual CONAFOR actuaría como ente coordinador con otras agencias que desempeñen un papel en la gestión del paisaje.

### **Coherencia interna**

60. **Los objetivos de las intervenciones del FIDA muestran consistencia con sus políticas institucionales.** Al analizar los objetivos de los proyectos, las donaciones y actividades no crediticias activos desde 2018, se observa una clara alineación con los marcos estratégicos del FIDA durante el periodo y con el COSOP. Los tres proyectos de préstamo comparten objetivos enfocados en el mejoramiento de los medios de vida, los ingresos y la cohesión social de grupos de población rural a través de la producción sustentable, los negocios rurales y el acceso a mercados. El refuerzo de capacidades productivas y gerenciales ha sido un común denominador en todas las intervenciones. El proyecto BALSAS, aprobado durante el COSOP 2020-2025, demuestra continuidad con la cartera anterior al incluir objetivos explícitos de mejora ambiental y de resiliencia climática.
61. **Los proyectos PRODEZSA y BALSAS muestran un alto nivel de complementariedad territorial en la cuenca del río BALSAS.** Un análisis de información geográfica realizado para esta evaluación revela que casi ninguno de los municipios beneficiados por PRODEZSA en la cuenca del río BALSAS coincide con los municipios beneficiados por BALSAS. Al mismo tiempo, existen ejemplos de continuidad geográfica (en algunas zonas conformando un mosaico de municipios atendido por un programa u otro), lo que revela una alta complementariedad de las acciones y un esfuerzo de CONAFOR por hacer llegar los beneficios de ambos programas a un alto porcentaje de la población objetivo.
62. **La coherencia entre las donaciones regionales y los proyectos mejoró y las mismas contribuyeron a los objetivos del COSOP.** La mayoría de las donaciones regionales evaluadas estuvieron vinculadas a la cartera de préstamos, mostrando coherencia con los objetivos del COSOP<sup>87</sup>. Este fue el caso de las ejecutadas por INNOVA-AF, Juventud Indígena e ICARDA-CIMMYT. Otras donaciones, como Nuevas Narrativas-CEPAL, UNIANDES y Juventudes Rurales-RIMISP, tuvieron el propósito de informar el debate y orientar políticas públicas dentro de los objetivos del COSOP, aunque no hay evidencia de que se hayan incorporado en la formulación de nuevos programas. Sin embargo, no existe un mecanismo de articulación entre algunas actividades apoyadas directamente por la sede y la ejecución de los proyectos y donaciones regionales en el país. Por ejemplo, según entrevistas, hace falta mayor información sobre la estrategia y el programa del FIDA en el país para vincularlas con la representación de México en el Foro Mundial de los Pueblos Indígenas también apoyado por el FIDA, pese a esfuerzos recientes para mejorar este diálogo.

### **Actividades no crediticias**

63. **El COSOP enfatizó la cooperación sur-sur y triangular (CSST), pero el trabajo en esta área prácticamente no pudo llevarse a cabo.** A petición explícita del GdM, el COSOP, elevó la CSST a la jerarquía de un objetivo estratégico,<sup>88</sup> presentando una estrategia que se enmarcaría en el Plan de Desarrollo Integral de Centroamérica y México (PDI)<sup>89</sup> e involucraría el uso de donaciones regionales y, potencialmente,

<sup>87</sup> Respondiendo a la cuarta recomendación de la anterior EEPP (ver Anexo VI).

<sup>88</sup> De acuerdo con el COSOP (apéndice XIII, p. 80, párrafo 155), La SRE hizo "una solicitud explícita a FIDA para que en el nuevo COSOP incluya la CSST como un objetivo estratégico de la estrategia."

<sup>89</sup> La administración del sexenio (2018-2024), desde el principio de su administración, quiso impulsar un Plan de Desarrollo Integral (PDI) que involucrara al sur de México, El Salvador, Guatemala, Honduras. En el plan, realizado por la CEPAL y presentado en mayo 2019, los países expresaron su voluntad de "profundizar la cooperación en materia de

apoyos a distintos programas nacionales como Sembrando Vida y Jóvenes Construyendo el Futuro. Sin embargo, las restricciones presupuestales durante el periodo impidieron que FIDA contribuyera con el financiamiento de esos programas<sup>90</sup> y pudiera insertarse en el desarrollo del PDI.

64. **El FIDA facilitó distintos estudios de calidad a demanda del GdM, algunos de los cuales contribuyeron a la reflexión sobre el ecosistema financiero rural.** El primer estudio, en colaboración con la FAO, fue una nota de política que diagnosticó la situación de las mujeres rurales e indígenas en México ofreciendo recomendaciones para el diseño de intervenciones respaldadas por ambas agencias. En el contexto de la contingencia sanitaria por COVID-19, y como parte de un esfuerzo interagencial solicitado por la SADER, el FIDA elaboró un diagnóstico y propuestas para fortalecer al sistema de las pequeñas unidades ganaderas de leche en el Sur-Sureste del país. Asimismo, se desarrollaron estudios clave sobre el sistema financiero rural, con énfasis en la oferta para pequeños productores rurales (ver recuadro). Por su profundidad y alcance, tanto el estudio sobre inclusión financiera como el de mercados de carbono se consideran importantes para la relación entre FIDA y FIRA (Fideicomisos Instituidos en Relación con Agricultura).

Recuadro 1

**Estudios apoyados por el FIDA en el país para promover la inclusión financiera de los pequeños productores y productoras<sup>91</sup>**

- Mapeo y caracterización de la oferta de intermediarios financieros en los municipios del programa Cosechando Soberanía, identificando oportunidades para movilizar financiamiento.
- Diagnóstico integral y recomendaciones para fortalecer la inclusión financiera rural en México, con propuestas concretas para redefinir el ecosistema financiero y mejorar el acceso al crédito para pequeños productores a través de una mayor articulación entre programas sociales, entidades financieras y actores públicos emergentes.
- Estudio con FIRA para identificar oportunidades en el desarrollo de mercados voluntarios de carbono.

Fuente: Revisión documental y entrevistas.

## Gestión de los conocimientos

65. **La sistematización de conocimientos fue débil para los proyectos, con contribuciones de algunas donaciones regionales.** El COSOP México 2020–2025 buscó fortalecer la gestión del conocimiento y el seguimiento y evaluación (S&E) como ejes transversales, superando debilidades del ciclo anterior, para lo cual propuso profesionalizar las UCP, diseñar sistemas de S&E desde el inicio, capacitar al personal con PRiME y realizar talleres anuales de aprendizaje<sup>92</sup>. Al cierre del ciclo, se esperaba una mayor incidencia en políticas públicas basadas en evidencia. No se observó una adecuada sistematización de conocimientos que surgiera de los proyectos de préstamo, más allá de los esfuerzos realizados a través de PRODEZSA. Se generaron productos de conocimiento a través de varias donaciones, como la ejecutada por el IICA (Innova-AF), con CEPAL (Nuevas Narrativas, PROECO), con RIMISP (Juventudes Rurales).
66. **La ejecución continua de proyectos FIDA por parte de la CONAFOR ha permitido acumular conocimientos técnicos y operativos que se han incorporado al diseño de proyectos posteriores<sup>93</sup>.** Este acervo incluye aprendizajes sobre manejo forestal comunitario, organización social y resiliencia

migración para hacer de la movilidad humana una opción libre, e informada, sin riesgos de vulneración de derechos y en un marco de regularidad" (CEPAL, 2018).

<sup>90</sup> Ver revisión de medio término del COSOP, p. 7.

<sup>91</sup> Recientemente FIDA trabajó junto con otras agencias de naciones Unidas en México una nota conceptual conjunta sobre el tema de seguros para pequeños productores a través del *SDG Fund*, que no llegó a ser aprobada.

<sup>92</sup> PRiME fue un programa de capacitación y certificación de monitoreo y evaluación enfocado en el sector rural. Ofreció cursos a los enlaces de M&E de los proyectos apoyados por el FIDA en América Latina y el Caribe.

<sup>93</sup> Este punto también fue reconocido en la EEPP anterior (p. 57, párrafo 212).

climática en zonas áridas y semiáridas. Por ejemplo, los manuales de buenas prácticas e innovaciones tecnológicas están disponibles en la página web de CONAFOR, pero no son de fácil acceso para el público en general (ver Anexo X<sup>94</sup>). El PRODEZSA no contó con una unidad funcional de gestión en conocimiento ni con una estrategia clara al respecto y sus aprendizajes quedaron principalmente contenidos en informes técnicos internos. Aunque proyectos anteriores —como PRODESNOS y DECOFOS— realizaron talleres de intercambio, no hay evidencia de que el PRODEZSA contara con iniciativas similares de difusión de lecciones aprendidas entre estados mexicanos. Sí se identificó como espacio de reflexión e intercambio un encuentro entre Brasil y México (Intercambio AgroForesta) en 2019, al cual asistieron funcionarios de CONAFOR y gestores, técnicos y beneficiarios del PRODEZSA, a través de la donación Semear. En el encuentro se abordaron los temas de sistemas agroforestales, organización de productores, acceso al mercado y sistemas silvopastoriles.

67. **Los recursos de donación asociados al PROECO permitieron realizar ciertas actividades de gestión de conocimiento.** Con financiamiento de la donación “Fortalecimiento institucional y ampliación de escala del modelo de inclusión productiva en México”, ejecutada por la CEPAL, se desarrollaron dos estudios de caso de experiencias exitosas de los Organismos del Sector Social de la Economía (OSSE) en los estados de Chiapas y Guerrero y se elaboraron algunos productos de comunicación con los resultados del proyecto. Incluyeron el tema de los cuidados (actividad informal realizada principalmente por mujeres), en cuyo marco se reportaron acercamientos con 38 NODES del país con el objetivo de crear [cooperativas](#) que asociarían a las personas dedicadas a dicha actividad. También se reporta la organización el Seminario “Otra Economía es Posible” en 2021, pero el equipo de evaluación no ha podido encontrar más información al respecto.
68. **Otras donaciones han generado importantes productos de conocimiento, la mayoría de ellos con una aplicación inmediata, así como intercambios con otros países.** La donación “Nuevas Narrativas para la transformación rural en ALC”, ejecutada por CEPAL<sup>95</sup> contribuyó a generar un trabajo analítico sólido, necesario para comprender la “nueva ruralidad” y poder reducir la pobreza y la desigualdad rurales<sup>96</sup>. Por otra parte, la donación “Innova AF sobre adaptación de agricultura familiar al cambio climático”, ejecutada por IICA, y en conjunto con PRODEZSA, promovió intercambios con otros países sobre tecnologías innovadoras de captación de agua y estrategias de adaptación al cambio climático entre ejidos y comunidades en zonas áridas y semiáridas. También se generó un ebook que sistematiza experiencias innovadoras de captación y manejo de agua impulsadas por comunidades rurales. Las actividades de la donación de agricultura de conservación ejecutada por ICARDA en cuatro países también promovieron técnicas productivas de conservación e intercambios con otros países. La donación de jóvenes indígenas sobre patrimonio alimentario sistematizó la experiencia de la metodología “Sistemas Participativos de Garantía” en la mixteca oaxaqueña, actualmente utilizado por el modelo global de Slow Food.
69. **La articulación entre conocimientos técnicos y saberes locales no se encuentra suficientemente documentada en los programas evaluados.** Si bien se identificaron algunos casos en los que el conocimiento empírico y tradicional fue tomado en cuenta durante la implementación de acciones territoriales, estos esfuerzos no parecen responder a una estrategia sistemática ni generalizada dentro de los proyectos. Las intervenciones han privilegiado enfoques técnicos y normativos

<sup>94</sup> Listado de productos de conocimiento a partir de investigaciones generados con el Fondo Sectorial CONAFOR-CONACYT, al que el PRODEZSA contribuyó, según su informe de terminación.

<sup>95</sup> Esta donación fue implementada en cuatro países seleccionados (México, Costa Rica, El Salvador y Panamá).

<sup>96</sup> Se ha desarrollado el ‘Análisis de diferentes tipos de agricultura para la conceptualización de una nueva ruralidad en el norte de México: el caso de Chihuahua’, donde se han analizado los diferentes tipos de agricultura en el estado de Chihuahua, México, con el propósito de aportar elementos para la conceptualización de una nueva ruralidad y sus brechas estructurales en la región.

para promover la conservación, restauración y el ordenamiento del territorio, sin establecer mecanismos claros de diálogo de saberes o de incorporación deliberada de prácticas tradicionales en los procesos de planeación y ejecución. Esta omisión puede limitar la pertinencia y sostenibilidad de las acciones, particularmente en un país como México, donde la alta diversidad biológica se entrelaza con una notable riqueza cultural. Aprovechar de manera más estructurada estos conocimientos resulta clave para consolidar enfoques de adaptación más integrales, territorialmente adecuados y culturalmente arraigados.

### Actuación en materia de políticas

70. **La agenda no crediticia del FIDA careció de una estrategia explícita para fortalecer su contribución al debate de políticas públicas.** La Revisión de Medio Término del COSOP (2023) destacó la alta valoración de la agenda no crediticia y recomendó desarrollar un Plan de Acción para fortalecerla —incluyendo iniciativas de participación política a nivel nacional—. Sin embargo, no hay evidencia de la existencia e implementación de tal plan, lo que podría ser un reflejo tanto de la limitada presencia institucional del FIDA en el país como de la insuficiencia de recursos destinados a la gestión del conocimiento. Ello redujo el alcance y sostenibilidad de los aportes no crediticios en el marco de las restricciones presupuestales y los cambios en las prioridades gubernamentales durante la administración de 2018-2024. La falta de operaciones a través de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural limitó el canal natural de interlocución y redujo la capacidad del FIDA de incidir directamente en la agenda nacional de desarrollo rural. No obstante, algunas intervenciones puntuales, como las realizadas a través de CONAFOR, permitieron mantener cierta articulación con políticas públicas relevantes.
71. **El FIDA continuó influyendo en las políticas operativas de CONAFOR en beneficio de una focalización más dirigida a las personas más vulnerables.** Según su informe de cierre y entrevistas para esta evaluación, el PRODEZSA fue considerado por la administración gubernamental 2013-2018 como la "Estrategia Nacional de Manejo Forestal para el Incremento de la Producción y Productividad de las zonas semiáridas"<sup>97</sup>. Durante el periodo posterior también fue adoptado como proyecto estratégico para "institucionalizar la política forestal en las zonas semiáridas"<sup>98</sup>. Según su Informe de Terminación de Proyecto (ITP), PRODEZSA impulsó modificaciones importantes tanto en sus elementos internos como en las Reglas de Operación (ROP) del programa federal en el que se insertó, financiado también con recursos propios de CONAFOR.
72. Durante el periodo de evaluación anterior, el FIDA había conseguido mejorar la focalización del DECOFOS (ejecutado por CONAFOR) utilizando "lineamientos de operación" en lugar de "reglas de operación", que son el instrumento legal normalmente empleado por los programas nacionales, menos flexible (ver Anexo VI). Posteriormente, el GdM determinó que CONAFOR debía volver a aplicar reglas de operación en todos sus programas nacionales. A pesar de ello, durante el periodo 2018-2024, PRODEZSA y BALSAS continúan intentando influir para lograr un cambio paulatino en las reglas de operación. Las ayudas memoria al final de las misiones del FIDA incluyen información sobre los cambios de las ROP a partir del año 2020, así como recomendaciones. Por ejemplo, las ROP incluyen cinco estratos de productores que pueden acceder a diferentes tipos de apoyos y requieren de una contraparte diferente<sup>99</sup>. En 2021 se incluyeron apoyos exclusivos para proyectos productivos

<sup>97</sup> Ver <https://www.gob.mx/conafor/documentos/proyecto-de-desarrollo-sustentable-para-las-comunidades-rurales-de-las-zonas-semiaridas>

<sup>98</sup> Informe final del PRODEZSA.

<sup>99</sup> Productores potenciales (propietarios o poseedores de terrenos forestales sin aprovechamiento actual y bajo nivel de gobernanza), productores dedicados a la venta de madera en pie, productores de materias primas forestales (con nivel medio de gobernanza), productores con capacidad de transformación primaria (que realizan comercialización y tienen un nivel medio-alto de gobernanza), y productores con capacidad de aprovechamiento y transformación integral de materias primas forestales (que generan valor agregado de los productos forestales, tienen alto nivel de capitalización y de gobernanza).

forestales para mujeres, y se influyó para que el puntaje en los criterios de prelación para mujeres y jóvenes aumentara.

73. **Las donaciones han sido un instrumento clave para fomentar el diálogo de políticas públicas y generar evidencia útil, tanto a nivel general como territorialmente focalizado.** Algunas donaciones permitieron impulsar debates estratégicos de alto nivel. La donación ejecutada por UNIANDES facilitó el diálogo sobre la articulación entre protección social y fomento productivo en zonas rurales vulnerables; la ejecutada por CEPAL fortaleció capacidades institucionales en diseño y evaluación de políticas con enfoque territorial, impulsando el debate sobre cómo redefinir lo que se considerara rural; y la ejecutada por RIMISP generó evidencia sobre juventudes rurales, promoviendo su participación y posicionando sus demandas. Otras donaciones se centraron en experiencias territoriales específicas, como la ejecutada por Slow Food sobre prácticas culinarias ancestrales en comunidades rurales, la ejecutada por IICA (INNOVA-AF) sobre adaptación de la agricultura familiar al cambio climático en un municipio de Nuevo León, y la ejecutada por el CIMMYT sobre adopción de prácticas de agricultura de conservación por agricultores de pequeña escala. Estas intervenciones particularizadas complementan adecuadamente los esfuerzos de política más amplios.
74. **La iniciativa AgriBioMex representa una oportunidad para el FIDA de reestablecer vínculos sustantivos con SADER.** Este proyecto es el primero financiado por el FMAM que lidera una institución gubernamental de agricultura. Según entrevistas, ha permitido posicionar al FIDA como un socio técnico relevante en temas emergentes de la agenda agroambiental, en un contexto en el que SADER ha mostrado mayor apertura a colaboraciones orientadas a la sostenibilidad y resiliencia climática. Esto se debe a que la iniciativa está alineada con prioridades globales como la conservación de la biodiversidad y el impulso a sistemas agroalimentarios sostenibles. Así, según entrevistas con altos funcionarios del gobierno y personal del FIDA, AgriBioMex está sirviendo como una plataforma para reconstruir un espacio de interlocución con SADER, visibilizar el valor agregado del FIDA en materia de innovación territorial y gestión del conocimiento.

### **Creación de asociaciones**

75. **El FIDA mantuvo un limitado número de asociaciones con entidades públicas, pero el relacionamiento fue estrecho y estratégico.** El COSOP 2020-2025 reconoció la necesidad de fortalecer la presencia en el país mediante una mejoría en la calidad del diálogo con SRE, SHCP y NAFIN. Pese a no tomar ningún crédito de FIDA12, la Secretaría de Relaciones Exteriores mexicana ha estado fuertemente involucrada en las discusiones entorno a la estrategia y al programa país del FIDA en México a través de su Representación Permanente en Roma. También se logró establecer un canal de diálogo con SHCP con un entendimiento mutuo sobre las restricciones y políticas con las que ambas entidades operan. La relación con NAFIN es relevante tanto como agente financiero para los recursos de préstamo como en el marco de la implementación de proyectos no crediticios como AgriBioMex, a través del Fondo Sostenible de NAFIN. La capacitación ofrecida por el FIDA para personal de NAFIN en los mecanismos de adquisiciones fue altamente apreciada, según entrevistas. El FIDA también interactuó estrechamente con la Coordinación General de Asesores de la Presidencia en el contexto del diseño del proyecto BALSAS. Esta asociación resultó altamente estratégica. Por un lado, dicho proyecto fue el único proyecto con recurso externo que fue aprobado durante la pasada administración, en plena austeridad republicana. Por otro lado, permitió al FIDA posicionarse como un aliado en la implementación de un proyecto en el marco de un programa altamente prioritario para el GdM.
76. **El COSOP fue demasiado ambicioso en cuanto al número de actores con quienes se propuso trabajar.** Además de las dependencias citadas anteriormente, el COSOP planteó trabajar “estrechamente” con múltiples organismos del Gobierno Federal y del Estado, así como con organizaciones de productores, de la sociedad

civil, del sector privado, académicas y de la comunidad internacional. Como parte de ese trabajo, planteó la formación de 20 alianzas estratégicas (Apéndice XII). La larga lista resultó excesivamente optimista, sobre todo tomando en cuenta la escasa presencia física del FIDA en el país. Por ejemplo, no se logró colaborar, como se planteaba, con organizaciones para fortalecer la participación del sector privado, como la Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas y Autónomas, el Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible o el Consejo Nacional Agropecuario.

77. **Resalta el trabajo conjunto con CONAFOR, INAES, y de forma emergente, con Fideicomisos Instituidos en Relación con Agricultura (FIRA).** En los hechos, el trabajo se dio con el INAES en el contexto del PROECO, y con la CONAFOR en el contexto de PRODEZSA y BALSAS. Tras interacciones durante varios años, recientemente el FIDA consiguió abrir una línea de colaboración con el FIRA, con el fin de evaluar las alternativas disponibles para su participación en el mercado de bonos de carbono. Esta consultoría tiene el potencial de incidir en dos frentes estratégicos: fortalecimiento de la participación de FIRA en el emergente mercado de bonos de carbono (al definir rutas técnicas y normativas que faciliten su involucramiento) y eventual mejora del acceso de los pequeños productores rurales —tradicionalmente excluidos de este tipo de esquemas— a nuevas fuentes de financiamiento ligadas a prácticas sostenibles.
78. **El FIDA ha trabajado principalmente con organismos federales, con una vinculación más limitada con gobiernos estatales y municipales.** El FIDA ha trabajado principalmente con organismos del gobierno federal, las cuales han coordinado con los equipos territoriales, como es el caso de las oficinas de representación de la CONAFOR en los estados y las promotorías locales, o del INAES para PROECO. Algunos entrevistados para esta evaluación mencionaron la firma de convenios específicos para facilitar la implementación territorial de PROECO con gobiernos estatales y municipales, que no han podido ser analizados. En general, los partenariados con entes subnacionales han sido limitados, lo cual ha dificultado generar sinergias más robustas en las zonas de intervención y ha restringido el potencial de ampliación o institucionalización de los emprendimientos. Como factores explicativos, se identificaron la limitada presencia país del FIDA y la necesidad de autorización expresa de la SHCP para que los municipios y estados tomen deuda y/o donaciones de organismos externos.
79. **La creación de asociaciones entre el FIDA y otros organismos internacionales fue limitada, a excepción de la FAO.** No se encontró evidencia de colaboración con la Agencia Francesa para el Desarrollo ni la Unión Europea, incluidos en la lista de socios potenciales en el COSOP. El FIDA mantuvo contactos esporádicos con organismos como el Banco Mundial, generalmente por iniciativa del propio FIDA. Estos contactos se tradujeron en intercambios informativos sobre las respectivas carteras, sin que derivaran en acciones coordinadas. En ese momento, el BM ejecutaba el Proyecto de Fortalecimiento Empresarial en Paisajes Productivos Forestales (PROFOEM, 2018–2024), también con CONAFOR como ente ejecutor y con líneas de intervención similares en términos de sostenibilidad y género. Pese a estas coincidencias programáticas, no se identificaron mecanismos formales de articulación entre ambos proyectos en los territorios de implementación. Varias colaboraciones con la FAO a diferentes niveles tuvieron resultados interesantes (ver recuadro abajo).

Recuadro 2

**Colaboraciones entre el FIDA y la FAO en el marco de la estrategia y del programa en México**

- Apoyo del Centro de Inversiones de FAO (Roma) en la preparación del proyecto BALSAS, tanto del diseño del préstamo FIDA como el proyecto para el FVC.
- Elaboración de varios estudios conjuntos FIDA-FAO (ver más arriba).
- Coordinación en territorio entre el proyecto GreenMex apoyado por FAO con recursos del FMAM, y el Proyecto BALSAS, útil a la espera de los recursos de donación del FVC.

- Preparación conjunta en 2025 de una propuesta para el Fondo de Adaptación para el sector café y cacao

Fuente: Revisión documental y entrevistas.

80. **El FIDA estableció partenariados financieros estratégicos con diversos organismos de financiamiento para ampliar el alcance e impacto de sus intervenciones.** Entre los más relevantes se encuentra el Fondo Fiduciario Español para el Mecanismo de Cofinanciación de la Seguridad Alimentaria, que aportó USD 15 millones al programa PRODEZSA, enfocado en el fortalecimiento de la seguridad alimentaria en comunidades rurales. Asimismo, gracias a su acreditación ante fuentes internacionales y su acompañamiento técnico, el FIDA ha gestionado recursos del (FVC) por un monto de USD 39,5 millones, en forma de préstamo y donación, para la ejecución del proyecto BALSAS, orientado a promover la resiliencia climática en zonas de alta vulnerabilidad. Finalmente, a través del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM), se aseguraron USD 10 millones para el proyecto AgriBioMex, que articula biodiversidad y prácticas agrícolas sostenibles. Estos partenariados han sido clave para movilizar recursos adicionales, fortalecer capacidades locales y articular esfuerzos con instituciones nacionales y territoriales.
81. **La participación del FIDA en espacios interinstitucionales de las Naciones Unidas en México se mantuvo constante.** A diferencia de lo reportado en la EEPP anterior, el FIDA ha mantenido una vinculación sostenida con el equipo de la Oficina del Coordinador Residente de Naciones Unidas. Esta continuidad facilitó la participación del FIDA en reuniones regulares con otras agencias del sistema de Naciones Unidas en México, donde pudo seguir e incidir en temas relevantes para su mandato en el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Si bien esta participación no siempre se tradujo en iniciativas conjuntas de gran escala, la presencia de la misma consultora enlace durante todo el periodo evaluado permitió al FIDA acceder a espacios estratégicos de coordinación y mantener relaciones institucionales clave, incluso en un contexto de cambios frecuentes en la dirección del FIDA para México. No obstante, el hecho que el Director país no sea residente en el país limita la capacidad del FIDA para liderar iniciativas e incidir con mayor fuerza en decisiones estratégicas dentro del sistema de Naciones Unidas en el país.
82. **En el marco de la ejecución de donaciones se dieron múltiples interacciones puntuales entre el FIDA y otros actores.** Las actividades financiadas por las donaciones implicaron el trabajo de diversas entidades del Estado, académicas o internacionales que, en ese contexto, establecieron un vínculo puntual con el FIDA. Para citar algunos ejemplos, tal es el caso del IICA y los gobiernos de los estados de Nuevo León y Querétaro, en el marco de la donación Innova AF; o de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias y algunas ONG locales, en el marco de la donación sobre agricultura de conservación. Si bien estas interacciones pueden ser relevantes, no existen elementos para pensar que constituyen asociaciones duraderas forjadas con un objetivo ulterior al de las actividades de las donaciones.
83. **El criterio de coherencia –incluyendo los aspectos de gestión de conocimiento, formación de alianzas y actuación en el diálogo de políticas– se califica como moderadamente satisfactorio (4).** En términos de coherencia interna, la vinculación entre las carteras de donaciones y préstamos aumentó con relación al periodo de evaluación anterior. Además, aunque FIDA formó muchas menos alianzas que las planteadas en el COSOP, hubo un relacionamiento estrecho con entidades clave (SHCP, Presidencia). Las principales debilidades se observan en la gestión del conocimiento y en la insuficiente coordinación con otros organismos multilaterales y programas federales, lo cual ha limitado el aprovechamiento de sinergias.

## C. Eficacia

84. En esta sección se evalúa en qué medida la estrategia en el país logró sus objetivos y resultados previstos y los factores que explican su consecución. Tras analizar el alcance y focalización efectiva, los hallazgos se articulan alrededor de las tres vías hacia los resultados identificadas la teoría de cambio (Ver Anexo III). También se incluye la valoración de la innovación.

### Alcance y focalización efectiva

85. **Los proyectos durante el periodo beneficiaron directamente a 120,683 personas, con resultados variables respecto a sus metas previstas.** PRODEZSA y PROECO, alcanzaron a 69,410 personas de manera directa<sup>100</sup>, mientras que el proyecto BALSAS, iniciado en 2022, ya había llegado a 51,273 personas en el primer semestre de 2025. Según los informes de terminación, los bienes y servicios a través del PRODEZSA llegaron a 63,324 personas (82.24% de su meta rediseñada), mientras que el PROECO alcanzó apenas a 6,086 personas (27% de su meta poblacional) debido a su cancelación anticipada. Los datos sobre los miembros de hogares beneficiados indirectamente que se reportaron son: 244,083 miembros de hogares (85.7% de su meta) para PRODEZSA, 194,837 miembros de hogares (95.52% de su meta final) para BALSAS. No existe esta información para el PROECO. Los efectos de la pandemia de COVID-19 y los cambios en la administración gubernamental también se mencionan como factores que limitaron el alcance de los proyectos cerrados<sup>101</sup>. Por su parte, según los informes de supervisión, la meta de personas que recibirán servicios del Proyecto BALSAS ha sido incrementada de 59 mil a casi 80 mil personas (Ver Anexo X). Las donaciones regionales beneficiaron al menos a 2,150 personas adicionales a través de intervenciones focalizadas<sup>102</sup>.
86. **Los municipios donde ha intervenido el FIDA en México presentan una distribución geográfica amplia.** Durante el periodo de evaluación, el FIDA ha tenido presencia en 20 de las 32 entidades federativas de México y en 445 municipios (18% del total), ver análisis geográfico en el Anexo X<sup>103</sup>. La mitad de estos municipios se localiza en los estados prioritarios para el COSOP, sobre todo en Oaxaca y Guerrero. Estos dos estados concentran 45% de los municipios de intervención FIDA y han recibido un apoyo relativamente estable de los tres proyectos. También destaca Puebla, entidad con importante presencia de población indígena, municipios de alta y muy alta marginación, y que se benefició de los tres proyectos (al pertenecer a la región mixteca y a la cuenca hidrográfica del BALSAS) y cuatro donaciones. En contraste, solo PROECO operó en Veracruz en su segundo año (2019), pero para 2020 esa entidad ya no fue considerada en su estrategia<sup>104</sup>. Esto representa una desviación respecto a la focalización geográfica planteada en el COSOP 2020-2025.
87. **El BALSAS y el PROECO tendieron a concentrarse en municipios con altos niveles de marginación<sup>105</sup>.** Esto es particularmente evidente en los estados de Guerrero, Puebla, Oaxaca, Veracruz y Chiapas, donde se ubican varios de los municipios con mayores niveles de rezago socioeconómico del país. En contraste, PRODEZSA mostró una distribución territorial más dispersa, con una presencia

<sup>100</sup> El PRODEZSA realizó ajustes a sus territorios de intervención para centrarse en núcleos agrarios, en vez de en población indígena. El PROECO también realizó ajustes a sus territorios de intervención para adaptarse a recortes presupuestales. No se encontró mayor información sobre su focalización efectiva, sólo la reportada en esta sección.

<sup>101</sup> Los informes de terminación de los proyectos no relacionan directamente la pandemia con el número de personas alcanzadas, pero sí con dificultades en todos los componentes, en algunos casos dándole mayor peso del no cumplimiento o retraso en alguno de los indicadores.

<sup>102</sup> La donación ejecutada por Slow Food alcanzó a 50 personas de una organización mixteca, cuando originalmente contemplaba apoyar a dos organizaciones. La donación INNOVATECH logró beneficiar a 1,690 hogares de los 1,925 previstos (46% mujeres y 42% jóvenes), viéndose afectada por el bajo desempeño de una de las dos empresas participantes. El proyecto operado por ICARDA trabajó con al menos 360 productores y capacitó a 739 actores clave.

<sup>103</sup> Como se detalla en el Anexo X, el área de focalización del PRODEZSA se redujo significativamente.

<sup>104</sup> Ver Informe Final PROECOSOCIAL.

<sup>105</sup> De acuerdo con la edición 2020 del índice de Marginación del Consejo Nacional de Población (CONAPO), un indicador multidimensional que mide la intensidad de las privaciones padecidas por la población a través de 9 formas de exclusión agrupadas en 4 dimensiones: educación, vivienda, distribución de la población e ingresos monetarios.

significativa en regiones del norte del país. Además, las intervenciones en estas zonas —particularmente en los estados de Chihuahua, Sonora y Baja California— no se enfocaron en los municipios con los niveles más altos de marginación (ver Mapas en Anexo X). En general, los municipios intervenidos por FIDA no tienen un índice de marginación significativamente mayor que el de los municipios no intervenidos en los mismos estados; sin embargo, en Guerrero, Veracruz, Oaxaca y Chiapas los proyectos del FIDA beneficiaron una mayor proporción de municipios con niveles de marginación alta o muy alta.

88. **PRODEZSA y BALSAS lograron orientar recursos hacia territorios con algún grado de prioridad de atención climática.** De acuerdo con el Atlas Nacional de Vulnerabilidad al Cambio Climático (INECC, 2019), el 57% de los municipios intervenidos tienen niveles relevantes de exposición, sensibilidad y/o baja capacidad adaptativa frente a amenazas climáticas como sequías, inundaciones o pérdida de servicios ecosistémicos. En el norte del país, las intervenciones de PRODEZSA en estados como Baja California Sur, Chihuahua y Sonora agrupan municipios con alta vulnerabilidad a estrés hídrico y escasa resiliencia productiva, particularmente en sistemas ganaderos y forrajeros. En el sur, Michoacán, Estado de México y Guerrero —financiados por BALSAS— destacan por su sensibilidad ante eventos climáticos extremos debido a la presión demográfica, al deterioro ambiental y al limitado acceso a infraestructura y servicios básicos (Ver Anexo X).
89. **Mediante cambios en las Reglas de Operación, los proyectos FIDA se han dirigido más que antes hacia mujeres, indígenas y jóvenes.** Los proyectos FIDA durante el periodo evaluado se ejecutaron siguiendo las Reglas de Operación de los programas presupuestales federales. Si bien dichas Reglas han incorporado nuevos tipos de apoyos para mujeres, indígenas y jóvenes e incluyen criterios de prelación para los mismos<sup>106</sup>, no se identificó la utilización de estrategias específicas para atenderles de forma diferenciada. Por ejemplo, según las visitas de campo y entrevistas con personal de la CONAFOR en varios estados, el tipo de asistencia técnica es la misma, sólo se utiliza personal bilingüe de la dependencia gubernamental, cuando está disponible, para atender a personas hablantes de una lengua indígena.
90. **El uso exclusivo de las Reglas de Operación de los programas federales abre la puerta a la inclusión de población no prioritaria de la estrategia y proyectos apoyados por el FIDA.** La focalización a través de las Reglas de Operación de la CONAFOR se basa principalmente en la ubicación al interior de una zona determinada o polígono (según la priorización geográfica de los diseños de los proyectos FIDA). La mayor parte de apoyos del PRODEZSA y del BALSAS (en número y monto) fueron a ejidos, comunidades y pequeños propietarios<sup>107</sup> (Ver Gráfico abajo y Anexo X). En las visitas de terreno en Puebla, por ejemplo, se visitaron cuatro unidades de manejo ambiental de vida silvestre que fueron consideradas en el rubro "pequeños propietarios". Si bien este tipo de apoyo está en consonancia con las ROP de la CONAFOR y los objetivos de conservación de los recursos forestales, la focalización a nivel de población pobre en estos casos no está asegurada<sup>108</sup>.

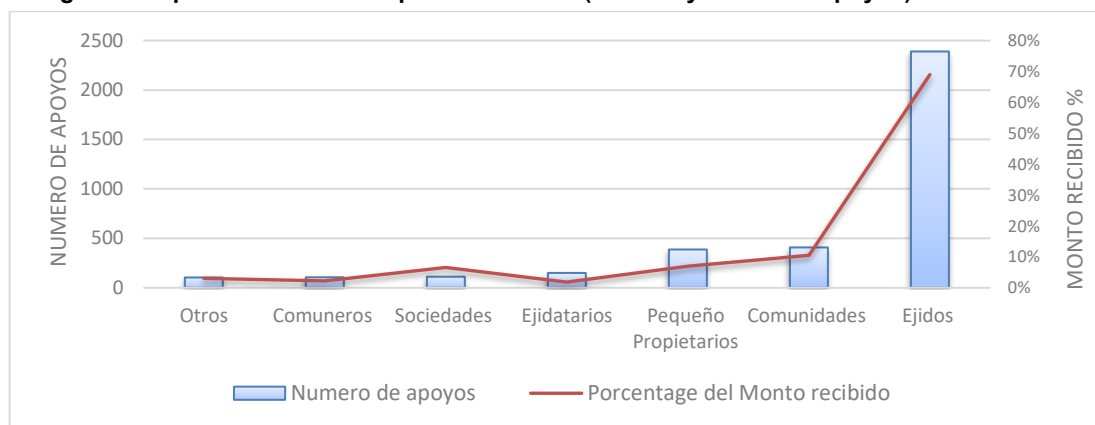
<sup>106</sup> Por ejemplo, los criterios de prelación dan puntos adicionales si "el proyecto se desarrolla en un municipio indígena o con presencia de población indígena y la persona solicitante se autoadscribe como indígena". PRODEZSA y BALSAS flexibilizaron criterios para que jóvenes y mujeres sin derechos agrarios puedan ser sujetos de atención. Más información sobre la focalización específica de mujeres rurales en la sección III.F.

<sup>107</sup> Balsas cuenta con una nueva categoría de población atendida (1,003 apoyos para becas para estudiantes en escuelas forestales), ver Anexo X.

<sup>108</sup> Según entrevistas, la intensidad de apoyos a los pequeños propietarios ha ido disminuyendo en el tiempo.

Gráfico 1

**Categorías de población atendida por PRODEZSA (número y monto de apoyos)**



Nota:

Otros: arrendatario, comodatario, copropietario, usufructuario, otros, agrupación, asociación, grupo de trabajo, gobierno municipal o estatal, uniones e instituciones de educación.

Los ejidatarios son "personas físicas, mientras que los ejidos son "personas morales" (Ver Anexo X).

Fuente: Elaboración equipo IOE, en base a datos recibidos de CONAFOR.

91. **PRODEZSA y BALSAS concentraron sus apoyos en ejidos y comunidades con menor nivel de desarrollo en materia de aprovechamiento y transformación de sus materias primas forestales**<sup>109</sup>. PRODEZSA concentró sus apoyos en los productores menos desarrollados: comunidades y ejidos compuestos por "productores potenciales"; seguido de "apoyos para no maderables", en correspondencia a su focalización en zonas áridas y semiáridas. Pese a los esfuerzos para incluir nuevos tipos de apoyos y criterios de prelación, sólo un 15,4% de los apoyos del PRODEZSA fueron utilizados para apoyos que no requieren tenencia de la tierra (563 apoyos por unos 79,6 millones de pesos mexicanos, para fomento de la silvicultura comunitaria/producción forestal, capacitaciones o becas, y/o apoyos para la transformación, mercadeo y abasto). También BALSAS se ha concentrado en los productores menos desarrollados: hasta 2024, la categoría más atendida era la primera (productores potenciales), seguida de "productores dedicados a la venta de madera en pie".
92. **Pese a que los proyectos se dan en municipios con presencia indígena, el número de personas indígenas beneficiadas es limitado.** El 99% de los municipios beneficiarios registra presencia indígena<sup>110</sup> y un 44.5% presenta niveles altos o muy altos de población indígena (Oaxaca, Chiapas, Guerrero y Veracruz). Esto es consistente con lo planteado en el COSOP del FIDA, el cual establece como prioridad estratégica la inclusión económica activa de pueblos indígenas mediante enfoques innovadores y replicables. Sin embargo, solo se autorreporta haber atendido a unas 15 mil personas indígenas<sup>111</sup> (12.4% de todos los beneficiarios). Por su lado, mientras el diseño original del PRODEZSA bajo SAGARPA se focalizaba exclusivamente en la población indígena, su informe de cierre con CONAFOR no reporta la población indígena alcanzada. La única información reportada es que el

<sup>109</sup> CONAFOR clasifica sus apoyos en seis categorías: "I Personas productoras potenciales"; "II Personas productoras dedicadas a la venta de madera en pie"; "III Personas productoras de materias primas forestales"; "IV Personas productoras con capacidad de transformación primaria"; "V Personas productoras con capacidad de aprovechamiento y transformación integral de materias primas forestales"; y "VI No maderable".

<sup>110</sup> Cifra basada en datos de CONABIO. Hasta antes de 2018, la entonces Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas utilizaba la siguiente tipología de municipios: municipios indígenas (40% y más de PI); municipios con presencia de población indígena (menos de 40% de PI y más de 5,000 indígenas, así como municipios con presencia importante de hablantes de lengua minoritaria); y municipios con población indígena dispersa (menos de 40% de PI). Véase: <https://www.gob.mx/inpi/documentos/indicadores-de-la-poblacion-indigena>

<sup>111</sup> 3,872 para PROECO (superando ligeramente su meta), 10,145 para Balsas hasta 2025 (por debajo de la meta de casi 48 mil)- donde todavía no se han generado convocatorias específicas en municipios con alta presencia indígena. La donación Slow Food reporta 50 personas mixtecas y autoreporta resultados relacionados con el fortalecimiento de cadenas de valor locales indígenas operadas por jóvenes y denominadas "Baluartes"; INNOVATECH alcanzó a 1,169 personas indígenas (muy por encima de su meta de apenas 193. La donación para el proyecto ICARDA concentró sus actividades en municipios indígenas de la mixteca oaxaqueña, sin cuantificar los beneficiarios.

PRODEZSA asignó el 38% de sus apoyos en regiones indígenas prioritarias para el INPI. Según entrevistas, no se implementó una estrategia diferenciada formal para atender a estos grupos. Durante las visitas de terreno en 2025 se identificaron casos en los que los beneficiarios se autoadscribían como indígenas, pero los sistemas de seguimiento de CONAFOR no los contabilizaban como tal.

93. **La población afromexicana no fue atendida y la incorporación de jóvenes en los proyectos continúa siendo un desafío significativo.** A pesar de estar incluida como grupo objetivo en el COSOP 2020-2025, no existe ningún reporte de los proyectos o donaciones que indique atención a la población afromexicana. Por otro lado, PROECO alcanzó a 1,175 jóvenes (19% del total de beneficiarios), mientras que en el BALSAS los jóvenes en 2025 representan apenas el 8% del total de la población beneficiaria, alcanzando a 4,306 jóvenes (18% de su meta final). El informe final del PRODEZSA no reporta datos sobre jóvenes beneficiados a pesar de haberlos incluido en su estrategia de focalización. Incluso en la donación de Slow Food, centrada específicamente en jóvenes indígenas, su participación resultó minoritaria (19 de 50 beneficiarios). Según entrevistas, en el proyecto apoyado durante el quinto ciclo del IPAF la participación de jóvenes también fue menor a la esperada. Se trata de un desafío ampliamente discutido en la literatura<sup>112</sup>.

### Resultados por vía de impacto

*Vía 1 hacia la seguridad alimentaria y nutricional de los pequeños productores rurales y los pueblos indígenas*

94. **El primer objetivo estratégico del COSOP —mejorar la seguridad alimentaria y nutricional en territorios de alta marginación— se lograría mediante un efecto ingreso.** Como se muestra en la teoría de cambio (Anexo III), el COSOP proponía trabajar con organizaciones de productores mediante capacitación de sus integrantes, mejor acceso a servicios financieros y financiamiento de proyectos productivos. Ello mejoraría las capacidades individuales y organizacionales y mejoraría el empleo, la participación en el mercado y los ingresos. En última instancia, el aumento en ingresos mejoraría la seguridad alimentaria y nutricional. La revisión del COSOP en 2023 señaló el poco avance respecto a los indicadores a nivel de resultado para su primer objetivo estratégico,<sup>113</sup> vinculándolo a los efectos de la pandemia. La evidencia es escasa, pero el avance a nivel de productos (descrito a continuación) y en los ingresos (discutido en la sección sobre el impacto en la pobreza rural) apunta a que se consiguieron avances en los resultados intermedios.
95. **Los proyectos han financiado capacitaciones económicas y gerenciales de personas y de sus organizaciones.** El PRODEZSA alcanzó un 97% de avance en organizaciones económicas con sistemas documentados de control, y superó sus metas en talleres de desarrollo de capacidades gerenciales (110%) y técnicas (139%), así como en la formación de promotores locales (107,5%)<sup>114</sup>. Varias de las organizaciones y ejidos apoyados por este proyecto y visitados por la IOE en 2025 destacaron el apoyo para su formalización y actualización de estatutos. El PROECO brindó capacitación al 90% de los Organismos del Sector Social de la Economía (OSSE) en temas como educación financiera, comercialización, economía social y habilidades administrativas<sup>115</sup>. Además, de acuerdo con el autorreporte de la donación de fortalecimiento institucional asociada al PROECO, ésta implementó un

<sup>112</sup> La bibliografía destaca varios factores asociados a este desafío general en el agro mexicano: la migración temporal o permanente de los y las jóvenes rurales y/o la falta de interés por el sector agropecuario de los mismos, aunada a las limitadas oportunidades educativas y de acceso a las tierras ejidales o comunales y, en algunas zonas, problemas de seguridad de sus comunidades (Rodríguez-Brito, 2019; Torres-Mazuera, 2023; Contreras-Molotla, 2024).

<sup>113</sup> Tasa de pobreza extrema en los estados de focalización del programa país y falta de acceso a alimentos nutritivos y de calidad.

<sup>114</sup> La temática principal en estos talleres abordó el aprovechamiento sustentable de especies en zonas semiáridas (candelilla, lechuguilla, orégano, entre otras); obras de conservación de suelos y agua; el cambio climático y el rol de los ecosistemas forestales; el aprovechamiento de plantas aromáticas y la transformación y agregación de valor de plantas medicinales forestales.

<sup>115</sup> Los 430 apoyos canalizados a través del PROECO se distribuyeron a organismos legalmente constituidos (42% en número de apoyos y 45% en monto), seguidos de 130 grupos sociales y 119 OSSE en etapa previa a su constitución.

innovador programa de formación de promotores. Las actividades vinculadas al fortalecimiento del desarrollo comunitario y la gobernanza en el BALSAS están relacionadas con el apoyo a la formulación de Planes de Ordenamiento Territorial Comunitario con enfoque de cambio climático y, la capacitación en prácticas y tecnologías agroforestales, silvopastoriles y de producción (263 hombres y 204 mujeres, según los informes disponibles en 2025).

96. **La inclusión financiera es un aspecto que no fue suficientemente desarrollado durante la ejecución de los proyectos.** La población rural, especialmente aquella en situación de pobreza y los grupos más vulnerables, tiene un acceso muy bajo al sistema financiero formal (ver párrafo 24 en contexto). El COSOP reconoce este problema, pero ninguna de las iniciativas mencionadas se materializó durante el periodo de evaluación<sup>116</sup>. Si bien ha habido intentos puntuales de vinculación con actores como FIRA, no se logró una coordinación estructurada que permitiera escalar soluciones financieras innovadoras para organizaciones de productores en condiciones de pobreza. Se trabajó en el tema principalmente a través de donaciones y productos de conocimiento (ver sección sobre actividades no crediticias). Aunque se previeron algunas actividades de financiamiento, estas no pudieron llevarse a cabo, en buena medida debido a la cancelación anticipada del PROECO y, en el caso del proyecto BALSAS, al cierre de la Financiera nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero.
97. **El PROECO y la donación regional INNOVATECH realizaron actividades para mejorar la inclusión financiera del grupo meta.** El PROECO articuló apoyos para proyectos productivos con OSSE de banca social, implementando acciones como apertura de cuentas de ahorro y crédito, asesorías sobre tipos de crédito, impulso al ahorro voluntario, creación de grupos de ahorro, cursos de educación financiera con enfoque de género y acercamiento con cooperativas de ahorro y crédito popular, considerados insumos útiles para la inclusión financiera. Estas actividades podrían haber fomentado sinergias entre inclusión productiva y financiera, pero no se cuenta con mayor evidencia sobre sus resultados (ver sección de impacto). La donación INNOVATECH promovió la inclusión financiera digital a través de startups como Verqor y Nilus, vinculando 42 organizaciones productivas, demostrando el potencial de las soluciones tecnológicas para la inclusión financiera rural, pese a los problemas encontrados con las empresas seleccionadas. Por su parte, CONAFOR incorporó el concepto de apoyo en capital de trabajo en las ROP para el PRODEZSA, pero esto no generó demanda<sup>117</sup>.
98. **El proyecto BALSAS ha enfrentado obstáculos significativos en la provisión de servicios financieros.** La extinción de la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero afectó los avances para canalizar créditos a beneficiarios. Frente a esta contingencia, CONAFOR ha explorado opciones alternativas a través de entidades de banca social (SOCAPs, Cooperativas solidarias) y la Financiera para el Bienestar, aunque todavía no se reportan actividades concretas para vincular la población meta del BALSAS con estas entidades.
99. **PRODEZSA financió capacitaciones y otras actividades para fortalecer la inserción de organizaciones en cadenas productivas y mercados.** El PRODEZSA, a través de su componente "Acceso a Mercados y Negocios Rurales", apoyó a microempresas rurales a través de 166 proyectos de comercio e industria (259% de la meta), 46 proyectos de incubación empresarial (92% de la meta), y fortaleciendo 40 empresas forestales comunitarias (80% de la meta). Según cifras autorreportadas al cierre del proyecto, el porcentaje de organizaciones con alto nivel

<sup>116</sup> El COSOP identificaba oportunidades clave para fortalecer la inclusión financiera de pequeños productores —como el establecimiento de un fondo de capital de riesgo, la implementación de instrumentos de cobertura ante riesgos climáticos y de precios, y el uso de remesas como garantía para facilitar el financiamiento rural.

<sup>117</sup> Las principales razones reportadas fueron la falta de acciones de articulación institucional con la banca de desarrollo, la ausencia de educación financiera y la carencia de una estrategia específica para acercar servicios financieros de la banca comercial y los intermediarios financieros no bancarios a los beneficiarios.

de desarrollo aumentó del 51% al 67% y el de nivel medio de desarrollo pasó del 17% al 32%. Varios grupos visitados en Puebla apreciaron el apoyo recibido para mejorar su producto y aumentar el precio de venta, así como la oportunidad de ir a mercados y ferias fuera de sus comunidades (y su estado) e intercambiar con otros grupos produciendo de un modo similar.

100. **Por su parte, el PROECO reporta haber contribuido a fortalecer las capacidades empresariales y comerciales de los OSSE** al dar capacitación sobre estos temas a 48% de ellos (los participantes en el taller "Capacitación de Inclusión Financiera a Organismos del Sector Social de la Economía"), superando la meta del 30% para 2020<sup>118</sup>. La donación de Fortalecimiento Institucional asociada al PROECO, operada por CEPAL, desarrolló herramientas como la plataforma México DESARROLLA para la promoción en línea de productos, todavía activa<sup>119</sup>, en la que se registraron 52 de las OSSE apoyadas. También desarrolló metodologías de innovación "Design Thinking" en cadenas productivas prioritarias, y construcción de imagen comercial. Según el informe de cierre, 69% de los OSSE habían participado en actividades comerciales.

*Vía 2 - hacia potenciar el impacto y la sostenibilidad de los resultados obtenidos en los programas nacionales prioritarios para el Gobierno*

101. **El segundo objetivo estratégico del COSOP se obtendría en la medida en que el GdM asignara mayor presupuesto al desarrollo rural.** Para lograrlo, el FIDA tendría que aumentar su incidencia en políticas públicas exitosas, en parte a través de la evaluación de resultados y productos de conocimiento pertinentes para las políticas públicas desarrollados (ver Anexo III). La evidencia encontrada sugiere que se avanzó poco en este objetivo, en buena medida debido al contexto institucional enfrentado durante el periodo.
102. **El cambio en la postura institucional del GdM frente a la cooperación internacional disminuyó la pertinencia del segundo objetivo estratégico de la estrategia.** Como mencionado en la sección de pertinencia, el espacio de los proyectos y actividades no crediticias apoyadas por el FIDA para influenciar los programas gubernamentales nacionales prioritarios se vio fuertemente reducido. Algunas de las donaciones generaron documentos de conocimiento y se financiaron diversos estudios como base de una posible incidencia de política pública. Las limitaciones en los sistemas de gestión de conocimiento y los cambios gubernamentales jugaron en contra de que se compartieran con tomadores de decisiones entorno a las políticas y programas públicos.
103. **Sólo PRODEZSA contribuyó a cambios institucionales en CONAFOR que trascendieron el proyecto.** A partir de 2016, CONAFOR implementó modificaciones en el Programa de Apoyo al Desarrollo Forestal Sustentable y sus ROP, destacando la integración de Planes de Desarrollo Integral como instrumentos de planeación plurianual y la modificación de criterios para facilitar el acceso de grupos vulnerables. Estos cambios contribuyeron a nivel de política pública, influyendo en este programa nacional y mejorando el acceso de habitantes de zonas áridas a servicios de fomento productivo. Todos los entrevistados para esta evaluación confirmaron la influencia del PRODEZSA en estos cambios.
104. **Pese a algunos esfuerzos, los avances en materia de evaluación de resultados y productos de conocimiento fueron deficientes.** Ninguno de los dos proyectos cerrados cuenta con una evaluación de impacto rigurosa e independiente. En el caso de PRODEZSA, el ITP cita una evaluación final en la que se llevó a cabo una evaluación de impacto, pero diversas fallas metodológicas hacen que sus hallazgos solo puedan tomarse como indicativos. En PROECO, su cancelación anticipada hizo que no fuera sujeto de un ITP formal. Pese a ello, a través de la

<sup>118</sup> Informe de Terminación del Proyecto, PROECOSOCIAL.

<sup>119</sup> <https://desarrolla.inaes.gob.mx/descargables> (acceso el 19/6/2025)

donación asociada al PROECO se financió un estudio, realizado por la CEPAL, para tratar de obtener información sobre los resultados del proyecto. Aunque valiosos y adicionales a los requerimientos establecidos por el FIDA, estos esfuerzos no son suficientes para entregar información concluyente sobre los resultados e impactos de los proyectos. Más allá de los proyectos, no se realizó un trabajo de evaluación de los efectos de los productos de conocimiento sobre las políticas públicas y, en general, hizo falta una estrategia de gestión del conocimiento.

*Vía 3 - hacia el fortalecimiento de las estrategias de adaptación al cambio climático, y mitigación de sus efectos*

105. **El tercer objetivo estratégico del COSOP buscaba contribuir al uso sostenible de ecosistemas y a mejorar la resiliencia climática a través de acciones con impacto ambiental directo.** Mediante el desarrollo de capacidades para el manejo de recursos naturales, el fortalecimiento de la gobernanza territorial y la entrega de apoyos para que la población rural adoptara tecnologías de producción sustentable, el FIDA buscaba aumentar la superficie rehabilitada y/o gestionada de manera sostenible y reducir la emisión de gases de efecto invernadero (ver Anexo III). La evidencia encontrada apunta a que, a través de los préstamos, FIDA impulsó avances en la implementación de medidas dirigidas a aumentar la sostenibilidad de la gestión de recursos naturales, la adaptación al cambio climático y la mitigación del mismo. Sin embargo, existe muy poca documentación y evidencia sobre los resultados e impactos de esas medidas (ver sección G de sostenibilidad).
106. **PRODEZSA implementó soluciones basadas en la naturaleza que contribuyeron efectivamente a la resiliencia climática.** Aunque su diseño no incluyó un enfoque específico sobre cambio climático, el proyecto desarrolló durante su implementación actividades de conservación, restauración, agroforestería y manejo forestal sostenible. De acuerdo con el ITP, el proyecto apoyó la incorporación o reincorporación de 1,3 millones de hectáreas al manejo forestal sostenible (104% de la meta)<sup>120</sup>, implementó prácticas mejoradas en 1,75 millones de hectáreas, elaboró 671 planes de gestión ambiental y de manejo (superando la meta de 150) y 122 planes de ordenación medioambiental (93.85% de cumplimiento). Además, se realizaron estudios técnicos que determinaron el potencial productivo, de áreas intervenidas. El apoyo a la conformación y equipamiento de brigadas anti incendio a nivel ejidal fue apreciado por varios de los grupos visitados en Puebla. Sin embargo, varios de los grupos visitados estaban a la espera de la renovación de sus permisos de aprovechamiento de productos forestales no maderables (orégano, cactus endémicos). Se reportaron dificultades para obtener dichos permisos de parte de la SEMARNAT, punto que también fue identificado en otros estados.
107. **La focalización estratégica en microcuencas prioritarias optimizó los recursos para restauración forestal del PRODEZSA.** El proyecto realizó acciones de restauración forestal en 16,651 ha de zonas áridas (92.5% de la meta). Según entrevistas, se priorizaron áreas factibles de restauración en términos ecológicos, concentrándose en microcuencas donde se pudieran obtener resultados tangibles. Esto llevó a reducir las áreas elegibles del concepto de Restauración forestal, presentando apoyos únicamente para los estados de Durango, Guerrero, Oaxaca y San Luis Potosí<sup>121</sup>. Esta estrategia redujo costos mediante la participación social y focalizó esfuerzos donde podían lograrse impactos tangibles.
108. **El proyecto BALSAS muestra avances en cuanto a actividades de manejo sustentable de recursos forestales, y retrasos en planificación territorial y desarrollo de capacidades para mitigación y adaptación al cambio climático.** De acuerdo con el informe de supervisión de 2025, se han otorgado 580 apoyos

<sup>120</sup> Según datos autoreportados, se refiere a la incorporación y/o regularización. La incorporación se refiere a incorporar al manejo forestal cierta superficie con las debidas autorizaciones. En cambio, la reincorporación se refiere a que ciertas áreas de bosques que habían dejado de ser manejadas activamente vuelven a ser integradas en esquemas de manejo técnico y sostenible.

<sup>121</sup> Informe de supervisión, 05/02/2021.

distribuidos en diversas modalidades del programa presupuestal de la CONAFOR, mayoritariamente para manejo y aprovechamiento forestal, 35 estudios técnicos para el aprovechamiento de recursos forestales no maderables y 189 apoyos para manejo forestal sostenible. Además, se han desarrollado 27 Ordenamientos Territoriales Comunitarios abarcando 64,134 hectáreas, incorporado 21,397 hectáreas al programa de Pago por Servicios Ambientales, y realizado obras de conservación y restauración de suelos en 618 hectáreas. Informes de seguimiento precedentes reportan la incorporación del enfoque de cambio climático en los ordenamientos territoriales de 55 núcleos agrarios (34% de la meta), restauración del suelo y reforestación en 267,987 hectáreas (254% de la meta). El desequilibrio entre las metas en términos físicos y los rezagos en el fomento de capacidades organizativas plantea dudas sobre la profundidad institucional del proceso de adaptación climático, especialmente en relación con la gobernanza a nivel de microcuencas.

## Innovación

109. **Las principales innovaciones promovidas por el PRODEZSA estuvieron relacionadas con nuevas opciones tecnológicas en producción y procesamiento de productos forestales no maderables.** De acuerdo con el ITP, la vinculación con el Fondo Sectorial de Investigación permitió probar innovaciones tecnológicas en la producción y procesamiento de productos forestales no maderables, con algunas innovaciones documentadas y replicadas en diferentes municipios<sup>122</sup>. Como mencionado anteriormente, la CONAFOR publica en su web manuales de buenas prácticas y paquetes tecnológicos. Sin embargo, algunas de las innovaciones identificadas en la auto-evaluación al cierre del PRODEZSA ya habían sido utilizadas en proyectos anteriores del FIDA en el país y/o se basaron en herramientas ya existentes. Por ejemplo, la evaluación anterior de la IOE, publicada en 2020, reconoció los avances introducidos por el proyecto DECOFOS (2009-2016) para incorporar a los más vulnerables al esquema de actividades de la CONAFOR (avecindados, mujeres y jóvenes), a través de lineamientos de operación. PRODEZSA continuó este énfasis para permitir que personas sin derechos sobre la tierra pudieran acceder a servicios técnicos y apoyos productivos, junto a comuneros o ejidatarios con derechos agrarios reconocidos, pero dentro de las Reglas de Operación generales<sup>123</sup>. Además, la innovación metodológica del PRODEZSA se centró más en la recombinação de herramientas existentes (como las asambleas y los tequios) que, en la creación de nuevos modelos de intervención, sin formalizarlas como parte del modelo de implementación del proyecto<sup>124</sup>.
110. **El diseño de PROECOSOCIAL planteó un modelo de inclusión productiva desde la economía social con cierto grado de innovación.** El proyecto articuló un enfoque territorial a través del trabajo con organizaciones del sector social de la economía (OSSE), incorporando componentes complementarios de formación, financiamiento, asistencia técnica y comercialización. Se buscó involucrar a entidades de banca social (SOCAPs) como intermediarios financieros, lo cual constituía una propuesta innovadora en tanto intentaba conectar la ESS con mecanismos de inclusión financiera. Además, mediante la donación a la CEPAL, se desarrollaron productos metodológicos como la cuenta satélite del sector, estudios de caracterización de OSSE (utilizados por el trabajo de la donación INNOVATECH), y sistematizaciones de experiencias. No obstante, aunque estos aportes fueron

<sup>122</sup> El ITP destaca la introducción de un nuevo método para extraer la cera de candelilla para evitar el uso de ácido sulfúrico, convirtiendo el proceso en más seguro para la salud y el uso de equipos microindustriales para la extracción de aceites esenciales de especies aromáticas y para obtener la fibra de ixtle a partir de lechuguilla. Se elaboraron manuales de operación y mantenimiento para los equipos, y se documentaron algunas de estas innovaciones en CONAFOR (Catálogo de Paquetes Tecnológicos Forestales, 2024 y 2023).

<sup>123</sup> Las Reglas de Operación de la CONAFOR publicadas cada año han incluido entre los solicitantes posibles “otros avecindados o terceros autorizados por la asamblea del núcleo agrario”. También se han incluido algunos años categorías de apoyo específicos para grupos de mujeres.

<sup>124</sup> En algunas comunidades visitadas —como la comunidad mixteca de Santo Domingo Yanhuatlán en Oaxaca— se evidenció cómo, gracias al uso del tequio como estrategia de trabajo colectivo, se lograron cumplir las metas acordadas con CONAFOR utilizando solo una fracción del presupuesto asignado.

relevantes, varias de las herramientas propuestas ya existían en el ámbito del desarrollo rural en México, por lo que el grado de innovación real fue más de articulación y adecuación que de invención o ruptura. Su cancelación truncó la posibilidad de trasladar su potencial conceptual y las guías desarrolladas a la práctica.

111. **Algunas donaciones introdujeron innovaciones relevantes.** La donación a PROECO desarrolló metodologías de innovación “Design Thinking” en algunas cadenas de valor e implementó un programa innovador de formación de promotores. Por su parte, la donación INNOVA-AF generó un modelo de gestión territorial para el desarrollo del semiárido. Finalmente, la donación sobre agricultura de conservación promovió alternativas técnicas para sistemas agrícolas-ganaderos en tierras secas, desarrollando modelos innovadores para evaluar la erosión y opciones de alimentación mejoradas. Pese a sus dificultades para coordinarse con el trabajo forestal de PRODEZSA en zonas áridas, este trabajo ha desarrollado herramientas metodológicas que contribuyen a los objetivos del FIDA en el país.
112. La EEPP califica la eficacia y la innovación como **moderadamente satisfactorias (4)**. La focalización geográfica del programa mejoró, con una mayor concentración en municipios con altos niveles de marginación y vulnerabilidad climática para los últimos proyectos. Sin embargo, los criterios de prelación en las Reglas de Operación de los programas en los que se insertaron no son suficientes para garantizar que los apoyos se focalicen prioritariamente en individuos y grupos en situación de pobreza y vulnerabilidad social. Los esfuerzos para atender a población indígena y afromexicana son insuficientes. Aun cuando haya escapado el control del FIDA, la cancelación anticipada de PROECO truncó severamente la eficacia del proyecto. Existe poca información a nivel de resultados. PRODEZSA permitió consolidar algunas innovaciones tecnológicas para la producción y el procesamiento de productos forestales no maderables, el PROECO planteó un modelo de inclusión productiva desde la economía social que suponía una propuesta de articulación con potencial innovador, y algunas donaciones regionales tuvieron actividades que generaron metodologías nuevas en su contexto.

## D. Eficiencia

113. La sección de eficiencia evalúa en qué medida los proyectos durante el periodo de evaluación produjeron, o es probable que produzcan, resultados de manera económica y oportuna. Para ello se analizan los tiempos de arranque y ejecución, la ejecución financiera y los ritmos de desembolso, los costos de gestión y las evaluaciones económicas y financieras de las operaciones.
114. **El arranque de los proyectos fue más rápido que el promedio regional del FIDA, aunque el primer desembolso experimentó mayores demoras debido al cambio de la entidad gubernamental ejecutora del PRODEZSA.** La puesta en marcha fue, en promedio de 5,3 meses, muy por debajo del promedio institucional del FIDA de 11 meses y del promedio de los ocho últimos proyectos de la cartera del FIDA en México (Cuadro 3). Sin embargo, el tiempo promedio requerido para el primer desembolso superó en 12 meses el promedio del FIDA, cifra influenciada principalmente por PRODEZSA, que demoró 44 meses en ejecutar su primer desembolso. Con la transición gubernamental a finales de 2012, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), entidad originalmente designada como ejecutora, modificó sus prioridades y declinó la ejecución del proyecto<sup>125</sup>. Esto provocó que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) gestionara la transferencia de responsabilidad a la CONAFOR. Durante 2013 y 2014 se trabajó en el rediseño del proyecto para adaptarlo a las capacidades de esta institución, logrando iniciar operaciones recién en 2015. Como consecuencia de estos retrasos, se solicitó y aprobó en 2020 una extensión de 18 meses en el plazo

<sup>125</sup> El caso de PRODEZSA es análogo a lo sucedido con PRODESNOs (evaluado en la EEPP anterior), el cual inicialmente iba a ser ejecutado por la Secretaría de Agricultura, pero terminó siendo ejecutado por CONAFOR tras algunas modificaciones a su diseño.

de finalización, contando con periodo de implementación de 115 meses, por encima de la media de 70 meses de los proyectos en la región.

Cuadro 3

**Promedio de plazos entre aprobación, vigencia y cierre de los proyectos evaluados (meses)**

| Fases                            | Promedio Proyectos ALC FIDA <sup>a</sup> | Promedio Proyectos Mexico <sup>b</sup> | PRODEZSA | PROECO | BALSAS          |
|----------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------|----------|--------|-----------------|
| Aprobación a efectividad         | 11                                       | 11                                     | 7        | 5      | 4               |
| Efectividad al primer desembolso | 7                                        | 15                                     | 44       | 6      | 8               |
| Efectividad hasta el cierre      | 70                                       | 74                                     | 115      | 46     | 98 <sup>c</sup> |
| Extensión                        | -                                        | -                                      | 18       | -      | -               |

a/ Promedio de proyectos FIDA para el periodo 2018-2025 en ALC; b/ Para este promedio se incluyó, además de los tres proyectos aquí evaluados, aquellos que fueron evaluados en la EEPP 2020 (PDRRH, PNM, PRODESNOS, DECOFOS y PROINPRO<sup>126</sup>); c/ Estimación al momento del diseño del proyecto.

Fuente: Elaboración equipo IOE, en base a datos del IFAD's Operational Results Management System (ORMS), 2024, Informes de Terminación e Informes de Supervisión

115. **PRODEZSA y PROECO tuvieron problemas durante su ejecución que afectaron su eficiencia.** PRODEZSA fue calificado a riesgo en 2014-2015, hasta el cambio de agencia ejecutora. También se calificó a riesgo en 2017 y 2018 por su lento arranque. Por su parte, PROECO y BALSAS no han sido calificados como proyectos de riesgo (ni de riesgo potencial), lo que indica una gestión operativa generalmente adecuada en estos programas. Sin embargo, la cancelación anticipada de PROECO afectó severamente su implementación según diseño. La ausencia de recursos en el Programa Presupuestario de Fomento a la Economía Social y su exclusión del Presupuesto de Egresos de la Federación en 2021 llevaron al INAES a solicitar la cancelación del PROECO, lo cual se formalizó el 30 de marzo de 2022. Esto resultó en un periodo de efectividad hasta el cierre anormalmente corto de 46 meses, muy por debajo de la media regional de 70 meses.
116. **La ejecución financiera de los proyectos cerrados presenta contrastes notables.** Según su ITP, PRODEZSA ejecutó el 245% de los fondos previstos en el diseño (y el rediseño realizado por CONAFOR), impulsado principalmente por las aportaciones extraordinarias del Gobierno<sup>127</sup>. Si bien hubo una subejecución de los fondos FIDA y de los beneficiarios, el aporte gubernamental fue un 1,242% mayor que el previsto. Esto se debió a la inclusión a mitad del proyecto de apoyos realizados bajo el concepto de "Compensación ambiental por cambio de uso del suelo", que permitió a CONAFOR destinar fondos adicionales a proyectos de restauración en zonas degradadas. En contraste, PROECO solo ejecutó el 15,4% del monto estimado entre 2018 y 2020, hasta el momento de su cancelación. Respecto a la ejecución financiera de los préstamos del FIDA, el 78% desembolsado por PRODEZSA es inferior al ejecutado por proyectos anteriores como PRODESNOS (99.9%) y DECOFOS (106%), aunque supera el nivel de ejecución del PDRRH (65%). En cuanto a PROECO, el nivel de desembolso de los fondos FIDA (19.6%) es comparable al de proyectos cerrados anticipadamente antes de 2018, como PROINPRO (19%) y PNM (32.9%).

<sup>126</sup> PDRRH-Proyecto de Desarrollo rural para las regionales huleras de México, PNM-Programa nacional de microcuencas, PRODESNOS- Proyecto de desarrollo sustentables para las comunidades rurales e indígenas del Noroeste semiárido, DECOFOS- Proyecto de desarrollo comunitario forestal de los estados del sur (campeche, Chiapas y Oaxaca), PROINPRO (proyecto de inclusión productiva rural).

<sup>127</sup> Sin embargo, en el PCRV (página 6) se menciona que estos números no son coherentes. Según el ORMS, la ejecución alcanzó el 90% de los fondos aprobados, con una subejecución de los fondos FIDA y beneficiarios y una sobre ejecución por parte del Gobierno del 208%.

117. **Los proyectos han tenido ritmos de desembolso sustancialmente distintos a lo largo de los años.** PRODEZSA mantuvo un flujo constante de desembolsos desde 2016, ejecutando en promedio un 14% anual entre 2016 y 2022, alcanzando una ejecución del 78% de fondos FIDA. PROECO, por su parte, solo desembolsó el 19,6% de los fondos FIDA hasta su cancelación, distribuyendo aproximadamente US\$7 millones en partes casi iguales entre 2018, 2019 y 2020. El proyecto BALSAS, aún en ejecución, ha ejecutado el 38% de los US\$38.4 millones aprobados, con un desembolso del 18% en 2024, 15% en 2023 y 6% en 2022 (Ver Anexo X).
118. **Los costos de gestión de los proyectos se mantuvieron significativamente por debajo del valor de referencia del FIDA.** Según datos de sus informes de cierre, para el caso de PRODEZSA, estos costos ascendieron a US\$2.04 millones, representando el 6.8% del costo total del proyecto. Si se consideran solo los fondos aportados por el FIDA y el Fondo Fiduciario Español, estos costos equivalen al 5.8% de dichos fondos. Los costos operacionales de los proyectos anteriores fueron algo mayores (11% en el PRODESNOS, el 9.5% en el DECOFOS). Para PROECO, los costos efectivos de gestión y operación fueron de US\$1.11 millones, representando el 13% del costo total. Los costos de gestión de otro proyecto anterior cerrado prematuramente fueron menores (5.3% en el PNM). En todos los casos, dichos valores se mantuvieron por debajo del umbral de referencia del FIDA, establecido en 15%. Las estimaciones de diseño de BALSAS sitúan los costos de gestión representarían en el 4.3% del costo total proyectado.
119. **El costo por beneficiario directo de los dos proyectos cerrados evaluados es similar al de la cartera precedente.** En PRODEZSA, este indicador ascendió a US\$1,836, considerando el financiamiento aportado por el Gobierno mexicano<sup>128</sup>. Excluyendo este aporte, el costo se reduce considerablemente (USD 675). Por su parte, en PROECO, el costo por beneficiario directo fue de US\$1,389<sup>129</sup>. Esta diferencia refleja distintos enfoques en la utilización de recursos y diferencias en la complejidad de las intervenciones. La EEPP anterior reportó valores similares para dos proyectos de los proyectos anteriores (PRODESNOS con US\$ 1,890 y el PDRRH con US\$ 970). En cambio, dicho costo fue sólo US\$ 390 para DECOFOS. Estas cifras deben considerarse en conjunto al principio de no adicionalidad en México, que puede generar limitaciones de recursos operativos, tales como falta de vehículos y viáticos para hacer acompañamiento a los beneficiarios. Esto fue muy importante en el caso de PROECO-INAES, provocando subejercicios y retrasos en la implementación.
120. **Según el informe de diseño y de cierre, los resultados de las evaluaciones económicas y financieras ex post de PRODEZSA son inferiores a los estimados ex ante.** El análisis de las principales cadenas productivas del proyecto<sup>130</sup> mostró que, en un escenario optimista, la tasa interna de retorno (TIR) financiera oscila entre 18% y 43%, mientras que en un escenario pesimista se sitúa entre 11% y 37%. La TIR económica ex post calculada se encuentra entre 7.5% y 8.3%, con un Valor Actual Neto (VAN) económico entre US\$2.7 y 4.3 millones y una relación beneficio-costos (B/C) de 1.1. Estos valores contrastan significativamente con las estimaciones iniciales, que proyectaban una TIR económica del 25.2%, un VAN económico de US\$50.6 millones y una relación beneficio-costos de 3.5. Para PROECO no fue posible realizar estas mediciones debido a su cancelación anticipada, pero al momento del diseño se estimó un TIR financieras entre 12 y 38%, TIR económicas en torno al 16%, un VAN económico de US\$ 23.2 millones y un ratio B/C de 2.79. Para BALSAS, las estimaciones ex ante arrojaron TIR económicas entre 14.2% y

<sup>128</sup> El proyecto benefició a 63,324 personas (15,561 mujeres y 47,673 hombres), y el costo total del programa fue de US\$ 116,3 millones con el aporte del gobierno (ITP PRODEZSA).

<sup>129</sup> Se estimaron 6,086 beneficiarios directos de los cuales 3,490 eran mujeres (ITP PROECOSOCIAL, página 9).

<sup>130</sup> Candelilla, lechuguilla, orégano, sotol/mezcal, palma dulce y restauración forestal, las cuales representan un 84% del total de recursos entregados (ITP PROEDZSA, página 25).

39.3% y VAN económicas entre US\$ 26 millones y US\$ 159 millones, dependiendo del escenario<sup>131</sup>.

121. Los costos de gestión de los proyectos se mantienen por debajo de la media de la cartera del FIDA a nivel global y las contrapartes gubernamentales por encima de las estimaciones. Sin embargo, se identificaron importantes desafíos en la gestión de los proyectos evaluados (la mayor parte de ellos, fuera del alcance del FIDA). La disparidad entre los tiempos de arranque y primer desembolso, los cambios institucionales, la cancelación anticipada de PROECO y los resultados económicos inferiores a lo esperado en PRODEZSA sugieren una eficiencia **moderadamente satisfactoria (4)** del programa país, con áreas claras de mejora en la continuidad institucional y la planificación financiera.

## E. Impacto en la pobreza rural

122. El criterio de impacto en la pobreza rural evalúa la medida en que el programa en el país generó (o se espera que genere) efectos significativos, ya sea positivos o negativos, en (i) los ingresos y activos, (ii) el capital humano y social, (iii) la seguridad alimentaria y la nutrición, y (iv) en las instituciones y las políticas de desarrollo rural.
123. **La evaluación del impacto para esta EEPP se ve limitada por la disponibilidad de datos confiables sobre los proyectos cerrados.** PRODEZSA presenta algunos datos cuantitativos y cualitativos para analizar su impacto, pero presentan déficits metodológicos y lagunas de información que plantean problemas de atribución, por lo que deben considerarse con cautela. Respecto a PROECO, su cancelación anticipada impidió la recolección de datos de resultados en los hogares. El estudio realizado en 2022 por CEPAL en el marco de la donación de Fortalecimiento Institucional ofrece algunos datos correspondientes a 109 de los OSSE beneficiarios. No se encontraron otros informes de evaluación cuantitativa o de seguimiento cualitativo de los resultados reportados realizados por dependencias del gobierno mexicano. En el caso de BALSAS, por encontrarse en ejecución, aún no puede ser evaluado en términos de impacto.

### Ingresos y activos

124. **El PRODEZSA reporta haber contribuido a la generación de ingresos, al menos amortiguando el impacto de la pandemia COVID-19 sobre los hogares beneficiados**<sup>132</sup>. La evaluación final del PRODEZSA reportó una disminución en los ingresos mensuales promedio de los hogares beneficiarios del 15,2% entre 2017 y 2022, menor que la reducción del 17,5% en el grupo de control<sup>133</sup>. A pesar de esa caída, la evaluación final encontró que el 52,23% de los hogares en el grupo de tratamiento incrementaron su índice de activos, superando ligeramente al grupo de control que registró un incremento del 50,94%<sup>134</sup>. El número de empleos generados por las organizaciones o negocios en los núcleos agrarios apoyados también disminuyó significativamente, pasando de 681 empleos en 2017 a 170 en 2022, a pesar de haber apoyado a un mayor número de organizaciones. De acuerdo con el ITP de PRODEZSA, los apoyos habrían generado entre 1 y 49 años de empleo por

<sup>131</sup> Se plantearon diferentes escenarios. Uno base, sin considerar los beneficios ambientales y otros tres escenarios teniendo en cuenta los beneficios ambientales generados en cuanto a la reducción de Gases de Efecto Invernadero (GEI) y diferentes precios para ellos.

<sup>132</sup> Como advierte el propio Informe de Terminación del Proyecto (p. 13), estos hallazgos deben tomarse con cautela, pues la encuesta realizada para la evaluación tuvo una alta tasa de no respuesta y algunos hogares del grupo de control recibieron apoyos del PRODEZSA, lo que los invalida como miembros del grupo de control.

<sup>133</sup> Es importante recordar que no es posible confirmar que los efectos observados sean directamente atribuibles al PRODEZSA. Tampoco se puede precisar la magnitud del impacto de la pandemia por COVID-19 en las acciones y resultados del proyecto, ya que algunos de los hogares inicialmente identificados como grupo de control recibieron apoyos del programa. Además, se enfrentó una elevada tasa de no respuesta. No obstante, el diseño y la ejecución de la evaluación final se llevaron a cabo con altos estándares de calidad, por lo que los hallazgos obtenidos son valiosos indicios de los efectos en la población.

<sup>134</sup> PRODEZSA partió de la premisa de que los beneficios económicos que generen los núcleos agrarios o las organizaciones permeen a nivel hogar; sin embargo, no se cuenta con información sobre el mecanismo causal de dicho incremento. Es posible que algunas intervenciones del proyecto hayan contribuido a la acumulación de activos a pesar de la reducción en los ingresos monetarios, pero llama la atención la magnitud del aumento en activos.

proyecto, destacándose las cadenas de lechuguilla y candelilla como las de mayor generación laboral. Según el Informe de Terminación del Proyecto (ITP), este declive se debió principalmente a los efectos de la pandemia de COVID-19<sup>135</sup>.

125. Las visitas de terreno encontraron algunos casos de mejora de ingreso de grupos apoyados por el PRODEZSA (ver recuadro abajo)<sup>136</sup>, incluso para grupos cuyas tierras están en zonas de conservación lo que les limita para poder utilizarlas con fines productivos. En otros casos, las especies forestales no maderables tienen precios de mercado muy bajos y/o requieren mucho tiempo para rendir y tener efectos en los ingresos de los beneficiarios.

Recuadro 3

**Cambios auto-reportados por un grupo de once mujeres indígenas (mixtecas) en Puebla**

Según entrevistas con cinco de sus integrantes, el apoyo de PRODEZSA ayudó a:

- enfrentar las prácticas de coyotaje (acaparamiento por intermediarios) de la materia prima (palma)
- aumentar la cantidad y calidad de sus productos (s sombreros de palma) gracias al equipamiento y formación recibidos, obteniendo mayores precios (de 25 a 90 pesos mexicanos por sombrero)
- diversificar sus productos (artesanías en palma) y contar con una sala de ventas, aumentando sus ventas y obtener mayores precios
- crear opciones de empleo y fuentes de ingreso en una zona sin otras opciones laborales

Fuente: Elaboración propia.

126. **También el PROECO reporta el mantenimiento y/o aumento de los ingresos de los OSSE.** El proyecto no estableció una línea base para medir ingresos, pero realizó en 2022 un estudio que encontró un aumento de 86.6% en el valor promedio de ventas de los OSSE entre 2019 y 2021, aunque con amplia variabilidad. El informe de terminación reportó un incremento significativo en las ventas promedio de los 109 OSSE entrevistados, lo que habría resultado en que 64% de dichos OSSE hubieran mantenido o aumentado sus ingresos (46% de los OSSE habrían tenido un aumento de ingresos superior al 20%). Algunos testimonios recibidos en Puebla apuntaron a que una OSSE apoyada aumentó su producción, consiguió establecer el precio de la pitahaya y combatir el coyotaje (intermediación abusiva). También se mencionaron casos en que las oportunidades abiertas por las OSSE generaron opciones de empleo para migrantes que habían retornado a sus comunidades.
127. **Los programas mostraron limitadas contribuciones respecto a la integración a mercados e inclusión financiera.** Aunque el PRODEZSA fortaleció las microempresas rurales contribuyendo a su inserción en cadenas productivas y mercados locales, regionales y nacionales<sup>137</sup>, el desarrollo de los proyectos de inversión mostró variaciones importantes en cuanto al grado de organización de los productores y a sus capacidades técnico-productivas y de gestión empresarial<sup>138</sup>. A pesar de un mayor acceso físico a los mercados, los productores no lograron llegar a gran escala, en parte debido a la presencia de empresas que, al comprar grandes cantidades de materia prima, reducían los precios. Algo semejante se observa en el PROECO. De acuerdo con el ITP, las organizaciones aún enfrentaban el desafío de mejorar sus destinos y canales de comercialización, notando que 52% de ellas

<sup>135</sup> Sin embargo, por la situación particular de la crisis sanitaria, no se cuenta con información sobre los indicadores en 2019 ni con estadísticas nacionales para poder atribuir dichos efectos a la pandemia, ni conocer la situación previa a la pandemia y su efecto posterior.

<sup>136</sup> Otro grupo de mujeres, produciendo productos medicinales también reportaron aumento de precios de venta, gracias a las capacitaciones y equipamiento recibido con el apoyo, incluyendo el pago de sus salarios.

<sup>137</sup> Las cadenas productivas de mayor peso fueron lechuguilla, orégano, candelilla, sotol y palma.

<sup>138</sup> En algunos casos, hubo organizaciones de segundo nivel (por ejemplo, uniones de ejidos), que lograron mejores condiciones en la compra de sus insumos y la venta de sus productos (cera de candelilla, bebida de sotol, artesanías de palma, aceite de orégano). En otros casos, se trató de pequeños grupos de productores que enfrentaron mayores dificultades por su menor escala: su inserción en la cadena se dio como oferentes de materias primas sin transformación, vendidas a intermediarios. En algunos casos, PRODEZSA impulsó actividades productivas existentes, pero a una escala mayor y con nuevas tecnologías (como los casos del orégano, palma y sotol), lo cual creó retos de desarrollo empresarial, tanto de organización de la producción, como de la comercialización.

comercializaba sus productos a nivel regional, 32% a nivel local y 6% en mercados nacionales e internacionales. En términos de inclusión financiera, los impactos del PROECO parecen ser bajos. El proyecto enfrentó limitaciones legales para canalizar recursos a organizaciones del sector social de la economía a través de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (SOCAP), ya que, según la normativa vigente, sólo están autorizadas a otorgar crédito a personas físicas, no personas morales como las OSSE. Las acciones de capacitación en inclusión financiera y los apoyos a proyectos productivos con OSSE de banca social contribuyeron a que, a fines de 2022, 17% de los OSSE utilizara algún servicio financiero, según el ITP. Esta cifra es menor a la meta original de 30% y no se relevó dicho valor en la línea de base.

### Capital humano y social

128. **PRODEZSA autorreportó mejoras en las capacidades individuales de los beneficiarios.** El proyecto centró sus esfuerzos en acreditar a comunidades del semiárido para ofrecer capacitaciones específicas de comunidad a comunidad. Los indicadores en esta materia, levantados en la encuesta final, reflejan un mejor desempeño en comparación con los resultados de la línea base. Se reportan el número de promotores extensionistas provenientes de las propias comunidades o ejidos formados<sup>139</sup>, pero no existen datos sobre su utilización y resultados.
129. **Existe escasa evidencia sobre la mejora de las capacidades organizativas y la cohesión social de los beneficiarios.** Durante la evaluación anterior (EEPP 2020), se constató que las capacidades de organización de las familias beneficiadas de PRODEZSA eran aún limitadas. Los grupos visitados en 2025 estaban en varios estratos de desarrollo. El ITP del PROECO reporta que las consultorías realizadas a través de la donación aportaron elementos para el fortalecimiento organizativo de los OSSE, contribuyendo a una mayor cohesión social. Pese a las capacitaciones ofrecidas (ver sección de eficacia), el mismo informe final considera que solo 48% (126 de los 262 OSSE) resultó fortalecido en capacidades organizativas, empresariales y comerciales. Adicionalmente, varias de las agencias ejecutoras de las donaciones comentaron en las entrevistas que identificaron mejoras en la cohesión social de las comunidades donde trabajaron (Slow Food, IPAF, Innovatech).
130. **Los apoyos recibidos han fomentado alianzas comunitarias, redes entre ejidos y vínculos entre ejidos y organizaciones locales.** En Puebla y Oaxaca, las personas entrevistadas valoraron las oportunidades de capacitación e intercambio, así como algunas iniciativas orientadas a la recuperación de conocimientos tradicionales y al fortalecimiento identitario de grupos étnicos, a través de su propio empoderamiento. Estas dinámicas fortalecen la lógica interna del programa al reflejar una complementariedad efectiva entre los componentes de fortalecimiento organizativo, inclusión cultural y asistencia técnica. No obstante, en algunos territorios visitados no se identificaron mecanismos sistemáticos para escalar o formalizar estas alianzas locales, lo que indica que su sostenibilidad depende de liderazgos específicos o del acompañamiento externo. Asimismo, aunque hubo sinergias espontáneas entre algunos apoyos canalizados por distintos préstamos, no siempre hubo una estrategia deliberada de articulación operativa entre los proyectos FIDA, lo que podría haber maximizado su impacto territorial conjunto.

### Seguridad alimentaria y nutrición

131. **Pese a ser el primer objetivo estratégico del COSOP, no existe información sobre el impacto de los programas en la seguridad alimentaria y nutrición.** La estrategia y el programa país (COSOP) para el periodo 2020-2025 propone "contribuir a que los pequeños productores rurales y los pueblos indígenas mejoren su seguridad alimentaria y nutricional mediante el fortalecimiento de sus activos y capacidades de organización para que puedan acceder a los mercados, y respaldando la transición a sistemas alimentarios más inclusivos, productivos, resilientes y

<sup>139</sup> Se formaron 94 promotores comunitarios (107% de la meta) y se realizaron 98 talleres de desarrollo de capacidades técnicas (139,7% de la meta).

sostenibles en los territorios marginados”<sup>140</sup>. No se encontró información reportada sobre indicadores de seguridad alimentaria y/o de la situación nutricional del grupo meta para los dos proyectos evaluados y cerrados, como sí se había hecho para los proyectos de la cartera precedente (ver EEPP anterior).

132. Tampoco se encontró evidencia sobre actividades específicas para mejorar la seguridad alimentaria y nutricional de la población meta para PRODEZSA o para PROECO. Ni la revisión documental de los informes de autoevaluación ni las visitas de terreno y entrevistas de esta evaluación encontraron información sobre estos temas. Algunos entrevistados consideran que el aumento de los activos de los grupos beneficiados por los apoyos de los proyectos, la diversificación productiva y el aumento de ingreso de los hogares podrían contribuir a ciertas mejoras respecto a los indicadores de inseguridad alimentaria y nutrición.

### **Instituciones y políticas rurales**

133. **PRODEZSA fue un instrumento clave para articular una estrategia nacional en zonas semiáridas y facilitó avances importantes en la vinculación interinstitucional.** El proyecto fue considerado por CONAFOR como fundamental para la implementación de las estrategias nacionales en estas zonas. Los enfoques que promovió se integraron de forma directa en iniciativas y programas del Gobierno, al insertarse en el Programa de Apoyo al Desarrollo Forestal Sustentable. El proyecto también impulsó una mayor coordinación con la Comisión Nacional para las Zonas Áridas (CONAZA), dependiente de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER), en territorios y cadenas productivas específicas. Se estableció un convenio marco que permitió desarrollar planes de acción específicos a nivel territorial<sup>141</sup>. Sin embargo, según entrevistas, la falta de presupuesto de CONAZA mermó la efectividad de esta colaboración.
134. **El PROECO reporta que sus capacitaciones contribuyeron a catalizar la formalización de algunas organizaciones productivas.** De acuerdo con el ITP, las acciones del proyecto resultaron en la constitución formal de cinco cooperativas (más otras 12 que a fines de 2022 estaban en proceso de constitución). Este proceso de formalización es considerado un avance en la sostenibilidad organizativa de los grupos beneficiarios (la evaluación no pudo verificar esto debido a las dificultades para contactar a los grupos apoyados por PROECO tras su cancelación). Además, pese la donación, operada por CEPAL, contribuyó al fortalecimiento institucional del INAES, pese a la disminución en su capacidad operativa para otorgar apoyos en territorio.
135. Esta evaluación califica el impacto del programa de país como **moderadamente insatisfactorio (3)**. Existe muy poca evidencia robusta sobre los impactos de los dos proyectos cerrados durante el periodo de evaluación. La información disponible indica que es posible que los apoyos hayan generado, en algunos casos, aumento de activos, ventas y de ingresos. Sin embargo, los resultados limitados a nivel de inclusión financiera e integración en mercados hacen pensar que éstos serán temporales y difíciles de mantener. Los indicios sobre aumentos en el capital humano y social son moderados, y no existen datos sobre efectos en la seguridad alimentaria y nutricional de los grupos meta. No se identificaron acciones significativas para incidir en las instituciones y políticas rurales, más allá de lo reportado en la sección sobre actuación en materia de políticas.

<sup>140</sup> El marco de resultados del COSOP incluía como indicador la superación de la condición de carencia por acceso a alimentos del 2-5% de población rural en 2018.

<sup>141</sup> Esta colaboración se concentró específicamente en Baja California Sur (Sierra La Giganta, uso de agua y diversificación productiva), Coahuila (cadenas de candelilla y orégano), Nuevo León (recuperación productiva del Ejido San Felipe), Chihuahua, Zacatecas y San Luis Potosí (producción de nopal verdura y forraje) y Mixteca (proyectos productivos en Oaxaca, Guerrero y Puebla).

## F. Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres

136. Este criterio evalúa la medida en que el programa en el país, a través de sus operaciones y actividades no crediticias, ha contribuido a una mayor igualdad de género y al empoderamiento de la mujer. El análisis utiliza los tres objetivos de la política y el plan de acción sobre género del FIDA<sup>142</sup>. Para BALSAS, como proyecto validado como género transformador por el FIDA, se evalúa los esfuerzos para abordar las causas profundas de la desigualdad y la discriminación, catalizando cambios en las normas sociales, las actitudes, los comportamientos y las creencias que sustentan la desigualdad de género.
137. **El COSOP 2020-2025 transversaliza objetivos de igualdad de género, pero no incluye estrategias específicas para alcanzarlos.** El documento establece que sus acciones estratégicas deben enfocarse en población indígena, mujeres y jóvenes y propone medir resultados por el porcentaje "de mujeres y jóvenes rurales que se integran a las actividades productivas de proyectos atendidos por las operaciones FIDA". No obstante, el COSOP no establece lineamientos, mecanismos específicos o arreglos institucionales para alcanzar sus objetivos de transversalización de género y sus metas o cuotas propuestas en el marco lógico.
138. **El COSOP y los proyectos están alineados con estrategias nacionales e institucionales de inclusión e igualdad de género.** El COSOP contribuye a políticas nacionales para grupos marginalizados y vulnerables y se alinea con dos ejes transversales del PND 2019-2024: Igualdad de género, no discriminación e inclusión, y territorio y desarrollo sostenible. Así mismo, las instancias gubernamentales ejecutoras de los proyectos FIDA, tales como CONAFOR establecen sus propias estrategias de inclusión y género, a las cuales las inversiones del FIDA buscan contribuir y fortalecer. Por ejemplo, la Estrategia para la Inclusión de las Poblaciones y Grupos Específicos en el Sector Forestal 2020-2024, y más recientemente, la Estrategia Nacional de Género e Inclusión en el Sector Forestal 2025-2030. El PRODEZSA no estableció estrategias específicas para promover el empoderamiento y la participación de las mujeres en su diseño. La estrategia de género se desarrolló hacia el final del proyecto, así como los esfuerzos para aumentar el porcentaje de mujeres entre los beneficiarios<sup>143</sup>. Por su parte, PROECO desarrolló una estrategia de género en su segundo año, alineada a los compromisos del INAES para el empoderamiento de la mujer<sup>144</sup>. Posteriormente el INAES diseñó una estrategia para darle seguimiento a las OSSE de mujeres, una vez que fueron cancelados los recursos para el Programa de Fomento a la Economía Social en el 2020. Por su parte, el proyecto BALSAS desarrolló una estrategia alineada con las estratégicas directrices estratégicas de género de CONAFOR (apoyada por asistencia técnica del Banco Mundial) y retomando las lecciones aprendidas del PRODEZSA.
139. **Los proyectos FIDA han influenciado modificaciones en las ROP de los programas en los que se insertan para favorecer la participación de las mujeres rurales.** Los proyectos del FIDA han influenciado la inclusión de modificaciones en los ROP, a nivel de tipos de apoyos y criterios de prelación. El siguiente recuadro resume algunas de estas modificaciones.

<sup>142</sup> Primer objetivo: empoderamiento económico/ acceso de las mujeres a los bienes, recursos y servicios y a su propiedad, segundo objetivo: voz y representación: participación en la adopción de decisiones, tercer objetivo: equilibrio de la carga de trabajo.

<sup>143</sup> Todo ello formó parte de la Estrategia para la inclusión de las poblaciones y grupos específicos 2019-2024 (Informe final del PRODEZSA).

<sup>144</sup> Asimismo, la gestión directa del PROECOSOCIAL estaba a cargo de la Coordinación General de Impulso a la Mujer y Grupos Vulnerables del INAES desde 2019.

Recuadro 4

**Modificaciones de las ROP de los programas presupuestales para aumentar los beneficios a mujeres rurales**

Para las ROP de CONAFOR:

- Aumento de la puntuación a proyectos que integran mujeres.
- Eliminación del requisito de aportación económica de contrapartida.
- Diseño del instrumento "Proyectos productivos forestales para mujeres", orientado a incorporarlas en los procesos de aprovechamiento, transformación y comercialización de productos forestales en sintonía con la Estrategia para la inclusión de las poblaciones y grupos específicos de la CONAFOR (2019-2024)<sup>145</sup>.
- Incorporación del concepto "integrales" a partir de 2020-2021 a los apoyos existentes desde 2017 (proyectos productivos forestales para mujeres y proyectos productivos forestales para mujeres).
- Incorporación del concepto "acciones afirmativas para el cuidado en igualdad" en las ROP de 2022 como parte de los apoyos "integrales para mujeres" <sup>146</sup>.

Para ROP de INAES:

- PROECO estableció a partir de las ROP de 2019 que se priorizara a OSSE constituidos exclusiva o mayoritariamente por mujeres y, alineado a los compromisos del INAES para el empoderamiento de la mujer.

Fuente: Elaboración propia en base a revisión documental y entrevistas.

140. **Según datos autorreportados, la proporción de mujeres que recibieron los bienes y servicios de PRODEZSA y BALSAS se sitúa en torno a un tercio, mientras que esta cifra fue de dos tercios para el PROECO.** A pesar de las acciones afirmativas en las ROP, según datos autorreportados, las mujeres representaron menos del 25% de beneficiarios del PRODEZSA (por debajo de la meta del 29%), más de 15 mil mujeres, y un 31.5% en BALSAS hasta abril 2025 (por debajo de la meta final del 40%), es decir, más de 16 mil mujeres rurales. Los desafíos estructurales de inclusión de las mujeres rurales se reflejan también en las cifras reportadas por el programa nacional (donde se insertan los proyectos FIDA): los subsidios otorgados a mujeres como beneficiarias directas en todo el sector forestal representaban apenas el 31% del total que se habían otorgado hasta el año 2023<sup>147</sup>. Por su parte, PROECO alcanzó un 57% de participación femenina (3,490 beneficiarias), destacando que al menos el 60% de los OSSE beneficiarios estaban conformados mayoritaria o exclusivamente por mujeres.
141. **Los sistemas de monitoreo presentan deficiencias en la recopilación de datos desagregados por tipo de hogar, edad, etnia y situación socioeconómica.** Solo PRODEZSA recopiló información sobre hogares encabezados por mujeres. Los marcos lógicos de PROECO y BALSAS carecen de este indicador, pese a que esto se señaló en al menos una misión de supervisión del FIDA<sup>148</sup>. Además, ningún proyecto considera las intersecciones entre categorías (sexo, edad, etnia, nivel

<sup>145</sup> La EEPP anterior encontró que el hecho que las actividades de aprovechamiento en las zonas áridas promovidas por el PRODEZSA fueran muy pesadas y/o extenuantes influyó en que la participación de las mujeres y jóvenes en proyectos y actividades productivas fuese escasa. La creación del apoyo "Proyectos productivos forestales para mujeres" permitió financiar otras tareas no tan pesadas o requiriendo menos desplazamientos, en relación con la explotación de bienes comunales. Algunos ejemplos de este tipo de emprendimientos fueron visitados por el equipo de evaluación en 2025 en Puebla y en Oaxaca: mejora de la elaboración de sombreros de palma, productos herbolarios.

<sup>146</sup> Política para la igualdad basada en la perspectiva de género que visibiliza la parte desproporcionada del trabajo doméstico y cuidados no remunerados que realizan las mujeres (ROP del Programa de Apoyos para el Desarrollo Forestal sustentable). El 20% del recurso puede destinarse a acciones de cuidado. Los informes de supervisión de Balsas mencionan, por ejemplo, el trabajo con el grupo de mujeres Artesanas "Artemali" de Tepatlaxco de Hidalgo.

<sup>147</sup> Según la Estrategia Nacional de Género e Inclusión en el Sector Forestal 2025-2030 esa cifra sólo contabiliza a las personas físicas, es decir, no cuenta a las mujeres que se encuentran insertas en alguna de las modalidades que asumen las personas morales (ejidos, comunidades, empresas forestales comunitarias, etc.).

<sup>148</sup> Informe de supervisión BALSAS 2025. Informes anteriores reconocían la participación de mujeres jóvenes en los ejidos y comunidades, sobre todo en la promoción de sus productos y servicios a través de las redes sociales.

socioeconómico), imposibilitando identificar la participación de mujeres jóvenes indígenas o población afromexicana, o de las más vulnerables. Por ejemplo, las observaciones directas durante la misión de terreno sugieren que todavía se está lejos de incorporar a las mujeres más necesitadas (es decir, no sólo a quienes no tienen algún derecho sobre la tierra, sino también a quienes no tienen una red de relaciones sociales que las acerque y les permita ser aprobadas por las autoridades de los núcleos agrarios). El número de apoyos para mujeres en PRODEZSA fue limitado<sup>149</sup> (ver recuadro abajo).

Recuadro 5

**Alcance de mujeres de PRODEZSA a través de las ROP de CONAFOR**

- 250 apoyos para mujeres (36% de los apoyos para personas físicas). Se distribuyeron entre 90 comuneras, 90 pequeñas propietarias, 56 ejidatarias, y otras categorías con menos números de apoyos).
- 33 apoyos para mujeres no tenían como requisito la tenencia de la tierra. Pese a que las ROP del programa presupuestal vinculado a PRODEZSA permitían este tipo de apoyos desde 2017, dichos apoyos se concentraron en 2021 y 2022, vinculado a un esfuerzo adicional para apoyar dichas solicitudes a partir de la estrategia de inclusión para poblaciones y grupos específicos en el sector forestal a partir de 2020.

Fuente: Cálculos propios en base de los datos recibidos de CONAFOR (2015-2022).

*Empoderamiento económico y acceso de las mujeres a los bienes, recursos y servicios*

142. **A nivel de empoderamiento económico de las mujeres, los proyectos reportan mejoras, aunque con evidencia limitada.** Varias de las donaciones y estudios financiados por el FIDA resaltaron brechas estructurales a nivel de inclusión financiera de las mujeres en México<sup>150</sup>. Por su lado, el informe de cierre de PRODEZSA reportó que las mujeres asistidas establecieron empresas de transformación y agregación de valor a productos forestales no maderables (como especies aromáticas) pero sin cuantificar el impacto económico efectivo. Varios entrevistados para esta evaluación resaltaron la contribución de las mujeres rurales en PRODEZSA, ya que fueron ellas las que priorizaron la creación de microempresas rurales como estrategia de adaptación al semiárido. PROECO reportó un aumento del número de mujeres capacitadas en actividades generadores de ingresos y en gestión empresarial, así como una mejora de ingresos para el 35% de mujeres participantes y una mayor independencia económica para 23% de ellas. Adicionalmente, se facilitó el curso de empoderamiento financiero para mujeres y acciones coordinadas con funcionarios estatales y/o municipales en temas relacionados con la inclusión financiera. Los últimos informes de supervisión de BALSAS resaltan la capacitación de 400 extensionistas o promotores forestales (44% de ellos, mujeres).
143. **Las visitas a grupos de mujeres en Puebla y en Oaxaca encontraron situaciones diversas respecto al empoderamiento económico y perspectivas de continuación de sus emprendimientos.** Las mujeres de grupos apoyados por PRODEZSA y PROECO en Puebla coincidieron en señalar que las capacitaciones, maquinarias y equipamientos recibidos de los proyectos les habían ayudado a estimar sus costes de producción y tener mejores precios para la venta e ingresos. Los tres grupos visitados, dos de aprovechamiento de palma para artesanías y uno de plantas medicinales, se mantienen. Resaltaron la oportunidad de haber participado en ferias de comercialización fuera de su comunidad, así como la red de apoyo que habían encontrado a través de su participación en los proyectos, más valiosa en algunos casos que los ingresos. En Oaxaca, se encontraron casos menos exitosos. En los dos emprendimientos visitados les dieron un apoyo para su imagen de marca y poder manejar páginas y redes sociales. Sin embargo, en un caso no fue sostenible porque

<sup>149</sup> Cabe destacar que existe la posibilidad de que existan más apoyos a grupos de mujeres, puesto que gran parte de ellos fueron solicitados directamente por las autoridades ejidales o comunales (en representación de sus núcleos agrarios) y no expresamente por grupos de mujeres porque no estaban legalmente constituidos.

<sup>150</sup> Diagnóstico de la situación de las mujeres rurales e indígenas en México, Donación sobre Nuevas narrativas para la transformación rural en ALC, Diagnóstico sobre la inclusión financiera del sector agropecuario y rural en México.

su mercado está muy localizado y sólo esporádicamente tienen compradores que provienen de otros lugares. En el otro, los altos costos de mantenimiento de los insumos productivos (gallinas, chivos) impidieron continuar con la actividad.

*Voz y representación: participación en la adopción de decisiones*

144. **Dentro de las restricciones legales, se reportaron avances respecto a voz y representación de las mujeres en órganos de toma de decisiones en núcleos agrarios y/o organizaciones productivas.** Al dar mayor puntaje en sus criterios de prelación a solicitantes (ejidos o comunidades) que “integren en sus órganos de representación a mujeres”, la CONAFOR está contribuyendo a hacer efectiva su participación como sujetos agrarios. El informe de cierre de PRODEZSA reporta que al menos 40% de los 6,470 líderes comunitarios formados y 75% de los trabajadores en las organizaciones fueron mujeres (frente al 37.7% al inicio del proyecto). La implementación del principio efectivo de paridad de género en los Órganos de Representación de núcleos ejidales, como lo mandata la Ley Agraria (2023)<sup>151</sup> es todavía desigual. En las visitas en Oaxaca, gran parte de los comisariados visitados tenían a mujeres como parte de sus líderes, mientras que en Puebla todos los ejidos visitados tenían al menos una mujer en sus órganos de representación o vigilancia del comisariado, aunque sólo en un par de éstos señalaron haber tenido una mujer en el cargo de comisaria ejidal (en el momento de la visita ninguno contaba con alguna mujer).
145. El PRODEZSA reportó que al final del proyecto el porcentaje de mujeres en cargos directivos en las organizaciones productivas pasó de 20% al 100%, en consonancia con la incorporación del apoyo exclusivo para mujeres. BALSAS reportó un aumento de 555 a 828 mujeres en organizaciones de productores rurales entre 2023 y 2025. Aunque el marco lógico aún no registra mujeres líderes de organizaciones, el informe de misión de 2025 señala casos de proyectos liderados por mujeres. En la visita a Puebla se observó que la organización como grupo productivo mayoritario de mujeres en ejidos y comunidades podía representar cierta autonomía respecto a las autoridades de los núcleos agrarios. Adicionalmente, ni en documentos ni en las visitas realizadas, se identificó algún mecanismo por el que las asambleas hayan abierto alguna forma de participación a otras mujeres que no fueran propietarias de tierra (por ley, las mujeres propietarias de tierras son las únicas con voz y voto en las asambleas ejidales y comunales). Según entrevistas durante las visitas en Puebla y en Oaxaca, la mayoría de las propietarias de tierra lo son por herencia de su marido y/o padre, en correspondencia con lo que ocurre en el resto del país<sup>152</sup>.

*Equilibrio de la carga de trabajo y distribución igualitaria de beneficios*

146. **Se han realizado acciones puntuales para equilibrar la carga de trabajo entre hombres y mujeres, pero no existen mediciones de su efecto.** El PROECO diseñó una propuesta metodológica para la formación de OSSE de la Economía de Cuidados, vinculó algunos Nodos de Impulso a la Economía Social y Solidaria con cuatro OSSE para capacitación en economía del cuidado e impulsó un proyecto piloto de Cooperativa de cuidados (incluyendo un marco conceptual). Sin embargo, estos esfuerzos fueron afectados por la pandemia del COVID-19, que aumentó las actividades domésticas en 96% y deterioró la salud mental del 26% de las mujeres participantes<sup>153</sup>. Los autorreportes de PRODEZSA señalan que las inversiones y capacitaciones facilitaron una redistribución de la carga laboral mediante nuevas actividades generadoras de ingreso para mujeres, aunque la evidencia es limitada.

<sup>151</sup> En buena medida explicado por el todavía bajo número de mujeres como sujetos agrarios y las brechas patrimoniales históricas (véase [https://comunicacionsocial.diputados.gob.mx/revista/index.php/nuestros-centros/paridad-de-genero-en-organos-de-representacion-ejidal\\_20230907\\_142706](https://comunicacionsocial.diputados.gob.mx/revista/index.php/nuestros-centros/paridad-de-genero-en-organos-de-representacion-ejidal_20230907_142706) )

<sup>152</sup> Evolución de los Derechos Agrarios de la mujer (Nota técnica). Estadística con perspectiva de género. RAN Disponible en: <http://www.ran.gob.mx/ran/index.php/sistemas-de-consulta/estadistica-agraria/estadistica-con-perspectiva-de-genero>

<sup>153</sup> Adicionalmente, 45% de las mujeres de los OSSE reportó que habían tenido mayor marginación y exclusión que otras mujeres (Informe final PROECOSOCIAL, p. 39).

Los informes vinculan esto al hecho que las actividades económicas promovidas pueden realizarse en el domicilio o en las cabeceras municipales, por lo que se asume que las mujeres continúan con la misma carga de cuidados en el hogar.

147. Las visitas en terreno en 2025 muestran resultados mixtos. En algunos casos, los apoyos fueron compatibles con otras tareas desempeñadas por las mujeres en sus hogares (artesanas de palma en Puebla). Por otro lado, otras en Oaxaca reportaron que los apoyos productivos suponían una carga adicional laboral y de tiempo. El apoyo para cuidado en igualdad mencionado en el recuadro anterior es un paso en la buena dirección, pero no se han dado un número significativo de apoyos en este rubro, hasta la fecha. Solo BALSAS ha incorporado recientemente el indicador "Tecnologías y prácticas laborales que reducen la carga de trabajo de las mujeres" en su marco lógico, de cara a la próxima recepción de fondos del FVC<sup>154</sup>. No obstante, debido al no desembolso de fondos FVC a la fecha, aun no se ha registrado información para validar el progreso respecto a dicho indicador.

*Promoción de cambios en las normas sociales, actitudes y creencias subyacentes a la desigualdad de género*

148. **Algunos aspectos estructurales en las áreas rurales mexicanas han influido negativamente en el nivel de participación de las mujeres rurales en las intervenciones.** En la documentación de los proyectos se mencionan: el marco normativo y las capacidades operativas de las instituciones ejecutoras de los proyectos y la complejidad de requisitos. Por ejemplo, pese a las modificaciones en las ROP para permitir la participación de las mujeres aun cuando no sean dueñas o poseedoras de terrenos forestales, su acceso está condicionado a la aprobación de las autoridades de los núcleos agrarios<sup>155</sup>. Esto responde a un ordenamiento legal de orden superior, más allá del alcance institucional normativo del accionar de la CONAFOR y/o INAES. Otra limitante encontrada refiere a la complejidad técnica que supone la presentación de las solicitudes para acceder como beneficiarias en los programas presupuestales que han albergado a los proyectos y que frecuentemente hacen necesario contratar especialistas<sup>156</sup> cuyos honorarios no resultan accesibles a las personas con menores recursos económicos como las mujeres<sup>157</sup>.
149. **Tras su aprobación como proyecto género transformador por el FIDA y el gobierno mexicano, el Proyecto BALSAS todavía no ha avanzado en este frente debido al retraso de los fondos de donación del FVC, entre otros.** En su diseño, BALSAS fue calificado como un proyecto de género transformador, ya que busca tener incidencia directa en las normas sociales que causan desigualdad. En diseño, las actividades de BALSAS que buscan promover cambios en las normas sociales son desarrollo de capacidades en materia de igualdad de género entre los agentes de extensión y los miembros de los organismos nacionales; promover mayor institucionalización de la inclusión de las mujeres y otros grupos vulnerables como parte de las acciones del proyecto y; acciones afirmativas y concientización a la población meta e instituciones involucradas sobre las perspectivas de género<sup>158</sup>. El proyecto también incorporará el Índice de Empoderamiento de las Mujeres en la

<sup>154</sup> Compárese los marcos lógicos en los informes de 2025 (p.12) y el de 2023 (pp. 8-9).

<sup>155</sup> La mayor parte del territorio forestal del país está en el régimen de propiedad social de la tierra, de manera que legalmente la entidad ejecutora del proyecto depende de que las autoridades de los núcleos agrarios autoricen a las personas sin derechos sobre la tierra, incluso cuando estén rentando una parcela o vivienda, o para la formación de un grupo de mujeres (véase ROP del programa presupuestal desde el 2020; ITP del PRODEZSA; Informe de Diseño BALSAS; Estrategia para la inclusión de las poblaciones y grupos específicos 2019-2024 de la CONAFOR y la Estrategia Nacional de Género e Inclusión en el Sector Forestal 2020-2025 de CONAFOR).

<sup>156</sup> En las convocatorias de la CONAFOR es requisito la contratación. En el PROECO aunque es voluntario, varias de las personas beneficiadas refirieron que tuvieron que contratar a especialistas. Adicionalmente el ITP de PROECOSOCIAL advirtió que en la primera convocatoria específica del proyecto fueron aceptados sólo cinco solicitudes debido a la baja calidad técnica de los proyectos recibidos y los requisitos que establecían sus ROP.

<sup>157</sup> En el caso de PROECOSIAL se necesitaba contar con un estudio de inversión en formato digital elaborados conforme a los TDR (véase convocatorias INAES-FIDA 2019).

<sup>158</sup> Asimismo, en la teoría de cambio de BALSAS, la vía de desarrollo para las mujeres y los jóvenes establece la relación entre las actividades y los objetivos, uno de los principales indicadores del FIDA para poder calificar una intervención como transformadora de género.

Agricultura (WEAI, en inglés) con el propósito de medir el impacto de los apoyos en el empoderamiento de las mujeres. Su operativización como proyecto GT está mermada por el limitado análisis que presenta BALSAS sobre las causas de desigualdad de género en la población atendida,<sup>159</sup> la no inclusión de mecanismos operativos e institucionales necesarios para poder abordar la desigualdad de género.

150. **En las visitas de terreno en 2025, no se observaron apoyos adicionales de BALSAS que confirmen la intención de trabajar en las normas sociales vinculadas a la desigualdad de género.** Por el momento, los apoyos financiados con recursos del préstamo FIDA y/o recursos federales se trabajan siguiendo las ROP generales. Incluso se constató con preocupación el retroceso de algunas directrices ajenas al proyecto BALSAS, como la eliminación del criterio de paridad entre mujeres y hombres en la inscripción de la escuela agroforestal técnica en Oaxaca. Pese a haber financiado más de 1,000 becas para jóvenes en estas escuelas hasta 2024, se observó una caída del número de jóvenes mujeres que recibieron becas financiadas por BALSAS en el año escolar 2024/2025. Según la última supervisión del FIDA en 2025, tampoco se ha avanzado en otras actividades clave como el fortalecimiento de la red de mujeres instructoras, mentoras, extensionistas y lideresas de CONAFOR; talleres sobre nuevas masculinidades, habilidades para la vida y valorizar los conocimientos tradicionales de los pueblos indígenas, con especial énfasis en el rol de mujeres y jóvenes.
151. La evaluación califica el criterio de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres como **moderadamente insatisfactorio (3)**. Las acciones al respecto por parte de PRODEZSA fueron pocas y tardías. La modificación de los criterios de prelación y la inclusión de apoyos específicos para mujeres han sido las principales estrategias utilizadas. Sin embargo, sólo han conseguido aumentar ligeramente el número de mujeres beneficiarias de apoyos. Tampoco se diferencian entre las beneficiarias diversos tipos de mujeres (por edad, etnia o tipo de hogar), para poder atenderlas de forma diferenciada. La evidencia sobre los resultados de los tres objetivos estratégicos de género del FIDA es limitada. A la espera de los recursos del FVC, no se identificaron avances importantes para trabajar sobre las normas sociales que limitan los resultados de igualdad de género a través del Proyecto BALSAS con los recursos del préstamo FIDA, como proyecto género transformador.

## G. Sostenibilidad

152. El criterio de sostenibilidad evalúa en qué medida los beneficios netos inducidos por la estrategia y el programa continúan en el tiempo y son ampliados (o es probable que continúen y aumenten) por el Gobierno de México u otros actores. Incluye aspectos de sostenibilidad socioeconómica, institucionales y técnicos. Otros aspectos específicos son (i) ampliación de escala y (ii) gestión del medio ambiente y los recursos naturales, y adaptación al cambio climático.
153. **El proyecto PRODEZSA muestra perspectivas de sostenibilidad favorables.** Según el Informe de Terminación del Proyecto, se superó en 200% la meta de microempresas que continuaban operando después de dos años y la continuidad de la mayoría de los beneficios de PRODEZSA estaba garantizada gracias a su integración en las políticas y programas forestales nacionales como instrumento para apoyar el desarrollo integral de las zonas semiáridas. El proyecto fortaleció organizaciones de segundo nivel como estructuras de asociatividad de pequeños productores ejidales y comunidades indígenas, para mejorar su posicionamiento en las cadenas de valor de especies emblemáticas de las zonas semiáridas, lo cual resulta crucial para asegurar la sostenibilidad de los resultados alcanzados en desarrollo organizacional<sup>160</sup>. También destacaba la creación de sinergias entre la

<sup>159</sup> Mas allá de una descripción estándar sobre como las actitudes patriarcales de los dueños de tierras pueden afectar a las mujeres a acceder a recursos para la producción agrícola.

<sup>160</sup> Entre ellas se menciona el trabajo con los Productores Sustentables de Sierra la Giganta, A.C., Unión de Ejidos Cañón de Hipólito para la cadena productiva de fibra de ixtle; la Red Microempresarial Lureno para la producción de candelilla; y la Cooperativa Corporativo Gosthi para la producción y procesamiento de fibra. Durante las visitas de

CONAFOR y otras instituciones que operan en las regiones áridas y semiáridas del país, como la Comisión Nacional para las Zonas Áridas, el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera de la entonces SAGARPA (hoy SADER), y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Adicionalmente, algunas de las zonas donde se implementó PRODEZSA fueron incluidas en la cobertura geográfica del nuevo proyecto BALSAS, lo que contribuye a la continuidad de las intervenciones.

154. **No existen estudios específicos ni evaluaciones agregadas que permitan valorar de manera sistemática la sostenibilidad económica, organizativa o ambiental de los emprendimientos forestales apoyados.** El PRODEZSA intentó promover el fortalecimiento de capacidades locales y avances técnicos relevantes, especialmente en prácticas de manejo forestal y conservación en territorios estratégicos. En las comunidades visitadas en Puebla y Oaxaca en 2025, la mayoría de las infraestructuras y equipamientos entregados continúan en uso y en buen estado, lo que indica un grado básico de apropiación. Además, tanto técnicos de CONAFOR como asesores técnicos señalaron que los acompañamientos buscaron inculcar una visión de largo plazo para consolidar los emprendimientos, combinando diversos tipos de apoyos institucionales y comunitarios<sup>161</sup>. Se identificaron algunos casos prometedores de redes de intercambio a nivel de territorio (ver recuadro). Sin embargo, no existen datos de seguimiento de los grupos apoyados. Esto limita la posibilidad de conocer su permanencia más allá del ciclo del proyecto.

Recuadro 6

**Casos de alianzas e intercambios a nivel de territorio tras apoyos de PRODEZSA**

- Creación de una plataforma y alianza con otros municipios y comisariados para mejorar la información de las prácticas forestales a través de asesores técnicos
- Apoyos cruzados entre varios de los grupos visitados: una de las organizaciones regionales de la unión agroforestal estatal apoya a un ejido con una empresa de aprovechamiento de orégano; grupo de mujeres produciendo productos medicinales compra orégano a este ejido, uso de la infraestructura ecoturística ejidal durante la capacitación del grupo de plantas medicinales apoyado por PRODEZSA

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas en Puebla y en Oaxaca.

155. **Según los datos a cierre, PROECO logró una alta tasa de supervivencia de los Organismos del Sector Social de la Economía (OSSE), que no pudo ser corroborada por la evaluación.** De los 121 OSSE apoyados en 2019, se brindó asistencia técnica y capacitación a 111 a partir de 2020. Al finalizar, 106 OSSE seguían operando y se formuló una estrategia de sostenibilidad para ellos<sup>162</sup>. Sin embargo, el hecho que los apoyos otorgados no se convirtieran en componentes estables de políticas nacionales ni fueran retomados en programas existentes reduce la probabilidad de que los beneficios se sostengan en el mediano y largo plazo<sup>163</sup>. La evaluación en 2025 no pudo obtener información sobre la tasa de supervivencia de las OSSE apoyadas (ver en la sección de metodología las dificultades encontradas para entrevistar a una muestra de OSSE). De las contactadas en Oaxaca, la mitad

terreno, se entrevistó a la junta directiva de una unión forestal (organización de segundo piso) que dejó de tener actividad tras los apoyos recibidos.

<sup>161</sup> Varios de los emprendimientos visitados habían recibido apoyos antes o después de PRODEZSA, tanto de dependencias gubernamentales federales o estatales, como de otros actores internacionales, como el PNUD. Además, algunos técnicos acreditados por la CONAFOR que apoyan a los grupos y ejidos visitados están vinculados al territorio y a esos grupos desde hace años, aportando una cierta sostenibilidad técnica tras el fin del apoyo. Sin embargo, para su pago, es necesario que canalicen apoyos.

<sup>162</sup> Se le dio prioridad a las OSSE que podrían seguir operando y beneficiarían a su comunidad, apoyándolas en tres áreas: i) comercial, ii) de inclusión financiera y iii) de género. Este trabajo se sustentó en el apoyo del equipo coordinador, los enlaces estatales y las alianzas con instituciones estatales y gobiernos locales. En materia de desarrollo de capacidades, el 90% de los OSSE recibió al menos una capacitación relacionada con las estrategias implementadas, con economía social y/o en aspectos técnico-productivos.

<sup>163</sup> Algunos entrevistados mencionaron que la firma de convenios con gobiernos municipales debía ayudar a la continuación de los beneficios de PROECO. La EEPP no pudo corroborar esta afirmación.

podieron seguir después del apoyo inicial<sup>164</sup>. En Puebla, no fue posible determinar con certeza la continuidad de la mayoría de los proyectos, aunque algunos entrevistados creían que la mayoría no lo continuaban. Según las entrevistas, los emprendimientos que mostraron mayor resiliencia y continuidad lo hicieron gracias a su actividad previa al apoyo del PROECO, que les confería un mayor nivel de organización y experiencia previa a menor escala de producción.

156. **La falta de conformación de la Unidad Coordinadora de Proyecto BALSAS afectó a la planificación estratégica y al diseño de rutas de continuidad y sostenibilidad sólidas<sup>165</sup>.** El documento de diseño incluye una estrategia de salida con lineamientos para fomentar la resiliencia climática y asegurar la sostenibilidad financiera y política a través de los instrumentos institucionales de la CONAFOR. Sin embargo, el informe de supervisión de febrero 2025 señala que esta estrategia necesita ser actualizada en sus dimensiones social, política, financiera y técnica. Los resultados autorreportados hasta la fecha no cuentan con información sobre ingresos, productividad, capital social o acceso efectivo a servicios, por lo que no es posible establecer si estos cambios son duraderos. Además, la desaparición de la Financiera Nacional de Desarrollo —que originalmente estaba considerada como un posible vehículo de financiamiento rural— dejó un vacío crítico en las opciones de acceso a crédito para beneficiarios.

### Gestión de los recursos naturales y el medio ambiente y adaptación al cambio climático

157. **El enfoque climático ha ido ganando importancia dentro de la estrategia del FIDA en el país, con avances desiguales.** El tercer objetivo estratégico del COSOP 2020-2025 pretendía contribuir al fortalecimiento de las estrategias de adaptación al cambio climático y mitigación de sus efectos, para mejorar la resiliencia de las poblaciones rurales vulnerables y apoyar al uso sostenible de los ecosistemas. El marco de resultados del COSOP proponía como indicador de meta el número de personas indígenas capacitadas a través de operaciones del FIDA en temas de mitigación y adaptación al cambio climático. Este indicador estaba supeditado a una posible intervención a través del INPI que no se materializó. La idea de vincular las acciones climáticas con procesos de fortalecimiento de capacidades locales, incluyendo poblaciones vulnerables, sigue siendo relevante y necesaria.
158. **Se observan algunos avances respecto a las estrategias planteadas en el COSOP para contribuir a la mitigación y a la adaptación a los efectos del cambio climático.** Una de las estrategias propuestas para lograrlo contemplaba iniciativas para la incorporación sistemática de aspectos relacionados con el clima, a ser cofinanciadas por el FMAM, el FVC y el Fondo de Adaptación. El FIDA ha logrado apalancar recursos del FMAM para el AgriBioMex, que está iniciando sus actividades y del FVC para BALSAS (cuyos fondos todavía no están disponibles)<sup>166</sup>. Otra estrategia propuesta en el COSOP era adoptar un enfoque más programático para la cartera de proyectos. El uso de las ROP de la CONAFOR durante el periodo fue el principal vehículo para aumentar el financiamiento de apoyos con efectos climáticos. Si bien las ROP a partir de 2023 incluyen específicamente apoyos para la mitigación y la adaptación, la ayuda memoria de la misión del FIDA a finales de 2023 sugiere que se fortalezca la dimensión de cambio climático y resiliencia en la atribución de los apoyos, aumentando el número de criterios de prelación y su peso.
159. **PRODEZSA implementó Soluciones Basadas en la Naturaleza, pero existen limitaciones para evaluar su contribución a la adaptación al cambio**

<sup>164</sup> 4 de los 8 apoyos ubicados en Oaxaca siguieron 2 con dificultades (palma para sombreros y borregos) y los 2 de abejas han crecido. Los proyectos de animales para producción de traspatio no siguieron.

<sup>165</sup> Aunque la EEPP no ha previsto la evaluación de BALSAS para el criterio de sostenibilidad, se brindan comentarios sobre su proyección.

<sup>166</sup> La combinación de fuentes de financiamiento (*blended finance*) ha permitido articular distintos instrumentos financieros (préstamos a tasas ordinarias como los del FIDA, créditos concesionales como los del FVC y donaciones como las del FMAM y del FVC con aportes presupuestales nacionales).

**climático.** Pese a haber sido concebido antes de que la adaptación al cambio climático fuera un eje central en la estrategia del FIDA en el país, según su informe final, el PRODEZSA logró integrar prácticas orientadas a la restauración, conservación, sistemas agroforestales, diversificación productiva de ecosistemas, y planeación del manejo sustentable de recursos forestales no maderables y vida silvestre que contribuyen a la resiliencia climática. Se reporta que las acciones del proyecto permitieron a la CONAFOR avanzar en la implementación de la Estrategia Nacional de Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación (REDD+) y en la meta de reducir un 50% de emisiones de GEI para 2050, conforme a la Ley General de Cambio Climático de 2024. Si bien las SbN forman parte de un enfoque de adaptación basado en ecosistemas, no se consideró un enfoque sistémico donde se incorporarán componentes que trascienden lo productivo, como la conectividad ecológica y la gestión del agua, y un refuerzo a la participación comunitaria en la toma de decisión. Ni el proyecto ni el programa federal forestal incorporaron una teoría de cambio climático explícita, indicadores asociados a vulnerabilidad o emisiones o un sistema de seguimiento orientado a resultados climáticos.

160. **PRODEZSA promovió el aprovechamiento sustentable y la productividad de especies forestales no maderables, con efectos no documentados en la conservación y mejora de los medios de vida de la población rural.** Según su informe final, el proyecto se insertó en territorios con larga tradición de gestión forestal social. La regularización de más de 160 mil hectáreas<sup>167</sup> para el aprovechamiento de recursos naturales y la implementación de buenas prácticas de manejo brindaron certidumbre legal y fortalecieron el conocimiento técnico sobre especies silvestres previamente manejadas sin regulación. También los planes de manejo y ordenación ambiental promovidos por PRODEZSA establecieron bases técnicas para el aprovechamiento sustentable. Esto permitió el acceso a canales formales de comercialización y a otros apoyos necesarios para el desarrollo productivo, representando una de las principales contribuciones del proyecto a la gestión de zonas áridas y semiáridas. Sin embargo, no se reportaron los beneficios generados en términos ecológicos y/o de conservación de la biodiversidad derivados de estas prácticas.
161. **Se reportaron acciones para fomentar la colaboración interinstitucional que facilitaron un enfoque de gestión territorial con énfasis en recursos hídricos, todavía no escalados.** Según el informe final, en alianza con la CONAZA, PRODEZSA implementó Planes de Desarrollo Integrales que priorizaron el manejo del agua. Gracias a un convenio marco, se ejecutaron planes de acción específicos en territorios prioritarios de estados como Baja California Sur, Coahuila, Nuevo León, Chihuahua, Zacatecas, San Luis Potosí y la región Mixteca. También la donación regional INNOVA-AF permitió desarrollar una metodología para fortalecer una visión integral del territorio. En coordinación con el PRODEZSA, se seleccionó implementarla en el Ejido San Felipe (Dr. Arroyo, Nuevo León)<sup>168</sup>, con el fin de fortalecer la gobernanza del ejido, favoreciendo la ordenación del territorio, mejorando la administración del agua y el aprovechamiento de especies nativas. El modelo de gestión territorial desarrollado ofrece elementos valiosos para intervenciones territoriales integrales en zonas áridas y semiáridas. Según entrevistas, está siendo utilizado en otros ejidos del país con fondos de la cooperación alemana y canadiense.
162. **El enfoque de microcuencas del BALSAS aún no ha podido ser totalmente desarrollado, por ser financiado por los recursos de donación del FVC.** El proyecto busca desarrollar capacidades a nivel comunitario e interinstitucional para mejorar la gobernanza del uso del suelo, agua y recursos forestales en las subcuencas. Se ha progresado con la integración del enfoque de cambio climático en los procesos de ordenamiento territorial, los Planes de Desarrollo Integral, instrumento ya utilizado en otros proyectos FIDA y en el programa presupuestal de

<sup>167</sup> "Regularización" se refiere al proceso para la obtención de los permisos de aprovechamiento forestal.

<sup>168</sup> Informe Anual 2020, IICA México. 01/2021.

la CONAFOR. Sin embargo, no ha sido todavía posible formular los Planes de Ordenamiento Ecológico de la Microcuenca (POEM)<sup>169</sup> por falta de financiamiento de la donación del FVC. Los POEM son esenciales para la gestión territorial informada por criterios ecológicos y climáticos, para dirigir inversiones hacia áreas con funciones ecosistémicas clave, como la regulación de la erosión y la infiltración del agua. La profundidad institucional del proceso de adaptación requerirá de instrumentos para sistematizar la complejidad de los enfoques de adaptación basados en los ecosistemas y sus efectos en la resiliencia socioecológica a mediano y largo plazo.

163. **Los beneficios sobre la biodiversidad y la resiliencia de los ecosistemas de los procesos de gestión forestal promovidos por los proyectos forestales apoyados por el FIDA no han sido documentados.** Según entrevistas, existe un área técnica central de la CONAFOR que realiza el monitoreo la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (tCO<sub>2</sub>e) evitadas y/o secuestradas<sup>170</sup>, según el tipo de apoyo de su programa federal. Sin embargo, la evaluación no encontró datos sobre el monitoreo ambiental con base científica de PRODEZSA. Aunque se registran avances en superficie restaurada, prácticas de manejo y conservación, no se documenta de forma sistemática la utilización de líneas base ecológicas, sensores remotos, indicadores biofísicos o protocolos de seguimiento estandarizados. PRODEZSA no incluyó mecanismos de seguimiento para evaluar los cambios ecológicos generados a través de la restauración forestal, o su contribución a la captura de carbono. La línea de base del Proyecto BALSAS aún no ha sido realizada, puesto que se realizará con los fondos del FVC.
164. **No se observaron asociaciones positivas del PRODEZSA y el BALSAS en términos de cobertura forestal.** Como parte de la evaluación se realizó un análisis de imágenes satelitales de cobertura boscosa en municipios beneficiados por proyectos FIDA (PRODEZSA y BALSAS) y municipios no beneficiarios de proyectos FIDA en los cinco estados donde intervino el FIDA que presentan mayor incidencia de pérdida de la cobertura boscosa (Chiapas, Guerrero, Michoacán, Oaxaca y Veracruz). El análisis comparó las tasas de pérdida de cobertura boscosa *anteriores* al periodo de evaluación (entre 2013 y 2018) con las tasas de pérdida *durante* el periodo de evaluación (entre 2019 y 2024)<sup>171</sup>. Como se aprecia en el gráfico abajo de la izquierda, Chiapas y Veracruz presentan las tasas más elevadas de pérdida forestal. Sin embargo, las tasas de pérdida forestal no difieren mucho entre municipios beneficiados por FIDA y el resto (Oaxaca es la excepción, donde las tasas de pérdida boscosa son mucho más altas en los municipios no beneficiarios).
165. Las dobles diferencias (comparando la situación de los municipios antes y después de los municipios beneficiados y los municipios no beneficiarios) dan una idea de la relación entre las intervenciones FIDA y la tasa de cobertura boscosa. El gráfico de la derecha muestra que en tres de los estados (Guerrero, Oaxaca y Veracruz), el diferencial de tasa de pérdida boscosa entre municipios beneficiados y no beneficiarios aumentó durante el periodo de evaluación. Es decir, en estos tres estados, los municipios beneficiados por PRODEZSA y BALSAS han acelerado su pérdida boscosa en comparación con los municipios no beneficiarios de los mismos estados. En Chiapas se observa lo opuesto y en Michoacán no parece haber cambio relativo. Es importante señalar que estos datos no implican causalidad y deben tomarse con cautela debido a diversas limitaciones metodológicas, incluyendo la falta de verificación del supuesto de tendencias paralelas entre municipios beneficiados y no beneficiarios<sup>172</sup>.

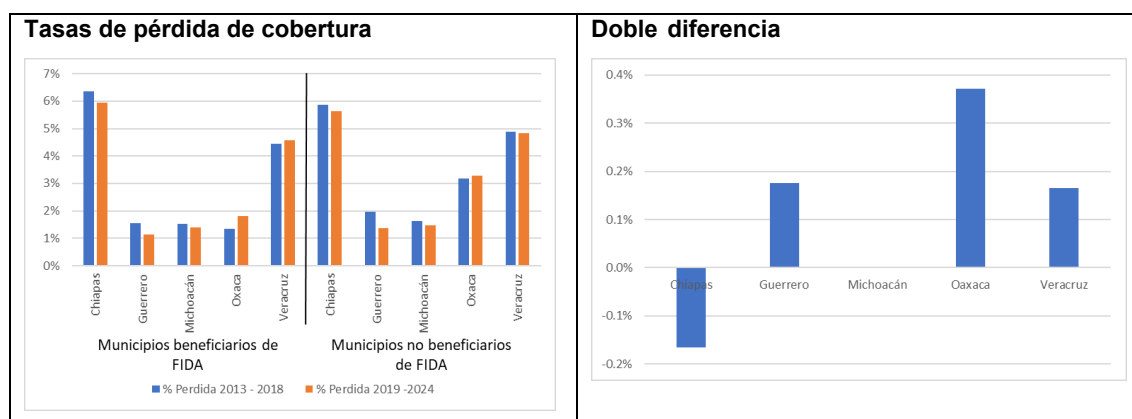
<sup>169</sup> El último informe de supervisión, con fecha 17/04/2025, no menciona a los POEM, pero en el documento de diseño del proyecto se plantea como meta desarrollar y validar 40 POEM.

<sup>170</sup> Indicador 3.2.1 relacionado con el Objetivo de desarrollo

<sup>171</sup> La información disponible no permitió hacer una evaluación detallada comparando zonas de intervención efectiva con áreas de control.

<sup>172</sup> La gerencia del FIDA realizó una evaluación de impacto utilizando teledetección de un proyecto anterior (DECOFOS) donde se encontró un aumento de la masa vegetativa restaurada por el proyecto. La EEPF considera que no se pueden extrapolar dichos resultados a PRODEZSA, puesto que su contexto de implementación no es semejante.

Gráfico 2  
Pérdida de cobertura boscosa antes y durante el periodo de evaluación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos administrativos de PRODEZSA y BALSAS y Global Forest Watch.

### Ampliación de escala

166. **El PRODEZSA no logró consolidar una estrategia de escalamiento institucional ni territorial que implicara una inversión substancialmente mayor en las zonas áridas y semiáridas tras el cierre del proyecto.** A pesar de su amplitud geográfica —192 municipios en 13 estados— y del número significativo de personas beneficiarias (más de 63 mil), el proyecto no logró convertir sus prácticas y enfoques en un modelo reconocido o adoptado a nivel nacional. No se identificó una estrategia de comunicación política ni mecanismos de diseminación hacia otros actores del sector forestal o programas públicos con objetivos afines para influir en el diseño normativo o presupuestal del sector ambiental y productivo. Aunque algunos elementos del enfoque han sido retomados o reconocidos parcialmente, según entrevistas para esta evaluación, no se han codificado de manera sistemática en marcos normativos formales ni integrados de forma estructural en programas como el Programa Nacional Forestal, Sembrando Vida o las estrategias nacionales de restauración productiva. Esta limitada institucionalización restringe el potencial de replicabilidad del modelo y acota su impacto a los territorios directamente intervenidos. Según entrevistas, los apoyos de CONAFOR siguen estando mayormente focalizados en zonas forestales templadas. Si bien PRODEZSA supuso una mayor atención en zonas áridas y semiáridas, con foco en recursos forestales no maderables, no se ha encontrado evidencia de que los apoyos sigan fluyendo a estas zonas, sin recursos externos de donación.
167. **El modelo propuesto por PROECO no logró trascender del piloto inicial hacia una estrategia de escalamiento estructurado.** Uno de los objetivos centrales del proyecto era construir un modelo replicable de inclusión productiva desde la economía social y solidaria (ESS), basado en evidencia, validación territorial y fortalecimiento de capacidades locales. Si bien se desarrollaron insumos técnicos valiosos —como guías metodológicas, herramientas de diagnóstico, materiales formativos y sistematizaciones territoriales—, la ejecución del componente de escalamiento fue mínima: apenas 26.8%, lo que refleja una falta de prioridad institucional y de condiciones estructurales para avanzar en la replicabilidad del modelo. La interrupción del proyecto y la disminución presupuestal del INAES dificultaron cualquier posibilidad de expansión sostenida.
168. **El PROECO tuvo presencia discursiva y técnica, pero careció de una estrategia concreta de ampliación territorial o institucional.** Se realizaron seminarios nacionales e internacionales organizados junto con la CEPAL (por ejemplo, el seminario “Otra Economía es Posible”, celebrado en 2021), se produjeron documentos técnicos y se generó una cuenta satélite del sector social de la economía. Sin embargo, estas acciones no fueron acompañadas por mecanismos de adopción operativa ni integración en programas públicos prioritarios. No se concretaron

alianzas con nuevos ejecutores, gobiernos estatales ni instancias sectoriales. La falta de apropiación por parte del gobierno federal limitó la posibilidad de integrar el modelo en políticas públicas. Así, a pesar del valor de sus aprendizajes, el proyecto no logró posicionarse como referente institucional ni territorial.

169. Los criterios de **sostenibilidad** y de **gestión de recursos naturales y el medio ambiente y adaptación al cambio climático** se califican como **moderadamente insatisfactorios (3)**. De acuerdo con información autorreportada, PRODEZSA y PROECO tenían buenas perspectivas de sostenibilidad. Sin embargo, esto no se ha corroborado en campo y no hay información que permita valorar la sostenibilidad de los resultados. La cancelación anticipada de PROECO es un factor que afecta fuertemente la eficacia y la sostenibilidad del proyecto. Las intervenciones del FIDA realizaron múltiples acciones a pequeña escala en pro del medio ambiente y la GRN/ACC, pero no se utilizan metodologías de monitoreo de las emisiones de gases de efecto invernadero ni de los cambios en los ecosistemas asociados con la agricultura y/o la explotación forestal a pequeña escala. Tampoco hay evidencia de que las acciones de PROECO o PRODESZA se estén replicando y/o ampliando.

## H. Desempeño global de la estrategia y el programa en el país

170. La estrategia y el programa de país del FIDA en México durante el periodo de evaluación pretendía apoyar la inclusión económica activa de las personas pobres de las zonas rurales a través de tres objetivos estratégicos: (i) contribuir a que los pequeños productores rurales y los pueblos indígenas mejoren su seguridad alimentaria y nutricional; (2) potenciar el impacto y la sostenibilidad de los resultados obtenidos en los programas nacionales prioritarios para el Gobierno; y (3) contribuir al fortalecimiento y financiamiento de las estrategias de adaptación al cambio climático y mitigación de sus efectos en el contexto de la agricultura familiar de las poblaciones rurales vulnerables. De acuerdo con la evidencia encontrada, analizada en las secciones precedentes, se considera que **el desempeño global de la estrategia y el programa en el país fue moderadamente insatisfactorio**.
171. El periodo 2018-2024 presentó retos importantes para el trabajo del FIDA y otros organismos multilaterales en México. La emergencia sanitaria del COVID-19 dificultó la ejecución de los proyectos y parece haber afectado negativamente sus resultados. Además, la administración federal que entró en funciones en diciembre de 2018 redujo el espacio de colaboración con organismos multilaterales, tanto por razones financieras como por nuevas prioridades institucionales. Una de las principales consecuencias concretas es que uno de los dos proyectos de préstamo vigentes al inicio del periodo fue cancelado cuando aún tenía un grado prematuro de avance. Adicionalmente, las restricciones operativas de los programas públicos en México limitan el margen de maniobra del FIDA, en particular en términos de focalización.
172. La escasa presencia física del FIDA en México limita su margen de acción, sobre todo para la formación de asociaciones y para el posicionamiento estratégico. En ese contexto, el trabajo del FIDA durante el periodo arroja logros modestos, tanto a nivel de productos como de resultados. La evaluación identifica varias áreas de mejora, como focalización (por ejemplo, la población afromexicana fue prácticamente desatendida) y coordinación con otros organismos multilaterales y programas públicos del gobierno federal, entre otras. Existe un margen importante para mejorar la colaboración del FIDA con el país, enfocándose en las áreas donde el Fondo ha aportado más valor y dirigiendo más esfuerzos hacia puntos débiles que están dentro de sus capacidades y margen de acción.

**Cuadro 4**  
**Calificaciones de la EEPP**

| Criterios de evaluación                                                            | Calificación actual | Calificación de la EEPP anterior |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------|
| Pertinencia                                                                        | 4                   | 3                                |
| Coherencia                                                                         | 4                   | n.a.                             |
| Gestión de los conocimientos                                                       | 4                   | 3                                |
| Creación de asociaciones                                                           | 4                   | 3                                |
| Actuación en el ámbito de políticas                                                | 4                   | 4                                |
| Eficacia                                                                           | 4                   | 3                                |
| Innovación                                                                         | 4                   | 3                                |
| Eficiencia                                                                         | 4                   | 3                                |
| Impacto en la pobreza rural                                                        | 3                   | 3                                |
| Igualdad de género y empoderamiento de la mujer                                    | 3                   | 3                                |
| Sostenibilidad                                                                     | 3                   | 2                                |
| Gestión de recursos naturales y el medio ambiente y adaptación al cambio climático | 3                   | 3                                |
| Ampliación de escala                                                               | 3                   | 3                                |
| Evaluación global (promedio)                                                       | 46/13 = 3.6         | 36/12 = 3                        |

Fuente: Elaboración propia

**Observaciones principales**

- Los objetivos estratégicos del FIDA en México estuvieron bien alineados con las prioridades del Gobierno y las necesidades de la población rural.
- La focalización de los proyectos continuó mejorando, pero la población afromexicana y el estado de Veracruz prácticamente no fueron atendidos, pese a haber sido considerados prioritarios.
- La focalización basada en zonas geográficas o polígonos no es suficiente para garantizar que los recursos se dirijan exclusivamente a la población objetivo del FIDA.
- La falta de coordinación efectiva con otros programas federales en los territorios redujo la coherencia operativa e impidió respuestas integrales a problemas estructurales.
- Las donaciones y actividades no crediticias complementaron los préstamos mejor que en el periodo de evaluación anterior; sin embargo, su integración estratégica aún es limitada.
- La gestión del conocimiento fue débil a nivel de proyectos, aunque algunas donaciones produjeron conocimiento que puede resultar útil para las políticas públicas y el trabajo futuro del FIDA.
- La estrategia de cooperación sur-sur y triangular no se implementó, a pesar de haber tenido una jerarquía de objetivo estratégico en el COSOP.
- El FIDA incidió en las políticas públicas a través de las modificaciones a las reglas de operación de los programas de CONAFOR, creando un espacio institucional propio para los proyectos PRODEZSA y BALSAS que permitió compatibilizar esos programas con los objetivos del FIDA.
- El COSOP fue demasiado ambicioso en el planteamiento de asociaciones estratégicas. FIDA consiguió forjar un número reducido de asociaciones —aunque estratégicas y estrechas— con entidades del GdM.
- La eficacia de los proyectos fue variable: PRODEZSA superó muchas de sus metas de producto, mientras que PROECO tuvo bajo alcance debido a su cancelación. Existe muy poca información sobre los resultados e impactos de los proyectos.
- PRODEZSA y PROECO beneficiaron directamente a casi 70,000 personas y BALSAS ya ha beneficiado a más de 51,000 personas.
- El COSOP enfatizó el objetivo de igualdad de género, pero no incluyó estrategias específicas para alcanzarlo y persisten deficiencias en los sistemas de S&E para monitorear los avances.
- La incorporación de mujeres como grupo prioritario fue constante, con algunos ajustes en las reglas de operación para facilitar su participación, aunque las brechas estructurales de género persisten.
- PRODEZSA y BALSAS promovieron actividades de aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, pero existe poca evidencia sobre sus efectos sobre dichos recursos y el medio ambiente.
- Las autoevaluaciones de PRODEZSA y PROECO indican un alto grado de sostenibilidad de las inversiones; sin embargo, existe muy poca evidencia para confirmarlo.

## IV. Desempeño de los asociados

### A. Desempeño del FIDA

173. **La falta de presencia institucional directa del FIDA en México tuvo implicaciones profundas para el desempeño estratégico del Fondo.** En un contexto político e institucional complejo y cambiante, la ausencia de una oficina país o de un representante con dedicación exclusiva dificultó el establecimiento de un diálogo político sostenido con actores gubernamentales clave y con otras agencias de cooperación. Aunque la consultora enlace jugó un papel fundamental en preservar la memoria institucional y mantener relaciones con socios locales, la rotación frecuente de los directores de país -cuatro durante el periodo evaluado<sup>173</sup>- afectó la continuidad de las estrategias y el posicionamiento del FIDA. Sin una presencia estable en territorio nacional, muchas recomendaciones vinculadas con alianzas, incidencia en políticas públicas y articulación interinstitucional enfrentan barreras para su implementación. Esta limitación fue señalada por múltiples actores entrevistados durante la evaluación y ya había sido advertida en la EEPP anterior.
174. **El FIDA respondió con flexibilidad para adecuarse a cambios de contexto.** Según la EEPP anterior, la Secretaría de Agricultura se caracterizó por un desempeño insuficiente en la gestión de dos proyectos anteriores (PDRRH y PNM<sup>174</sup>). El PRODEZSA también fue diseñado en 2012 bajo dicha Secretaría y, tras la falta de ejecución en sus primeros años, el proyecto fue transferido a la CONAFOR, requiriendo su reorientación y una enmienda al préstamo, iniciando sus actividades en 2016<sup>175</sup>. El PROECO sufrió la misma suerte que dos préstamos anteriores, que cerraron antes de la fecha planeada (el PNM y el PROPINPRO), por falta de asignación de recursos presupuestarios necesarios para su ejecución y cambios en las prioridades gubernamentales. La suficiencia presupuestal de las entidades gubernamentales es un factor clave que afecta a la viabilidad de los proyectos de préstamo.
175. **El FIDA jugó un papel clave en la movilización de recursos internacionales para proyectos medioambientales.** Esta acción responde a una de las intenciones declaradas en el COSOP de implementar "un programa de financiación basado en la movilización de recursos en su mayor parte por fuera del PBAS"<sup>176</sup>. La movilización ocurrió en dos ocasiones significativas: primero, en el proyecto BALSAS, que recibió financiamiento complementario del Fondo Verde para el Clima (dos préstamos de US\$ 10 millones cada uno, más una donación de US\$ 19.5 millones, representando 43.4% del financiamiento total); segundo, en el proyecto AGRIBIOMEX, financiado con recursos del Fondo Mundial para el Medio Ambiente (US\$ 8.97 millones) y del Gobierno de México (US\$ 75.76 millones)<sup>177</sup>. Según entrevistas, en 2025, FIDA y FAO se encuentran preparando conjuntamente una propuesta para el Fondo de Adaptación. Esto demuestra la capacidad del FIDA para canalizar recursos altamente competidos y aportar adicionalidad financiera.
176. **La integración de los proyectos FIDA en programas presupuestales federales exige esfuerzos adicionales para asegurar el cumplimiento de sus políticas y estrategias corporativas.** Según entrevistas, los varios equipos del FIDA durante el periodo han necesitado varias interacciones para entender y alinearse a la especificidad del sistema en México. Debido al principio de no adicionalidad, los

<sup>173</sup> Juan Diego Ruiz Cumplido (2017-2018), Francisco Pichón (2018-2022), Maija Peltola (2022-2024) y Daniel Anavitarte (desde finales de 2024). El actual director cubre México, Belice y Guyana.

<sup>174</sup> Proyecto de Desarrollo Rural para las Regiones Húleras de México (2000-2010) y Proyecto de Fortalecimiento del Programa Nacional de Microcuencas (2003-2010).

<sup>175</sup> Bajo la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA en ese entonces), se llamada Proyecto de Desarrollo rural en la Región Mixteca y la Zona Mazahua. El cambio de prioridades a finales de 2012 con el cambio de gobierno federal hizo que tal dependencia declinara su ejecución.

<sup>176</sup> COSOP 2020-2025, p. vi.

<sup>177</sup> Ver <https://www.thegef.org/projects-operations/projects/10574>. AGRIBIOMEX es el segundo programa del FIDA en México que cuenta con financiamiento del GEF. El primero fue el DECOFOS (2009-2016), que recibió una donación del GEF por US\$ 5 millones. Ver <https://www.thegef.org/projects-operations/projects/4149>

préstamos (proyectos) del FIDA sólo pueden ser utilizados para inversión (apoyos o subsidios a los beneficiarios de los programas federales). Dichos programas federales son regidos por Reglas de Operación, respondiendo a criterios técnicos, como parte operativa de la ley de presupuestos<sup>178</sup>. Los proyectos FIDA aspiran a poder influenciar dichas reglas de operación, por ejemplo, para atender a grupos usualmente desatendidos. Tras el análisis de la evolución de las ROP de la CONAFOR durante el periodo de evaluación, la evaluación encontró indicios de cambios en las mismas que varios entrevistados vinculan al trabajo en el marco de los proyectos FIDA. El levantamiento de fondos de donación, como parte del financiamiento de los proyectos, es considerado como una buena estrategia para que las dependencias gubernamentales encargadas de la implementación de los proyectos y programas puedan atender con más detenimiento los requisitos corporativos del FIDA.

177. **El FIDA mejoró la integración entre donaciones y préstamos, así como su alineación con el COSOP 2020-2025.** Durante el periodo de evaluación, el FIDA sólo aprobó una donación regional con actividades en México (Innovatech, como respuesta al impacto de la COVID-19). Otras cinco donaciones fueron aprobadas a finales de 2017, mientras que otra fue aprobada a finales de 2015. Durante el periodo 2018-2024, el FIDA logró una notable mejora en la vinculación de sus instrumentos (préstamos/proyectos, donaciones y otras actividades no crediticias), a diferencia del periodo 2007-2018 donde las donaciones estuvieron poco conectadas con la cartera de préstamos. Las seis donaciones ejecutadas en este periodo estuvieron explícitamente vinculadas al PRODEZSA, PROECO o a iniciativas planteadas en el COSOP.
178. **El FIDA flexibilizó sus políticas de gestión fiduciaria, permitiendo reducir costos de transacción para el país.** A petición del gobierno de México, el FIDA aceptó alinearse con el acuerdo de estandarización de procedimientos de gestión financiera firmado entre el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo para el proyecto BALSAS. También utiliza los sistemas nacionales de adquisiciones, puesto que, al igual que otros bancos de desarrollo internacionales los consideran alineados con las mejores prácticas internacionales. Esta flexibilidad es especialmente relevante en un contexto donde el espacio que tiene el FIDA para agregar valor a través de su financiamiento es limitado.
179. **El FIDA tuvo un relacionamiento escaso con otros actores importantes en el desarrollo rural en el país, resaltando la buena colaboración con la FAO.** Debido en parte a la tenue presencia del FIDA en México, no se observa una creación de nuevas asociaciones. El esfuerzo más significativo se dio con el FIRA (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura), banco de segundo piso dependiente del Banco de México, en torno a generar una operación sin garantía soberana, lo cual no ha dado frutos. Tampoco se identificaron esfuerzos consistentes para crear sinergias a nivel territorial, con gobiernos estatales y/o municipales. Las colaboraciones del FIDA con otros actores se han limitado al marco de operaciones concretas, sin crear asociaciones estratégicas que permitan ampliar el ámbito de trabajo o aumentar su relevancia. Por otro lado, sí que se dio una buena colaboración con la FAO, a través de asistencias técnicas conjuntas, de la colaboración entre técnicos y sinergias en la Cuenca BALSAS.
180. **El desempeño del FIDA en la supervisión de proyectos fue efectivo, con espacio para mejorar el apoyo a nivel de seguimiento y evaluación.** El Fondo proporcionó apoyo técnico y metodológico de alta calidad y de manera oportuna<sup>179</sup>.

<sup>178</sup> Los proyectos FIDA anteriores con CONAFOR (PRODESNOS y DECOFOS) utilizaron lineamientos de operación, como reglas de operación especiales más flexibles. La SHCP decidió volver a las Reglas de Operación generales de los programas presupuestales federales (Ver anterior EEPF).

<sup>179</sup> Los informes de supervisión y ayudas memoria contienen puntos importantes para mejorar el desempeño de los proyectos. El PRODEZSA tuvo al menos nueve misiones de supervisión y/o apoyo a la implementación, incluyendo la revisión a medio término en 2018 y la misión para elaborar el Informe de Terminación del Proyecto; el PROECO tuvo tres, incluyendo la revisión a medio término a finales de 2020, y Balsas dos misiones de supervisión hasta la fecha (octubre 2023 y febrero 2025).

El seguimiento y evaluación de los proyectos se efectúa con base en las capacidades de los entes gubernamentales de ejecución (INAES y CONAFOR). La información en los mismos, que informa el avance de los indicadores de los marcos lógicos de los proyectos, está basada en el proceso de asignación de los apoyos. Las limitaciones a nivel de efectos y resultados de los proyectos han sido relevadas en este informe, tanto a nivel de eficacia, como impacto en la pobreza rural, igualdad de género y empoderamiento de las mujeres y gestión de recursos naturales.

181. **Los funcionarios gubernamentales entrevistados aprecian el apoyo técnico y fiduciario ofrecido por el FIDA.** Todos los entrevistados resaltaron las altas capacidades técnicas del equipo del FIDA y los consultores movilizados. La administración y las adquisiciones de los préstamos fueron gestionadas rápidamente. Cabe destacar que los recursos de los préstamos sólo son utilizados para asignación de apoyos para beneficiarios (transferencias) y se siguen las normas nacionales para las adquisiciones. En cambio, para el caso del AgriBioMex y de los fondos del FVC para BALSAS se están requiriendo intercambios adicionales puesto que los fondos de donación son administrados por el Fondo Sostenible de la NAFIN siguiendo otros procedimientos, lo que representa una curva de aprendizaje para los equipos.
182. **El desempeño del FIDA es calificado como moderadamente satisfactorio (4).** La institución es considerada por los actores nacionales como un aliado confiable y comprometido. Ha mostrado flexibilidad para adaptar sus intervenciones a los cambios de orientación política y sectorial en el país y ha ofrecido un seguimiento de calidad a la cartera. Pese a sus capacidades humanas limitadas, por la falta de presencia país de su Director, ha conseguido movilizar recursos importantes para posicionar la agenda climática y ambiental en el financiamiento del desarrollo rural en México y mejorar la articulación de su gama de intervenciones. La coordinación con otros donantes para el sector de desarrollo rural en el país y un mayor apoyo para el seguimiento y evaluación por resultados son áreas de mejora.

## **B. Desempeño del Gobierno**

183. **El Gobierno de México mostró altas capacidades para diseñar y ejecutar los proyectos que el FIDA apoya, pero los cambios en la política sectorial limitaron su impacto y escalamiento.** El cambio de administración federal en diciembre de 2018 redujo significativamente el espacio de colaboración con organismos multilaterales como el FIDA. Esta reducción afectó tanto la preparación de nuevas operaciones como el trabajo que se venía realizando. Si bien las prioridades del nuevo gobierno se alinearon mejor con los objetivos y la misión del FIDA, su forma de trabajo resultó mucho más autónoma tanto en lo financiero (evitando tomar préstamos externos para financiar programas nacionales) como en lo operativo (limitando la colaboración con organismos externos en el diseño y ejecución de los programas). En consecuencia, los programas heredados de la administración anterior enfrentaron fuertes reducciones presupuestarias y varios fueron cancelados o sustituidos por otros.
184. **Pese a no tomar recursos del FIDA12 y la cancelación del PROECO, el préstamo para el BALSAS fue aprobado en pleno periodo de política de Austeridad Republicana.** La Reducción del espacio fiscal para nuevas operaciones explica, en parte, que en agosto de 2021 la SHCP comunicara al FIDA que no utilizaría los recursos del BRAM asignados a México. Un año después eliminó el espacio fiscal para que la SADER tomase préstamos externos. Adicionalmente, los recortes presupuestales redujeron la capacidad de las instituciones de gobierno, incluyendo aquellas involucradas en la ejecución de programas nacionales, como fue el caso de INAES y PROECO. El Proyecto BALSAS forma parte de un programa mucho más amplio de la nueva administración que asumió en 2024, dentro de las Cien Compromisos Presidenciales. Por su lado, el Proyecto AgriBioMex es considerado como una gran oportunidad para vincular la agenda ambiental al sector agropecuario.

185. **La contribución financiera del Gobierno a los proyectos superó en algunos casos los compromisos iniciales.** Por ejemplo, la contribución al PRODEZSA alcanzó el 208% de lo comprometido<sup>180</sup>. Según entrevistas, existen esfuerzos en curso para contar con definiciones más claras para contabilizar dicha contrapartida, para hacerla más comparable con los proyectos del FIDA en otros países. Además, de acuerdo con los reportes del proyecto, CONAFOR demostró un alto nivel de apropiación, estableció sinergias operativas con otras instituciones con competencias en las zonas semiáridas, facilitó la restructuración de las Unidades Coordinadoras de Proyecto incrementando su presencia en el territorio, y mejoró sus reglas de operación.
186. **La constitución de Unidades Coordinadoras de Proyecto (UCP) es considerada como necesaria para facilitar la operación de los proyectos.** Normalmente, los programas federales no cuentan con UCP. Debido a las reglas presupuestarias de la Administración Pública Federal (principio de no adicionalidad), las UCP solo pueden ser financiadas a través de recursos de donación. Según los informes de terminación de PRODEZSA y de PROECO, así como entrevistas para esta evaluación, contar con una UCP permite contar con personal adicional para asegurar una implementación más efectiva, facilitando la focalización de apoyos y una planificación territorial precisa. La ausencia de UCP para el caso del Proyecto BALSAS, por el retraso en la disponibilidad de los recursos de donación del FVC ha generado dificultades en la gestión estratégica y en la diferenciación operativa, ya que el personal de CONAFOR debe administrar los apoyos sin contar con un liderazgo coordinador específico.
187. **El desempeño del Gobierno es calificado como moderadamente satisfactorio**
- 4.** El Gobierno ha asegurado su responsabilidad fiduciaria y cuenta con una buena capacidad de diseño y ejecución, con acumulación de experiencia con CONAFOR. La contribución de contrapartida en los proyectos ejecutados en el marco de programas de CONAFOR ha sido muy superior a la identificada en el diseño. Sin embargo, los cambios de prioridades sectoriales han afectado los compromisos adquiridos a través de los convenios de préstamo, requiriendo cambios de agencia ejecutora y/o cancelaciones. Los sistemas de monitoreo y evaluación de los programas presupuestales federales en los que se han insertado los proyectos muestran limitaciones para sistematizar el aprendizaje de los proyectos y asegurar su escalamiento a través de recursos federales y/o otros proyectos apoyados por otros donantes. No se identificaron esfuerzos consistentes para crear sinergias a nivel territorial, con gobiernos estatales y municipales, así como con otros programas gubernamentales gestionados por otras Secretarías.

---

<sup>180</sup> A grandes rasgos, la contrapartida gubernamental considera el resto de las inversiones con recursos federales en las mismas zonas de intervención de los proyectos FIDA.

**Observaciones principales**

- Durante 2018-2025, el FIDA logró una mejora en la integración entre donaciones y préstamos con respecto al periodo de evaluación anterior, alineándolos efectivamente con el COSOP 2020-2025.
- Se destacó la capacidad del FIDA para movilizar recursos internacionales competitivos, como en los proyectos BALSAS (Fondo Verde para el Clima) y AGRIBIOMEX (Fondo Mundial para el Medio Ambiente), demostrando adicionalidad financiera.
- El FIDA flexibilizó sus políticas fiduciarias alineándose con estándares del Banco Mundial y el BID, reduciendo costos de transacción para México en un contexto de bajo riesgo operativo.
- El desempeño del FIDA en supervisión y apoyo técnico fue efectivo, proporcionando asistencia oportuna y demostrando flexibilidad para adaptarse a necesidades emergentes, particularmente durante la reestructuración de proyectos.
- El relacionamiento del FIDA con actores no gubernamentales resultó limitado, sin lograr crear asociaciones estratégicas significativas más allá de colaboraciones en operaciones específicas, como con la FAO.
- El cambio de administración federal en 2018 redujo significativamente el espacio de colaboración con organismos multilaterales, afectando la preparación de nuevas operaciones y la continuidad del trabajo en curso.
- La política de Austeridad Republicana implementada por el gobierno mexicano disminuyó el espacio fiscal para nuevas operaciones, llevando a la SHCP a rechazar recursos del BRAM y eliminar opciones de préstamos externos.
- La contribución financiera del Gobierno mexicano superó en algunos casos los compromisos iniciales, como en PRODEZSA donde alcanzó el 208% de lo comprometido, demostrando apropiación institucional.
- Se identificaron debilidades en la gestión financiera que pusieron en riesgo la ejecución de proyectos, en el marco de los programas presupuestales sectoriales financiados con recursos federales.

## V. Conclusiones y recomendaciones

### A. Conclusiones

188. De conformidad con la política del FIDA en materia de graduación (Doc EB 2021/133/R.5), México ha alcanzado el umbral para someterse al proceso de graduación. Esta EEPP reconoce que ello es objeto de un diálogo entre los gobiernos individuales y el FIDA. Las conclusiones y recomendaciones de este informe reflejan los hallazgos sobre las áreas de buen desempeño, así como las que necesitan mejoras para fortalecer la futura asociación entre el FIDA y el país para mejorar la eficacia del desarrollo y la erradicación de la pobreza rural.
189. **El cambio de administración federal en diciembre de 2018 redujo significativamente el espacio de colaboración con organismos multilaterales como el FIDA.** El COSOP 2020-2025 y las operaciones de préstamo se articularon adecuadamente con el marco estratégico del GdM, incluyendo los programas orientados al desarrollo rural con enfoque sustentable. Sin embargo, el cambio de prioridades institucionales del GdM hacia la autosuficiencia financiera, una postura crítica hacia la cooperación internacional y la implementación de la política de Austeridad Republicana redujeron el espacio de colaboración de los organismos multilaterales, incluyendo al FIDA. La desaparición de facto del programa presupuestal en el que operaba INAES desembocó en la cancelación del PROECO. Las restricciones presupuestales también afectaron el trabajo en cooperación sur-sur-triangular, pese a la petición explícita del GdM de incorporarlo como objetivo estratégico en el COSOP.
190. **El FIDA fue flexible y se posicionó estratégicamente y se asoció con el GdM en un programa prioritario a través del proyecto BALSAS.** Aunque la mayoría de los organismos financieros internacionales no aprobó nuevas operaciones de préstamo con el GdM e incluso enfrentó cancelaciones parciales o totales de los préstamos en ejecución, el FIDA se presentó como un aliado para empujar el desarrollo en la cuenca del río BALSAS, donde prevalecen altos índices de pobreza rural. Con el beneficio agregado de procurar recursos del FVC, el FIDA fue el único organismo financiero internacional que logró aprobar un préstamo en el periodo (el proyecto BALSAS), acompañando al GdM en el inicio de un programa prioritario que ahora ha cobrado aún más importancia.
191. **FIDA logró establecer algunas asociaciones estratégicas, pero muchas menos que las planteadas en el COSOP.** El COSOP fue particularmente ambicioso en cuanto al número y alcance de los partenariados propuestos. Aunque se registraron algunas experiencias valiosas —como el relacionamiento con la Oficina de la Presidencia de la República, que dio origen al proyecto BALSAS, y con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la asistencia técnica al FIRA, y ciertas colaboraciones puntuales con la CEPAL y la FAO—, los resultados en materia de formación de asociaciones son limitados. Esto no sorprende si se toma en cuenta la escasa presencia institucional del FIDA en México, la cual restringe su capacidad de posicionamiento y dificulta la consolidación de alianzas estratégicas.
192. **El FIDA jugó un papel clave en la movilización de recursos internacionales para proyectos medioambientales.** Pese a tener poca experiencia canalizando recursos de este tipo en México y escasos recursos humanos para hacerlo, el FIDA gestionó la aprobación de recursos significativos de donación y préstamo de dos organismos (el Fondo Verde del Clima y el Fondo Mundial para el Medio Ambiente) para financiar dos operaciones (los proyectos BALSAS y AgriBioMex). Esto representa no solo un logro operativo, sino estratégico, pues posiciona al FIDA como un socio capaz de obtener recursos adicionales valiosos.
193. **El FIDA respondió positivamente ante otra dificultad enfrentada durante el periodo evaluado: la crisis del COVID-19.** Los efectos de la pandemia se hicieron sentir en la ejecución de los proyectos y, por tanto, en el alcance de sus metas de

resultado e impacto. En el caso del PRODEZSA, por ejemplo, es posible que la caída observada en los ingresos de los beneficiarios y no beneficiarios se haya debido a la pandemia (aunque hay indicios de que el proyecto pudo haber amortiguado esa caída). Más allá de sus proyectos, el FIDA apoyó al GdM en sus acciones para paliar los efectos de la pandemia<sup>181</sup>, con lo cual refrendó su relevancia en México.

194. **En dos de sus tres proyectos de préstamo, FIDA logró influir en las políticas operativas de los programas nacionales, creando un espacio institucional propio.** La operación de los programas nacionales en México está regida por Reglas de Operación (ROP) que no siempre son plenamente compatibles con los objetivos de los proyectos FIDA. En específico, la focalización de estos puede requerir especificaciones y criterios adicionales a los contenidos en las ROP. Mediante la modificación gradual de las ROP del PRODEZSA y del BALSAS (ambos bajo la ejecución de la CONAFOR), el FIDA logró crear un espacio institucional propio, más adaptado a las características de sus proyectos, agregando valor a los programas nacionales del GdM.
195. **Pese a la creación de espacios institucionales, permanece el reto de asegurar que se atiende prioritariamente a la población objetivo de los proyectos FIDA.** A diferencia de circunstancias anteriores, durante el periodo 2018-2024 los proyectos no utilizaron lineamientos de operación —mecanismos más flexibles que las ROP—, dado que, a partir de 2016, la SHCP dejó de autorizar que los recursos de crédito externo fueran canalizados mediante instrumentos alternativos a las ROP. La focalización se ve negativamente afectada, pues las ROP cuentan con menos flexibilidad para asignar y ejecutar recursos a determinados grupos de población, por ejemplo, la inclusión de las personas y familias sin derecho a la propiedad sobre la tierra —como mujeres, jóvenes y avocados en núcleos agrarios—, usualmente las más vulnerables en medio rural<sup>182</sup>.
196. **La focalización geográfica del programa mejoró, incluyendo la consideración de criterios de vulnerabilidad climática, pero persisten algunos desafíos.** En respuesta la anterior EEPP, el foco geográfico se concentró más (en la cuenca del río BALSAS), se mantuvo en zonas de alta pobreza rural, y aumentó la consideración de criterios de vulnerabilidad climática. Sin embargo, se identificaron escasos apoyos o acciones importantes en Veracruz, uno de los estados priorizados en el COSOP. Además, el criterio geográfico por sí solo es insuficiente para garantizar la atención prioritaria a la población objetivo del FIDA. Los equipos adicionales en territorio de las Unidades de Coordinación de proyecto ayudan a atender a grupos usualmente desatendidos por los programas públicos y a comunicar ampliamente las convocatorias y requisitos de las ROP<sup>183</sup>.
197. **Los proyectos consiguieron llegar a un porcentaje variable de población vulnerable, pero no se identificaron estrategias diferenciadas para atenderla.** El alcance de la población vulnerable (indígenas y mujeres, principalmente) se hizo con métodos no institucionalizados ni explícitos que establecieran un tratamiento diferenciado con relación a otros grupos menos desfavorecidos. Asimismo, la población afromexicana estuvo prácticamente ausente de las estrategias de focalización y de los apoyos de los proyectos. Las visitas de campo y entrevistas confirmaron las dificultades para ofrecer alternativas productivas a los jóvenes rurales a través de los proyectos FIDA.

<sup>181</sup> A través de un análisis (cofinanciado por la FAO) sobre las acciones que podrían tomarse para garantizar la cadena de suministro de leche durante la contingencia sanitaria.

<sup>182</sup> Ver discusión al respecto en la EEPP 2020.

<sup>183</sup> La selección de apoyos se realiza en dos fases. Primero, las solicitudes recibidas son dictaminadas como viables o no por el personal de CONAFOR en territorio, según requisitos jurídicos, técnicos, ambientales, económicos y sociales. Segundo, se aplican criterios de prelación para ordenar las solicitudes de apoyo, incluyendo aspectos socioeconómicos. Las solicitudes aceptadas y ordenadas son enviadas al nivel central de CONAFOR y se financian vía crédito externo si están dentro de los municipios priorizados por los proyectos FIDA.

198. **En cuanto a resultados, los dos proyectos cerrados parecen haber tenido resultados económicos y productivos mixtos.** La información fidedigna es escasa, pero existe información autorreportada y evaluaciones no independientes con diversas limitaciones metodológicas que sugieren (i) un posible efecto positivo en los ingresos; (ii) mayor acceso físico a mercados, pero sin mayor escala o mejores destinos y canales de comercialización; (iii) mejoras en las capacidades técnico-productivas individuales; (iv) efectos mixtos en la cohesión social: no autorreportados en PRODEZSA y positivos en PROECO; y (iv) formalización de algunas organizaciones de productores (PROECO). Es importante resaltar la ausencia casi total de información sobre los efectos en seguridad alimentaria y nutrición, especialmente cuando estos aspectos estaban en el núcleo del primer objetivo específico del COSOP.
199. **No es posible determinar si ha habido avances en materia de adaptación al cambio climático y gestión de recursos naturales.** El enfoque climático ha ido ganando importancia dentro de la estrategia del FIDA en el país. Sin embargo, la evidencia sobre lo logrado es muy escasa. PRODEZSA implementó soluciones orientadas a la restauración, conservación y uso sustentable de sistemas forestales, pero no hay información sobre su contribución a la adaptación y a la mitigación del cambio climático, ni en la conservación y mejora de los recursos naturales. En el caso del proyecto BALSAS, su enfoque de microcuencas aún no ha podido ser totalmente desarrollado y, con ello, sus principales aportaciones potenciales al medio ambiente.
200. **El seguimiento y la capitalización de las lecciones aprendidas fue débil.** Pese a haber sido incluido como la tercera recomendación de la anterior evaluación, no se identificó una estrategia clara de gestión de conocimiento ni avances para identificar mejoras en programas nacionales, probar y sistematizar enfoques y prácticas innovadoras en productos de conocimiento utilizables para influenciar políticas y/o para ser escalados por otros actores de la cooperación internacional en el país. Solo se generaron productos de conocimiento para informar el debate y orientar políticas públicas a través de donaciones regionales (Nuevas Narrativas-CEPAL, UNIANDES y Juventudes Rurales-RIMISP). No se encontró evidencia de que hayan sido utilizados en la formulación de nuevos programas.
201. **La sostenibilidad de los beneficios generados por los programas es incierta.** Una vez más, la información fidedigna a este respecto es escasa. El ITP de PRODEZSA indica que se superó en 200% la meta de microempresas que continuaban operando después de dos años de haber recibido los beneficios del proyecto; sin embargo, no se cuenta con información sobre la sostenibilidad de los emprendimientos forestales apoyados. En el caso de PROECO, un estudio de CEPAL de 2020 indicaba que el 88% de los OSSE apoyados seguían operando; sin embargo, esta evaluación solo pudo confirmar la continuidad de algunos de esos OSSE.

## **B. Recomendaciones**

202. La presente evaluación ha encontrado un avance parcial en cinco de las seis recomendaciones de la EEPP anterior (ver Anexo VI). Esas recomendaciones continúan siendo relevantes y la IOE anima al FIDA y al Gobierno de México a continuar trabajando en ellas, incluyendo la tercera (sobre el mejoramiento del seguimiento y la capitalización de las lecciones aprendidas), donde los avances fueron mínimos. Adicionalmente, con base en la evaluación del trabajo realizado durante el periodo 2018-2024, y tomando en cuenta que el país es miembro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, clasificado como de renta media alta y que no es receptor prioritario de ayuda oficial para el desarrollo, la IOE formula las siguientes recomendaciones.
203. **Recomendación 1. Visibilizar los grupos con dificultades para acceder a los apoyos de los programas presupuestales federales.** Los mecanismos de focalización territorial y el uso de criterios de prelación muestran limitaciones respecto a la focalización poblacional esperada a través del partenariado con el FIDA. Para tratar de resolver estas limitaciones, se propone: (i) incluir mecanismos

adicionales para garantizar que los apoyos con recursos FIDA se focalicen prioritariamente en los grupos menos atendidos por los programas de desarrollo rural, por ejemplo, utilizando criterios duales de elegibilidad (asignando recursos del préstamo FIDA sólo a beneficiarios ubicados en polígonos geográficos definidos y de determinados grupos prioritarios como mujeres y jóvenes rurales, pueblos indígenas y población afroamericana), o incluyendo ventanillas diferenciadas dentro de los programas presupuestales para facilitar el acceso a estos individuos, (ii) sistematizar el aprendizaje de las agencias ejecutoras sobre las estrategias diferenciadas para atenderles (mecanismos de identificación y selección, acompañamiento técnico y fortalecimiento organizativo/comercial, ajustes operativos para reducir barreras estructurales de acceso), (iii) fomentar y contribuir al conocimiento de las características socioeconómicas y problemáticas específicas de los grupos vulnerables menos atendidos y visibilizados, como las personas en situación de pobreza en ámbitos rurales que carecen de tierras, los jornaleros, la población afroamericana y la población indígena y sus múltiples interseccionalidades, y (iv) contribuir al diálogo técnico y/o de políticas sobre las estrategias más adecuadas para apoyar a dichos grupos. Esto permitiría mejorar los diseños y las estrategias de intervención de futuros proyectos FIDA, e informar tanto las mejoras de las reglas de operación de los programas federales como el diálogo de políticas públicas de desarrollo rural con bienestar.

204. **Recomendación 2. Mejorar el seguimiento, la evaluación y la sistematización de evidencia sobre los resultados de los proyectos, con especial énfasis en temas ambientales.** La cartera reciente del FIDA ejecutada a través de la Comisión Nacional Forestal (PRODEZSA y BALSAS) ha mostrado avances en acciones dirigidas a la rehabilitación, conservación y aprovechamiento racional de los recursos forestales (maderables y no maderables). Sin embargo, existe muy poca evidencia sobre los resultados e impactos de dichas acciones. El FIDA debería diseñar e implementar una estrategia integral de monitoreo y evaluación ambiental, que incluya indicadores biofísicos claros, líneas de base ecológicas, sistemas de referencia geoespacial y protocolos estandarizados de seguimiento en campo. Esta estrategia debería aplicarse de manera transversal en toda la cartera de proyectos del FIDA en México, generando datos comparables y verificables sobre impactos en biodiversidad, restauración ecológica, servicios ecosistémicos y captura de carbono. Esto permitiría mejorar las estrategias de intervención del FIDA en colaboración con los programas presupuestales del GdM para fomentar esquemas de producción sostenible, conservación de biodiversidad y manejo integral del territorio en regiones vulnerables al cambio climático. También permitiría generar evidencia sobre los beneficios ambientales globales de estas intervenciones, para poder movilizar recursos internacionales adicionales.
205. **Recomendación 3.- Fortalecer el rol catalítico del FIDA en el ecosistema financiero rural mediante la promoción de innovaciones financieras dirigidas a pequeños productores rurales, incluyendo mujeres, jóvenes e indígenas.** En base a las conclusiones del reciente estudio sobre financiamiento agrícola y rural en el país financiado por el FIDA, el Fondo podría ofrecer su apoyo como catalizador de iniciativas para articular y focalizar los instrumentos financieros existentes y desarrollar nuevos productos financieros específicos para la población rural históricamente excluida del acceso al crédito, ahorro y seguros. Se recomienda: (i) establecer mecanismos continuos de diálogo técnico con representantes de alto nivel de las instituciones públicas pertinentes, como FIRA, SHCP y SADER, (ii) promover alianzas estratégicas con otras organizaciones internacionales con recursos y avanzada capacidad de apoyo técnico, y (iii) fomentar la participación de intermediarios con presencia territorial, como las SOCAP o plataformas FinTech rurales, y con las organizaciones de pequeños productores forestales y agropecuarios en el territorio. Todo ello debería alinearse con las prioridades programáticas existentes e integrarse en el marco presupuestal vigente para garantizar sostenibilidad, escala e impacto en las regiones más rezagadas del país.

206. **Recomendación 4. Ayudar al Gobierno de México a vincular las agendas de política pública en innovación rural, sostenibilidad ambiental y financiamiento incluyente.** La canalización de fondos medioambientales —como el Fondo Verde para el Clima y el Fondo del Medio Ambiente Mundial— así como la participación de México en donaciones regionales con objetivos ambientales ofrecen oportunidades para fortalecer el vínculo entre adaptación al cambio climático y desarrollo rural, incorporando criterios de vulnerabilidad climática y socioeconómica de los territorios. El FIDA podría apoyar al Gobierno de México en la exploración de otros instrumentos financieros y no financieros para expandir el alcance y objetivos de las políticas y proyectos de desarrollo rural. Es necesario promover que los logros y aprendizajes del partenariado entre el Fondo y el Gobierno se difundan y aprovechen en otras políticas públicas y territorios. Para ello, se debería consolidar una estrategia de gestión del conocimiento que aproveche los sistemas de seguimiento y evaluación de los proyectos y su articulación con los programas presupuestarios, a fin de construir con evidencia un nicho claro de adicionalidad que permita incidir en políticas públicas de mayor escala e impacto.
207. **Recomendación 5. El FIDA debería fortalecer su estrategia con el sector privado en México, con un enfoque específico para promover una mayor inclusión de pequeños productores rurales en las cadenas de valor.** Tomando en cuenta que, de acuerdo con los lineamientos del Gobierno de México los recursos de crédito soberano no pueden destinarse al financiamiento de actores privados, esta estrategia podría impulsarse a través de operaciones no soberanas, esquemas de coinversión, *blended finance* y alianzas con otras entidades financieras internacionales. En este marco, el FIDA podría desempeñar un rol catalítico al (i) promover espacios de diálogo de política que integren actores privados rurales desde el diseño programático, (ii) facilitar asistencia técnica a pequeñas y medianas empresas rurales para cumplir con estándares de calidad y trazabilidad, (iii) explorar mecanismos financieros que favorezcan emprendimientos locales con impacto distributivo, en coordinación con empresas ancla que mantengan compromisos sociales y ambientales, contribuyendo así a una integración más justa y sostenible de los pequeños productores en los mercados.

## Definición de criterios de evaluación

| Criterio    | Definición *                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pertinencia | <p>La medida en que: (i) los objetivos de la intervención / estrategia son compatibles con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades institucionales y las políticas de los socios y donantes; (ii) el diseño de las intervenciones / estrategia *, las estrategias de focalización adoptadas son consistentes con los objetivos; y (iii) la intervención / estrategia ha sido (re) adaptada para abordar los cambios en el contexto.</p> <p>*En las evaluaciones se analizará la estrategia seguida, ya sea explícita (escrita) o implícita.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Coherencia  | <p>Engloba los conceptos de coherencia externa e interna. La coherencia externa es la congruencia de la estrategia con las intervenciones de otros actores en el mismo contexto.</p> <p>La coherencia interna se refiere a la lógica interna de la estrategia, incluido el carácter complementario de los objetivos crediticios y no crediticios dentro del programa en el país.</p> <p>Las actividades no crediticias son ámbitos específicos para evaluar la coherencia.</p> <p>Gestión de los conocimientos</p> <p>Medida en que el programa en el país financiado por el FIDA capta, crea, destila, difunde y utiliza los conocimientos.</p> <p>Creación de asociaciones</p> <p>Medida en que el FIDA establece asociaciones oportunas, eficaces y sostenibles con instituciones gubernamentales, organizaciones internacionales, el sector privado, organizaciones que representan a grupos marginados y otros asociados para el desarrollo a fin de cooperar, evitar la duplicación de esfuerzos y aprovechar la ampliación de escala de las buenas prácticas e innovaciones reconocidas en apoyo de la agricultura en pequeña escala y el desarrollo rural.</p> <p>Actuación en el ámbito de las políticas</p> <p>Medida en que el FIDA y las partes interesadas en el país se comprometen, y los progresos realizados, en el apoyo al diálogo sobre las prioridades en materia de políticas o el diseño, la aplicación y la evaluación de las instituciones, las políticas y los programas oficiales que conforman las oportunidades económicas para que un gran número de personas de las zonas rurales salgan de la pobreza.</p> |
| Eficacia    | <p>La medida en que la intervención / estrategia de país logró, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados en el momento de la evaluación, incluidos los resultados diferenciales entre los grupos.</p> <p>Un subámbito específico de la eficacia se refiere a:</p> <p>La innovación, es decir, medida en que las intervenciones han aportado una solución (práctica, enfoque o método, proceso, producto o norma) que es novedosa con respecto al contexto específico, el marco temporal y las partes interesadas (usuarios previstos de la solución), con la finalidad de mejorar el desempeño y/o hacer frente a uno o varios problemas relacionados con la reducción de la pobreza rural.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Eficiencia  | <p>La medida en que la intervención o estrategia cumple, o es probable que logre, resultados de manera económica y oportuna.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

“Económica” significa la conversión de insumos (por ejemplo, fondos, conocimientos técnicos, recursos naturales, tiempo) en productos, efectos directos e impactos de la manera más rentable posible, en comparación con las alternativas viables en el contexto. La consecución “oportuna” es la que se produce en el plazo previsto, o en un plazo razonablemente ajustado a las exigencias de la evolución del contexto. Esto puede incluir la evaluación de la eficiencia operacional (grado en que se ha gestionado adecuadamente la intervención).

#### Impacto en la pobreza rural

La medida en que una intervención / estrategia de país ha generado o se espera que genere efectos de mayor nivel, positivos o negativos, previstos o no previstos.

El criterio incluye los siguientes dominios:

- cambios en ingresos, activos y capacidades productivas
- cambios en el capital social / humano
- cambios en la seguridad alimentaria y la nutrición de los hogares
- cambios en la institución y las políticas

El análisis del impacto buscará determinar si los cambios han sido transformadores, generando cambios que pueden llevar a las sociedades a vías de desarrollo fundamentalmente diferentes (por ejemplo, debido al tamaño o los efectos distributivos de los cambios en los grupos pobres y marginados).

#### Sostenibilidad de los beneficios

Medida en que las autoridades gubernamentales, las organizaciones donantes, el sector privado y otros organismos mantienen y amplían de escala (o es probable que mantengan y amplíen de escala) los beneficios netos de la intervención o la estrategia.

Nota: Esto entraña un examen de la capacidad financiera, económica, social, ambiental e institucional de los sistemas que se necesitan para mantener los beneficios netos a lo largo del tiempo. Implica el análisis de la resiliencia, los riesgos y las posibles contrapartidas.

Ámbito específico de la sostenibilidad:

Gestión de los recursos naturales y el medio ambiente y adaptación al cambio climático. Medida en que las intervenciones o la estrategia de desarrollo contribuyen a mejorar la sostenibilidad ambiental y la resiliencia al cambio climático en la agricultura en pequeña escala.

La ampliación de escala\* se produce cuando: i) los asociados bilaterales y multilaterales, el sector privado y las comunidades adoptan y difunden la solución probada por el FIDA; ii) otras partes interesadas invierten recursos para llevar la solución a escala, y iii) el gobierno aplica un marco normativo para generalizar la solución probada por el FIDA (de la práctica a la política).

\*Téngase en cuenta que la ampliación de escala no solo se refiere a las innovaciones.

#### Igualdad de género y empoderamiento de la mujer

Hasta qué punto las intervenciones del FIDA han contribuido a mejorar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>Por ejemplo, en lo que respecta al acceso de las mujeres a los bienes, recursos y servicios y a su propiedad; la participación en la adopción de decisiones; el equilibrio de la carga de trabajo y el impacto en los ingresos, la nutrición y los medios de vida de las mujeres; y la promoción de cambios sostenibles, inclusivos y de gran alcance en las normas sociales, las actitudes, los comportamientos y las creencias que sustentan la desigualdad de género.</p> <p>En las evaluaciones se valorará en qué medida las intervenciones y estrategias han sido transformadoras en materia de género con relación al contexto, al: i) abordar las causas profundas de la desigualdad y la discriminación de género; ii) actuar sobre los roles de género, las normas y las relaciones de poder, y iii) promover procesos más amplios de cambio social (más allá de la intervención inmediata).</p> <p>Los evaluadores tendrán en cuenta el impacto diferencial en función del género y la forma en que interactúan con otras formas de discriminación (como la edad, la raza, la etnia, la condición social y la discapacidad), lo que también se conoce como interseccionalidad de género.</p> |
| Logros generales del proyecto                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Media aritmética de los criterios clave de evaluación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Desempeño de los asociados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Desempeño de los asociados (evaluado por separado para el FIDA y el gobierno)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• FIDA</li> <li>• Gobierno</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>En qué medida el FIDA y el Gobierno (incluidas las autoridades centrales y locales y los organismos de ejecución) apoyaron el diseño, la ejecución y el logro de resultados, un entorno normativo propicio y el impacto y la sostenibilidad de la intervención / programa de país</p> <p>Idoneidad del sentido de apropiación y la responsabilidad del prestatario durante todas las fases del proyecto, incluidos el gobierno y el organismo de ejecución, para garantizar la calidad de la preparación y la ejecución, el cumplimiento de los convenios y acuerdos, el apoyo a un entorno normativo propicio y para sentar las bases de la sostenibilidad y fomentar la participación de las partes interesadas en el proyecto.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>* Estas definiciones se basan en el Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados del CAD de la OCDE, el marco metodológico para la evaluación de proyectos según el Manual de Evaluación del FIDA 2022 examinado en junio 2021 con un grupo de expertos internacionales designados por la IOE y la Dirección del FIDA. El nuevo Manual de Evaluación del FIDA se adhiere a la Política de Evaluación del FIDA, revisada en abril 2021</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

# Matriz de evaluación

| Criterios de evaluación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Preguntas clave de evaluación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Métodos y fuentes (igual para el resto de criterios de evaluación)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. PERTINENCIA</b></p> <p>Medida en que:</p> <p>i) <b>los objetivos</b> de la intervención o estrategia son consistentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades institucionales y las políticas de los asociados y los donantes;</p> <p>ii) <b>el diseño</b> de las intervenciones o estrategia<sup>1</sup> y las estrategias de focalización adoptadas son consistentes con los objetivos, y</p> <p>iii) la intervención o estrategia se ha <b>(re)adaptado para responder</b> a los cambios del contexto.</p> <p>1/ En las evaluaciones se analizará la estrategia seguida, ya sea explícita (escrita) o implícita.</p> | <p><b>Sobre los objetivos</b></p> <p>1.1. ¿Se han cumplido, o es probable que se cumplan, los objetivos de la intervención o la estrategia y el programa en el país en el momento de la evaluación?</p> <p>1.2. ¿Cuál es la alineación de estos objetivos con (i) las estrategias y políticas del FIDA, (ii) los planes de gobierno y (iii) las necesidades de la población objetivo?</p> <p>1.3. ¿Ha habido alguna consecuencia inesperada como resultado de las operaciones FIDA (ya sea individualmente o en su conjunto)?</p> <p><b>Sobre el diseño</b></p> <p>1.4. Análisis del diseño/TdC (ex ante y ex post). (a) ¿Objetivos alcanzables/suficientemente ambiciosos, con indicadores SMART? (b) ¿Actividades/insumos suficientes para alcanzar objetivos? (c) ¿Pasos intermedios bien definidos? (d) ¿Riesgos bien identificados y mitigados; supuestos (explícitos e implícitos) realistas? (e) ¿Los esquemas de ejecución eran conducentes a un buen desarrollo de las operaciones? (f) ¿El diseño de COSOP y de las operaciones estuvo basado en experiencias previas, incluyendo literatura científica (cuando aplique)? (g) ¿Cambios en los diseños estuvieron bien justificados y mejoraron la lógica causal?</p> <p>1.5. ¿Cuál es el grado de definición de los beneficiarios (tanto del COSOP como de las operaciones)? ¿Se ha definido una población objetivo (PO) específica o existe ambigüedad? ¿Se han diseñado estrategias diferenciadas o están incluidas acciones de interconexión de los temas transversales del FIDA (género, jóvenes, pueblos indígenas, personas con discapacidad, otros)? ¿Se ha implementado un enfoque interseccional?</p> <p>1.6. ¿Cuál es el grado de relevancia/pertinencia de apuntar hacia esa PO?</p> <p>1.7. Focalización: ¿qué método se planteó? ¿qué criterios se priorizaron para seleccionar los diferentes grupos de población meta (auto-focalización)? ¿Se hizo un análisis crítico y empírico para definir grupos prioritarios de focalización en cada proyecto o se les dio la misma prioridad a todos los grupos? ¿El análisis fue participativo y consideró las distintas poblaciones vulnerables? ¿El método de focalización es adecuado o da lugar a altas tasas de filtración/bajas tasas de cobertura?</p> <p>1.8. ¿Se realizó un análisis de los riesgos y oportunidades generados por el cambio climático y cómo influyó este en el diseño?</p> <p>1.9. ¿En qué medida el COSOP o las operaciones apoyan o promueven innovaciones que se ajustan a las necesidades o los problemas de las partes interesadas?</p> | <p>Fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión documental sobre COSOP 2020 -2025 y revisión de resultados (2023).</li> <li>Documentos de programas</li> <li>Ayudas de memoria</li> <li>Minutas de reuniones</li> <li>Documentos estratégicos del FIDA (ej. Política/lineamientos sobre cadenas de valor, protección social y desarrollo productivo, sobre cambio climático, sobre género)</li> <li>Documentos estratégicos del GdM</li> <li>Literatura especializada en pobreza rural, desarrollo productivo, protección social y en los temas específicos abordados por cada programa</li> </ul> <p>Métodos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión documental</li> <li>Entrevistas individuales o grupales: <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal de FIDA</li> <li>Personal del SADER, CONAFOR, SHCP y UEP</li> <li>Autoridades de GdM, incluyendo gobiernos estatales y municipales</li> <li>Beneficiarios</li> <li>Personal de otros cooperantes</li> <li>Miembros de academia y sector privado</li> </ul> </li> </ul> |

| Criterios de evaluación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Preguntas clave de evaluación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>2] COHERENCIA</b></p> <p>Engloba los conceptos de coherencia externa e interna. La <b>coherencia externa</b> es la congruencia de la estrategia con las intervenciones de otros actores en el mismo contexto.</p> <p>La <b>coherencia interna</b> se refiere a la lógica interna de la estrategia, incluido el carácter complementario de los objetivos crediticios y no crediticios dentro del programa en el país. Las actividades no crediticias son ámbitos específicos para evaluar la coherencia.</p> <p><b>Gestión de los conocimientos.</b> Medida en que el programa en el país financiado por el FIDA capta, crea, destila, difunde y utiliza los conocimientos.</p> <p><b>Creación de asociaciones.</b> Medida en que el FIDA establece asociaciones oportunas, eficaces y sostenibles con instituciones gubernamentales, organizaciones internacionales, el sector privado, organizaciones que representan a grupos marginados y otros asociados para el desarrollo a fin de cooperar, evitar la duplicación de esfuerzos y aprovechar la ampliación de escala de las buenas prácticas e innovaciones reconocidas en apoyo de la agricultura en pequeña escala y el desarrollo rural.</p> <p><b>Actuación en el ámbito de las políticas.</b> Medida en que el FIDA y las partes interesadas en el país se comprometen, así como los progresos realizados, en el apoyo al diálogo sobre las prioridades en materia de políticas o el diseño, la aplicación y la evaluación de las instituciones, las políticas y los programas oficiales que conforman las oportunidades económicas para que un gran número de personas de las zonas rurales salgan de la pobreza.</p> | <p><b>Sobre la coherencia externa</b></p> <p>2.1 ¿Cómo afectó el trabajo de otras agencias/organismos de desarrollo la formulación del COSOP y de los programas evaluados? ¿Con qué agencias/organismos de desarrollo tuvo el FIDA un diálogo durante la formulación del COSOP y de los programas para definir áreas de especialización o colaboración y para aprender de sus experiencias? ¿Qué papel jugó el GdM en ese diálogo? ¿En este diálogo se tomaron en cuenta los temas transversales del FIDA, GdM, estados federales, CC, GRN el desarrollo y priorización de cadenas de valor, así como desarrollo de esquemas de protección social en el país?</p> <p>2.2 ¿Qué valor agrega FIDA al desarrollo del país (cuál es su ventaja comparativa)? ¿Qué valor es capaz de agregar a futuro?</p> <p>2.2b ¿Cómo se ha asegurado la complementariedad con otros donantes con inversiones en desarrollo rural?</p> <p><b>Creación de asociaciones</b></p> <p>2.3 ¿Existen ejemplos concretos de colaboración entre el FIDA y otros actores (organismos de desarrollo, instituciones gubernamentales, movimientos y redes sociales, sector privado, organizaciones civiles) durante el periodo de evaluación? ¿Cuál ha sido el rol de FIDA?</p> <p>2.4 De las asociaciones/colaboraciones planeadas en el COSOP, ¿cuáles se materializaron y cuáles no? ¿Por qué no se materializaron las que no lo hicieron? ¿En qué medida los fuertes y activos movimientos nacionales de mujeres y pueblos indígenas presentes en el país han generado alianzas con el proyecto y cómo FIDA los ha podido apoyar en el diálogo político nacional?</p> <p><b>Sobre la coherencia interna</b></p> <p>2.5 ¿En qué medida las operaciones financiadas por el FIDA cubren todos los ámbitos planteados en el COSOP? ¿En qué medida el conjunto de operaciones financiadas por FIDA es suficientes para alcanzar los objetivos establecidos en el COSOP?</p> <p>2.6 ¿En qué medida las operaciones de FIDA comparten un abordaje metodológico o se complementan unas con otras?</p> <p>2.7 ¿Los mecanismos de convocatorias y focalización de los programas FIDA, así como el sistema de acompañamiento de las instituciones involucradas, son instrumentos coherentes con la focalización deseada?</p> <p>2.8 ¿En qué medida se han producido sinergias, duplicidades y vínculos entre los distintos elementos de la estrategia o el programa en el país (es decir, los proyectos y las actividades no crediticias)?</p> <p><b>Sobre la gestión de conocimiento</b></p> <p>2.9 ¿Qué iniciativas de generación, captación, utilización y difusión de conocimiento ha tenido FIDA durante el periodo de evaluación? ¿cómo y en qué medida se han plasmado los aprendizajes de proyectos previos en los nuevos diseños? ¿Cómo han influido en los debates locales, nacionales o internacionales?</p> <p><b>Sobre la actuación de políticas</b></p> <p>2.10 Con base en su experiencia programática y de gestión de conocimiento, ¿en qué medida ha contribuido el FIDA al debate sobre diseño, aplicación y evaluación de políticas, programas y reformas institucionales?</p> <p>2.11 ¿Cómo se valora la adicionalidad del FIDA en México en términos de generar condiciones de sostenibilidad, innovación y conocimiento en la agricultura familiar y los pequeños productores rurales?</p> |

| Criterios de evaluación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Preguntas clave de evaluación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>3. EFICACIA</b></p> <p>Medida en que la intervención o la estrategia en el país ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y resultados en el momento de la evaluación, incluido cualquier resultado diferencial entre grupos.</p> <p>Un sub-ámbito específico de la eficacia se refiere a:</p> <p>La <b>innovación</b>, es decir, medida en que las intervenciones han aportado una solución (práctica, enfoque o método, proceso, producto o norma) que es novedosa con respecto al contexto específico, el marco temporal y las partes interesadas (usuarios previstos de la solución), con la finalidad de mejorar el desempeño y/o hacer frente a uno o varios problemas relacionados con la reducción de la pobreza rural.<sup>2</sup></p> <p>2/ Condiciones que caracterizan una innovación: novedad para el contexto, los usuarios previstos y el propósito de mejorar el desempeño. Por otro lado, en la evaluación a nivel institucional de 2020 sobre el apoyo del FIDA a las innovaciones se definen las innovaciones de carácter transformador como “las que elevan a los agricultores pobres por encima de un umbral desde el que no pueden retroceder fácilmente después de una crisis”. Estas innovaciones tratan simultáneamente múltiples dificultades a las que se enfrentan los pequeños agricultores. En los contextos operacionales del FIDA, lo que se hace es aglutinar o agrupar varias pequeñas innovaciones. La mayoría de las veces se trata de soluciones o enfoques holísticos que se aplican o se ponen en práctica en las operaciones respaldadas por el FIDA.</p> | <p>Sobre el alcance de resultados</p> <p>3.1 ¿Cuál es la evaluabilidad (ex ante y ex post) de los objetivos (indicadores de resultado) del COSOP y de los programas financiados por FIDA?</p> <p>3.2 ¿Se han cumplido, o es probable que se cumplan, los objetivos de la intervención o la estrategia y el programa en el país en el momento de la evaluación? ¿Qué evidencia existe?</p> <p>3.3 ¿Ha cumplido la intervención o la estrategia otros objetivos o ha tenido alguna consecuencia inesperada? ¿Las estrategias diferenciadas y/o las acciones de interconexión de los temas transversales han logrado resultados medibles?</p> <p>3.4 ¿En qué medida pueden atribuirse los resultados observados a la actuación del FIDA? ¿Qué otros factores existen que pudieran haber generado dichos resultados?</p> <p>3.5 Para aquellos resultados que no pudieron/podrán ser alcanzados, ¿a qué se debe? ¿Qué medidas se implementaron para remediar la situación y qué medidas se pudieron haber tomado?</p> <p>3.6 ¿Cuáles fueron los resultados referentes a la inclusión, seguridad alimentaria y nutricional, la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres, la sostenibilidad ambiental, la mitigación y adaptación al cambio climático?</p> <p>3.7 ¿De qué manera la falta de presencia de FIDA en el país, así como las grandes distancias y la diversidad del territorio han impactado sobre el cercano monitoreo y acompañamiento a los programas para garantizar resultados?</p> <p>Sobre la innovación</p> <p>3.8 ¿En qué medida el programa o proyecto apoya o promueve innovaciones que se ajustan a las necesidades o los problemas de las partes interesadas?</p> <p>3.9 ¿Han sido las innovaciones inclusivas y accesibles para una diversidad de agricultores (con relación al género, personas con discapacidad, pueblos indígenas, jóvenes y la diversidad de grupos socioeconómicos)?</p> <p>3.10 ¿Cuál es el origen de esas innovaciones y por qué no habían sido implementadas antes entre la población objetivo?</p> |

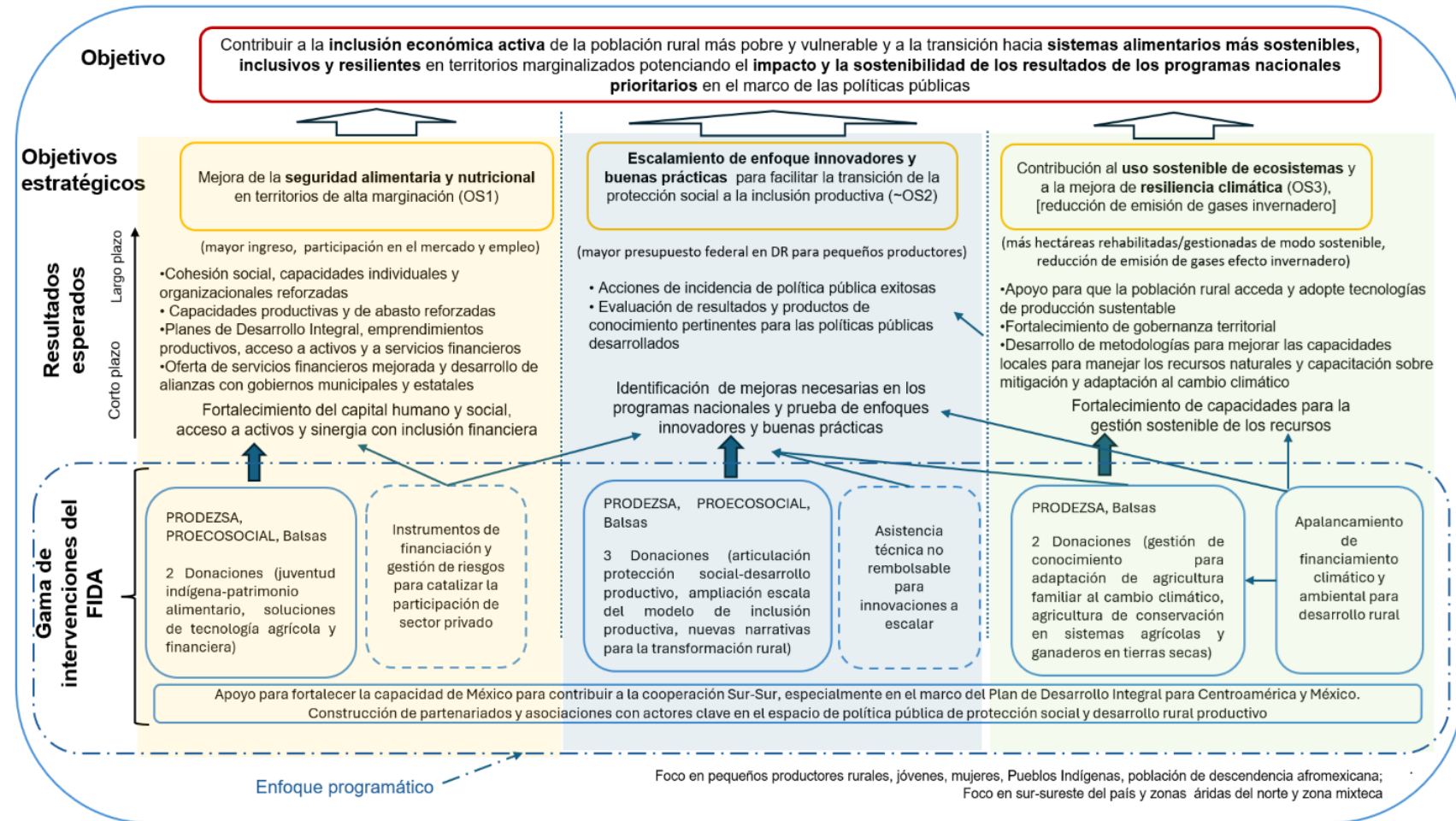
| Criterios de evaluación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Preguntas clave de evaluación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>4. EFICIENCIA</b></p> <p>Medida en que la intervención o estrategia consigue, o es probable que consiga, resultados de forma económica y oportuna.</p> <p>“Económica” significa la conversión de insumos (por ejemplo, fondos, conocimientos técnicos, recursos naturales, tiempo) en productos, efectos directos e impactos de la manera más rentable posible, en comparación con las alternativas viables en el contexto. La consecución “oportuna” es la que se produce en el plazo previsto, o en un plazo razonablemente ajustado a las demandas provenientes de la evolución del contexto. Esto puede incluir la evaluación de la eficiencia operacional (grado en que se ha gestionado adecuadamente la intervención).</p>                                                                                                                                                                | <p>4.1 ¿Qué relación existe entre beneficios y costos (ej., valor actual neto, tasa interna de retorno)? ¿Cómo es en comparación con intervenciones similares (si la comparación es plausible)?</p> <p>4.2 ¿Los costos unitarios de las intervenciones específicas son coherentes con las prácticas reconocidas y los resultados obtenidos?</p> <p>4.3 ¿Las ratios de los costos de gestión del programa son justificables con respecto a los objetivos de la intervención y los resultados alcanzados, teniendo en cuenta el contexto y los acontecimientos imprevisibles?</p> <p>4.4 ¿El plazo del diseño y la ejecución de la intervención es justificable, teniendo en cuenta los resultados alcanzados, el contexto específico y los acontecimientos imprevisibles?</p> <p>4.5 ¿Los presupuestos incorporaron actividades asociadas a la mejora de la seguridad alimentaria y nutricional y a la reducción de riesgos por efectos del cambio climático o el fortalecimiento de la resiliencia?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><b>5. IMPACTO</b></p> <p>Medida en que una intervención o estrategia en el país ha generado, o se espera que genere, efectos significativos de nivel superior, positivos o negativos, previstos o no previstos. Este criterio comprende los ámbitos siguientes:</p> <p>cambios en los <b>ingresos, los activos y la capacidad productiva</b>;</p> <p>(ii) cambios en el <b>capital social/humano</b>;</p> <p>(iii) cambios en la <b>seguridad alimentaria y la nutrición</b> de los hogares;</p> <p>(iv) cambios en las <b>instituciones y las políticas</b>.</p> <p>En la evaluación del impacto se tratará de determinar si los cambios han sido transformadores, generando cambios que pueden llevar a las sociedades a vías de desarrollo fundamentalmente diferentes (por ejemplo, debido a la magnitud o a los efectos distributivos de los cambios para los grupos pobres y marginados).</p> | <p><b>Sobre el alcance de impactos</b></p> <p>5.1 ¿Cuál es la evaluabilidad (ex ante y ex post) de los objetivos (indicadores de impacto) del COSOP y de los programas financiados por FIDA?</p> <p>5.2 ¿En qué medida cambiaron/o es probable que cambien las variables indicadas en (i) a (iv) (ingresos, activos, capacidad productiva, capital social/humano, seguridad alimentaria, nutrición, instituciones y políticas)? ¿Qué evidencia existe?</p> <p>5.3 ¿En qué medida pueden atribuirse los impactos observados a la actuación del FIDA? ¿Qué incentivos promovieron las actividades apoyadas por el FIDA? ¿Qué otros factores existen que pudieran haber generado dichos impactos?</p> <p>5.4 ¿Qué impacto se observa entre las organizaciones que han recibido apoyo más de una vez del FIDA u otros programas de donantes aliados?</p> <p>5.5 Para aquellos impactos que no pudieron/podrán ser alcanzados, ¿a qué se debe? ¿Qué medidas se implementaron para remediar la situación y qué medidas se pudieron haber tomado?</p> <p>5.6 ¿Existen impactos negativos que hayan resultado/o es probable que resulten del trabajo del FIDA?</p> <p>5.7 ¿Cuáles son las implicaciones de los impactos (positivos y negativos) alcanzados en términos de equidad y vulnerabilidad?</p> |

| Criterios de evaluación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Preguntas clave de evaluación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>6. SOSTENIBILIDAD</b></p> <p>Medida en que las autoridades gubernamentales, las organizaciones donantes, el sector privado y otros organismos mantienen y amplían de escala (o es probable que mantengan y amplíen de escala) los beneficios netos de la intervención o la estrategia.</p> <p>Nota: Esto incluye un examen de la capacidad <b>financiera, económica, social, ambiental e institucional</b> de los sistemas que se necesitan para mantener los beneficios netos a lo largo del tiempo. Implica el análisis de la resiliencia, los riesgos y las posibles contrapartidas.</p> <p>Ámbito específico de la sostenibilidad:<br/> <b>Gestión de los recursos naturales y el medio ambiente y adaptación al cambio climático.</b> Medida en que las intervenciones o la estrategia de desarrollo contribuyen a mejorar la sostenibilidad ambiental y la resiliencia al cambio climático en la agricultura en pequeña escala.</p> <p>La <b>ampliación de escala</b><sup>3</sup> se produce cuando: i) los asociados bilaterales y multilaterales, el sector privado y las comunidades adoptan y difunden la solución probada por el FIDA; ii) otras partes interesadas invierten recursos para llevar la solución a escala, y iii) el gobierno aplica un marco normativo para generalizar la solución probada por el FIDA (de la práctica a la política).</p> <p>3/ Téngase en cuenta que la ampliación de escala no solo se refiere a las innovaciones.</p> | <p><b>Sobre la sostenibilidad social, material y económica</b></p> <p>6.1 ¿Cuál es el nivel de compromiso, participación y sentido de apropiación del gobierno, los movimientos, las comunidades y autoridades indígenas locales, las organizaciones de base y la población rural pobre con respecto a las acciones implementadas por la actuación del FIDA?</p> <p>6.2 En el caso donde las acciones implementadas impliquen inversiones en bienes tangibles, ¿cuál es la vida esperada de las inversiones? ¿En qué medida puede decirse que las acciones implementadas habrán de continuar en el futuro (incluyendo costos de operación y mantenimiento) con recursos propios de la población beneficiaria? ¿Existen casos en los que se hayan utilizado fondos de contingencia para reparar bienes tangibles cofinanciados por las operaciones apoyadas por el FIDA?</p> <p>6.3 ¿Ha garantizado el gobierno las asignaciones presupuestarias para cubrir las operaciones y el mantenimiento de las acciones implementadas? ¿Qué otros mecanismos de sostenibilidad se han establecido a nivel gubernamental, federal, organizativo o comunitario para dar continuación a los beneficios obtenidos por las inversiones FIDA?</p> <p>6.4 ¿En qué medida la actuación del FIDA ha contribuido a la sostenibilidad/estabilidad institucional?</p> <p>6.5 ¿Se han instalado capacidades en los jóvenes, mujeres, pueblos indígenas y personas con discapacidad para que puedan ser autónomos en la búsqueda de nuevos fondos y/o en la gestión de nuevos proyectos?</p> <p><b>Sobre la sostenibilidad ambiental</b></p> <p>6.6 ¿En qué medida la actuación del FIDA ha mejorado las prácticas agrícolas, minimizado los daños al medio ambiente e introducido compensaciones para contrarrestar los daños causados por esas prácticas agrícolas?</p> <p>6.7 ¿En qué medida la actuación del FIDA ha apoyado una productividad agrícola sostenible e integrada en los ecosistemas y respetando los saberes y las prácticas ancestrales indígenas?</p> <p>6.8 ¿En qué medida la actuación del FIDA ha canalizado la financiación para el clima y el medio ambiente a través de la intervención o el programa en el país para los pequeños agricultores?</p> <p>6.9 ¿En qué medida la actuación del FIDA fomenta la resiliencia al cambio climático mediante la gestión de sistemas competitivos de uso de la tierra y territorios?</p> <p><b>Sobre la ampliación de escala</b></p> <p>6.10 ¿En qué medida se han ampliado de escala o es probable que se amplíen en el futuro los resultados? ¿Hay algún indicio de compromiso por parte del gobierno y de las principales partes interesadas para ampliar de escala las intervenciones y los enfoques?</p> <p>6.11 ¿Qué evidencia existe sobre el escalamiento de otras intervenciones en los ámbitos de actuación del FIDA en el país? ¿Esas intervenciones tienen características semejantes a los programas del FIDA? ¿De qué manera se ha incluido al sector privado en las estrategias de escalamiento de las inversiones?</p> |

| Criterios de evaluación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Preguntas clave de evaluación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>7. IGUALDAD DE GÉNERO Y EMPODERAMIENTO DE LA MUJER</b></p> <p>Medida en que las intervenciones del FIDA han contribuido a una mayor igualdad de género y al empoderamiento de la mujer. Por ejemplo, en lo que respecta al acceso de las mujeres a los bienes, recursos y servicios y a su propiedad; la participación en la adopción de decisiones; el equilibrio de la carga de trabajo y el impacto en los ingresos, la nutrición y los medios de vida de las mujeres; y la promoción de cambios sostenibles, inclusivos y de gran alcance en las normas sociales, las actitudes, los comportamientos y las creencias que sustentan la desigualdad de género.</p> <p>En las evaluaciones se valorará en qué medida las intervenciones y estrategias han sido transformadoras en materia de género con relación al contexto, al: i) abordar las <b>causas profundas de la desigualdad y la discriminación</b> de género; ii) actuar sobre los <b>roles de género, las normas y las relaciones de poder</b>, y iii) promover <b>procesos más amplios de cambio social</b> (más allá de la intervención inmediata).</p> | <p><b>Sobre el diseño</b></p> <p>7.1 ¿El COSOP y las operaciones de FIDA contaron con un diagnóstico completo de la situación prevaleciente en términos de igualdad de género y empoderamiento de la mujer entre las poblaciones-objetivo potenciales de los programas del FIDA?</p> <p>7.2 ¿En qué medida estuvieron presentes las consideraciones de igualdad de género y empoderamiento de la mujer en el COSOP y las operaciones FIDA?</p> <p>7.3 ¿Las acciones y objetivos planteados en términos de igualdad de género y empoderamiento de la mujer fueron suficientes en relación con la problemática presente entre la población objetivo? (considerando el análisis de las brechas de género realizado para el diseño y las metas planteadas y los recursos presupuestados)</p> <p>7.4 ¿Cuál es la evaluabilidad (ex ante y ex post) de la actuación del FIDA en términos de igualdad de género y empoderamiento de la mujer?</p> <p>7.4b ¿Cómo se consideraron los requerimientos sobre igualdad de género, empoderamiento de las mujeres e inclusión de grupos especialmente vulnerables en los programas (hombres y mujeres indígenas, diferentes grupos de edad, otros)?</p> <p><b>Sobre los logros (eficacia)</b></p> <p>7.5 ¿Cuáles han sido los logros del proyecto en cuanto a promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, incluidas las cuestiones de interseccionalidad?</p> <p>7.6 En particular, ¿se han producido cambios en (i) el acceso de las mujeres a los recursos, las fuentes de ingresos, los activos (incluida la tierra) y los servicios; (ii) la influencia de las mujeres en la toma de decisiones en el hogar y la comunidad; (iii) la distribución de la carga de trabajo (incluidas las tareas domésticas), y (iv) la salud, las aptitudes y la nutrición de las mujeres?</p> <p>7.7 ¿Se han producido cambios notables en las normas sociales, las actitudes, los comportamientos y las creencias, así como en las políticas y leyes relativas a la igualdad de género que puedan ser vinculados a actividades promovidas por el FIDA en el país?</p> <p>7.8 ¿Se ha prestado atención a los recursos de ejecución del programa y al seguimiento desglosado con respecto a los objetivos de igualdad de género y empoderamiento de la mujer?</p> <p>7.9 ¿Hubo una atención a la diferencia entre mujeres indígenas y no indígenas y sus diferentes culturas, conocimientos y prácticas en el sector rural/agrícola?</p> <p>7.10 ¿En qué medida la apertura/interés de las autoridades gubernamentales y la concientización de la sociedad civil mexicana sobre el género han influenciado/maximizado los logros de los proyectos en igualdad de género y empoderamiento de la mujer?</p> |

| Criterios de evaluación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Preguntas clave de evaluación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>8. DESEMPEÑO DE LOS ASOCIADOS</b><br/>(evaluado de forma separada para el FIDA y el gobierno)<br/>Medida en que el FIDA y el gobierno (incluidas las autoridades centrales y locales y los organismos de ejecución) han apoyado el diseño, la ejecución y el logro de resultados, un entorno normativo propicio y el impacto y la sostenibilidad de la intervención o el programa en el país.</p> <p>Idoneidad del sentido de apropiación y la responsabilidad del prestatario durante todas las fases del proyecto, incluidos el gobierno y el organismo de ejecución, para garantizar la calidad de la preparación y la ejecución, el cumplimiento de los convenios y acuerdos, el apoyo a un entorno normativo propicio y para sentar las bases de la sostenibilidad y fomentar la participación de las partes interesadas en el proyecto.</p> | <p><b>Sobre el desempeño del FIDA</b></p> <p>8.1 ¿En qué medida ha sido eficaz el apoyo del FIDA a la calidad general del diseño, incluidos los aspectos relacionados con el enfoque del proyecto, el cumplimiento y los aspectos operacionales?</p> <p>8.2 ¿En qué medida el FIDA ha determinado y enfrentado de forma proactiva las amenazas al logro de los objetivos de desarrollo del proyecto?</p> <p>8.3 ¿Qué tan adecuado fue el diagnóstico de FIDA sobre la capacidad de ejecución de los organismos ejecutores?</p> <p>8.4 ¿En qué medida ha sido eficaz y eficiente el apoyo (incluyendo recursos humanos y financieros) del FIDA al organismo de ejecución en la gestión del proyecto, la gestión financiera y el establecimiento de sistemas de M&amp;E a nivel de proyecto? ¿Qué tan adecuado fue el acompañamiento de FIDA a las unidades ejecutoras, en términos de tiempos y magnitud del apoyo y con relación a las necesidades particulares?</p> <p>8.5 ¿Qué tanto control tiene FIDA sobre la ejecución de los programas? ¿Qué tanto seguimiento puede darle los equipos de FIDA a la ejecución de las operaciones?</p> <p>8.6 ¿Qué postura ha adoptado el FIDA y su labor en asociación con otros asociados para el desarrollo?</p> <p>8.6b ¿En qué medida FIDA contribuyó a reforzar las capacidades provinciales y a establecer estrategias de sostenibilidad institucional para atender a los productores agrícolas en condiciones de pobreza?</p> <p><b>Sobre el desempeño del Gobierno de México</b></p> <p>8.7 ¿En qué medida ha sido tangible el compromiso del gobierno con el cumplimiento de los objetivos de desarrollo y el sentido de apropiación de la estrategia o el proyecto?</p> <p>8.8 ¿El gobierno ha hecho partícipes y ha consultado a los beneficiarios o las partes interesadas de forma adecuada en el diseño y durante la ejecución?</p> <p>8.9 ¿Qué postura ha adoptado el gobierno y su labor en asociación con otros asociados para el desarrollo?</p> <p>8.10 ¿En qué medida los organismos ejecutores de proyectos FIDA han gestionado adecuadamente los procedimientos de puesta en marcha, las disposiciones sobre la ejecución, el nombramiento del personal clave y la asignación de recursos o la financiación?</p> <p>8.11 ¿En qué medida los organismos ejecutores de proyectos FIDA han detectado y resuelto oportunamente los problemas de ejecución? ¿Ha reaccionado la gestión del proyecto a los cambios en el entorno o a las recomendaciones formuladas durante las misiones de supervisión o por el comité de dirección del proyecto?</p> <p>8.12 ¿En qué medida han sido útiles las distintas herramientas de gestión del proyecto, el plan de trabajo anual y presupuesto y el sistema de información de gestión, desarrollados durante la ejecución? ¿Ha utilizado la gestión del proyecto estas herramientas de forma adecuada?</p> <p>8.13 ¿Cómo ha cumplido el GdM y las entidades gubernamentales de ejecución con sus responsabilidades fiduciarias? ¿Qué utilidad ha tenido el plan de adquisiciones y contratación y cómo se ha utilizado durante la ejecución? ¿Qué utilidad han tenido las auditorías realizadas?</p> <p>8.14 ¿En qué medida han sido adecuadas las disposiciones sobre M&amp;E adoptadas por los organismos ejecutores nacionales, incluido el plan de M&amp;E, y la utilización de los datos de M&amp;E en la toma de decisiones y la asignación de recursos?</p> |

## Teoría del cambio



Se incluyen con una línea punteada los tipos de inversiones que se incluyeron en los COSOP, pero todavía no se han materializado.

Supuestos:

No hay demoras significativas en la ejecución de los préstamos debido a cambios institucionales, la falta de asignación presupuestarias u otros factores.

Los gobiernos estatales y municipales, así como las oficinas desconcentradas de las agencias de ejecución federales, tienen interés y capacidades para ejecutar los fondos en su territorio.

La identificación de los temas de las innovaciones y buenas prácticas es correcta y de interés para los tomadores de decisiones de política pública.

Existen proveedores de servicios a las empresas con capacidad de diagnóstico y conexión con sector privados y mercados nacionales e internacionales.

Los cambios en las prioridades gubernamentales no son muy significativos.

No existen factores externos que impidan la mejora de las variables asociadas a los objetivos estratégicos o sus efectos no afectan significativamente el desarrollo de las actividades planificadas (eventos externos naturales, políticos, sociales, económicos, ambientales).

El sector privado tecnológico (*Agritech* y *Fintech*) y los actores que ofrecen servicios financieros están predispuestos a colaborar con los programas apoyados por el FIDA adaptar sus productos a la población meta.

La coordinación entre las entidades federales y las instancias gubernamentales a nivel subnacional es funcional y asegura la continuidad de los apoyos.

Proyectos financiados por el FIDA en Los Estados Unidos Mexicanos

Cuadro 5  
Operaciones de préstamo del FIDA en México anteriores al periodo de evaluación

| Nombre del Proyecto                                                                                             | No. de Proyecto | Costo total en millones de USD | Financiamiento FIDA en millones de USD | Cofinanciamiento en millones de USD                                      | Fecha de aprobación | Fecha de culminación | Estado  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|---------|
| Proyecto de Desarrollo Rural de Oaxaca                                                                          | 1100000036      | 43,2                           | 15,3                                   | 27,9                                                                     | 06/05/1980          | 30/06/1988           | Cerrado |
| Proyecto de Desarrollo Rural de las comunidades Marginadas de las Áreas Ixtleras                                | 1100000270      | 53,3                           | 30,0                                   | 23,3                                                                     | 03/10/1990          | 31/03/2001           | Cerrado |
| Proyecto de Desarrollo Rural de las Comunidades Indígenas del Estado de Puebla                                  | 1100000303      | 43,0                           | 25,0                                   | 18,0                                                                     | 15/04/1992          | 30/06/2001           | Cerrado |
| Proyecto de Desarrollo Rural de las Comunidades Mayas de la Península de Yucatán                                | 1100000494      | 17,2                           | 10,4                                   | 6,8                                                                      | 07/12/1995          | 30/06/2005           | Cerrado |
| Proyecto de Desarrollo Rural Para las Regiones Huleras de México                                                | 1100001141      | 55,0                           | 25,0                                   | 30,0                                                                     | 03/05/2000          | 30/06/2010           | Cerrado |
| Proyecto de Fortalecimiento del Programa Nacional de Microcuencas                                               | 1100001268      | 28,0                           | 15,0                                   | 13,0<br>(4 de Fondo para el Medio Ambiente Mundial)                      | 18/12/2003          | 21/12/2010           | Cerrado |
| Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales e Indígenas del Noroeste Semiárido- (PRODESNOS) | 1100001349      | 32,95                          | 24,97                                  | 7,9                                                                      | 08/09/2005          | 30/06/2014           | Cerrado |
| Proyecto de Desarrollo Comunitario Forestal en los Estados del Sur (Campeche, Chiapas Y Oaxaca)- (DECOFOS)      | 1100001412      | 18,5                           | 5,0                                    | 13,5 (5 de Fondo para el Medio Ambiente Mundial)                         | 15/09/2009          | 30/09/2016           | Cerrado |
| Proyecto de Inclusión Productiva Rural (PROINPRO)                                                               | 2000000973      | 19,5                           | 7,08<br>(0,5 de donación FIDA)         | 12,38 (11,6 de Fondo de programas productivos y 0,78 de Fondos PROSPERA) | 28/11/2015          | 11/07/2018           | Cerrado |

Fuente: EEPP 2020. La columna de cofinanciamiento suma del aporte contraparte nacional, la contribución de los beneficiarios y el cofinanciamiento internacional (si aplica).

Cuadro 6  
Operaciones de préstamo del FIDA en México evaluadas en esta EEPP

| Nombre del Proyecto                                                                                                          | No. de Proyecto             | Costo total en millones de USD | Financiamiento FIDA en millones de USD | Cofinanciamiento en millones de USD                                    | Fecha de aprobación | Fecha de culminación | Estado   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|----------|
| Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales de Zonas Semiáridas (Regiones Norte y Mixteca)-(PRODEZSA)    | 1100001597                  | 40,01                          | 18,7 (2,0 de donación FIDA)            | 21,3<br>(15 de préstamo de Fondo Fiduciario de España <sup>184</sup> ) | 03/04/2012          | 30/06/2021           | Cerrado  |
| Proyecto Economía Social: Territorio e Inclusión (PROECOSOCIAL)                                                              | 2000001468                  | 56,2                           | 35,94 (0,575 de donación de FIDA*)     | 19,2                                                                   | 11/12/2017          | 30/06/2023           | Cerrado  |
| Reduciendo la vulnerabilidad climática y las emisiones a través de medios de vida sostenibles (BALSAS)                       | 2000002249                  | 91,3                           | 38,45                                  | 52.85 de Gob nacional y otros (39,5 del Fondo Verde para el Clima)     | 29/12/2021          | 31/12/2030           | En curso |
| Integración de la biodiversidad en la agricultura, en las actividades productivas de paisajes rurales de México (AgriBioMex) | 10574<br>(ID Proyecto FMAM) | 85,54                          | -                                      | 85,54 (9,78 de Fondo para el Medio Ambiente Mundial)                   | 24/7/2023           | 31/10/2029           | En curso |

\*Donación del FIDA para el “Fortalecimiento institucional y ampliación de escala del modelo de inclusión productiva en México”, 2000001889, ejecutada por CEPAL México.  
Fuente: EEPP 2020, OBI y docs de proyectos.

<sup>184</sup> Fondo Fiduciario de España para el Mecanismo de Cofinanciación de la Seguridad Alimentaria

# Donaciones financiadas por el FIDA en Los Estados Unidos Mexicanos

Cuadro 7

Donaciones del FIDA en México anteriores al periodo de evaluación

| Nombre de la donación                                                                                                               | Número de donación | Montos en USD | Receptor de fondos/entidad ejecutora                             | Fecha de aprobación | Fecha de culminación |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|
| . Micro bancos Rurales En Michoacán Y Su Vinculación Con Programas Gubernamentales (regional)                                       | G-I-N-255-         | 90 405        | Asociación Mexicana de Uniones de Crédito Del Sector Social A.C. | 12/02/2004          | 16/01/2009           |
| . Fondo de apoyo a los pueblos Indígenas en apoyo al proyecto Consolidación de RITA SC (regional)                                   | G-C-WB-16-         | 20 000        | RED Indígena de Turismo Alternativo (RITA)                       | 27/08/2007          | 31/07/2012           |
| . Estrategia De Prevención De VIH/Sida e Infecciones De Transmisión Sexual Con Mujeres Indígenas De La Región De Zongoli (regional) | G-C-NO1-7-         | 22 700        | Fundación Nacional de Mujeres Por la Salud Comunitaria Ac        | 09/06/2009          | 01/08/2012           |
| . Desarrollo Comunitario Forestal (Campeche, Chiapas And Oaxaca) (nacional)                                                         | G-G-FSP-28-        | 4 984 096     | Secretaría de Hacienda y Crédito Publico                         | 23/03/2011          | 26/04/2017           |
| . Programa para transferencias condicionadas y desarrollo rural en América Latina (regional)                                        | G-I-R-1373-        | 1 745 168     | Universidad de Los Andes                                         | 22/05/2012          | 26/01/2017           |
| . Proyecto de Desarrollo Sostenible para las comunidades en las áreas Semiáridas (nacional)                                         | G-I-C-1361-        | 1 290 000     | Secretaría de Hacienda y Crédito Publico                         | 21/11/2012          | 30/06/2021           |
| . Programa Ampliando las Oportunidades Económicas para Mujeres Emprendedoras de América Latina (regional)                           | G-I-R-1385-        | 2 500 000     | ONU Mujeres                                                      | 15/04/2013          | 31/12/2016           |
| . Programa para fortalecer la gestión comunitaria en apoyo a la estrategia REDD+ en Mesoamérica (regional)                          | G-I-R-1303-        | 1 200 000     | CONABIO                                                          | 14/06/2013          | 19/04/2017           |
| . Desarrollo de diálogo sobre políticas para conseguir un impacto a gran escala (regional)a                                         | G-I-R-1449-        | 1 807 965     | RIMISP                                                           | 05/08/2013          | 23/01/2017           |
| 0. Asistencia técnica para el Gobierno de México (nacional)                                                                         | 2000000189         | 250 800       | RIMISP                                                           | 14/11/2013          | 30/09/2015           |
| 1. Territorios productivos -asistencia técnica al piloto de Inclusión Estratégica (nacional)                                        | 2000001013         | 300 000       | RIMISP                                                           | 16/09/2015          | 27/07/2017           |
| 2. Inclusión Productiva (donación en el marco de PROINPRO)- (nacional)                                                              | 2000000973         | 500 000       | Secretaría de Hacienda y Crédito Publico                         | 21/06/2016          | 11/07/2018           |
| 3. Jóvenes Rurales, Territorios y Oportunidades: Una estrategia para el diálogo de políticas                                        | 2000001512         | 1 751 000     | RIMISP                                                           | 14/11/2016          | 31/12/2019           |

Fuente: Anexos de la EEPP publicada en 2015 (periodo 2005-2015). Dicho documento no detalla las donaciones aprobadas en el periodo anterior

Cuadro 8

**Donaciones del FIDA en México evaluadas en esta EEPP**

| Nombre de la donación                                                                                                                                                                                        | Número de donación               | Montos en USD * | Receptor de fondos/entidad ejecutora | Fecha de aprobación | Fecha de culminación | Alcance de la Donación                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------|--------------------------------------|---------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Mejorando la articulación entre intervenciones de <b>protección social</b> y desarrollo productivo rural en países en desarrollo: lecciones de AL y África.                                               | 2000001102                       | 1,820,000       | UNIANDES                             | 12/12/2015          | 31/12/2020           | ALC and África, <b>México</b> entre países beneficiarios                                                            |
| 2. <b>Juventud Indígena:</b> Salvaguarda y promoción del <b>patrimonio alimentario</b>                                                                                                                       | 2000001632                       | 900,000         | Slow Food                            | 07/07/2017          | 30/06/2021           | Argentina, Kenya, Brasil, Colombia, <b>México</b>                                                                   |
| 3. <b>Creación de capacidades para la gestión por resultados y escalamiento de innovaciones en políticas públicas de combate a la pobreza rural en el Nordeste de Brasil (Programa Internacional Semear)</b> | 2000001344                       | 3,600,000       | IICA                                 | 01/04/2017          | 30/06/2022           | Brazil, Mexico, Argentina                                                                                           |
| 4. Uso de la agricultura de conservación en <b>sistemas agrícolas y ganaderos</b> en tierras secas para mejorar el uso del agua y la fertilidad del suelo                                                    | 20000001630                      | 3,000,000       | ICARDA                               | 07/12/2017          | 31/12/2022           | Argelia, Bolivia, <b>México</b> , Túnez                                                                             |
| 5. <b>Innova AF</b> – Mejora de conocimiento para la adaptación de agricultura familiar al cambio climático                                                                                                  | 2000001611                       | 3,154,000       | IICA-CRI                             | 23/12/2017          | 31/01/2023           | Bolivia (estado plurinacional), Brasil, Colombia, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, Honduras, <b>México</b> |
| 6. <b>Nuevas narrativas</b> para la transformación rural en ALC                                                                                                                                              | 2000001856                       | 2,641,000       | CEPAL México                         | 23/12/2017          | 31/12/2024           | Costa Rica, Cuba, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, <b>México</b> , Nicaragua, Panamá, República Dominicana  |
| 7. <b>Innovatech</b> – Soluciones innovadoras de tecnología agrícola y tecnología financiera como respuesta al impacto de la COVID-19 (parte de Rural Poor Stimulus Facility)                                | 2000003835<br>and<br>20000002829 | 3,543,000       | Sparkassenstiftung                   | 07/07/2021          | 31/8/2023            | Haití, Honduras, Bolivia, <b>México</b> , Guatemala, El Salvador                                                    |

\* El presupuesto de las donaciones es el total para todos los países atendidos. No se cuenta con la información sobre los recursos que se destinaron de modo específico para México.

Fuente: elaboración propia en base a revisión de documentos y OBI.

## Avance sobre las recomendaciones de la anterior EEPP y avance

| Recomendaciones hechas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Estado de implementación según los hallazgos de la actual EEPP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Recomendación 1. Ajustar la focalización geográfica y agroecológica del programa en el país.</b> En la evaluación se recomienda mantener la focalización socioeconómica del programa en las poblaciones más pobres y el énfasis en el manejo de recursos naturales y la adaptación al cambio climático. En este marco, es oportuno que el Gobierno y el FIDA colaboren con instituciones nacionales de estadística y de investigación socioeconómica para construir una cartografía de la pobreza más precisa e identificar zonas geográficas y agroecológicas prioritarias para las intervenciones durante el próximo ciclo estratégico. En este sentido, es importante establecer una estrategia integrada y compartida con programas públicos y organizaciones internacionales sobre el manejo de los recursos naturales, la gestión ambiental y la adaptación al cambio climático. El FIDA debería compartir su experiencia en la formulación y utilización de directrices operacionales (que permitieron llegar a grupos más pobres) con otros asociados.</p>                                 | <p><b>Parcialmente implementada.</b></p> <p>El FIDA continuó focalizando sus intervenciones en las poblaciones más pobres y poniendo énfasis en el manejo de recursos naturales y la adaptación al cambio climático.</p> <p>Aunque la cartografía de la pobreza no se realizó, la donación sobre nuevas ruralidades, ejecutada por la CEPAL, desarrolló varios estudios sobre brechas de pobreza, bienestar y acceso a la salud.</p> <p>Sin embargo, no se encontró evidencia de una estrategia integrada sobre el manejo de recursos naturales, la gestión ambiental y la adaptación al cambio climático no se hicieron.</p> <p>Tampoco se encontró evidencia que el FIDA sistematizara y compartiera su experiencia con el uso de lineamientos operacionales.</p> |
| <p><b>Recomendación 2. Mejorar la calidad técnica del diseño y el aporte de innovación de los proyectos.</b> En un contexto nacional donde está vigente el principio de “no adicionalidad” de los recursos, el FIDA necesita aportar insumos técnicos más avanzados al diseño de los proyectos y promover soluciones novedosas. Esto se podría lograr mediante una cooperación con asociados (organismos públicos, organizaciones internacionales, organizaciones no gubernamentales, el sector privado, etc.) que tienen capacidad técnica y conocimiento de las prácticas más avanzadas en América Latina, particularmente en lo que respecta a: i) la capacitación y formación técnica de los productores primarios y de sus organizaciones; ii) la financiación de microempresas rurales (agrícolas y no agrícolas), y iii) el acceso a mercados y enlaces a cadenas de valor (las herramientas conceptuales desarrolladas con la CEPAL pueden ofrecer una guía metodológica). Lo anterior se puede potenciar si se integran mejor las actividades de préstamos y donaciones.</p>                    | <p><b>Parcialmente implementada.</b></p> <p>La ejecución del BALSAS da indicios de que la calidad de su diseño es mejor que la de proyectos anteriores; sin embargo, no se observa un mayor nivel de innovación ni un mayor grado de cooperación con asociados.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <p><b>Recomendación 3. Mejorar el seguimiento y la capitalización de las lecciones aprendidas.</b> El FIDA y el Gobierno necesitan aprender de los proyectos que financian. En particular, se deberían fortalecer los sistemas de SyE y, cuando se justifique, usar tecnologías como la georreferenciación y la teledetección. Para lograrlo, el FIDA podría colaborar con entidades como el CONEVAL (apoyo metodológico) y con otros centros de excelencia nacionales (como las universidades, el Centro de Investigación y Docencia Económicas, etc.) y valerse de otras iniciativas propias (como la donación PRIME, que apoya la capacidad de SyE de los proyectos). Para no perder lo aprendido, se necesita establecer un sistema que recoja, gestione, sistematice y analice la información generada durante la preparación y ejecución de cada proyecto. Esa información debe ponerse en un sitio de fácil acceso (sitio web) para que la puedan consultar los responsables de diseñar y ejecutar los proyectos, así como los especialistas temáticos que quieran conocer esas experiencias.</p> | <p><b>No implementada.</b></p> <p>No se ha encontrado evidencia de que los sistemas de SyE de los proyectos hayan mejorado. Tampoco se concretaron colaboraciones con CONEVAL o con centros de excelencia nacionales, ni se hizo uso de iniciativas propias. No se estableció un sistema que recoja, gestione, sistematice y analice la información generada durante la preparación y ejecución de los proyectos.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>Recomendación 4. Integrar más las actividades de donaciones y préstamos.</b> Hasta la fecha, las actividades financiadas por donaciones han estado poco vinculadas a las de la cartera de préstamos. De cara al futuro, se necesita desarrollar un programa de donaciones con estrategia y</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p><b>Parcialmente implementada.</b></p> <p>Si bien en esta EEPP se observa un mayor nivel de vinculación entre las donaciones y la cartera de préstamos, no se desarrolló un programa de donaciones con estrategia y</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

objetivos claros, cuyo propósito principal sea apalancar los efectos de la cartera de préstamos y fortalecer el diálogo sobre políticas.

**Recomendación 5. El FIDA necesita priorizar y fortalecer su capacidad de apoyo operacional y estratégico al programa.** En el ámbito de su actual proceso de descentralización, el FIDA necesita también interactuar con sus asociados en México, lo que podría lograrse por conducto de la oficina subregional de Panamá, en la que: i) un oficial del FIDA visite México con frecuencia y dedique una parte preponderante de su tiempo a este país, y ii) los asesores técnicos del FIDA y los especialistas temáticos externos colaboren de manera más sistemática no solamente con el apoyo al programa, sino también con la gestión de los conocimientos y el diálogo sobre políticas públicas.

**Recomendación 6. Para mejorar los resultados del programa se necesita un mayor compromiso e involucramiento en el diseño y la ejecución de los proyectos por parte de todos los actores y los organismos nacionales.** Las agencias públicas tendrían que participar activa e integralmente en la preparación de los proyectos que el FIDA financia y presupuestar asignaciones adecuadas para la ejecución de esos proyectos. También es importante que el Gobierno fortalezca su sistema de SyE y organice, junto con el FIDA, talleres de capacitación para capitalizar las enseñanzas extraídas. Además, es importante que los gobiernos de los estados donde se ejecuten los proyectos participen en su diseño y ejecución a fin de que puedan apropiarse de ellos y contribuyan a la sostenibilidad de los beneficios y a la ampliación de escala, gracias a los recursos y a las iniciativas locales de desarrollo.

objetivos claros y que tuviera como propósito apalancar los efectos de la cartera de préstamos. Es importante señalar que el establecimiento de un programa de donaciones excede a las capacidades institucionales asignadas al equipo de país. Por otra parte, algunas donaciones contribuyeron a fortalecer el diálogo sobre políticas.

**Parcialmente implementada.**

Las visitas de los Directores país del FIDA al país tuvieron una frecuencia variable durante el periodo. Todos los Directores País han gestionado dos (o hasta cuatro países) además de México, por lo que sus visitas han sido trimestrales. En los periodos de transición de Directores País (2019, 2022 y 2024) y de elaboración del COSOP fueron más frecuentes, con la excepción del periodo de pandemia. Los especialistas técnicos movilizados por el FIDA (personal y consultores) han aportado insumos de calidad. La consultora enlace ha estado apoyando el diálogo sobre políticas, los recursos para gestión de conocimiento son insuficientes sin donaciones (regionales) específicas.

**Parcialmente implementada.**

El diseño del proyecto BALSAS contó con el compromiso y el involucramiento del Gobierno Federal. No hay evidencia de que todos los actores y organismos nacionales involucrados (ni los gobiernos de los estados y/o el personal estatal y local de las dependencias ejecutoras) hayan participado activamente en el diseño de este proyecto o de las otras dos operaciones diseñadas durante el periodo (AgriBioMex y la donación Innovatech). Por su parte, el GdM no fortaleció su sistema de SyE y no se organizaron talleres de capacitación sobre las enseñanzas extraídas de los proyectos.

## Información sobre el uso de ROP y lineamientos de operación en la anterior EEPP

1. En cuanto a la focalización social, **los proyectos se orientaron a las familias pobres e indígenas, los pequeños productores y campesinos en situación de pobreza**. Al respecto, destacan las enseñanzas extraídas del PRODESNOS y el DECOFOS, que utilizaron lineamientos de operación más flexibles respecto a las reglas de operación (recuadro 1), lo que les permitió un enfoque diferenciado según el nivel de pobreza del ejido. Esto facilitó una mejor selección e inclusión de los grupos más vulnerables (avecindados, mujeres y jóvenes) de las comunidades y ejidos, más allá de los beneficiarios vinculados a los derechos de propiedad de la tierra, establecidos en la Ley Agraria.

Recuadro 1

### Reglas de operación y lineamientos de operación

Las **reglas de operación** son herramientas jurídicas que sirven para garantizar una aplicación transparente de los recursos públicos. En particular, establecen quién puede recibir los apoyos, el modo en que los beneficiarios deben solicitar el otorgamiento de los subsidios y los criterios que debe seguir la autoridad para su asignación. En las reglas de operación, se debe garantizar que los recursos se apliquen efectivamente al cumplimiento de los objetivos y metas de los programas autorizados en beneficio de los sectores o población objetivo.

Las reglas de operación de un programa parten de un breve análisis del problema (diagnóstico) y por ellas se establecen los objetivos vinculados a la matriz de los indicadores de los resultados emitidos por el CONEVAL y la SHCP. Además, incluyen los lineamientos de operación para su aplicación, los cuales establecen: el ámbito geográfico de aplicación del programa; la población objetivo; los requisitos de elegibilidad de los beneficiarios; el procedimiento de selección; las características de los apoyos, y los derechos, obligaciones y sanciones.

La CONAFOR utiliza normalmente reglas de operación que requieren que se acredite el *derecho propietario* de los beneficiarios en las comunidades y ejidos para apoyar actividades de gestión y conservación de bosques y selvas. Sin embargo, en el PRODESNOS y el DECOFOS, se usaron los lineamientos de operación como reglas especiales y se caracterizaron por su flexibilidad al facilitar la inclusión de las personas y familias más pobres y sin acceso a activos (derechos de propiedad sobre la tierra) entre los beneficiarios del proyecto y como parte del grupo objetivo. En particular, la CONAFOR introdujo ajustes al diseño original del PRODESNOS, utilizando el mecanismo operativo como principal instrumento para asignar y ejecutar los recursos, en lugar de las reglas de operación. En el caso del DECOFOS, se utilizaron los lineamientos a fin de garantizar la flexibilidad necesaria para atender al estrato de población más pobre, (mujeres y avecindados en núcleos agrarios). Igualmente, un aspecto importante que se pudo desarrollar en ambos proyectos fue la diversificación de giros productivos distintos de lo relativo a lo forestal en los proyectos apoyados.

Fuente: Informes del FIDA y la CONAFOR.

Fuente: [https://ioe.ifad.org/documents/38714182/41882938/mexico\\_cspe2020.pdf/cbc22c8f-5257-7745-21c2-c12de2d378a3](https://ioe.ifad.org/documents/38714182/41882938/mexico_cspe2020.pdf/cbc22c8f-5257-7745-21c2-c12de2d378a3) (página 24)

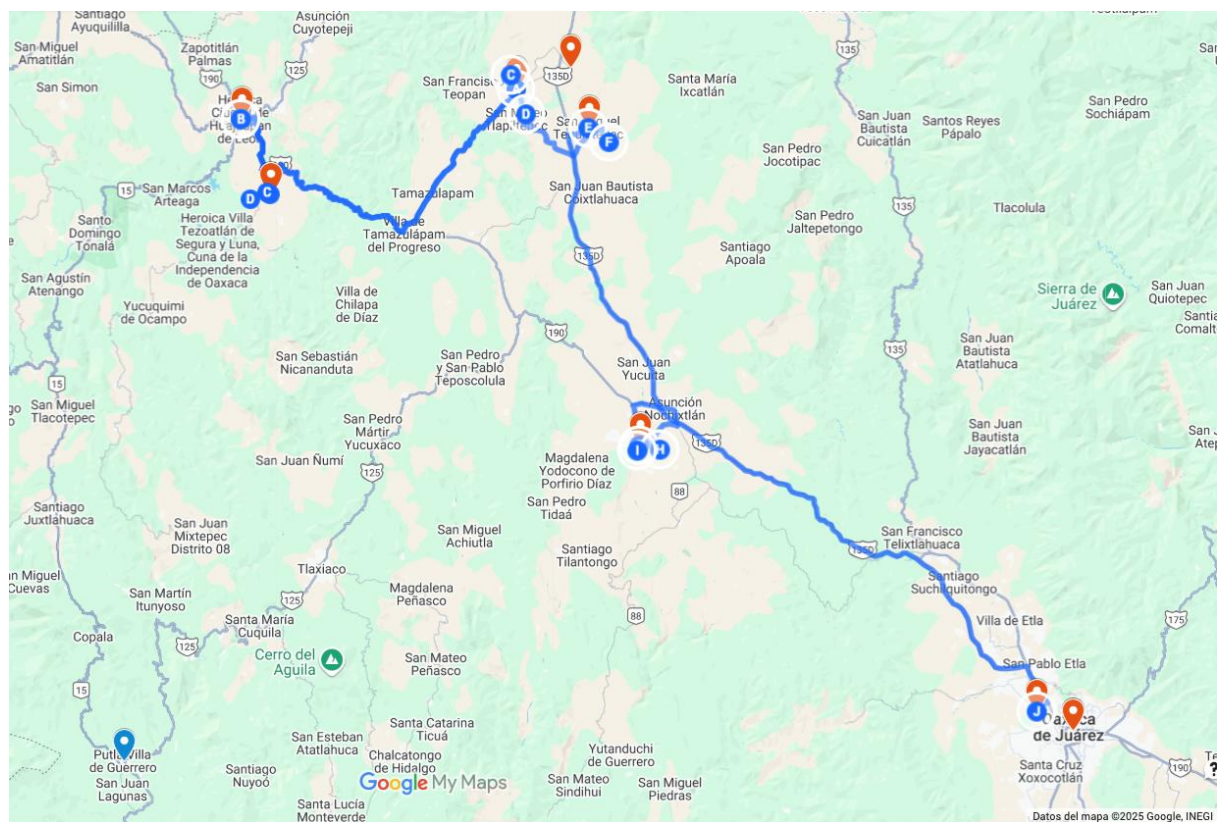
## Información adicional sobre la metodología

**Cuadro 9**  
**Tabla de grupos visitados en Puebla – Oaxaca**

|                                                                                    | Puebla | Oaxaca |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|
| Ejidos / empresas al interior de ejidos                                            | 4      |        |
| Comisariado de bienes comunales                                                    |        | 5      |
| Agencias municipales (dependientes de los municipios)                              |        | 2      |
| Grupos de mujeres                                                                  | 2      | 1      |
| Grupo mixto empresarial                                                            | 1      |        |
| Organización de 2º piso (unión agroforestal)                                       | 1      |        |
| Propietarios individuales (unidades de manejo ambiental de vida silvestre -venado) | 4      |        |
| Escuela Forestal (personal directivo y estudiantes)                                |        | 1      |
| TOTAL                                                                              | 12     | 9      |

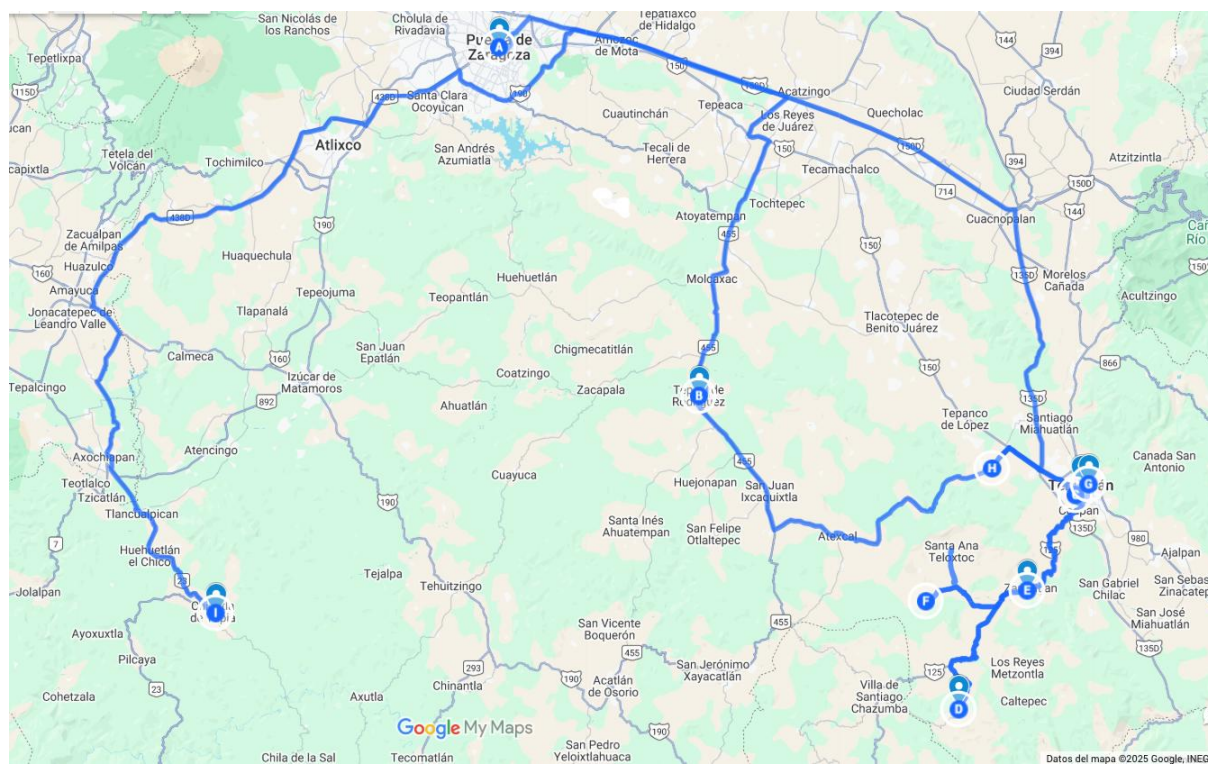
Fuente: Elaboración propia

Mapa 1  
Recorrido de visitas en el estado de Oaxaca



Fuente: Elaboración propia

Mapa 2  
**Recorrido de visitas en el estado de Puebla**



Fuente: Elaboración propia

Información adicional sobre contexto país

Mapa 3  
Estados Unidos Mexicanos



Fuente: INEGI (<https://cuentame.inegi.org.mx/mapas/nacional.aspx?tema=M>)

Cuadro 10  
Indicadores macroeconómicos

| Indicador                                                                                                                                            | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      | 2022      | 2023      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| PIB per cápita (USD corrientes) <sup>a</sup>                                                                                                         | 10,085    | 10,370    | 8,841     | 10,314    | 11,385    | 13,790    |
| PIB per cápita (USD a precios constantes de 2015) <sup>a</sup>                                                                                       | 10,297    | 10,159    | 9,235     | 9,728     | 10,011    | 10,242    |
| PIB per cápita - tasa de crecimiento anual (%) <sup>a</sup>                                                                                          | 1.01      | -1.33     | -9.10     | 5.34      | 2.91      | 2.30      |
| PIB en USD corrientes (millones) <sup>a</sup>                                                                                                        | 1,256,300 | 1,304,106 | 1,121,065 | 1,316,569 | 1,464,313 | 1,789,114 |
| PIB crecimiento anual (%) <sup>a</sup>                                                                                                               | 1.97      | -0.39     | -8.35     | 6.05      | 3.69      | 3.20      |
| Exportaciones de bienes y servicios (% del PIB) <sup>a</sup>                                                                                         | 39.04     | 38.53     | 39.24     | 40.57     | 42.73     | 35.98     |
| Importaciones de bienes y servicios (% del PIB) <sup>a</sup>                                                                                         | 41.17     | 38.93     | 37.62     | 42.50     | 45.65     | 37.18     |
| Exportaciones de bienes y servicios (millones de USD corrientes) <sup>a</sup>                                                                        | 490,509   | 502,468   | 439,854   | 534,122   | 625,732   | 643,754   |
| Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza, valor agregado (millones de USD a precios de 2018) <sup>b</sup> | 41,435    | 41,515    | 37,606    | 40,785    | 41,757    | 46,693    |

|                                                                                                                              |       |       |       |       |       |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza, valor agregado (% del PIB) <sup>b</sup> | 3.48  | 3.51  | 3.86  | 3.73  | 3.66  | 3.50  |
| Inflación (%) <sup>b</sup>                                                                                                   | 4.83  | 2.83  | 3.15  | 7.36  | 7.82  | 4.66  |
| Tipo de cambio (Peso Mexicano por USD) <sup>c</sup>                                                                          | 19.24 | 19.26 | 21.50 | 20.28 | 20.12 | 17.73 |

Fuente: elaboración propia con base en: a/ Datos del Banco Mundial (World Bank Development Indicators); b/ Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI); c/ Banco de México

#### Cuadro 11

#### Evolución del porcentaje de pobreza según ámbito de residencia

| Indicador                                  | 2016 | 2018 | 2020 | 2022 |
|--------------------------------------------|------|------|------|------|
| Nacional                                   |      |      |      |      |
| Población en situación de pobreza          | 43%  | 42%  | 44%  | 36%  |
| Población en situación de pobreza moderada | 36%  | 35%  | 35%  | 29%  |
| Población en situación de pobreza extrema  | 7%   | 7%   | 9%   | 7%   |
| Urbano                                     |      |      |      |      |
| Población en situación de pobreza          | 38%  | 37%  | 40%  | 32%  |
| Población en situación de pobreza moderada | 34%  | 33%  | 34%  | 28%  |
| Población en situación de pobreza extrema  | 4%   | 4%   | 6%   | 4%   |
| Rural                                      |      |      |      |      |
| Población en situación de pobreza          | 60%  | 58%  | 57%  | 49%  |
| Población en situación de pobreza moderada | 43%  | 41%  | 40%  | 34%  |
| Población en situación de pobreza extrema  | 17%  | 16%  | 17%  | 15%  |

Fuente: elaboración propia con base a datos de CONEVAL

- De acuerdo con el CONEVAL (2019, p. 33), "una persona se encuentra en situación de **pobreza multidimensional** cuando no tiene garantizado el ejercicio de al menos uno de sus derechos para el desarrollo social, y sus ingresos son insuficientes para adquirir los bienes y servicios que requiere para satisfacer sus necesidades". En ese sentido, una persona se encuentra en situación de pobreza multidimensional cuando presenta por lo menos una de las seis carencias sociales (rezago educativo, carencia por acceso a servicios de salud, carencia por acceso a la seguridad social, carencia por calidad y espacios de la vivienda, carencia por acceso a los servicios básicos de la vivienda, y carencia por acceso a la alimentación nutritiva y de calidad), y su ingreso es menor a la Línea de Pobreza por Ingresos, la cual "identifica a la población que no cuenta con los recursos monetarios suficientes para adquirir los bienes y servicios que precisa para satisfacer sus necesidades (alimentarias y no alimentarias)" (CONEVAL, 2021, p. 3).
- La población en situación de **pobreza extrema** es aquella que presenta tres o más carencias sociales y su ingreso se encuentra por debajo de la Línea de Pobreza Extrema por Ingresos (LPEI), lo que significa que es insuficiente para adquirir los satisfactores de sus necesidades alimentarias (aún si dedicara el total de su ingreso a la adquisición de alimentos no podría adquirir los nutrientes necesarios para tener una vida sana).

Cuadro 12

**México: porcentaje de la población en situación de pobreza por ámbito de residencia, según entidad federativa, 2016-2022**

| Entidad Federativa              | Pobreza total (%) |      |      |      | Pobreza Rural (%) |      |      |      | Pobreza Urbana (%) |      |      |      |
|---------------------------------|-------------------|------|------|------|-------------------|------|------|------|--------------------|------|------|------|
|                                 | 2016              | 2018 | 2020 | 2022 | 2016              | 2018 | 2020 | 2022 | 2016               | 2018 | 2020 | 2022 |
| Aguascalientes                  | 29                | 26   | 28   | 24   | 31                | 24   | 29   | 28   | 29                 | 27   | 27   | 22   |
| Baja California                 | 23                | 24   | 23   | 13   | 24                | 24   | 19   | 13   | 22                 | 24   | 23   | 13   |
| Baja California Sur             | 23                | 19   | 28   | 13   | 23                | 24   | 25   | 13   | 23                 | 18   | 28   | 13   |
| Campeche                        | 46                | 49   | 51   | 45   | 59                | 63   | 68   | 61   | 41                 | 44   | 45   | 39   |
| Chiapas                         | 78                | 78   | 75   | 67   | 90                | 88   | 83   | 74   | 66                 | 67   | 67   | 59   |
| Chihuahua                       | 31                | 27   | 25   | 18   | 41                | 42   | 39   | 32   | 29                 | 24   | 23   | 15   |
| Ciudad de México                | 27                | 30   | 33   | 24   | 49                | 30   | 49   | 30   | 26                 | 30   | 33   | 24   |
| Coahuila de Zaragoza            | 27                | 26   | 26   | 18   | 38                | 34   | 33   | 32   | 26                 | 24   | 25   | 17   |
| Colima                          | 33                | 30   | 27   | 21   | 34                | 34   | 25   | 19   | 32                 | 30   | 27   | 21   |
| Durango                         | 37                | 39   | 39   | 34   | 41                | 45   | 47   | 44   | 35                 | 36   | 35   | 30   |
| Guanajuato                      | 39                | 41   | 43   | 33   | 42                | 46   | 43   | 36   | 38                 | 39   | 43   | 32   |
| Guerrero                        | 67                | 68   | 66   | 60   | 75                | 80   | 73   | 69   | 61                 | 59   | 62   | 53   |
| Hidalgo                         | 57                | 50   | 51   | 41   | 61                | 55   | 57   | 44   | 53                 | 45   | 45   | 39   |
| Jalisco                         | 30                | 28   | 31   | 22   | 39                | 28   | 28   | 24   | 29                 | 28   | 32   | 21   |
| México                          | 47                | 42   | 49   | 43   | 56                | 51   | 59   | 46   | 45                 | 40   | 47   | 42   |
| Michoacán de Ocampo             | 54                | 46   | 45   | 42   | 62                | 48   | 44   | 41   | 51                 | 45   | 45   | 42   |
| Morelos                         | 47                | 49   | 51   | 41   | 47                | 44   | 49   | 35   | 47                 | 50   | 51   | 43   |
| Nayarit                         | 38                | 36   | 30   | 29   | 50                | 47   | 33   | 38   | 33                 | 30   | 29   | 25   |
| Nuevo León                      | 19                | 19   | 24   | 16   | 31                | 29   | 31   | 23   | 18                 | 19   | 24   | 15   |
| Oaxaca                          | 68                | 64   | 62   | 58   | 75                | 73   | 66   | 64   | 60                 | 53   | 57   | 52   |
| Puebla                          | 58                | 58   | 62   | 54   | 67                | 63   | 70   | 60   | 54                 | 56   | 59   | 51   |
| Querétaro                       | 30                | 26   | 31   | 22   | 41                | 32   | 36   | 25   | 25                 | 24   | 29   | 20   |
| Quintana Roo                    | 32                | 30   | 47   | 27   | 54                | 62   | 76   | 44   | 29                 | 26   | 44   | 24   |
| San Luis Potosí                 | 44                | 42   | 43   | 36   | 58                | 59   | 60   | 54   | 36                 | 32   | 33   | 25   |
| Sinaloa                         | 30                | 31   | 28   | 22   | 38                | 39   | 32   | 24   | 28                 | 28   | 27   | 21   |
| Sonora                          | 27                | 27   | 30   | 22   | 41                | 39   | 34   | 28   | 25                 | 25   | 29   | 20   |
| Tabasco                         | 54                | 56   | 54   | 46   | 59                | 63   | 61   | 53   | 50                 | 51   | 50   | 41   |
| Tamaulipas                      | 32                | 35   | 35   | 27   | 58                | 57   | 52   | 42   | 28                 | 32   | 33   | 25   |
| Tlaxcala                        | 56                | 51   | 59   | 53   | 50                | 44   | 55   | 39   | 57                 | 53   | 60   | 56   |
| Veracruz de Ignacio de la Llave | 60                | 60   | 59   | 52   | 74                | 72   | 67   | 60   | 52                 | 52   | 54   | 46   |
| Yucatán                         | 46                | 44   | 49   | 39   | 51                | 48   | 57   | 39   | 44                 | 43   | 48   | 39   |
| Zacatecas                       | 50                | 49   | 46   | 44   | 61                | 58   | 54   | 51   | 43                 | 43   | 40   | 40   |

Fuente: elaboración del equipo IOE con base a CONVEAL.

Cuadro 13

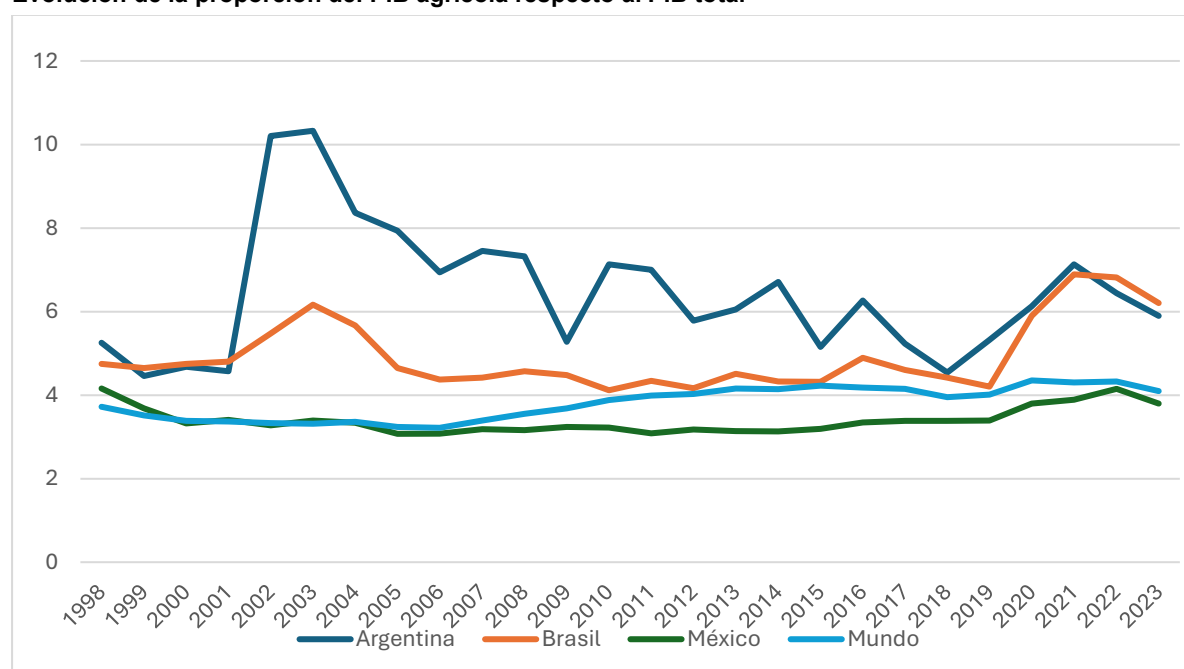
**Número de hogares con algún beneficiario de un programa social gubernamental**

| Tipo de subsidio o transferencia                                          | Número de Hogares | % del total de hogares |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------|
| Beneficio de PROCAMPO / ProAgro Productivo / Producción para el Bienestar | 466,987           | 1.24%                  |
| Beneficio de otros programas para adultos mayores                         | 250,973           | 0.67%                  |
| Beneficios de otros programas sociales                                    | 396,215           | 1.06%                  |
| Beca Bienestar para las Familias de Educación Básica (PROSPERA)           | 2,880,133         | 7.67%                  |
| Beca Benito Juárez para Jóvenes de Educación Media Superior               | 2,017,150         | 5.37%                  |
| Beca Jóvenes Escribiendo el Futuro de Educación Superior                  | 241,759           | 0.64%                  |
| Programa para el Bienestar de las Personas Adultas Mayores                | 7,378,491         | 19.65%                 |
| Pensión para el Bienestar de Personas con Discapacidad                    | 725,807           | 1.93%                  |
| Apoyo para el Bienestar de los Hijos de Madres Trabajadoras               | 103,833           | 0.28%                  |
| Seguro de vida para Jefas de Familia                                      | 16,476            | 0.04%                  |
| Programa Jóvenes Construyendo el Futuro                                   | 116,751           | 0.31%                  |
| Hogares con algun subsidio                                                | 14,594,575        | 38.87%                 |
| <b>Total de hogares</b>                                                   | <b>37,543,386</b> | <b>100%</b>            |

Fuente: Elaboración propia con base en la ENIGH 2022.

Gráfico 3

**Evolución de la proporción del PIB agrícola respecto al PIB total**



Fuente: elaboración del equipo IOE con base a datos del WDI, Banco Mundial.

- El país se ubica en el onceavo puesto en producción mundial de alimentos y cultivos agrícolas y décimo en producción mundial de ganadería<sup>185</sup>.** Existen regiones con altos niveles de tecnificación y productividad, como el Bajío<sup>186</sup>, el Noroeste y el Noreste, que destacan por la producción intensiva de granos, hortalizas y productos agroindustriales destinados principalmente a la exportación. Estas explotaciones, operadas por medianas y grandes empresas, cuentan con acceso a tecnologías avanzadas, riego eficiente y acceso a mercados internacionales, lo que les permite competir globalmente y generar altos rendimientos (INEGI, 2023). México es el principal exportador a nivel mundial de bayas, aguacate, jitomate y mango, entre otros productos. En el 2023, exportó productos agroalimentarios (alimentos y

<sup>185</sup> En 2023 fueron cultivadas 20 millones de hectáreas y 108,9 millones de hectáreas se destinaron para la ganadería.

<sup>186</sup> La región del Bajío está en el centro de México, comprende los estados de Querétaro, Guanajuato y el noreste de Michoacán.

bebidas elaboradas) por un valor de USD 51,89 mil millones de dólares, el valor más alto reportado en 30 años (SADER, 2024).

5. **El sector presenta importantes diferencias a lo largo y ancho del territorio.** El sector agropecuario en México presenta marcadas diferencias regionales, tanto en términos de rubros como de volumen y valor de la producción (ver Cuadro abajo) <sup>187</sup>.

Cuadro 14  
Principales rubros de producción en las regiones agroalimentarias mexicanas

| Región                                                                                                        | Principales rubros de producción                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Noroeste</b> (Baja California, Baja California Sur, Sonora, Sinaloa y Nayarit)                             | Maíz, trigo y hortalizas, y ganadería bovina.<br>Vino (Baja California); tomates y vegetales (Sinaloa)                              |
| <b>Noreste</b> (Chihuahua, Coahuila, Durango, Nuevo León, Tamaulipas y Zacatecas)                             | Actividades agrícolas y ganaderas extensivas.<br>Manzana (Chihuahua); sorgo y caña (Tamaulipas)                                     |
| <b>Centro-Occidente</b> (Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Querétaro y San Luis Potosí) | Aguacate (Michoacán); leche y carne de ave (Jalisco); coco y limón (Colima)                                                         |
| <b>Centro</b> (Ciudad de México, Estado de México, Guerrero, Hidalgo, Morelos, Puebla y Tlaxcala)             | El maíz es el cultivo predominante. Chile poblano y café (Puebla); mango y papaya (Guerrero)                                        |
| <b>Sur-Sureste</b> (Campeche, Chiapas, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán)                     | Caña de azúcar y el cacao cultivos clave. Café orgánico (Chiapas y Oaxaca), plátano y vainilla (Tabasco y Veracruz); miel (Yucatán) |

Fuente: elaboración propia en base a [SADER, 2024](#)

Mapa 4

Regiones agroalimentarias de México



<sup>187</sup> Infografías agroalimentarias de las entidades federativas 2024 ([Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera, SIAP](#)), datos de INEGI, Censo Agropecuario (2022).

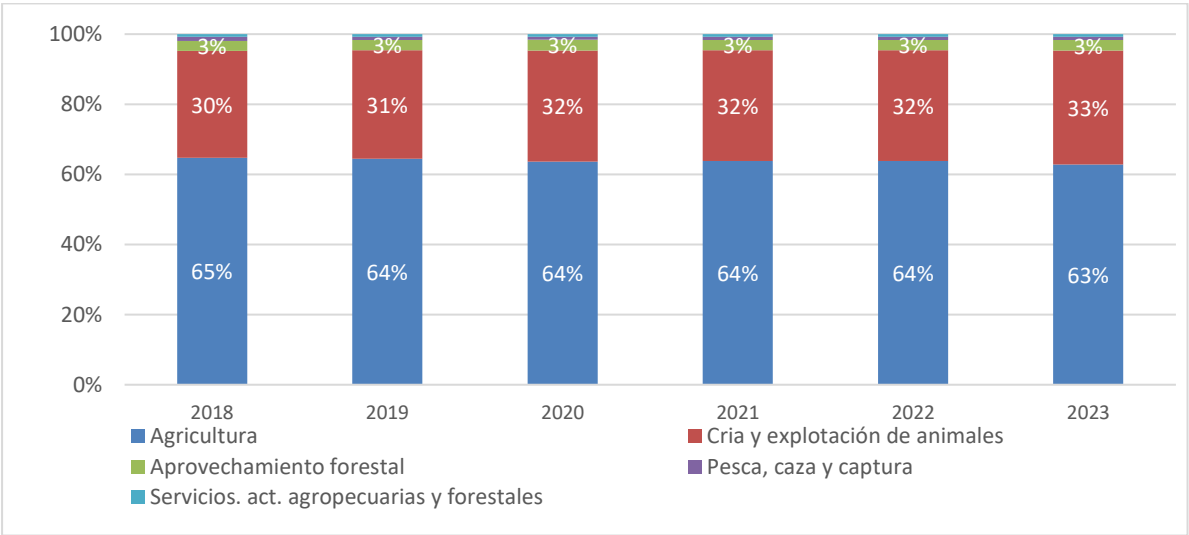
Fuente: [SADER, 2024](#)

Cuadro 15  
Valor agregado bruto de la producción agrícolas y explotaciones agropecuarias por región agroalimentaria

| Departamento             | VAB Actividades primarias (millones de pesos 2018) (2023) <sup>a</sup> | % VAB agropecuario (2023) <sup>a</sup> | Unidades de producción agropecuaria activas (UP) <sup>b</sup> | VAB agropecuario por UPA (en miles de pesos) <sup>c</sup> |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Centro                   | 98,479                                                                 | 11.9%                                  | 1,534,477                                                     | 64                                                        |
| Centro Occidente         | 303,853                                                                | 36.7%                                  | 782,877                                                       | 388                                                       |
| Noreste                  | 145,901                                                                | 17.6%                                  | 434,485                                                       | 336                                                       |
| Noroeste                 | 142,381                                                                | 17.2%                                  | 220,325                                                       | 646                                                       |
| Sursureste               | 137,428                                                                | 16.6%                                  | 1,656,970                                                     | 83                                                        |
| Estados Unidos Mexicanos | 828,042                                                                | 100.0%                                 | 4,629,134                                                     | 179                                                       |

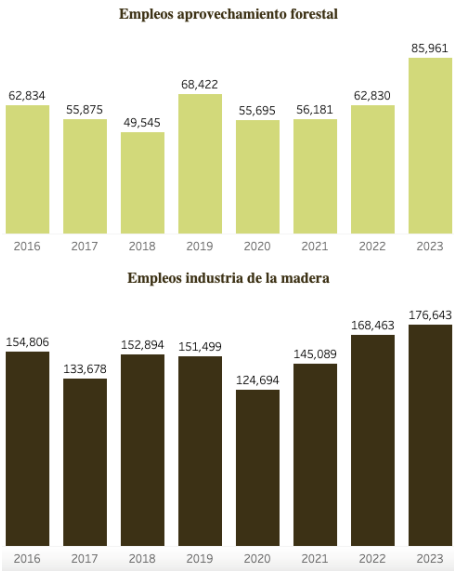
Fuente: elaboración del equipo IOE con base a: a/INEGI; b/SADER (Censo Agropecuario 2022); c/cálculo propio

Gráfico 4  
Participación de subsector en el PIB agropecuario



Fuente: elaboración del equipo IOE con base a datos del INEGI

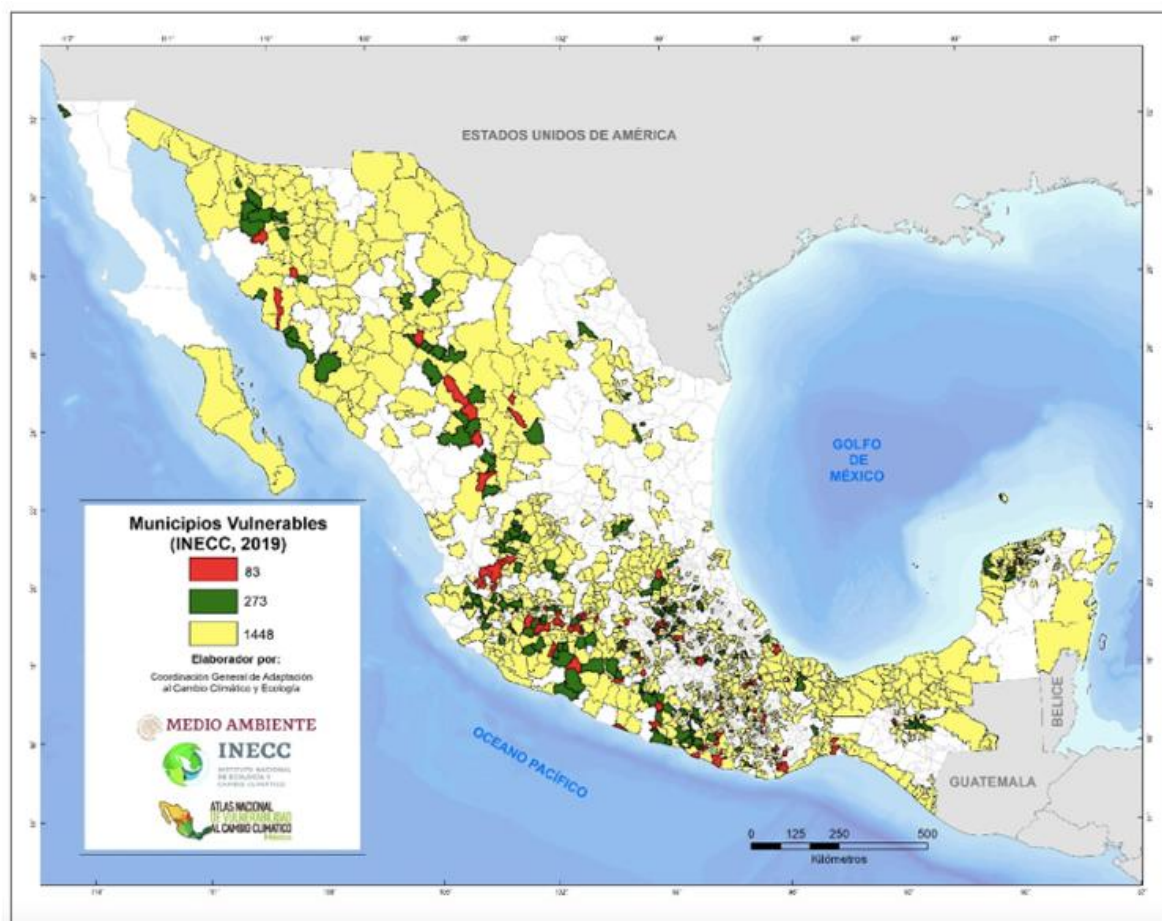
Gráfico 5  
Empleos del sector forestal en México



Fuente: Sistema Nacional de Información Forestal, Comisión Nacional Forestal, 2025.

Mapa 5

**Municipios con alta y muy alta vulnerabilidad al cambio climático en México**



Fuente: Atlas Nacional de Cambio Climático, 2021.

Cuadro 16

**Oficinas y programas gubernamentales clave para el mandato de FIDA**

| Secretarías                                               | Proyectos y programas prioritarios <sup>188</sup>                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SADER (Agricultura) <sup>189</sup>                        | <a href="#">Producción para el Bienestar</a><br><a href="#">Crédito Ganadero a la Palabra</a><br><a href="#">Precio de Garantía a productores del Campo</a><br><a href="#">Fertilizantes para El Bienestar</a>                                 |
| Secretaría del Bienestar <sup>190</sup><br>➤ INAES        | <a href="#">Sembrando Vida</a><br><a href="#">Pensiones para Adultos Mayores</a><br><a href="#">Fomento a la Economía Social</a>                                                                                                               |
| SEMARNAT (Ambiente)<br>➤ CONAFOR (órgano descentralizado) | <a href="#">Programa de Apoyos para el Desarrollo Forestal Sustentable</a><br><a href="#">Fondo Patrimonial de Biodiversidad (FPB)</a><br><a href="#">Programa apoyos para el desarrollo forestal sustentable</a>                              |
| STPS (Trabajo)                                            | <a href="#">Jóvenes construyendo El Futuro</a>                                                                                                                                                                                                 |
| SRE (Relaciones exteriores)<br>➤ AMEXCID                  | <a href="#">Proyecto de Integración y Desarrollo de Mesoamérica</a><br><a href="#">Programa Mesoamericano de Cooperación</a><br><a href="#">Fideicomiso Fondo de Infraestructura para Países de Mesoamérica y el Caribe (Fondo de Yucatán)</a> |
| SEDATU (Desarrollo territorial)                           | <a href="#">Programa Nacional de Vivienda Social</a><br><a href="#">Ordenamiento Y Regulación de la Propiedad Rural</a><br><a href="#">Programa de Atención de Conflictos Agrarios</a>                                                         |
| INPI (Pueblos Indígenas)                                  | <a href="#">Programa para el Bienestar Integral de los Pueblos Indígenas</a><br><a href="#">Planes de Justicia</a>                                                                                                                             |

Fuente: elaboración propia y búsqueda en internet (webs vistas el 25/2/2025)

[AMEXCID](#): Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo; [CONAFOR](#): Comisión Nacional Forestal; [INAES](#): Instituto Nacional de la Economía Social; [INPI](#): Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas; [SADER](#): Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural; [SEDATU](#): Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano; [SEMARNAT](#): Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales; [STPS](#): Secretaría del Trabajo y Previsión Social; [SHCP](#): Secretaría de Hacienda y Crédito Público; [SER](#): Secretaría de Relaciones Exteriores; [Secretaría de Cultura](#).

Otros actores clave: [FIRA](#): Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura; [NAFIN](#): Nacional Financiera

<sup>188</sup> Fuente: COSOP 2020 y actualización por parte del equipo de la EEPP en Febrero 2025.

<sup>189</sup> [SAGARPA](#) (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación) antes de 2018.

<sup>190</sup> [SEDESOL](#) (Secretaría del bienestar) antes de 2018.

Cuadro 17

**Información adicional sobre el Marco institucional y de políticas**

| Plan/Programa                                                                | Información clave relevante para la EEPP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Plan Nacional de Desarrollo (PND) (2019-2024)                                | Marcó como uno de sus principios rectores la Economía para el Bienestar en la que se estableció el impulso al agro como una de sus acciones prioritarias. En correspondencia uno de los objetivos en el rubro económico fue la autosuficiencia alimentaria y el rescate del campo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Programa Sectorial de Economía 2020-2024                                     | Identificó como uno de los principales problemas la disparidad económica entre regiones y sectores, por lo que estableció como uno de sus objetivos prioritarios “Fomentar la diversificación económica” para así contrarrestar la baja participación en las exportaciones del país de varias industrias, entre ellas la agropecuaria. Según este documento, la industria manufacturera es la que tiene mayor participación en las exportaciones de México. Dicha industria está mayormente localizada en las entidades del norte y el bajo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Programa Sectorial de Agricultura y Desarrollo Rural 2020-2024               | Estableció tres objetivos prioritarios: 1) Lograr la autosuficiencia alimentaria vía el aumento de la producción y la productividad agropecuaria y acuícola y pesquera; 2) Contribuir al bienestar de la población rural mediante la inclusión de los productores históricamente excluidos en las actividades productivas rurales y costera, aprovechando el potencial de los territorios y los mercados locales; 3) Incrementar las prácticas de producción sostenible en el sector agropecuario y acuícola-pesquero frente a los riesgos climáticos. Las estrategias y acciones puntuales están alineadas con los programas públicos enunciados en el PND 2020-2024 para lograr la Autosuficiencia Alimentaria y Rescate del campo.                                                                                                                                                                               |
| Programa Especial Concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable 2020-2024 | Constituye un mecanismo cuyo objetivo es la planeación y gestión de las acciones de concurrencia de distintas dependencias federales en sinergia para el desarrollo rural. Estableció como sus objetivos prioritarios: 1) Aumentar la producción de alimentos y de productos forestales en las localidades rurales; 2) Impulsar medidas que favorezcan el ingreso de la población que vive en zonas rurales de México a través de la diversificación de actividades productivas que promuevan el desarrollo nacional; 3) Contribuir a la disminución de los índices de pobreza de las comunidades rurales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Programa Sectorial de Bienestar 2020-2024                                    | Estableció como parte de sus objetivos prioritarios “Reducir las brechas de desigualdad socioeconómica entre territorios”, sobre todo en zonas de alta marginación consideradas rurales (agrícolas, forestales y pesqueras); así como “Contribuir al bienestar social mediante ingresos suficientes, impulsar la autosuficiencia alimentaria, la reconstrucción del tejido social y generar la inclusión productiva de los campesinos en localidades rurales para hacer productiva la tierra”.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales 2020-2024          | Para la construcción de sus objetivos prioritarios se consideran las brechas de desigualdad, entre las que destacó las que existen “entre regiones geográficas, el medio urbano y rural, mujeres y hombres, en el curso de vida y respecto a los pueblos indígenas y afromexicanos”. Enfatiza la importancia de la participación de pueblos indígenas, comunidades campesinas, agropecuarias y forestales, así como colectivos de las regiones rurales del país para lograr la recuperación del equilibrio ecológico, toda vez que estos grupos han sido depositarios de conocimientos y prácticas que han sido clave en la conservación y cuidado del medio ambiente. En este Programa Sectorial también reconoce que actividades agropecuarias están asociadas a problemáticas ambientales, por ejemplo, en la contaminación del aire, del agua, y del suelo, así como en la pérdida de superficie forestal, etc. |

Fuente: elaboración propia

Cuadro 18

**Programas y proyectos de otros actores de la cooperación al desarrollo en México**

| Fuentes de financiamiento                   | Programas                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>BANCO MUNDIAL</b>                        | Water Security and Resilience for the Valley of Mexico (PROSEGHIR) (2020-2025) USD\$ 1 billion                                                                                                                                            |
|                                             | Mexico Financial Inclusion Development Policy Financing (2019-2020) USD\$ 110 million                                                                                                                                                     |
|                                             | Mexico Sustainable and Inclusive Finance Development Policy Loan (2024-2025) USD\$ 1 billion                                                                                                                                              |
|                                             | Mexico Promoting Women's Economic Opportunities and Sustainable Productivity Growth DPL (2023-2024) USD\$ 700 million                                                                                                                     |
|                                             | Connecting Watershed Health with Sustainable Livestock and Agroforestry Production Project (2021-2026) USD\$ 13.76 million                                                                                                                |
|                                             | Strengthening Entrepreneurship in Productive Forest Landscapes Project (2018-2025) USD\$ 66 million                                                                                                                                       |
|                                             | Grain Storage and Information for Agricultural Competitiveness Project (2017-2020) USD\$ 120 million                                                                                                                                      |
|                                             | Sustainable Productive Landscapes Project (2018-2025) USD\$ 21.86 million                                                                                                                                                                 |
|                                             | Strengthening Agriculture and Food Systems by promoting Access to Finance Project (2025-2029) USD\$ 269 million                                                                                                                           |
|                                             | Project Margarita: A Sustainable Milk Supply Strategy to Improve the Quality of Life in Jalisco (2018- 2022) USD\$ 3.71 million                                                                                                           |
| <b>BID</b>                                  | Scaling Climate Smart Transformation of Coffee Landscapes in Mexico (2018- 2022) USD\$ 2.47 million                                                                                                                                       |
|                                             | Rural Public Expenditure Studies for the Improvement of the Efficiency and Effectiveness of the Agricultural Expenditure and Environmental Sustainability Programs (2018- 2020) USD\$ 400,000                                             |
|                                             | Regenera Venture I: Impact Fund for the Transition to Regenerative Land Use and Climate Adaptation in Rural Mexico (2024) USD\$ 21.84 million                                                                                             |
|                                             | Support for the Development of Rural Climate Change Adaptation Projects (2023) USD\$ 100 million                                                                                                                                          |
|                                             | EJido Verde: Transforming Degraded Community Lands into Sustainable Jobs, Incomes and Carbon Sinks (2020) USD\$ 10.7 million                                                                                                              |
|                                             | Support for the Creation of a New Financing System for Rural Development (2019) USD\$ 260,000                                                                                                                                             |
| <b>FAO<sup>191</sup></b>                    | <a href="#">Enhancing resilience to climate change through the recarbonization of agrosilvopastoral soils in Mexico</a> (2021), US\$ 38 millones, financiado por el Fondo Verde para el Clima                                             |
|                                             | <a href="#">Acompañamiento técnico a la Política agropecuaria 2018-2024 de la SADER</a> , (2019-2024) US\$ 2,5 millones                                                                                                                   |
|                                             | <a href="#">Green and Inclusive Recovery in Mexico (GreenMex): Making high-value ecosystems and rural livelihoods more resilient and sustainable in a post COVID-19 scenario</a> , (2020- 2025) USD\$ 50. 36 million. Financiado por FMAM |
| <b>Fondo para el Medio Ambiente Mundial</b> | Agriculture and Biodiversity in Mexico (AgribioMex): Mainstreaming biodiversity in the productive activities of rural landscapes (2023) USD\$ 9,8 million (ejecutado por SADER, con apoyo FIDA)                                           |
|                                             | Origen: restoring watersheds for Ecosystems and Communities (2023) US\$15 million, Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, con CONANP y Agricultura                                                                         |
|                                             | Mexico Mesoamerica Project: securing benefits for the well-being of local communities and the ecosystems of the Maya Forest (2023) US\$ 12 million, con International Union for Conservation of Nature                                    |
|                                             | Promoting sustainability in the agave-mezcal value chain through restoration and integrated management of biocultural landscapes in Oaxaca (2023), US\$ 4,5 million, ejecutado por PNUMA                                                  |
| <b>Fondo Verde para el Clima</b>            | <a href="#">GANA-Mexico: resilient and low-emissions livestock and green markets in Mexico</a> (2023), US\$ 24,8 million, SHCP and ICCA                                                                                                   |
|                                             | <a href="#">Reduciendo la vulnerabilidad climática y las emisiones a través de medios de vida sostenible - BALSAS</a> (2021-2030), US\$ 40 million (ejecutado por CONAFOR, con apoyo FIDA)                                                |
| <b>Cooperación alemana</b>                  | <a href="#">Programa Saberes: planeación territorial e innovación financiera para incrementar la resiliencia de México al cambio climático</a> , (2023) US\$ 4 millones, ejecutada por IICA, WRI                                          |

Fuente: elaboración propia en base a búsqueda en internet.

<sup>191</sup> En diseño: [Ecosystem restoration and sustainable livelihoods in the biocultural corridor of the central west of Mexico \(COBIOCOM\)](#), a ser financiado por FMAM, with Sustainable Fund of Nacional Financiera (SF-NAFIN), y otros; Sistemas agroalimentarios, pueblos indígenas y biodiversidad; seguridad humana y transformación digital inclusiva; Transformación de los sistemas agroalimentarios en México: protección social integral y empleo rural decente (según <https://www.fao.org/mexico/programas-y-proyectos/lista-de-proyectos/es/#.~:text=Las%20acciones%20incluyen%20la%20creaci%C3%B3n,la%20pandemia%20de%20COVID%2D19,2/3/2025>)

## 102

Cuadro 19

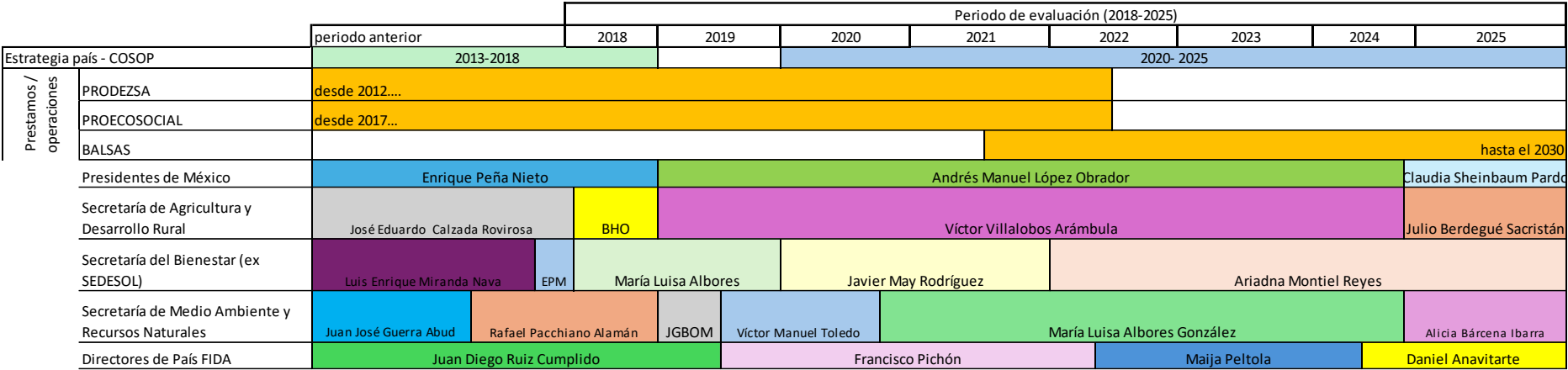
Fuente: Elaboración propia en base a documentos de COSOP y EEPP 2020.

Cuadro 20  
Análisis de los temas de las donaciones del FIDA antes y durante el periodo de evaluación

| Temas principales                                                    | Donaciones antes del periodo de evaluación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Donaciones a ser analizadas en la EEPP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fortalecimiento institucional y promoción del diálogo de políticas   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de diálogo sobre políticas para conseguir un impacto a gran escala</li> <li>- Asistencia técnica para el Gobierno de México (donación para PROINPRO)</li> <li>- Territorios productivos -asistencia técnica al piloto de Inclusión Estratégica               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inclusión Productiva (donación II en el marco de PROINPRO)</li> </ul> </li> <li>- Jóvenes Rurales, Territorios y Oportunidades: Una estrategia para el diálogo de políticas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas narrativas para la transformación rural en ALC</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Vínculo protección social e inclusión productiva/ desarrollo rural   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa para transferencias condicionadas y desarrollo rural en América Latina</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorando la articulación entre intervenciones de protección social y desarrollo productivo rural en países en desarrollo: lecciones de AL y África.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Apoyo a Pueblos Indígenas                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fondo de apoyo a los pueblos Indígenas en apoyo al proyecto Consolidación de RITA SC</li> <li>- Estrategia De Prevención De VIH/Sida e Infecciones De Transmisión Sexual Con Mujeres Indígenas De La Región De Zongoli</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Juventud Indígena: Salvaguarda y promoción del patrimonio alimentario</li> <li>- Fortalecimiento de las autoridades tradicionales, la participación de los jóvenes y la conservación de semillas nativas como estrategia de defensa del territorio (5° IPAF)</li> <li>- Promoción de energías alternativas para el desarrollo de capacidades autosustentables, seguridad alimentaria y emprendimiento en mujeres indígenas Mazahua con perspectiva de género (6° IPAF)</li> <li>- Rescate, diversificación y producción de alimentos saludables en localidades indígenas de la zona norte del istmo oaxaqueño, como una estrategia ante el cambio climático (6° IPAF)</li> </ul> |
| Actividad forestal, gestión de recursos naturales y cambio climático | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo Comunitario Forestal (Campeche, Chiapas y Oaxaca)</li> <li>- Programa para fortalecer la gestión comunitaria en apoyo a la estrategia REDD+ en Mesoamérica (reducción de emisiones por deforestación y degradación de bosques)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de la agricultura de conservación en sistemas agrícolas y ganaderos en tierras secas para mejorar el uso del agua y la fertilidad del suelo</li> <li>- Innova AF – Mejora de conocimiento para la adaptación de agricultura familiar al cambio climático</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Inclusión financiera                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Micro bancos Rurales En Michoacán y Su Vinculación Con Programas Gubernamentales (2004-2009)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovatech – Soluciones innovadoras de tecnología agrícola y tecnología financiera como respuesta al impacto de la COVID-19 (parte de <i>Rural Poor Stimulus Facility</i>)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Apoyo a mujeres                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa Ampliando las Oportunidades Económicas para Mujeres Emprendedoras de América Latina</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Fuente: Elaboración por el equipo de evaluación en base a revisión preliminar de documentos clave de las donaciones.

Gráfico 6  
 Cronología de la Estrategia y programa del FIDA en el país



EPM: Eviel Pérez Magaña  
 BHO: Baltazar Hinojosa Ochoa  
 JGBOM: Josefa González-Blanco Ortiz-Mena

Fuente: elaboración propia

# Información adicional sobre el desempeño de la estrategia y el programa país

## Avance autorreportado respecto al marco de resultados del COSOP

Cuadro 21

### Avance hacia los resultados del COSOP, primer objetivo estratégico

| Indicador de hito (COSOP, 2020)                                                                                                                                                        | Indicador de resultado (COSOP 2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Avance (CRR, 2023)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SO 1. Contribuir a la mejora de la seguridad alimentaria y nutricional mediante la transición a sistemas alimentarios más resilientes e inclusivos en territorios de alta marginación. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                        | Todas las operaciones del FIDA en México hacen <b>contribuciones estratégicas a políticas públicas</b> importantes, principalmente aquellas relacionadas con <b>inclusión productiva</b> y la <b>mejora de la seguridad alimentaria y nutrición</b> , que son reconocidos y valorados por nuestras contrapartes en el GdM. | <ul style="list-style-type: none"><li>Entre 2020-2022, PROECO generó 1 <b>producto de conocimiento</b> pertinente para las políticas públicas.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                        | Todos los proyectos FIDA en México tienen <b>sistemas de evaluación</b> de alta calidad que permiten identificar rigurosamente sus resultados y las causas de los mismos.                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>Todos los proyectos FIDA en México cuentan con <b>Matriz de Marco Lógico</b> en el cual se tiene claridad de los indicadores, medios de verificación y medición.</li><li>PRODEZSA estableció y mantuvo actividades de <b>gestión de información</b> para dar seguimiento a su ejecución, incluyendo levantamiento del estudio de Línea Base, RIMS, monitoreo continuo de indicadores y encuesta Final.</li></ul> |
| Entre 5 y 10% de población rural de los estados de Oaxaca, Chiapas y Guerrero que en 2018 estaban en <b>extrema pobreza</b> y que logran superar dicha condición en 2025               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>Según la CONEVAL entre el 2018 y 2022 la <b>extrema pobreza</b> disminuyó en Oaxaca (de 21.7 % a 20.2 %), Chiapas (de 30.6 % a 28.2 %) y Guerrero (de 26.9 % a 22.2 %)</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                 |
| Entre el 2 y el 5% de población rural que en 2018 tenían <b>carencia por acceso a alimentos</b> y que logran superar esa condición.                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>Durante el mismo periodo hubo una disminución del 4% de <b>carencia por acceso a la alimentación nutritiva y de calidad</b> a nivel nacional.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Número de <b>personas atendidas</b> por los proyectos FIDA en México                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"><li>18,694 personas atendidas por PRODEZSA entre 2020 y 2022.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Fuente: Elaboración equipo IOE, en base a COSOP 2020 y datos de la auto-evaluación intermedia (2023).

Cuadro 22

**Avance hacia los resultados del COSOP, segundo objetivo estratégico**

| Indicador de hito (COSOP, 2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Indicador de resultado (COSOP 2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Avance (CRR, 2023)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SO 2. Potenciar el impacto y la sostenibilidad de los resultados de programas prioritarios del gobierno mediante la adopción y el escalamiento de innovaciones y buenas prácticas que faciliten el tránsito hacia la inclusión productiva de jóvenes, mujeres y pueblos indígenas en los territorios con mayor nivel de marginación.</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Aumentar el % del <b>presupuesto federal sectorial agropecuario</b> , que se destina a pequeños productores y campesinos (PEC)                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>El presupuesto asignado a la agricultura a través del Programa Especial Concurrente para el Desarrollo Rural (PEC) muestra un aumento del 4,6 % de 2021 a 2022, pero una disminución del 8,3 % de 2019 a 2022.</li> </ul>                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Se mejora la <b>articulación e integración entre programas prioritarios</b> para atender e incentivar la inclusión productiva de la población rural pobre.                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cifras sobre presupuesto de PEC reportadas de nuevo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>CONAFOR</b> consolida e institucionaliza un <b>modelo de intervención</b> que articula de manera sostenible actividades agrícolas y forestales, así como otras generadoras de ingreso no agrícola en zonas de alta y muy alta marginación, que anteriormente no estaban siendo atendidas por la institución.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>A través del programa BALSAS, la CONAFOR consolida e institucionaliza dicho modelo.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                |
| 106                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | % de incremento entre 2018 y 2025 del <b>ingreso (activos) promedio per cápita</b> de los hogares rurales pobres atendidos directamente por operaciones FIDA.                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>El <b>ingreso per cápita promedio</b> de los hogares rurales directamente beneficiados por las operaciones del FIDA (PRODEZSA) ha disminuido en un 15% entre 2017 y 2022.</li> <li>52.23% de los hogares beneficiados por PRODEZSA incrementaron sus <b>activos</b>.</li> </ul>                               |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | % de reducción de las <b>brechas entre hogares rurales indígenas y no indígenas</b> , atendidos directamente por operaciones del FIDA, en: producción de alimentos, ingresos derivados de actividades económicas, acceso a políticas y programas para los cuales califican, acceso a crédito y servicios financieros rurales | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nada reportado</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Número de <b>programas del gobierno federal con objetivo de inclusión</b> productiva y cambios en su <b>presupuesto</b>                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Programa Sembrando Vida es programa federal con objetivo de inclusión productiva</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | % <b>beneficiarios</b> de operaciones financiadas por el FIDA que tienen <b>acceso a servicio financieros</b> (este indicador de inclusión financiera se contempla en prácticamente todas las intervenciones posibles)                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>No hay dato reportado respondiendo al indicador. La información incluida es la siguiente: En el periodo 2020-2022, 5,737 mujeres recibieron los servicios promovidos por FIDA a través de PRODEZSA.% beneficiarios de operaciones financiadas por el FIDA que tienen acceso a servicio financieros</li> </ul> |

Fuente: Elaboración equipo IOE, en base a COSOP 2020 y datos de la auto-evaluación intermedia (2023).

Cuadro 23  
**Avance hacia los resultados del COSOP, tercer objetivo estratégico y eje transversal**

| Indicador de hito (COSOP, 2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Indicador de resultado (COSOP 2020)                                                                                                                                                                 | Avance (CRR, 2023)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SO 3. Contribuir a las iniciativas de cooperación Sur-Sur y triangular de México hacia Centroamérica y el Caribe, aportando a los esfuerzos de los países en el desarrollo rural territorial <sup>192</sup>                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Al menos una iniciativa de cooperación Sur-Sur y triangular implementada con la participación de México en el marco del PDI                                                                                                                                                                                       | Se realizan al menos tres intercambios de <b>Cooperación Sur-Sur</b> de México hacia Centro América o viceversa                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>El CRR dice que no hay información disponible para los indicadores de hito y resultado.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                      |
| Al menos dos procesos nacionales y/o territoriales fortalecidos en países de CA con la cooperación de México                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| El tema de medio ambiente es transversal a los objetivos estratégicos del COSOP: Contribuir a fortalecer las capacidades de mitigación y adaptación al cambio climático en la agricultura familiar de pueblos originarios, jóvenes y mujeres rurales vulnerables en territorios con altos niveles de marginación. |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | La mitigación y adaptación al cambio climático es considerado en los programas prioritarios del gobierno federal a través de acciones específicas que se valorarán en indicadores del marco lógico. | <ul style="list-style-type: none"><li>Nada reportado</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| % de población indígena capacitada a través de las operaciones del FIDA en tenas de mitigación y adaptación al cambio climático                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>Desde su diseño, PRODEZSA se dirige a estados con altos niveles de población indígena, además, el objetivo del proyecto considera principalmente a las poblaciones indígenas y rurales de las zonas semiáridas. Entre 2020 y 2022, PRODEZSA alcanzó 1.553 hectáreas de suelo gestionado con resiliencia al cambio climático.</li></ul> |
| Toneladas de CO2 mitigadas (GHG análisis)                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>No se cuenta con información al momento; sin embargo, se espera contar con información del proyecto BALSAS.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                  |

Nota: el marco de resultados del COSOP incluye columnas adicionales sobre la alineación con la estratégica nacional y con el Marco de Resultados de Naciones Unidas en el país, que no se incluyen aquí.

Fuente: Elaboración equipo IOE, en base a datos de la auto-evaluación intermedia (2023).

<sup>192</sup> La CSST es mencionada de modo diverso en varias secciones del documento de COSOP: como tercer objetivo estratégico y como eje transversal.

## Información sobre los diseños y ejecución financiera y técnica de los proyectos

Cuadro 24

### Fechas clave de la cartera de proyectos

|            | Aprobación | Firma      | Efectividad | Cambios durante ejecución | Lanzamiento oficial / inicio de actividades | Revisión de medio término | Fecha original de terminación del proyecto | Fecha efectiva de terminación del proyecto |
|------------|------------|------------|-------------|---------------------------|---------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|
| PRODEZSA   | 03/04/2012 | 29/11/2012 | 29/11/2012  | Enmienda 2015 (*)         | 2015                                        | 27/08/2018                | 31/12/2020                                 | 30/06/2022                                 |
| PROECO     | 11/12/2017 | 28/05/2018 | 28/05/2018  | NA                        | 12/10/2020                                  | 12/10/2020                | 30/06/2023                                 | 30/03/2022                                 |
| BALSAS     | 29/12/2021 | 01/03/2022 | 06/04/2022  | NA                        | octubre 2022                                | No disponible aún         | 30/06/2030                                 | 30/06/2030                                 |
| AgriBioMex | 03/06/2020 | 2023       | 28/04/2023  | NA                        | Mayo 2024 <sup>193</sup>                    | NA                        | 2028                                       | NA                                         |

Fuente: Elaboración propia en base a revisión documental.

(\*) PRODEZSA es el resultado de la reestructuración de un proyecto que inicialmente se diseñó para ser ejecutado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), denominado [Proyecto de Desarrollo Rural en la Región Mixteca y la Zona Mazahua](#). En 2012 se formalizó el Convenio de Financiación correspondiente. Sin embargo, el inicio de un nuevo gobierno federal, a finales del año 2012, trajo consigo un cambio de prioridades dentro de la SAGARPA, lo que derivó en que tal dependencia declinara su ejecución. Ante tal circunstancia, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en su calidad de prestatario, realizó las gestiones correspondientes para que CONAFOR asumiera el papel de ejecutor del financiamiento, lo que implicó una reorientación y el rediseño del proyecto para que reflejara las prioridades, capacidades operativas y mandato legal de la CONAFOR.

Cuadro 25

### Ejecución de PRODEZSA por fuente de financiamiento (en USD)

| Fuente              | Diseño SAGARPA | Rediseño CONAFOR | Ejecución CONAFOR | % Ejecutado |
|---------------------|----------------|------------------|-------------------|-------------|
| Préstamo FIDA       | 18,700,000     | 18,700,000       | 14,872,273        | 80%         |
| Préstamo FFECSA     | 15,002,000     | 15,002,000       | 11,498,283        | 77%         |
| Donación FIDA       | 2,000,000      | 2,000,000        | 1,694,665         | 85%         |
| Aporte del gobierno | 7,009,000      | 7,009,000        | 87,064,097        | 1242%       |
| Beneficiarios       | 4,816,000      | 4,816,000        | 1,175,536         | 24%         |
| Total /media        | 47,527,000     | 47,527,000       | 116,304,854       | 245%        |

Fuente: informe de terminación de proyecto (ITP, 2023)

Cuadro 26

### Ejecución de PROECO por fuente de financiamiento (en USD)

| Fuente                                      | Diseño            | Ejecución        | % Ejecutado   |
|---------------------------------------------|-------------------|------------------|---------------|
| Préstamo FIDA                               | 35,360,000        | 7,040,000        | 19,9%         |
| Donación (Contrapartida Gobierno de México) | 13,910,000        | 1,370,000        | 9,8%          |
| Beneficiarios                               | 5,320,000         | 0                | 0%            |
| Donación FIDA a CEPAL                       | 500,000           | 140,000          | 28%           |
| <b>Total/media</b>                          | <b>55,019,000</b> | <b>8,550,000</b> | <b>14,42%</b> |

Nota: Los montos en el ITP están en pesos mexicanos. Se aplicó USD 1= 19.0 MXP, con fecha del 2023.

Fuente: informe de terminación de proyecto (ITP 2023)

<sup>193</sup> <https://www.gob.mx/agricultura/prensa/lidera-agricultura-proyecto-del-fondo-mundial-para-el-medio-ambiente-que-apoya-la-actividad-primaria-con-respeto-a-los-ecosistemas-y-la-biodiversidad?idiom=es> (acceso el 19/6/2025)

Cuadro 27

**Ejecución de BALSAS por fuente de financiamiento (en de USD)**

| Fuente                           | Diseño            | Ejecución         | % Ejecutado   |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|---------------|
| Préstamo FIDA                    | 38,450,000        | 17,948,085        | 46,68         |
| Contraparte Gobierno México      | 13,350,000        | 9,835,107         | 73,7          |
| Fondo Verde del Clima (Donación) | 39,500,000        | -                 | 0             |
| <b>Total/media</b>               | <b>91,300,000</b> | <b>27,783,192</b> | <b>40,13%</b> |

Fuente: Informe de diseño (2021) y datos recibidos de equipo finanzas FIDA (abril 2025).

6. En abril 2023 se envió al Fondo Verde del Clima (FVC) la propuesta de financiación por USD 39,5 millones (USD20 millones de crédito y USD19,5 millones de donación). En junio 2023, el FVC informó que, por razones externas al FIDA, se había visto obligado a suspender provisionalmente el proceso de revisión de la propuesta de financiación enviada al FVC, por lo cual la propuesta no podía ser enviada a aprobación de las Juntas Ejecutivas del FVC de julio y octubre de 2023. Finalmente, la financiación de FVC fue aprobada el 18/7/2024 a completarse el 19/3/2031.

Cuadro 28

**Ejecución de PRODEZSA por componente (en USD)**

| Componente                                   | Diseño SAGARPA    | Rediseño CONAFOR     | Ejecución CONAFOR    | % Ejecutado |
|----------------------------------------------|-------------------|----------------------|----------------------|-------------|
| Desarrollo de capacidades humanas y sociales | 5,418,000         | 8,184,000.00         | 3,637,776.89         | 44%         |
| Producción sustentable                       | 13,099,000        | 8,038,000.00         | 17,385,984.99        | 216%        |
| Acceso a mercados y negocios rurales         | 26,410,000        | 14,239,000.00        | 5,247,915.86         | 37%         |
| Gestión del proyecto                         | 2,598,000         | 5,241,000.00         | 1,631,771.05         | 31%         |
| <b>Totales</b>                               | <b>47,525,000</b> | <b>35,702,000.00</b> | <b>27,903,448.80</b> | <b>78%</b>  |

Nota: los montos en el ITP están en pesos mexicanos. Se aplicó el tipo de cambio USD 1= 18.5 MXP, con fecha del 2022.

Fuente: informe de terminación de proyecto (ITP, 2022)

Cuadro 29

**Ejecución de PROECO por componente (en USD)**

| Componentes                                                         | Asignación original | Ejecutado        | % Ejecutado  |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------|--------------|
| Sistematización y escalamiento de un modelo de inclusión productiva | 664,000             | 178,000          | 26,8%        |
| Inclusión productiva y financiera                                   | 46,684,000          | 6,942,000        | 14,8%        |
| Fomento de capacidades de los OSSE                                  | 3,308,000           | 239,000          | 7,2%         |
| Organización y Gestión                                              | 3,618,000           | 1,107,000        | 30,4%        |
| Sistema de PSEGC                                                    | 336,000             | -                | -            |
| <b>Total</b>                                                        | <b>54,610,000</b>   | <b>8,466,000</b> | <b>15,8%</b> |

Fuente: informe de terminación de proyecto (ITP 2023)

Nota: los montos en el ITP están en pesos mexicanos. Se aplicó el tipo de cambio USD 1= 19.0 MXP, con fecha del 2023.

Cuadro 30  
**Ejecución de BALSAS por componente (en USD)**

| Componentes                                                                                                                                     | Presupuesto estimado  | Gastos acumulados al febrero 2025 | %          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|------------|
| 1.Fortalecimiento de capacidades para la gobernanza territorial y la mitigación y adaptación al cambio climático.                               | 2 010 000             | 1 953 547                         | 97%        |
| 2.Inversión para el manejo adaptativo de ecosistemas, fortalecimiento de los sistemas productivos y desarrollo de cadenas de valor resilientes. | 41 900 000            | 47 120 247                        | 112%       |
| 3.Desarrollo del sistema de información climática, gestión del conocimiento y CSST, seguimiento y evaluación.                                   | 5 528 000             | -                                 | 0%         |
| Gerencia del Proyecto                                                                                                                           | 2 362 000             | -                                 | 0%         |
| <b>TOTAL</b>                                                                                                                                    | <b>51 800 000 (*)</b> | <b>49 073 794</b>                 | <b>94%</b> |

(\*) Se identificaron pequeñas diferencias respecto al monto del presupuesto total del proyecto en el documento de diseño y los diferentes informes de supervisión.

Fuente: Informe de supervisión de proyecto, febrero 2025

Cuadro 31  
**Áreas del PRODEZSA diseño y según últimos datos disponibles.**

| Área del proyecto/programa (diseño)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Área del proyecto (efectiva) según ITP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Comentarios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Según el informe ajustado al diseño de proyecto (2015)</b>, inicialmente el área potencial del proyecto consideraba una superficie de <b>47.08 millones de hectáreas</b>, distribuidas de la siguiente manera: 208 municipios en la <b>región Norte</b> con una superficie semiárida de 43,9 millones de hectáreas y 203 municipios en la <b>región Mixteca</b> con una superficie de 3,1 millones de hectáreas.</p> <p><b>A partir de 2019</b>, con el fin de hacer un uso más eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles, se estableció un <b>proceso de priorización de acciones</b> basado en corredores estratégicos y cadenas productivas prioritarias. Esto llevó al ajuste del área focalizada a 12.4 millones de hectáreas, distribuidas en las <b>13 entidades federativas y en 192 municipios</b>, de los cuales 85 corresponden a las entidades de la región Norte y 107 de la región Mixteca.</p> | <p>PRODEZSA logró un alcance geográfico en 192 municipios en <b>13 entidades federativas</b> que conforman las regiones semiáridas de mayor importancia del país: tres de la <b>región Mixteca</b> (Guerrero, Oaxaca y Puebla) y diez de la <b>región Norte</b> (Baja California, Baja California Sur, Sonora, Chihuahua, Coahuila, Durango, Hidalgo, Nuevo León, San Luis Potosí y Zacatecas). (ITP)</p> | <p>La selección del área potencial de intervención del Proyecto se estableció considerando:</p> <p><b>El área potencial</b> que corresponde a la superficie que cuenta con las características sociodemográficas y de vegetación como son población rural con índices de marginación alto y muy alto, que habita zonas forestales del país con matorral xerófilo y selvas bajas;</p> <p><b>El área objetivo</b> corresponde a una superficie dentro del área potencial que es más específica y que contempla criterios vinculados al establecimiento de cuencas de abasto, identificación de zonas de reactivación y de áreas de convergencia.</p> <p>También se tomaron en cuenta criterios geoespaciales (polígonos) correspondientes a fuentes oficiales y de carácter público que pudieran ser utilizados para identificar un área para implementar proyectos a nivel local y regional.</p> |

Fuente: elaboración propia en base a documento de diseño y de terminación.

Cuadro 32

**Áreas del PROECO diseño y según últimos datos disponibles.**

| Área del proyecto/programa (diseño)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Área del proyecto (efectiva) según ITP                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Comentarios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>El proyecto se implementará en <b>cuatro estados y 21 regiones</b>: ocho en el estado de <b>Chiapas</b> (Altos Tzotzil, Tulija-Tzeltal, Selva Lacandona, De los Bosques, Meseta Comiteca Tojolabal, De los Llanos, Mezcalapa y Sierra Mariscal); dos en <b>Guerrero</b> (La Montaña y Costa Chica); seis en <b>Oaxaca</b> (Sierra Norte, Cañada, Sur, Mixteca, Costa y Valles Centrales); y cinco en <b>Puebla</b> (Teziutlán, Huauchinango, Tehuacán y Sierra Negra e Izúcar de Matamoros). (Informe de diseño detallado)</p> | <p>Hasta el <b>2018</b>, el proyecto fue implementado en <b>cuatro estados y 21 regiones</b>: ocho en el estado de Chiapas (Altos Tzotzil, Tulija-Tzeltal, Selva Lacandona, De los Bosques, Meseta Comiteca Tojolabal, De los Llanos, Mezcalapa y Sierra Mariscal); dos en Guerrero (La Montaña y Costa Chica); seis en Oaxaca (Sierra Norte, Cañada, Sur, Mixteca, Costa y Valles Centrales); y cinco en Puebla (Teziutlán, Huauchinango, Tehuacán y Sierra Negra e Izúcar de Matamoros).</p> <p><b>En 2019</b>, se incorporó el estado Veracruz de Ignacio de la Llave y, derivado de un enfoque territorial, el Proyecto se concentró en 13 regiones y 37 municipios. No obstante, al no considerar a Veracruz en la estrategia <b>a partir de 2020</b>, por diversas razones, se concretó el <b>universo de trabajo en 10 regiones y 28 municipios</b> de cuatro estados: ocho en Chiapas; dos en Guerrero; seis en Oaxaca; y cinco en Puebla. (ITP)</p> | <p>En el diseño del proyecto, las regiones fueron seleccionadas con base en los siguientes criterios:</p> <p>(i) niveles de pobreza y pobreza extrema; (ii) población con tres o más necesidades básicas insatisfechas; (iii) población con ingresos por debajo de la línea de bienestar; (iv) densidad de la población indígena; (v) población que vive en localidades menores a 5,000 habitantes, y (vi) predominio de unidades de producción de hasta dos hectáreas.</p> |

Fuente: elaboración propia en base a documento de diseño y de terminación.

Cuadro 33

**Áreas del Proyecto BALSAS a diseño y según últimos datos disponibles.**

| Área del proyecto (diseño)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Área del proyecto (efectiva) según último documento de supervisión                                                                                                                                        | Comentarios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>El proyecto se implementará en la región de la Cuenca del BALSAS, que abarca una superficie de <b>18 millones de ha en 8 estados</b> (México, Guerrero, Jalisco, Michoacán, Morelos, Oaxaca, Puebla y Tlaxcala) y algunas microrregiones de otros estados colindantes como la Ciudad de México.</p> <p>De los 695 municipios que componen la Cuenca del BALSAS, el Proyecto focalizará sus acciones en los <b>112 municipios ubicados en Guerrero y Oaxaca</b>, y que constituirán el área inicial de intervención del proyecto. Además, se identificaron <b>244 municipios como de segunda prioridad</b> para la intervención del proyecto. Dentro de estos, 48 son municipios donde la población es predominantemente indígena.</p> | <p>En 2024, se logró un alcance de 145,915 hectáreas gestionadas con enfoque de resiliencia climática.</p> <p>Al 31 de diciembre 2024, el número de hectáreas gestionadas eran de 267, 987 hectáreas.</p> | <p>La estrategia de <b>focalización geográfica</b> prioriza los municipios y subcuencas dentro de la Cuenca del BALSAS con base en criterios ambientales, de cambio climático, poblacionales y socioeconómicos, respondiendo a las prioridades establecidas por el Gobierno de México, el FVC y la política de focalización del FIDA. Estos criterios son: (i) mayor vulnerabilidad climática; (ii) el grado de marginación y ruralidad; y (iii) la presencia de pueblos indígenas y otras poblaciones rurales vulnerables.</p> |

Fuente: elaboración propia en base a documento de diseño y último informe de supervisión.

Cuadro 34  
**Población meta y población alcanzada de PRODEZSA**

| Población meta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Población alcanzada                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Comentarios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>En el proyecto originalmente diseñado para su ejecución por SAGARPA, el Proyecto de Desarrollo Rural de la Región Mixteca y Zona Mazahua, los grupos objetivo se centraban en población indígena.</p> <p>En la reformulación del proyecto a ser ejecutado por CONAFOR (2013), la población además de considerar a las comunidades indígenas, se amplió para incluir a los siguientes grupos, de acuerdo con el tipo de organización agraria y sus derechos sobre la tierra:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejidos y comunidades (mayoritariamente indígenas);</li> <li>• Vecinados, personas sin derechos agrarios;</li> <li>• Grupos participativos de interés común;</li> <li>• Sociedades, organizaciones o uniones;</li> <li>• Pequeños propietarios</li> </ul> | <p>Al cierre del proyecto se había alcanzado con servicios a 15,651 mujeres y a 47,673 hombres, resultando un total de <b>63,324</b> personas beneficiadas, que corresponde al <b>82.24% de la meta planteada (77,000)</b> en los <b>192 municipios priorizados</b>.</p> <p>Las personas beneficiarias de PRODEZSA cumplieron con los requisitos señalados para la población objetivo del Proyecto y con lo estipulado en las <b>Reglas de Operación de la CONAFOR</b>. Los requisitos legales para la población objetivo del PRODEZSA variaron dependiendo de los 41 tipos de apoyos o subsidios a los cuales los beneficiarios aplicaron para sus proyectos. Estos incluyeron subsidios para reforestación, conservación y restauración de suelos, proyectos productivos de mujeres, capacitación y transferencia tecnológica, restauración de microcuencas, plantaciones agroforestales, proyectos productivos para jóvenes, entre otros (Véase Apéndice 1).</p> | <p>La focalización socioeconómica del proyecto tuvo un ajuste respecto de la establecida en el proyecto originalmente diseñado para ser ejecutado por la SAGARPA (2012).</p> <p>La focalización se realizó en la población objetivo de la región <b>Norte y Mixteca</b>, y se tomaron en cuenta aspectos sociodemográficos tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) la alta presencia de una población rural con índices de marginación alto y muy alto;</li> <li>ii) la presencia de población indígena y rural de bajos recursos y que forman parte de ejidos y comunidades;</li> <li>iii) grupos participativos de interés común, o bien, pequeños propietarios.</li> </ul> <p>El informe de diseño ajustado (2015) adaptó la focalización del proyecto al enfoque y mandato del nuevo ente ejecutor, la <b>CONAFOR</b>. En PRODEZSA se amplió el alcance para atender a ejidos y comunidades indígenas, con la inclusión de sujetos agrarios con derechos sobre la tierra. Por primera vez en la CONAFOR, se permitió el acceso a servicios del proyecto para vecinados de los núcleos agrarios, no titulares de derechos agrarios o de tierra, grupos constituidos principalmente por mujeres y jóvenes. (ITP)</p> |

Fuente: elaboración propia en base a documento de diseño y de terminación

Cuadro 35  
**Población meta y población alcanzada de PROECO**

| Población meta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Población alcanzada                                                                                                                                                                               | Comentarios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>El proyecto tenía como meta beneficiar a <b>1,400 Organismos del Sector Social de la Economía (OSSE)</b>, definidos conforme al artículo 41 de la Ley de la Economía Social y Solidaria con 'actividades o iniciativas productivas que presentan medios y capacidades limitados para consolidarse como una alternativa de inclusión productiva y financiera y que se ubican en regiones de alta y muy alta marginación'.</p> <p>Conforme a las reglas de operación del INAES, el mínimo de socios o integrantes es de 5 personas identificables y acreditables; sin embargo, hay registros que indican un promedio de 7 socios o integrantes registrados, con lo cual podría estimarse una cifra de <b>9,800 personas</b> identificadas y acreditadas conforme a la norma vigente.</p> | <p>Al final de proyecto, se apoyaron <b>262 de 1,400 OSSE</b> productivos <b>programados</b>, beneficiando a un acumulado de <b>6,086 personas</b> de las <b>9,800</b> proyectadas para 2023.</p> | <p>La materialización de los principales riesgos considerados en el marco lógico, tales como el cambio en las prioridades de la política de desarrollo social y económico en el periodo 2019-2024, la modificación operativa de las Delegaciones del INAES en los estados de cobertura del Proyecto y la eliminación del presupuesto para subsidios, <b>impactaron negativamente</b> el alcance del Proyecto.</p> |

Fuente: elaboración propia en base a documento de diseño y de terminación

Cuadro 36  
Población meta y población alcanzada de Proyecto BALSAS

| Población meta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Población alcanzada                                                                                         | Comentarios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>La población objetivo está compuesta principalmente por pequeños productores en situación de pobreza y pueblos indígenas, incluyendo: (i) ejidos y Núcleos Agrarios (NA) que son propiedad de pueblos indígenas; (ii) organizaciones de agricultores dentro de los NA; (iii) mujeres, jóvenes y otros grupos vulnerables con acceso limitado a recursos productivos; y (iv) algunos pequeños propietarios privados interesados en participar en programas de desarrollo forestal y agroforestal. El número estimado de <b>beneficiarios directos</b> del proyecto es <b>58.905 personas</b>, o <b>39.270 hogares</b>.</p> <p>Se estima que la cofinanciación prevista del FVC aumentaría el alcance del proyecto a <b>162.282 beneficiarios</b> y <b>389.478 miembros de hogares</b>.</p> | <p>Al 31 de diciembre 2024, se habían identificado <b>51,273 personas</b> beneficiadas por el Proyecto.</p> | <p>El proyecto atiende a la población rural en situación de pobreza con vulnerabilidad climática de la Cuenca BALSAS. Para llegar a los grupos prioritarios (mujeres, jóvenes, indígenas y afromexicanos), la CONAFOR implementa criterios de prelación que favorecen la inclusión social y la restauración de ecosistemas.<sup>194</sup> También se suman criterios de focalización directa, como la incorporación de proyectos productivos para mujeres y jóvenes (42% de mujeres y 15% jóvenes participan en cadenas de valor productiva), así como establecido en el diseño del Proyecto.</p> |

Fuente: elaboración propia en base a documento de diseño y último informe de supervisión.

<sup>194</sup> La CONAFOR asegura que las mujeres participen en igualdad de condiciones en todas las actividades promovida por el Proyecto. Para fomentar la participación se proponen criterios como: 1) mayor puntaje en la prelación de proyectos integrados por mujeres; 2) la participación de mujeres en los órganos de representación comunitaria.

Cuadro 37

**Avance auto-reportado sobre los efectos y productos de PRODEZSA**

| Nombre                                                                                                                                   | Linea de base | Medio término | Meta final | Resultado acumulado final (2022) | Pocentaje alcanzado <sup>195</sup> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|------------|----------------------------------|------------------------------------|
| <b>Alcance</b>                                                                                                                           |               |               |            |                                  |                                    |
| <b>Número de personas que reciben los servicios promovidos o apoyados por el proyecto</b>                                                |               |               |            |                                  |                                    |
| Hombres                                                                                                                                  |               |               | 55 000     | 47 673                           | 87%                                |
| Mujeres                                                                                                                                  |               |               | 22 000     | 15 651                           | 71%                                |
| Número total de personas que reciben servicios                                                                                           |               |               | 77 000     | 63 324                           | 82%                                |
| <b>Grupos que reciben servicios del proyecto</b>                                                                                         |               |               |            |                                  |                                    |
| Número de grupos -                                                                                                                       |               |               | 2 400      | 2 342                            | 98%                                |
| <b>Estimación del número total de miembros del hogar</b>                                                                                 |               |               |            |                                  |                                    |
| Miembros de los hogares - Número de personas                                                                                             |               |               | 284 900    | 244 083                          | 86%                                |
| <b>Número correspondiente de hogares beneficiarios a los que se ha prestado apoyo</b>                                                    |               |               |            |                                  |                                    |
| Hogares encabezados por mujeres -                                                                                                        |               |               | 22 000     | 15 651                           | 71%                                |
| Hogares no encabezados por mujeres -                                                                                                     |               |               | 55 000     | 47 673                           | 87%                                |
| Hogares                                                                                                                                  |               |               | 77 000     | 63 324                           | 82%                                |
| <b>Meta: Hogares que incrementan su índice de activos en el hogar (RIMS)</b>                                                             |               |               |            |                                  |                                    |
| Hogares - Porcentaje (%)                                                                                                                 |               |               | 10         | 52                               | 522%                               |
| <b>Objetivo de desarrollo</b>                                                                                                            |               |               |            |                                  |                                    |
| <b>Empleos generados por los negocios rurales atendidos por el proyecto</b>                                                              |               |               |            |                                  |                                    |
| Empleos - Porcentaje (%)                                                                                                                 | 681           |               | 817        | 170                              | 21%                                |
| <b>Variación del ingreso de la población atendida por el proyecto</b>                                                                    |               |               |            |                                  |                                    |
| Variación del Ingreso - (%)                                                                                                              |               |               | 5          | -15                              | -300%                              |
| <b>Empleos nuevos creados</b>                                                                                                            |               |               |            |                                  |                                    |
| Beneficiario de empleo - Hombres                                                                                                         | 552           |               |            | 138                              |                                    |
| Beneficiario del empleo - Mujeres                                                                                                        | 129           |               |            | 32                               |                                    |
| Beneficiario del empleo - Jóvenes                                                                                                        | 24            |               |            | 6                                |                                    |
| <b>Efecto directo. C1: Organizaciones con fines económicos que cuentan con un sistema documentado de control instalado y funcionando</b> |               |               |            |                                  |                                    |
| Organizaciones - Número                                                                                                                  |               |               | 39         | 38                               | 97%                                |

<sup>195</sup> El porcentaje está calculado con el resultado acumulado respecto a la meta final. Fuente ITP 2022

| Nombre                                                                                                                   | Linea de base | Medio término | Meta final | Resultado acumulado final (2022) | Pocentaje alcanzado <sup>196</sup> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|------------|----------------------------------|------------------------------------|
| <b>Efecto directo</b>                                                                                                    |               |               |            |                                  |                                    |
| C2: Mejorar la producción sustentable mediante la rehabilitación de los recursos naturales                               |               |               |            |                                  |                                    |
| <b>Hectáreas apoyadas para su incorporación o reincorporación al manejo forestal no maderable.</b>                       |               |               |            |                                  |                                    |
| Hectáreas (ha)                                                                                                           |               |               | 1 250 000  | 1 303 169                        | 104%                               |
| <b>Hectáreas con prácticas de cultivo forestal en aprovechamientos no maderables.</b>                                    |               |               |            |                                  |                                    |
| Hectáreas (ha)                                                                                                           |               |               | 155 566    | 160 421                          | 103%                               |
| <b>Hectáreas de tierra gestionadas teniendo en cuenta la resiliencia al cambio climático</b>                             |               |               |            |                                  |                                    |
| Hectáreas (ha)                                                                                                           |               |               | 18 000     | 16 651                           | 93%                                |
| <b>Efecto directo C3: Microempresas apoyadas que continúan operando luego de dos años de su puesta en marcha</b>         |               |               |            |                                  |                                    |
| Microempresas - (%)                                                                                                      |               |               | 50         | 100                              | 200%                               |
| <b>Producto C1: Talleres de promocion y difusion</b>                                                                     |               |               |            |                                  |                                    |
| <b>Promotores comunitarios apoyados</b>                                                                                  |               |               |            |                                  |                                    |
| Promotores - Número                                                                                                      |               |               | 200        | 215                              | 108%                               |
| <b>Talleres de desarrollo de capacidades gerenciales realizadas</b>                                                      |               |               |            |                                  |                                    |
| Talleres - Número                                                                                                        |               |               | 100        | 110                              | 110%                               |
| <b>Talleres de desarrollo de capacidades técnicas realizadas</b>                                                         |               |               |            |                                  |                                    |
| Talleres - Número                                                                                                        |               |               | 156        | 218                              | 140%                               |
| <b>Producto C1: Formación de líderes comunitarios - Personas capacitadas en empresas y capacidad empresarial</b>         |               |               |            |                                  |                                    |
| Hombres - Número                                                                                                         |               |               | 8 100      | 3 805                            | 47%                                |
| Mujeres - Número                                                                                                         |               |               | 4 100      | 2 665                            | 65%                                |
| Total de personas - Número                                                                                               |               |               | 12 200     | 6 470                            | 53%                                |
| <b>Producto C2: Rehabilitación de suelos</b>                                                                             |               |               |            |                                  |                                    |
| <b>Planes de manejo apoyados para su elaboración</b>                                                                     |               |               |            |                                  |                                    |
| Planes de manejo - Número                                                                                                |               |               | 600        | 671                              | 112%                               |
| <b>Convenios para realizar acciones de restauración forestal</b>                                                         |               |               |            |                                  |                                    |
| Convenios - Número                                                                                                       |               |               | 350        | 339                              | 97%                                |
| <b>Producto C2: Aprovechamiento sustentable de poblaciones silvestres - Plan de ordenación medioambiental formulado</b>  |               |               |            |                                  |                                    |
| Plan de ordenación - Número                                                                                              |               |               | 130        | 122                              | 94%                                |
| <b>Producto C3: Constitución de empresas Rurales - Proyectos a la inversión para el comercio y la industria apoyados</b> |               |               |            |                                  |                                    |
| Proyectos de inversion – Número                                                                                          |               |               | 64         | 166                              | 259%                               |

<sup>196</sup> El porcentaje está calculado con el resultado acumulado respecto a la meta final. Fuente ITP 2022

| Nombre                                                                                                                      | Linea de base | Medio término | Meta final | Resultado acumulado final (2022) | Pocentaje alcanzado <sup>197</sup> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|------------|----------------------------------|------------------------------------|
| <b>Producto C3: Estudios para priorización de cadenas</b>                                                                   |               |               |            |                                  |                                    |
| <b>Proyectos para la incubación de empresas e integración de cadenas forestales apoyados</b>                                |               |               |            |                                  |                                    |
| Proyectos de incubación - Número                                                                                            |               |               | 50         | 46                               | 92%                                |
| <b>Producto C3: Proyectos especiales</b>                                                                                    |               |               |            |                                  |                                    |
| <b>Cadenas Productivas, Empresas Forestales Comunitarias y Ejidos o Comunidades fortalecidas</b>                            |               |               |            |                                  |                                    |
| Cadenas productivas - Número                                                                                                |               |               | 50         | 40                               | 80%                                |
| <b>Producto Mejora de tierras. Formulación de planes de manejo Ambiental</b>                                                |               |               |            |                                  |                                    |
| Planes - Número                                                                                                             |               |               | 130        | 122                              | 94%                                |
| <b>Producto. Desarrollo de negocios - Personas capacitadas en actividades generadoras de ingresos o gestión empresarial</b> |               |               |            |                                  |                                    |
| Hombres - Hombres                                                                                                           |               | 8 100         | 8 100      | 3 805                            | 47%                                |
| Mujeres - Mujeres                                                                                                           |               | 4 100         | 4 100      | 2 665                            | 65%                                |
| Personas capacitadas en actividades generadoras de ingresos o gestión empresarial - Número de personas                      |               | 12 200        | 12 200     | 6 470                            | 53%                                |

Nota: El % alcanzado está calculado como el resultado acumulado respecto a la meta final (fuente ITP 2022).  
Fuente: Informe de Terminación de Proyecto de PRODEZSA (2022) – sólo indicadores con valores reportados a cierre.

<sup>197</sup> El porcentaje está calculado con el resultado acumulado respecto a la meta final. Fuente ITP 2022

Cuadro 38

**Distribución de los recursos entregados por el PRODEZSA por cadena productiva/actividad**

| Cadena productiva/ Actividad                                  | Proporción de los recursos asignados respecto total de la cartera | Proporción de subproyectos con apoyos para capacitación |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| Lechuguilla ( <i>Agave lechuguilla</i> )                      | 13,8%                                                             | 81%                                                     |
| Orégano ( <i>Lippia spp</i> )                                 | 10,3%                                                             | 79%                                                     |
| Candelilla ( <i>Euphorbia antisiphilitica</i> )               | 9,4%                                                              | 71%                                                     |
| Sotol y agave mezcalero ( <i>Dasylirion ssp y Agave spp</i> ) | 7,7%                                                              | 78%                                                     |
| Palma dulce ( <i>Brahea dulcis</i> )                          | 4,7%                                                              | 92%                                                     |
| Otros no maderables                                           | 17,8%                                                             |                                                         |
| Sin clasificar / Sin cadena                                   | 16,0%                                                             |                                                         |
| Restauración paisajes forestal                                | 20,2%                                                             |                                                         |
| <b>Total</b>                                                  | <b>99,9%</b>                                                      |                                                         |

Fuente: Informe de terminación del proyecto (ITP), 2023.

Cuadro 39

**Avance auto-reportado sobre los efectos y productos de PROECO**

| Nombre                                                                                    | Línea de base (2017) | Meta a medio término (a diseño) | Meta final (a diseño) | Resultado acumulado (RMT, 2021) | Resultado acumulado (ITP, 2022) | Pocentaje alcanzado % <sup>198</sup> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------|-----------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Alcance</b>                                                                            |                      |                                 |                       |                                 |                                 |                                      |
| <b>Estimación correspondiente del número total de miembros del hogar</b>                  |                      |                                 |                       |                                 |                                 |                                      |
| Miembros de los hogares - Número de personas                                              | 0                    | 43 680                          | 87 906                | 22 019                          | 22 019                          | 25%                                  |
| <b>Número correspondiente de hogares beneficiarios a los que se ha prestado apoyo</b>     |                      |                                 |                       |                                 |                                 |                                      |
| Hogares                                                                                   | 0                    | 11 200                          | 22 540                | 5 646                           | 0                               | 0%                                   |
| <b>Número de personas que reciben los servicios promovidos o apoyados por el proyecto</b> |                      |                                 |                       |                                 |                                 |                                      |
| Hombres                                                                                   | 0                    | 4 900                           | 9 800                 | 1 854                           | 1 854                           | 19%                                  |
| Mujeres                                                                                   | 0                    | 6 300                           | 12 740                | 1 726                           | 1 726                           | 14%                                  |
| Jóvenes                                                                                   | 0                    | 1 691                           | 3 381                 | 492                             | 492                             | 15%                                  |
| Población indígena                                                                        | 0                    | 1 691                           | 3 381                 | 3 53 <sup>199200</sup>          | 3 532                           | 104%                                 |
| Número total de personas que reciben servicios                                            | 0                    | 11 200                          | 22 540                | 3 580                           | 3 580                           | 16%                                  |
| <b>OSSE productivos apoyados por el proyecto</b>                                          |                      |                                 |                       |                                 |                                 |                                      |
| OSSE productivos apoyados -                                                               | 0                    | 500                             | 1400                  | 266 <sup>201</sup>              | (2667)                          | 19%                                  |
| <b>Organizaciones de productores rurales apoyadas</b>                                     |                      |                                 |                       |                                 |                                 |                                      |
| Tamaño de las organizaciones de productores - Organización                                |                      | 11 200                          | 22 540                | 3 580                           | 3 580                           | 16%                                  |
| Organizaciones de productores rurales apoyadas                                            | 0                    | 500                             | 1 400                 | 264                             | 264                             | 19%                                  |

<sup>198</sup> El porcentaje está calculado con el resultado acumulado / por la meta final. Producido por IOE

<sup>199</sup> En el MTR dice 0

<sup>200</sup> En el ITP, el dato reportado de población indígena sólo incluye hasta el 2020, en la RMT se reporta 0, en el marco lógico del FIDA (ORMS) 3 532.

<sup>201</sup> En el MTR dice 264

| Nombre                                                                                                                   | Línea de base (2017) | Meta a medio término (a diseño) | Meta final (a diseño) | Resultado acumulado (RMT, 2021) | Resultado acumulado (ITP, 2022) | Pocentaje alcanzado % <sup>202</sup> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------|-----------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| Hombres                                                                                                                  |                      | 4 900                           | 9 800                 | 1 854                           | 1 854                           | 19%                                  |
| Mujeres                                                                                                                  |                      | 6 300                           | 12 740                | 1 726                           | 1 726                           | 14%                                  |
| Jóvenes                                                                                                                  |                      | 1 691                           | 3 381                 | 492                             | 492                             | 15%                                  |
| Población indígena                                                                                                       |                      | 1 691                           | 3 381                 | 3 532                           | 3 532                           | 104%                                 |
| <b>Producto C1 Número de productos de conocimiento pertinentes para las políticas concluidos</b>                         |                      |                                 |                       |                                 |                                 |                                      |
| Productos - Número                                                                                                       | 0                    | 1                               | 3                     | 0                               | 1                               | 33%                                  |
| <b>Producto C2 Número de apoyos otorgados a OSSE en el territorio del proyecto.</b>                                      |                      |                                 |                       |                                 |                                 |                                      |
| Número total de apoyos - Número                                                                                          | 0                    | 1025                            | 2770                  | 554                             |                                 | 20%                                  |
| <b>Efecto directo C3 y Efecto directo 4. OSSE fortalecidas en capacidades organizativas, empresariales y comerciales</b> |                      |                                 |                       |                                 |                                 |                                      |
| OSSE - Porcentaje (%)                                                                                                    | 0                    | 30                              | 60                    | 15                              |                                 | 25%                                  |

Nota: El % alcanzado está calculado como el resultado acumulado respecto a la meta final (fuente ITP 2022).

Fuente: Fuente Revisión medio término (RMT) 2021y ORMS FIDA.

#### Cuadro 40

#### Avance auto-reportado sobre los efectos y productos de BALSAS

| Nombre                                                                                                                                                                 | Meta final diseño (2021) | Medio término (según diseño) | Meta final revisada (2025) | Resultado acumulado (2025) | Pocentaje alcanzado <sup>203</sup> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------------|
| <b>Alcance</b>                                                                                                                                                         |                          |                              |                            |                            |                                    |
| <b>Estimación correspondiente del número total de miembros del hogar</b>                                                                                               |                          |                              |                            |                            |                                    |
| Miembros de los hogares - Número de personas                                                                                                                           | 141 372                  | 80 747                       | 201 867                    | 194 837                    | 97%                                |
| <b>Número correspondiente de hogares beneficiarios a los que se ha prestado apoyo</b>                                                                                  |                          |                              |                            |                            |                                    |
| Hogares                                                                                                                                                                | 39 270                   | 21 249                       | 53 123                     | 51 273                     | 97%                                |
| <b>Número de personas que reciben los servicios promovidos o apoyados por el proyecto</b>                                                                              |                          |                              |                            |                            |                                    |
| Hombres                                                                                                                                                                | 35 343                   | 19 125                       | 47 811                     | 35 103                     | 73%                                |
| Mujeres                                                                                                                                                                | 23 562                   | 12 749                       | 31 874                     | 16 170                     | 51%                                |
| Jóvenes                                                                                                                                                                | 17 672                   | 9 561                        | 23 906                     | 4 306                      | 18%                                |
| Población indígena                                                                                                                                                     | 35 343                   | 19 125                       | 47 811                     | 10 145                     | 21%                                |
| Número de personas que reciben servicios                                                                                                                               | 58 905                   | 31 874                       | 79 685                     | 51 273                     | 64%                                |
| <b>Producto 1.2<sup>204</sup> Número de plataformas de coordinación/extensión rural de múltiples partes interesadas que recibieron apoyo y están en funcionamiento</b> |                          |                              |                            |                            |                                    |
| Número Plataformas                                                                                                                                                     |                          | 8                            | 10                         | 6                          | 60%                                |
| <b>Producto 2.1 Grupos que reciben apoyo para gestionar de manera sostenible los recursos naturales y los riesgos relacionados con el clima</b>                        |                          |                              |                            |                            |                                    |
| Número de personas                                                                                                                                                     |                          | 17 745                       | 33 286                     | 42 040                     | 126%                               |
| Grupos que reciben apoyo                                                                                                                                               |                          | 80                           | 150                        | 400                        | 267%                               |
| Hombres                                                                                                                                                                |                          | 10 645                       | 19 972                     | 28 919                     | 145%                               |
| Mujeres                                                                                                                                                                |                          | 7 100                        | 13 314                     | 13 121                     | 99%                                |

<sup>202</sup> El porcentaje está calculado con el resultado acumulado / por la meta final. Producido por IOE

<sup>203</sup> El porcentaje está calculado con el resultado acumulado / por la meta final.

<sup>204</sup> Mecanismos de coordinación intersectorial y extensión rural están fortalecidos para incrementar las capacidades técnicas y organizativas de los pequeños productores y facilitar sinergias con los diferentes niveles de gobierno y la iniciativa privada que intervienen en la Cuenca

| Nombre                                                                                                                     | Meta final<br>diseño<br>(2021) | Medio término<br>(según diseño) | Meta final<br>revisada<br>(2025) | Resultado<br>acumulado<br>(2025) | Pocentaje<br>alcanzado <sup>205</sup> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| Jóvenes                                                                                                                    |                                | 5 322                           | 9 986                            | 3 589                            | 36%                                   |
| <b>Producto 2.2: Sistemas de producción de los NA (sistemas agroforestales, silvopastoriles, producción de traspatio)</b>  |                                |                                 |                                  |                                  |                                       |
| <b>Personas capacitadas en prácticas y/o tecnologías de producción</b>                                                     |                                |                                 |                                  |                                  |                                       |
| Hombres capacitados en silvicultura                                                                                        |                                | 9 369                           | 18 737                           | 1 688                            | 9%                                    |
| Mujeres capacitadas en silvicultura                                                                                        |                                | 6 245                           | 12 491                           | 1 078                            | 9%                                    |
| Personas capacitadas en silvicultura                                                                                       |                                | 15 614                          | 31 228                           | 2 766                            | 9%                                    |
| <b>Hectáreas de tierra gestionadas teniendo en cuenta la resiliencia al cambio climático</b>                               |                                |                                 |                                  |                                  |                                       |
| Superficie en hectáreas                                                                                                    |                                | 65 370                          | 130 740                          | 267 987                          | 205%                                  |
| <b>Producto 2.3: Participación de los NA y OP en cadenas de valor de productos forestales y agroforestales fortalecida</b> |                                |                                 |                                  |                                  |                                       |
| <b>Organizaciones de productores rurales apoyadas</b>                                                                      |                                |                                 |                                  |                                  |                                       |
| Tamaño de las organizaciones de productores                                                                                |                                | 3 750                           | 7 500                            | 2 122                            | 28%                                   |
| Organizaciones de productores rurales apoyadas                                                                             |                                | 25                              | 50                               | 47                               | 94%                                   |
| Hombres                                                                                                                    |                                | 2 250                           | 4 500                            | 1 294                            | 29%                                   |
| Mujeres                                                                                                                    |                                | 1 500                           | 3 000                            | 828                              | 28%                                   |
| Jóvenes                                                                                                                    |                                | 1 125                           | 2 250                            | 294                              | 13%                                   |
| <b>Empresas rurales que acceden a servicios de desarrollo empresarial</b>                                                  |                                |                                 |                                  |                                  |                                       |
| Empresas rurales                                                                                                           |                                | 3                               | 8                                | 12                               | 150%                                  |
| <b>Personas capacitadas en actividades generadoras de ingresos o gestión empresarial</b>                                   |                                |                                 |                                  |                                  |                                       |
| Hombres                                                                                                                    |                                | 260                             | 450                              | 210                              | 47%                                   |
| Mujeres                                                                                                                    |                                | 140                             | 300                              | 197                              | 66%                                   |
| Jóvenes                                                                                                                    |                                | 120                             | 225                              | 48                               | 21%                                   |
| Personas capacitadas en actividades generadoras de ingresos o gestión empresarial                                          |                                | 400                             | 750                              | 407                              | 54%                                   |

Fuente: Elaboración equipo IOE, en base a documento de diseño e informe de supervisión 2025.

<sup>205</sup> El porcentaje está calculado con el resultado acumulado / por la meta final.

## Información sobre la asignación de apoyos por los proyectos

Cuadro 41

### Asignación de apoyos de PRODEZSA

| Año          | Monto total           |
|--------------|-----------------------|
| 2015         | 32,732,129.54         |
| 2016         | 71,022,356.35         |
| 2017         | 59,324,250.94         |
| 2018         | 75,455,055.14         |
| 2019         | 73,856,960.79         |
| 2020         | 81,398,394.90         |
| 2021         | 81,514,596.71         |
| 2022         | 42,629,869.20         |
| <b>Total</b> | <b>517,933,613.57</b> |

Fuente: Elaboración equipo IOE, en base a datos recibidos de CONAFOR

Cuadro 42

### Asignación de apoyos de BALSAS

| Año          | Monto total          |
|--------------|----------------------|
| 2022         | 79,181,1411.7        |
| 2023         | 186,130,866.4        |
| 2024         | 179,114,737.5        |
| <b>Total</b> | <b>444,427,015.5</b> |

Fuente: Elaboración equipo IOE, en base a datos recibidos de CONAFOR.

Cuadro 43

### Asignación de apoyos de PROECO

| Año          | Monto total         |
|--------------|---------------------|
| 2018         | 2,048,665.11        |
| 2019         | 2,568,811.85        |
| 2020         | 2,421,651.04        |
| <b>Total</b> | <b>7,039,128.01</b> |

Nota: El Informe de Terminación del Proyecto incluye dos cifras diferentes sobre el coste final del proyecto (USD 7,539,128.01 en la primera página y USD 8,455,175.25 en la página 28).

Fuente: Elaboración equipo IOE, en base a datos recibidos de equipo país FIDA

## Información sobre la focalización efectiva (población atendida) por los proyectos

7. El PRODEZSA financió 3,657 apoyos (el 12% de los apoyos de los 30,614 apoyos aprobados por la CONAFOR en esas zonas entre 2015 y 2022). Respecto al número de apoyos, el 81% de los apoyos de PRODEZSA beneficiaron a personas morales (2,390 ejidos, 408 comunidades y 112 sociedades); mientras que el resto fue recibido por personas físicas (387 pequeños propietarios, 150 ejidatarios, ejidatarios 106 comuneros)<sup>206</sup>. Respecto a los montos recibidos, el 69% fue para ejidos, el 10,5% a comunidades y el 7% a pequeños propietarios.

Cuadro 44

### Asignación de apoyos de PRODEZSA a personas físicas

| Tipo de solicitante (personas físicas) | Apoyos Aprobados | Solicitantes Mujeres | Monto (pesos mexicanos) | % monto total |
|----------------------------------------|------------------|----------------------|-------------------------|---------------|
| Arrendatario                           | 5                | 2                    | \$958,303.6             | 1.38          |
| Comodatario                            | 3                | 2                    | \$283,016.3             | 0.41          |
| Comunero                               | 106              | 90                   | \$12,952,918.2          | 18.62         |
| Copropietario                          | 5                | 4                    | \$620,067.8             | 0.89          |
| Ejidatario                             | 150              | 56                   | \$10,778,907.9          | 15.49         |
| Estudiante                             | 0                | 0                    | \$0                     | 0             |
| Pequeño propietario                    | 387              | 80                   | \$41,096,918.3          | 59.07         |
| Usufructuario                          | 3                | 1                    | \$411,055.00            | 0.59          |
| Otro(s)                                | 31               | 15                   | \$2,477,874.4           | 3.56          |
| Total                                  | 690              | 250                  | \$69,579,061.5          | 100           |

Fuente: Elaboración equipo IOE, en base a datos recibidos de CONAFOR.

Cuadro 45

### Asignación de apoyos de PRODEZSA a personas morales

| Tipo solicitante (personas morales) | Apoyos aprobados | Monto dispersado (pesos mexicanos) | % monto total |
|-------------------------------------|------------------|------------------------------------|---------------|
| Agrupación                          | 7                | \$427,262.00                       | 0.08          |
| Asociación                          | 37               | \$10,151,133.98                    | 1.95          |
| Comunidad                           | 408              | \$61,600,363.56                    | 11.85         |
| Ejido                               | 2,390            | \$406,850,134.56                   | 78.24         |
| Gobierno estatal                    | 0                | 0                                  | 0             |
| Gobierno municipal                  | 0                | 0                                  | 0             |
| Grupo de trabajo                    | 10               | \$1,976,601.00                     | 0.38          |
| Inst. edu./inv.                     | 0                | 0                                  | 0             |
| Sociedad                            | 112              | \$38,593,218.42                    | 7.42          |
| Unión                               | 3                | \$387,997.5                        | 0.07          |
| Otro(s)                             | 0                | 0                                  | 0             |
| Total                               | 2,967            | \$519,986,711.02                   | 100           |

Fuente: Elaboración equipo IOE, en base a datos recibidos de CONAFOR.

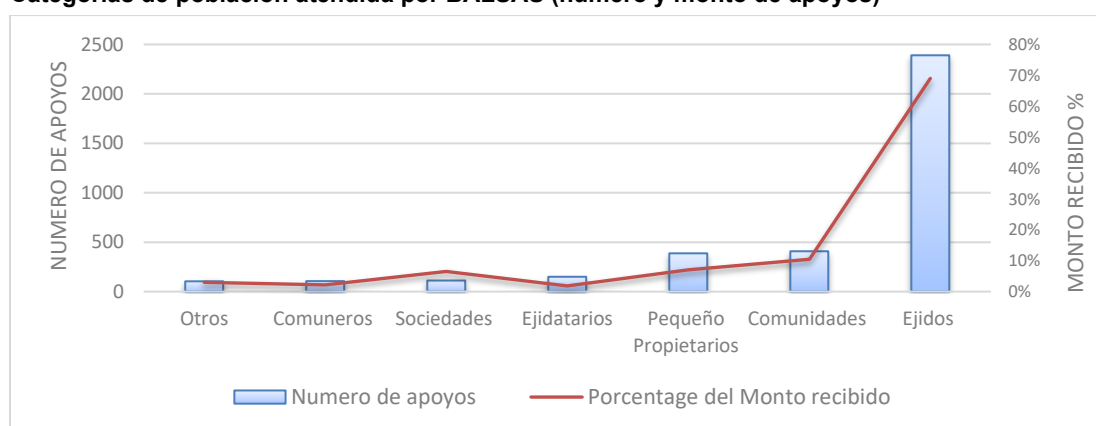
<sup>206</sup> Otras categorías con menos apoyos son: 37 agrupaciones, 10 grupos de trabajo y 7 agrupaciones (personas morales) y 31 en la categoría "otros", cinco arrendatarios, 5 copropietarios, 3 comodatarios, 3 usufructuarios (personas físicas).

Cuadro 46  
**Asignación de apoyos específicos a mujeres de PRODEZSA**

| Año   | Apoyos aprobados para mujeres | Desembolsados a PRODEZSA | Monto total dispersado en esos proyectos <sup>207</sup> | Monto desembolsado a PRODEZSA |
|-------|-------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 2017  | 2                             | 2                        | \$1,395,703.12                                          | \$1,395,703.12                |
| 2018  | 2                             | 2                        | \$3,392,408.72                                          | \$3,392,408.72                |
| 2019  | 3                             | 2                        | \$2,125,394.02                                          | \$1,234,902.63                |
| 2020  | 3                             | 3                        | \$3,386,890.09                                          | \$3,386,890.09                |
| 2021  | 17                            | 14                       | \$15,288,803.26                                         | \$14,788,803.26               |
| 2022  | 32                            | 10                       | \$7,891,737.00                                          | \$1,545,000.00                |
| Total | 59                            | 33                       | \$33,480,936.21                                         | \$25,743,707.82               |

Fuente: Elaboración equipo IOE, en base a datos recibidos de CONAFOR.

Gráfico 7  
**Categorías de población atendida por BALSAS (número y monto de apoyos)**



Otros: asociación, copropietario, gobierno estatal, gobierno municipal, otros, comunero, arrendatario, comodatario, usufructuario, agrupación, grupo de trabajo, gobierno estatal, uniones e instituciones de educación.

Los ejidatarios son "personas físicas, mientras que los ejidos son "personas morales".

Fuente: Elaboración equipo IOE, en base a datos recibidos de CONAFOR.

El equipo de evaluación recibió el listado de núcleos agrarios por tipología de productor para 2025, que clasifica a los ejidos y comunidades con relación a su nivel de desarrollo en materia de aprovechamiento y transformación de sus materias primas forestales. Se incluyen seis categorías: "I Personas productoras potenciales"; "II Personas productoras dedicadas a la venta de madera en pie"; "III Personas productoras de materias primas forestales"; "IV Personas productoras con capacidad de transformación primaria"; "V Personas productoras con capacidad de aprovechamiento y transformación integral de materias primas forestales"; y "VI No maderable".

- Con la información disponible de los apoyos financiados a través de los proyectos del FIDA que ha operado CONAFOR (PRODEZSA y BALSAS) se hizo un análisis cruzado de este listado de núcleos agrarios por categoría agraria con los municipios donde operó PRODEZSA y donde opera BALSAS, y su tipología como productor<sup>208</sup>.

<sup>207</sup> Pesos mexicanos. Probablemente falten datos

<sup>208</sup> Se comparó la clasificación por tipología de solicitante con proyectos aprobados desembolsados por PRODEZSA (listado recibido por el equipo de CONAFOR) para poder comparar la información a partir del nombre del núcleo agrario. Sin embargo, se encontraron múltiples erratas en los nombres de los núcleos agrarios, difíciles de subsanar por parte del equipo de evaluación. Se estimó una pérdida de información de 20% para los ejidos y 60% para las comunidades, por lo que el análisis es orientativo.

Cuadro 47

**Asignación de apoyos de PRODEZSA según nivel de desarrollo de ejidos y comunidades**

| Nivel de desarrollo Personas productoras                                                         | Ejido | Comunidad | % Ejido      | % Comunidad  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|--------------|--------------|
| I. P. p. potenciales                                                                             | 1 806 | 177       | <b>52.79</b> | <b>73.75</b> |
| II. P.p. dedicadas a la venta de madera en pie                                                   | 264   | 25        | <b>7.72</b>  | <b>10.42</b> |
| III. P.p. de materias primas forestales                                                          | 139   | 5         | 4.06         | 2.08         |
| IV. P.p. con capacidad de transformación primaria                                                | 9     | 2         | 0.26         | 0.83         |
| V. P.p. con capacidad de aprovechamiento y transformación integral de materias primas forestales | 0     | 0         | 0.00         | 0.00         |
| No maderable                                                                                     | 1203  | 31        | <b>35.17</b> | <b>12.92</b> |
| Total                                                                                            | 3 421 | 240       |              |              |

Fuente: Elaboración equipo IOE, en base a datos recibidos de CONAFOR.

Cuadro 48

**Asignación de apoyos de BALSAS según nivel de desarrollo de ejidos y comunidades**

| Nivel de desarrollo Personas productoras                                                         | Ejido | Comunidad | % Ejido      | % Comunidad  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|--------------|--------------|
| I. P. p. potenciales                                                                             | 866   | 234       | <b>70.41</b> | <b>62.57</b> |
| II. P.p. dedicadas a la venta de madera en pie                                                   | 219   | 70        | <b>17.80</b> | <b>18.72</b> |
| III. P.p. de materias primas forestales                                                          | 90    | 27        | 7.32         | 7.22         |
| IV. P.p. con capacidad de transformación primaria                                                | 21    | 14        | 1.71         | 3.74         |
| V. P.p. con capacidad de aprovechamiento y transformación integral de materias primas forestales | 3     | 4         | 0.24         | 1.07         |
| No maderable                                                                                     | 31    | 25        | 2.52         | <b>6.68</b>  |
| Total                                                                                            | 1230  | 374       | 100          | 100          |

Fuente: Elaboración equipo IOE, en base a datos recibidos de CONAFOR.

Cuadro 49

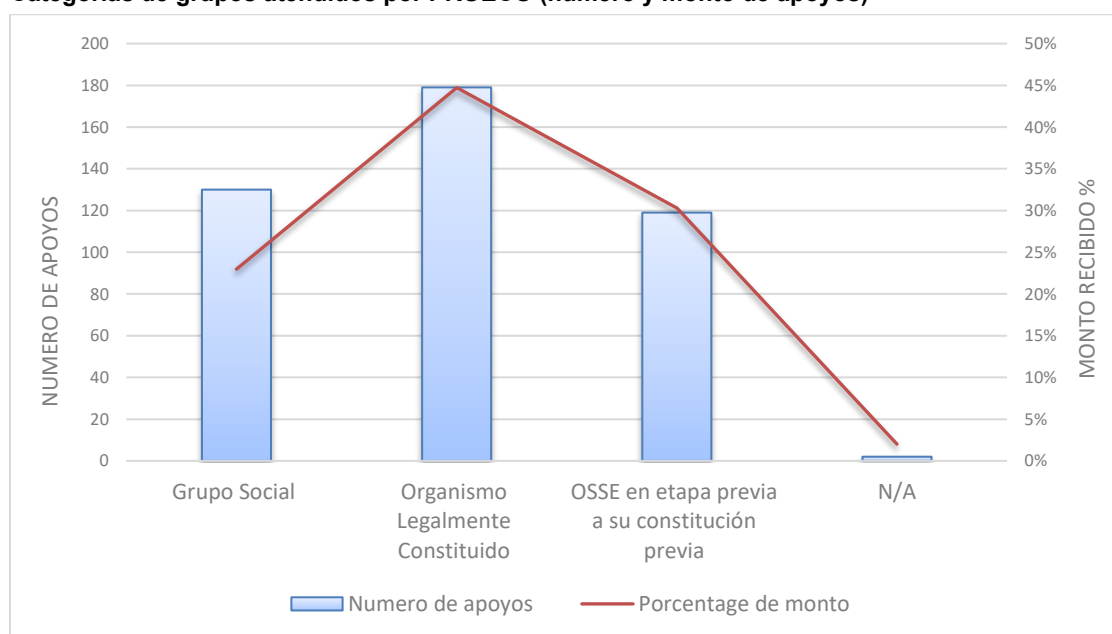
**Núcleos agrarios que recibieron apoyos como solicitantes, según su nivel de desarrollo**

| Nivel de desarrollo Personas productoras                                                         | Ejido | Comunidad | % Ejido | % Comunidad |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------|---------|-------------|
| I. P. p. potenciales                                                                             | 242   | 19        | 32.57   | 48.72       |
| II. P.p. dedicadas a la venta de madera en pie                                                   | 89    | 7         | 11.98   | 17.95       |
| III. P.p. de materias primas forestales                                                          | 61    | 3         | 8.21    | 7.69        |
| IV. P.p. con capacidad de transformación primaria                                                | 7     | 1         | 0.94    | 2.56        |
| V. P.p. con capacidad de aprovechamiento y transformación integral de materias primas forestales | 0     | 0         | 0.00    | 0.00        |
| No maderable                                                                                     | 344   | 9         | 46.30   | 23.08       |
| Total                                                                                            | 743   | 39        | 100     | 100         |

Fuente: Elaboración equipo IOE, en base a datos recibidos de CONAFOR.

Gráfico 8

**Categorías de grupos atendidos por PROECO (número y monto de apoyos)**



Categoría N/A no identificada (monto de USD 141,413)

Fuente: Elaboración equipo IOE, en base a datos recibidos de equipo país FIDA.

**Productos de conocimiento apoyados por el PRODEZSA**

- i) Innovación del proceso de obtención de fibra de ixtle de lechuguilla en base a su ciclo de producción y el rediseño del equipo micro industrial utilizado (se elaboraron libros sobre el rediseño de maquinaria agrícola para desfibrar ixtle de lechuguilla).
- ii) Estandarización de proceso de extracción de aceites esenciales de especies aromáticas: diseño y construcción de equipo micro industrial
- iii) Diseño y construcción de equipo semiautomático para la extracción de cera de candelilla orgánica
- iv) Mejores Prácticas de Manejo y Generación de Tablas de Volumen y Biomasa para las principales especies forestales no maderables de importancia económica en los ecosistemas áridos y semiáridos de México (ver cuadro abajo)
- v) Mapas de distribución potencial que permitirían la implementación de estrategias para la conservación de las especies.
- vi) Plataforma digital para alojar las ecuaciones desarrolladas Sistema de Planeación Forestal para Zonas Áridas (SiFoZa)  
<http://fcfposgrado.ujed.mx/sifoza/inicio/ingreso.php> (el equipo de evaluación no pudo acceder a dicha plataforma digital, 11 junio 2025)
- vii) Modelo de Gestión Territorial para el Desarrollo Sostenible del Semiárido
- viii) Estrategia del semiárido: Sistematización de los criterios técnicos, legales y operacionales de la intervención de la CONAFOR en estas zonas, a través de la modificación a las Reglas de Operación, el Manual Operativo, los términos de referencia y los anexos técnicos que rigen los conceptos de apoyo. Videos y publicaciones elaborados.

Cuadro 50

**Productos de conocimiento apoyados por el PRODEZSA sobre especies forestales no maderables**

| No. | Especie                          | Liga                                                                                                                                                                                                                     |
|-----|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | <i>Nolina cespitifera</i>        | <a href="#">Manual. Mejores prácticas de manejo y ecuaciones alométricas de biomasa de (Nolina cespitifera)   Comisión Nacional Forestal   Gobierno   gob.mx (www.gob.mx)</a>                                            |
| 2   | <i>Lippia graveolens</i>         | <a href="#">Manual. Mejores prácticas de manejo y ecuaciones alométricas de biomasa de (Lippia graveolens)   Comisión Nacional Forestal   Gobierno   gob.mx (www.gob.mx)</a>                                             |
| 3   | <i>Jatropha dioica</i>           | <a href="#">Manual. Mejores prácticas de manejo y ecuaciones alométricas de biomasa de (Jatropha dioica) en los estados de Coahuila, N.L. y Tamaulipas   Comisión Nacional Forestal   Gobierno   gob.mx (www.gob.mx)</a> |
| 4   | <i>Euphorbia antisiphilitica</i> | <a href="#">Manual. Mejores prácticas de manejo y ecuaciones alométricas de biomasa de (Euphorbia antisiphilitica)   Comisión Nacional Forestal   Gobierno   gob.mx (www.gob.mx)</a>                                     |
| 5   | <i>Dasylium texanum</i>          | <a href="#">Manual. Mejores prácticas de manejo y ecuaciones alométricas de biomasa de (Dasylium texanum) en el estado de Nuevo León.   Comisión Nacional Forestal   Gobierno   gob.mx (www.gob.mx)</a>                  |
| 6   | <i>Dasylium leiophyllum</i>      | <a href="#">Manual. Mejores prácticas de manejo y ecuaciones alométricas de biomasa de (Dasylium leiophyllum) en el estado de Chihuahua   Comisión Nacional Forestal   Gobierno   gob.mx (www.gob.mx)</a>                |
| 7   | <i>Dasylium cedrosanum</i>       | <a href="#">Manual. Mejores prácticas de manejo y ecuaciones alométricas de biomasa de (Dasylium cedrosanum) en los estados de Coahuila y Durango   Comisión Nacional Forestal   Gobierno   gob.mx (www.gob.mx)</a>      |
| 8   | <i>Capsicum annum</i>            | <a href="#">Manual. Mejores prácticas de manejo y ecuaciones alométricas de biomasa de (Capsicum annum), en los estados de N.L., Sonora y Tamaulipas   Comisión Nacional Forestal   Gobierno   gob.mx (www.gob.mx)</a>   |
| 9   | <i>Brahea dulcis</i>             | <a href="#">Manual. Mejores prácticas de manejo y ecuaciones alométricas de biomasa de (Brahea dulcis) en el estado de Oaxaca y Guerrero   Comisión Nacional Forestal   Gobierno   gob.mx (www.gob.mx)</a>               |
| 10  | <i>Agave angustifolia</i>        | <a href="#">Mejores prácticas de manejo y ecuaciones alométricas de biomasa de (Agave angustifolia) en los estados de Sonora y Guerrero   Comisión Nacional Forestal   Gobierno   gob.mx (www.gob.mx)</a>                |
| 11  | <i>Agave salmiana</i>            | <a href="#">Manual. Mejores prácticas de manejo y ecuaciones alométricas de biomasa de (Agave salmiana) el estado de SLP   Comisión Nacional Forestal   Gobierno   gob.mx (www.gob.mx)</a>                               |
| 12  | <i>Agave potatorum</i>           | <a href="#">Manual. Mejores prácticas de manejo y ecuaciones alométricas de biomasa (Agave potatorum) en el estado de Oaxaca   Comisión Nacional Forestal   Gobierno   gob.mx (www.gob.mx)</a>                           |
| 13  | <i>Agave lechuguilla</i>         | <a href="#">Manual. Mejores prácticas de manejo y ecuaciones alométricas de biomasa de (Agave lechuguilla)   Comisión Nacional Forestal   Gobierno   gob.mx (www.gob.mx)</a>                                             |
| 14  | <i>Agave karwinskii</i>          | <a href="#">Manual. Mejores prácticas de manejo y ecuaciones alométricas de biomasa del (Agave karwinskii) en el estado de Oaxaca   Comisión Nacional Forestal   Gobierno   gob.mx (www.gob.mx)</a>                      |

| No. | Especie                  | Liga                                                                                                                                                                                                             |
|-----|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15  | <i>Agave durangensis</i> | <a href="#">Manual. Mejores prácticas de manejo y ecuaciones alométricas de biomasa de (Agave durangensis) en el estado Durango   Comisión Nacional Forestal   Gobierno   gob.mx (www.gob.mx)</a>                |
| 16  | <i>Agave deserti</i>     | <a href="#">Manual. Mejores prácticas de manejo y ecuaciones alométricas de biomasa de (Agave deserti) en el estado de Baja California   Comisión Nacional Forestal   Gobierno   gob.mx (www.gob.mx)</a>         |
| 17  | <i>Agave cupreata</i>    | <a href="#">Manual. Mejores prácticas de manejo y ecuaciones alométricas de biomasa de (Agave cupreata) en el estado de Guerrero   Comisión Nacional Forestal   Gobierno   gob.mx (www.gob.mx)</a>               |
| 18  | <i>Agave americana</i>   | <a href="#">Manual. Mejores prácticas de manejo y ecuaciones alométricas de biomasa de (Agave americana) en el estado de Tamaulipas   Comisión Nacional Forestal   Gobierno   gob.mx (www.gob.mx)</a>            |
| 19  | <i>Agave salmiana</i>    | <a href="#">Manual. Mejores prácticas de manejo y ecuaciones alométricas de biomasa de (Agave salmiana), en el estado de Zacatecas   Comisión Nacional Forestal   Gobierno   gob.mx (www.gob.mx)</a>             |
| 20  | <i>Yucca valida</i>      | <a href="#">Manual. Mejores prácticas de manejo y ecuaciones alométricas de biomasa de (Yucca valida) en el estado de Baja California   Comisión Nacional Forestal   Gobierno   gob.mx (www.gob.mx)</a>          |
| 21  | <i>Yucca schidigera</i>  | <a href="#">Manual. Mejores prácticas de manejo y ecuaciones alométricas de biomasa de (Yucca schidigera) en el estado de Baja California   Comisión Nacional Forestal   Gobierno   gob.mx (www.gob.mx)</a>      |
| 22  | <i>Turnera diffusa</i>   | <a href="#">Manual. Mejores prácticas de manejo y ecuaciones alométricas de biomasa de (Turnera diffusa) en los estados de B.C.S. y Tamaulipas   Comisión Nacional Forestal   Gobierno   gob.mx (www.gob.mx)</a> |
| 23  | <i>Nolina texana</i>     | <a href="#">Manual. Mejores prácticas de manejo y ecuaciones alométricas de biomasa de (Nolina texana) en el estado de Chihuahua   Comisión Nacional Forestal   Gobierno   gob.mx (www.gob.mx)</a>               |

Fuente: listado recibido de CONAFOR.

## Análisis geoespacial EEPP México

### A. Antecedentes

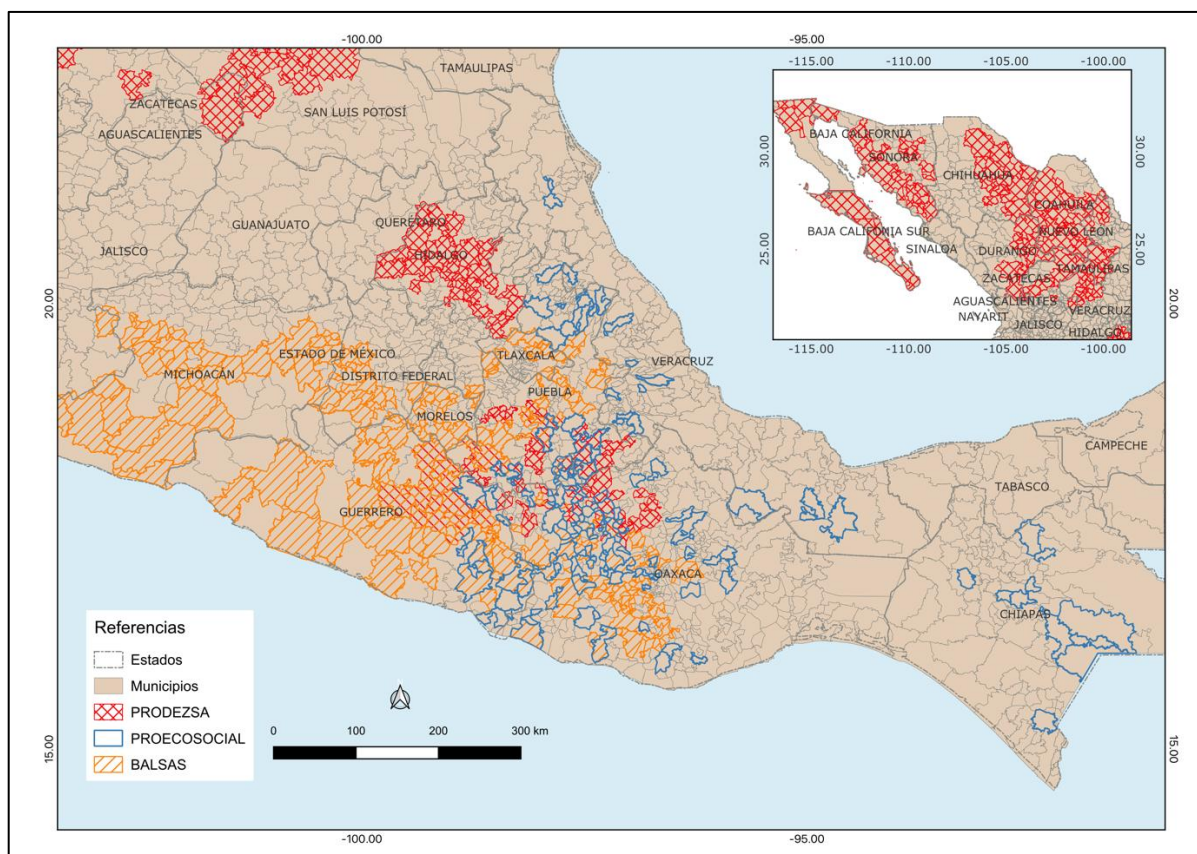
9. La Oficina de Evaluación Independiente del FIDA (IOE) lleva a cabo una evaluación de la estrategia y el programa en el país (EEPP) en los Estados Unidos Mexicanos en 2025. La evaluación abarca el periodo de 2018 a 2024; durante este periodo, el FIDA y el gobierno mexicano aprobaron un programa sobre oportunidades estratégicas (2020-2025) (COSOP, por sus siglas en inglés). Esta EEPP cubre el último COSOP, las **tres operaciones de préstamo** activas durante el periodo (dos de ellas evaluadas parcialmente en la anterior EEPP), con un costo total de USD 185,9 millones, de los cuales USD 92,52 millones son financiados por el FIDA<sup>209</sup>. La evaluación incluye **7 donaciones** financiadas total o parcialmente por FIDA, un proyecto financiado a través de una donación del Fondo Mundial para el Medio Ambiente (AgriBioMex), y otras actividades no crediticias (gestión de conocimiento, la creación de asociaciones o partenariados, el diálogo de políticas públicas y la cooperación sur-sur-triangular).
10. El presente análisis contribuye a la EEPP georreferenciando las intervenciones de los proyectos de FIDA para analizar su inserción en distintos contextos sociales, ambientales y económicos. Esta aproximación permite identificar patrones territoriales de inversión, niveles de cobertura y la correspondencia entre los territorios priorizados y las zonas de mayor vulnerabilidad social y climática.

### B. Metodología

11. El **alcance** del presente anexo se centra en las tres operaciones crediticias objeto de la EEPP: 1) Proyecto Economía Social: Territorio e Inclusión (PROECOSOCIAL), 2) Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales de Zonas Semiáridas (PRODEZSA), y 3) Proyecto Cuenca BALSAS: Reduciendo la Vulnerabilidad Climática y las Emisiones a través de Medios de Vida Sostenibles (BALSAS) (ver Mapa 4). El análisis geoespacial se articula principalmente en torno a los criterios de pertinencia, coherencia y eficacia, conforme a los lineamientos del Manual de Evaluación del FIDA (2022).
12. Se emplearon dos tipos principales de **fuentes de información**. Primero, se procesaron las bases de datos geográficas y administrativas proporcionadas por las Unidades Ejecutoras de Proyecto (UEP): la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) para PRODEZSA y BALSAS, y el Instituto Nacional de la Economía Social (INAES) para PROECOSOCIAL. Segundo, se utilizó información secundaria proveniente de fuentes oficiales como el INEGI, CONEVAL y bases geoespaciales abiertas (EarthMap, Global Forest Watch, SEPAL) (ver Tabla 1), priorizando la información pública y verificable, como se recomienda en la nota técnica de herramientas geoespaciales del IOE.
13. Dada la heterogeneidad y limitaciones de la información disponible, el análisis se realizó a nivel municipal adoptando este como **unidad de análisis**. Esta escala permite integrar de manera robusta los datos espaciales de las inversiones y sobreponerlos con información estadística y ambiental relevante. Esta aproximación responde a los desafíos comunes en evaluaciones de desarrollo rural, especialmente en contextos con débil sistematización geográfica de los proyectos.

<sup>209</sup> Las operaciones bajo análisis son PRODEZSA, PROECOSOCIAL y Balsas. Las dos primeras se aprobaron antes del periodo de evaluación, pero sus resultados no fueron plenamente evaluados en la anterior EEPP.

Mapa 6  
Municipios de intervención de FIDA en el periodo de evaluación



Fuente: Elaboración propia en base a datos de las UEP.

- Una de las **principales limitaciones** fue la falta de estandarización en los registros geográficos de las inversiones. Por ejemplo, en PRODEZSA, una misma unidad productiva puede estar fragmentada en múltiples registros de inversión, lo cual dificulta la comparación con otros proyectos que presentan datos agrupados por beneficiario. Además, en varios casos no se cuenta con datos completos sobre montos de inversión ni áreas geográficas de intervención. Para **mitigar estas limitaciones**, se adoptó como unidad integradora el municipio, lo cual permitió consolidar datos dispersos en una cobertura territorial coherente y suficientemente robusta para el análisis evaluativo.

Cuadro 51

**Estructura del análisis geoespacial y principales fuentes de información**

| Criterio    | Análisis                                                                                                                                                                                                                 | Fuente de información                                                                                                                                                                                                      |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pertinencia | Cobertura de inversiones de FIDA en el país, número de estados y municipios por proyecto y totales.                                                                                                                      | División política municipal 2023. INEGI, 2024.<br>Matrices de inversiones proporcionadas por UEP.                                                                                                                          |
|             | Cobertura de proyectos FIDA según el uso de suelo y cobertura vegetal                                                                                                                                                    | Uso del suelo y vegetación, serie VII. INEGI, 2021                                                                                                                                                                         |
| Coherencia  | Coherencia interna: Superposición de proyectos de FIDA en Municipios.                                                                                                                                                    | Matrices de inversiones                                                                                                                                                                                                    |
|             | Coherencia externa: Grado de superposición con otros proyectos de gobierno y cooperación implementados en municipios apoyados por FIDA.                                                                                  | <a href="https://www.datos.gob.mx/group/agricultura">https://www.datos.gob.mx/group/agricultura</a>                                                                                                                        |
| Eficacia    | Comparación entre municipios identificados en el diseño y en los que se trabajó efectivamente.                                                                                                                           | Matrices de inversiones.                                                                                                                                                                                                   |
|             | Focalización: Comparación de municipios con inversiones FIDA y otros municipios por estado en función al Índice de Marginalización.                                                                                      | Índice y grado de Marginación 2020. Consejo Nacional de Población (CONAPO) en base al Censo 2020.                                                                                                                          |
|             | Focalización: Comparación de municipios con inversiones FIDA y otros municipios por estado vinculados a la población indígena.                                                                                           | Presencia de la población indígena por municipio, 2010. Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO) 2014.                                                                                   |
|             | Focalización: Cobertura de municipios con inversiones FIDA relacionados a la Vulnerabilidad al Cambio Climático.                                                                                                         | Coincidencia con municipios más vulnerables al cambio climático en tres distintos niveles en base al Atlas Nacional de Vulnerabilidad al Cambio Climático. Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (INECC) 2019. |
|             | Cambios en la cobertura forestal a nivel municipal. Comparando municipios de intervención de FIDA con municipios sin intervención. También comparando la deforestación en el periodo de evaluación con periodos previos. | Global Forest Watch, 2025<br><a href="https://www.globalforestwatch.org/">https://www.globalforestwatch.org/</a>                                                                                                           |

Fuente: Elaboración propia.

## C. Resultados

### a. Pertinencia

15. Durante el periodo evaluado, el **FIDA tuvo presencia en 445 municipios** a través de las tres operaciones crediticias activas (ver Tabla 2), lo que representa aproximadamente el 18% del total de municipios del país (2,462), según datos del INEGI. El 64% de estos municipios se localiza en los estados del sur: Michoacán de Ocampo, Guerrero, Puebla y Oaxaca. Si bien en la mayoría de los estados la proporción de municipios intervenidos oscila entre el 20% y el 40%, la cobertura alcanza niveles significativamente más altos en entidades como Guerrero, Baja California y Baja California Sur, aunque estas últimas entidades federativas cuentan con menor número de municipios que abarcan territorios mucho más amplios. En contraste, estados como Jalisco, Chiapas y Veracruz de Ignacio de la Llave presentan un grado de intervención más limitado.

Cuadro 52

**Municipios con intervenciones del FIDA durante el periodo de evaluación**

| Estado                          | PRODEZSA   | BALSAS     | PROECO     | Municipios FIDA | Municipios totales por Estado | % Municipios FIDA por estado |
|---------------------------------|------------|------------|------------|-----------------|-------------------------------|------------------------------|
| Baja California                 | 3          |            |            | 3               | 7                             | 42,9                         |
| Baja California Sur             | 5          |            |            | 5               | 5                             | 100,0                        |
| Coahuila de Zaragoza            | 14         |            |            | 14              | 38                            | 36,8                         |
| Chiapas                         |            |            | 11         | 11              | 125                           | 8,8                          |
| Chihuahua                       | 13         |            |            | 13              | 67                            | 19,4                         |
| Durango                         | 12         |            |            | 12              | 39                            | 30,8                         |
| Guerrero                        | 12         | 41         | 11         | 47              | 85                            | 55,3                         |
| Hidalgo                         | 15         |            |            | 15              | 84                            | 17,9                         |
| Jalisco                         |            | 1          |            | 1               | 57                            | 1,8                          |
| México                          |            | 18         |            | 18              | 125                           | 14,4                         |
| Michoacán de Ocampo             |            | 34         |            | 34              | 113                           | 30,1                         |
| Morelos                         |            | 12         |            | 12              | 36                            | 33,3                         |
| Nuevo León                      | 9          |            |            | 9               | 51                            | 17,6                         |
| Oaxaca                          | 35         | 73         | 73         | 151             | 570                           | 26,5                         |
| Puebla                          | 19         | 26         | 20         | 50              | 217                           | 23,0                         |
| San Luis Potosí                 | 12         |            |            | 12              | 58                            | 20,7                         |
| Sonora                          | 8          |            |            | 8               | 72                            | 11,1                         |
| Tlaxcala                        |            | 8          |            | 8               | 60                            | 13,3                         |
| Veracruz de Ignacio de la Llave |            |            | 14         | 14              | 212                           | 6,6                          |
| Zacatecas                       | 8          |            |            | 8               | 58                            | 13,8                         |
| <b>Totales</b>                  | <b>165</b> | <b>213</b> | <b>129</b> | <b>445</b>      |                               |                              |

Fuente: Elaboración propia en base matrices de intervenciones de UEP.

Nota: Los datos de PRODESZA solo reflejan los municipios con inversiones posteriores a 2018.

16. **Los municipios donde interviene el FIDA en México presentan una distribución geográfica amplia**, abarcando distintas regiones biogeográficas y tipos de ecosistemas. Esta dispersión territorial implica una superposición con una diversidad significativa de unidades de vegetación<sup>210</sup>. Si bien las áreas agrícolas — tanto de temporal como de riego— dominan buena parte del uso de suelo en estos municipios, casi el 80% de su superficie se concentra en solo 11 tipos de unidades de vegetación (ver Tabla 3). Destaca que aproximadamente el 37% del territorio de intervención se ubica en zonas de vegetación xerófila, predominante en los municipios de los Estados de Baja California y Baja California Sur<sup>211</sup>. En este contexto, durante el periodo de evaluación, **el FIDA no concentró sus acciones en una ecorregión específica**, sino que desplegó sus intervenciones en múltiples

<sup>210</sup> Según el mapa de Uso del suelo y vegetación, escala 1:250000, serie VII del INEGI de 2021

<sup>211</sup> Estas zonas corresponden a ecosistemas áridos y semiáridos de alta fragilidad ecológica y notable endemismo, donde la presión sobre los recursos naturales es considerable y las oportunidades para prácticas productivas sostenibles son limitadas pero críticas.

zonas ecológicas del país. Esta amplitud geográfica implica retos importantes para la pertinencia ecológica de las intervenciones, al requerir enfoques diferenciados según el tipo de ecosistema, su resiliencia, y los servicios ecosistémicos que ofrecen.

Cuadro 53

**Principales unidades de vegetación y usos de suelo en los municipios de intervención de FIDA**

| Unidad de Vegetación                                        | Porcentaje |
|-------------------------------------------------------------|------------|
| Vegetación xerófila                                         | 37,16      |
| Matorral de montaña                                         | 10,09      |
| Bosque templado                                             | 6,56       |
| Pastizal inducido                                           | 5,33       |
| Vegetación secundaria arbustiva y herbácea de bosque        | 4,72       |
| Vegetación secundaria arbustiva y herbácea de matorral      | 3,72       |
| Vegetación secundaria arbustiva y herbácea de selva mediana | 2,92       |
| Pastizal natural                                            | 2,78       |
| Selva baja caducifolia                                      | 2,61       |
| Vegetación secundaria arbustiva y herbácea de pastizal      | 1,99       |
| Vegetación arbórea de bosque                                | 1,91       |
| <b>Uso del Suelo</b>                                        |            |
| Agricultura de temporal                                     | 6,44       |
| Agricultura de riego                                        | 4,62       |

Fuente: Elaboración propia.

NOTA: Los porcentajes reflejan la proporción de cada unidad de vegetación en el total de municipios con intervención FIDA, otras 35 unidades con porcentajes menores no se muestran en la tabla.

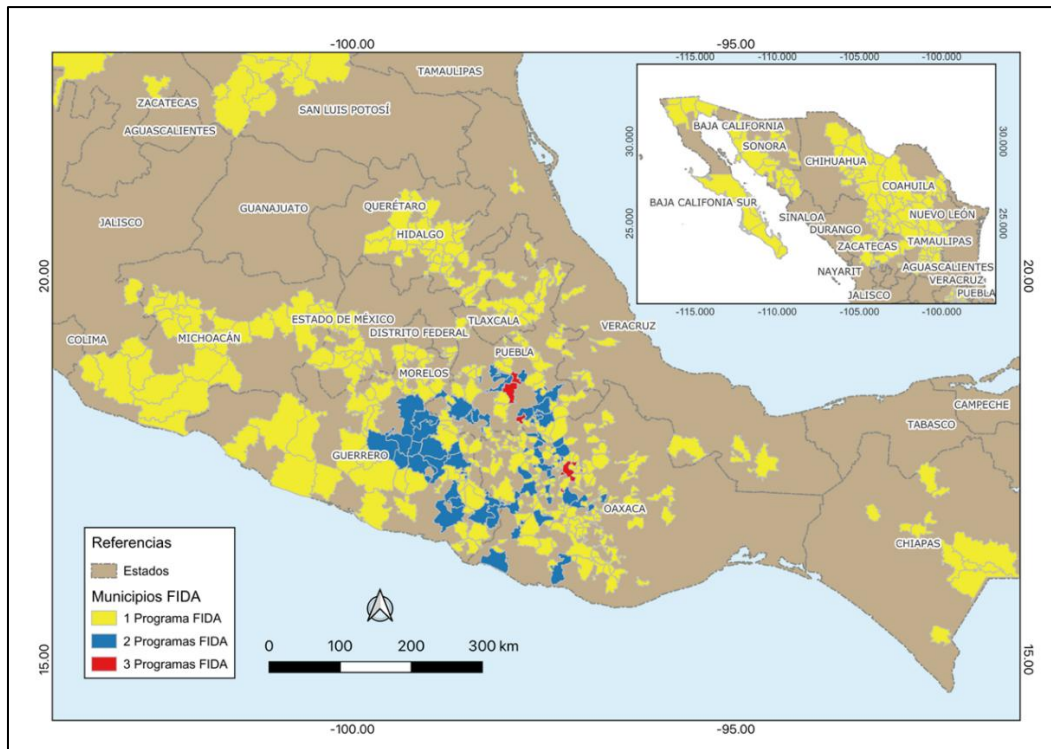
**b. Coherencia**

17. En términos de **coherencia interna**, se observa que un 12% de los municipios intervenidos (52 municipios) han recibido apoyo de dos de los tres proyectos del FIDA analizados, mientras que únicamente el 1% (5 municipios) han sido beneficiarios de los tres proyectos. Estos municipios se encuentran focalizados en los Estados de Guerrero, Puebla y Oaxaca (ver Mapa 5). La mayor coincidencia territorial se presenta entre los proyectos BALSAS y PROECOSOCIAL (26 municipios), seguida de la coincidencia entre BALSAS y PRODEZSA (22 municipios). En contraste, las superposiciones entre PRODEZSA y PROECOSOCIAL son menos frecuentes, con apenas 9 municipios en común. Estas cifras sugieren un grado limitado de integración territorial entre los proyectos.
18. A partir de la información georreferenciada disponible sobre las intervenciones de los proyectos PRODEZSA y BALSAS, se observa que, salvo casos excepcionales, no existe superposición territorial significativa entre ambos proyectos. Un ejemplo puntual de superposición se localiza en el municipio de Atlixac, Guerrero, donde BALSAS implementó acciones en el marco del componente 2, enfocadas en el manejo adaptativo de ecosistemas, el fortalecimiento de sistemas productivos y el desarrollo de cadenas de valor resilientes. Estas acciones se superponen a un apoyo brindado por PRODEZSA en el componente 1, correspondiente al fortalecimiento de productos forestales no maderables dentro del esquema de Manejo Forestal Comunitario y Cadenas de Valor (MFCCV) (ver Mapa 6).
19. A pesar de no existir superposición territorial, se identificaron patrones de continuidad geográfica que evidencian complementariedad en las acciones. Esto se observa en Guerrero, donde las intervenciones de PRODEZSA y BALSAS conforman un mosaico territorial complementario en los municipios de Leonardo Bravo, Eduardo Neri, Tixtla de Guerrero, Zitlala y Chilapa de Álvarez (ver Mapa 6). Sin embargo, este

tipo de patrones no se replica de manera clara en otros municipios que también recibieron apoyo de ambos proyectos.

Mapa 7

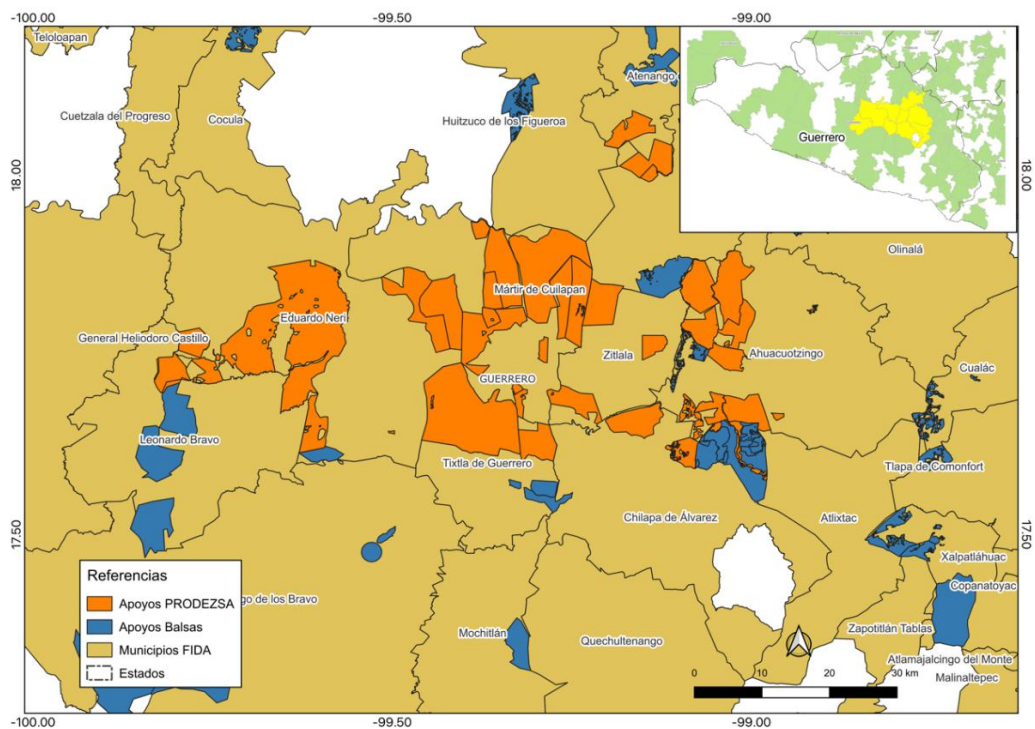
**Número de programas de FIDA por Municipio de intervención**



Fuente: Elaboración propia.

Mapa 8

**Continuidad de intervenciones de PRODEZSA y BALSAS en el Estado de Guerrero**



Fuente: Elaboración propia en base a información de CONAFOR.

20. En cuanto a la **coherencia externa**, se observa que los proyectos financiados por el FIDA —particularmente aquellos con acciones en el sur del país— presentan una alta coincidencia territorial con programas sociales y productivos del Estado mexicano. Destaca la significativa superposición con el Programa Producción para el Bienestar (PPB) <sup>212</sup>; el 94% de los municipios intervenidos por el FIDA también recibieron apoyos del PPB durante el periodo evaluado (ver Tabla 4). Aunque no se dispone de información desagregada por municipio, el análisis espacial evidencia también una alta coincidencia entre los municipios intervenidos por FIDA en el sur del país y las regiones con mayor número de beneficiarios e inversión de programas para el Bienestar<sup>213</sup>, incluyendo el Programa de Fertilizantes para el Bienestar y el Programa Sembrando Vida (ver Mapa 7). Esta coincidencia sugiere una alineación territorial favorable entre las estrategias del FIDA y las prioridades del gobierno federal en materia de apoyo a la agricultura familiar y campesina. No obstante, la falta de interoperabilidad entre los sistemas de información georreferenciada de las distintas instituciones limita la capacidad de evaluar con mayor precisión el grado de complementariedad y coordinación operativa entre estos programas.

Cuadro 54

**Coincidencia de acciones en Municipios entre Proyectos de FIDA y el PPB**

| Estado                          | Municipios FIDA | Coincidencias PPB | Porcentaje de Coincidencia |
|---------------------------------|-----------------|-------------------|----------------------------|
| Baja California                 | 3               | 2                 | 67                         |
| Baja California Sur             | 5               | 3                 | 60                         |
| Coahuila de Zaragoza            | 14              | 4                 | 29                         |
| Chiapas                         | 11              | 11                | 100                        |
| Chihuahua                       | 13              | 13                | 100                        |
| Durango                         | 12              | 12                | 100                        |
| Guerrero                        | 47              | 45                | 96                         |
| Hidalgo                         | 15              | 15                | 100                        |
| Jalisco                         | 1               | 1                 | 100                        |
| México                          | 18              | 18                | 100                        |
| Michoacán de Ocampo             | 34              | 34                | 100                        |
| Morelos                         | 12              | 12                | 100                        |
| Nuevo León                      | 9               | 5                 | 56                         |
| Oaxaca                          | 151             | 150               | 99                         |
| Puebla                          | 50              | 50                | 100                        |
| San Luis Potosí                 | 12              | 10                | 83                         |
| Sonora                          | 8               | 4                 | 50                         |
| Tlaxcala                        | 8               | 7                 | 88                         |
| Veracruz de Ignacio de la Llave | 14              | 14                | 100                        |

<sup>212</sup> Según datos de la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER)

[https://www.datos.gob.mx/dataset/beneficiarios\\_programa\\_produccion\\_bienestar](https://www.datos.gob.mx/dataset/beneficiarios_programa_produccion_bienestar)

<sup>213</sup> Según datos de la Secretaría de Bienestar [https://www.datos.gob.mx/dataset/padron\\_unico\\_beneficiarios\\_bienestar](https://www.datos.gob.mx/dataset/padron_unico_beneficiarios_bienestar)

Zacatecas

8

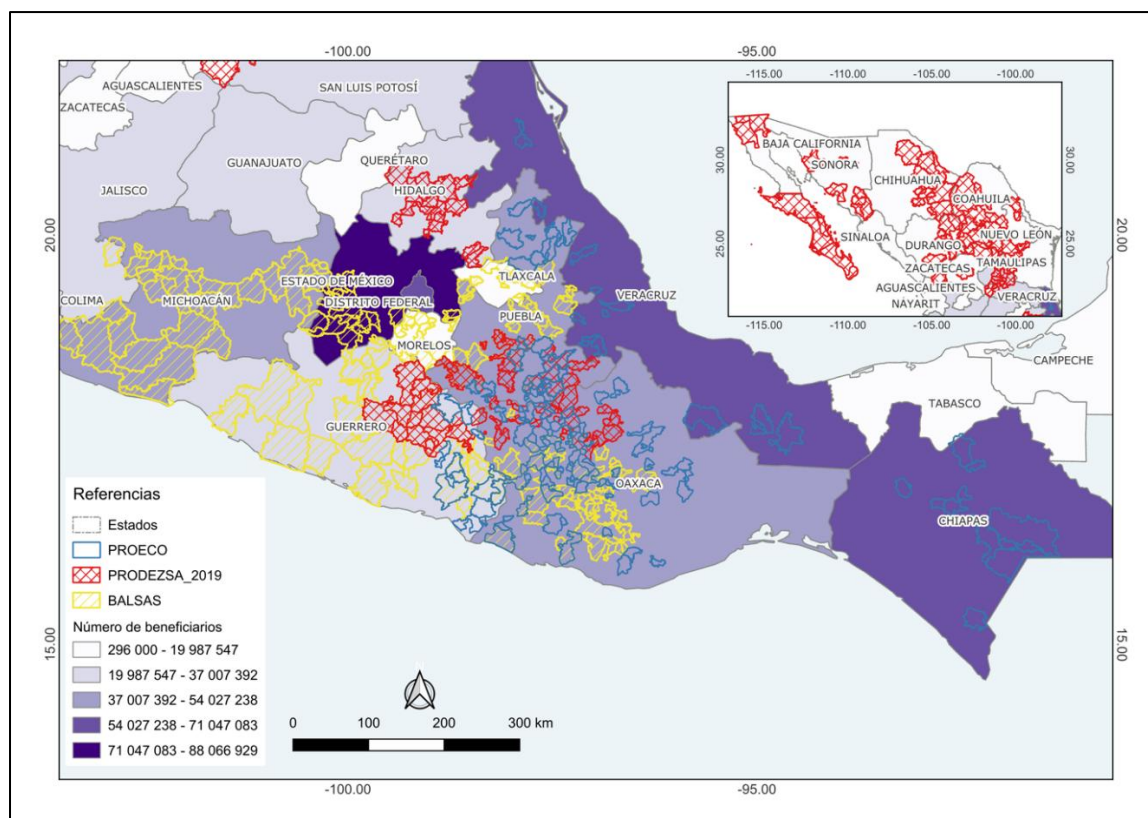
8

100

Fuente: Elaboración propia en base a información de la SADER.

Mapa 9

**Superposición territorial de Proyectos FIDA con áreas beneficiadas por programas para el Bienestar**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Secretaría de Bienestar.

### c. Eficacia

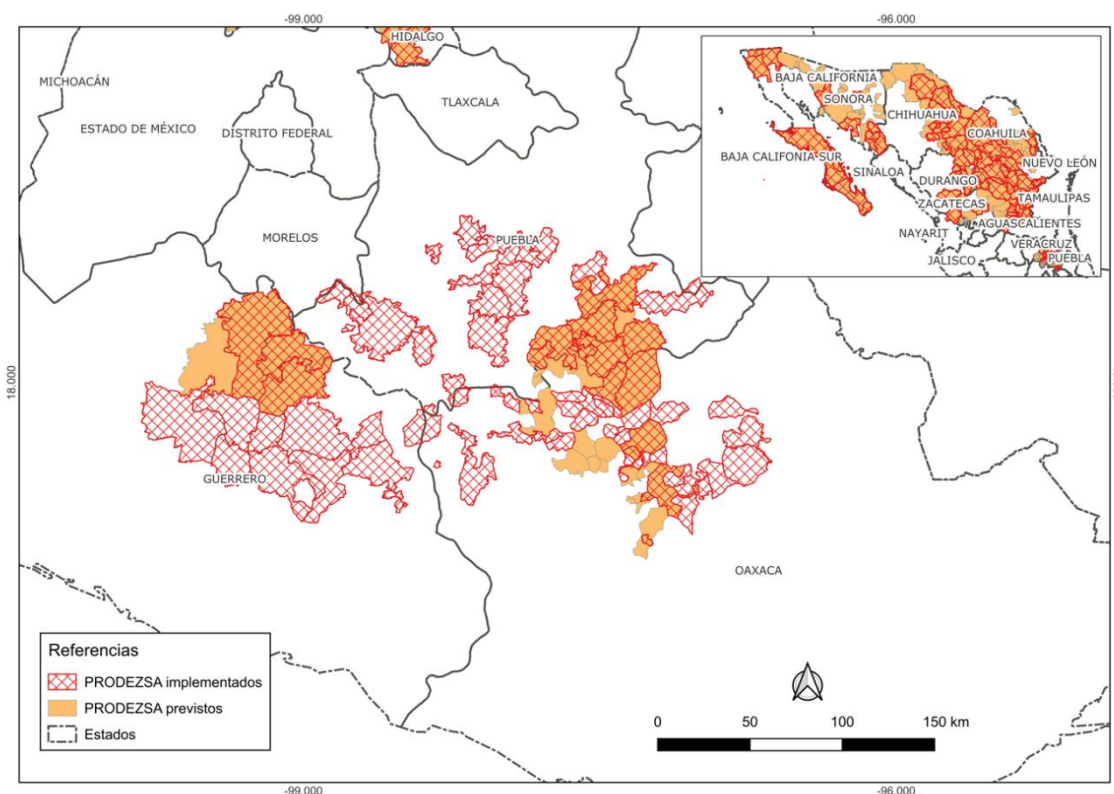
21. La **comparación entre las zonas previstas en el diseño y las áreas efectivamente intervenidas** muestra que, en el caso del **PRODEZSA**, la implementación en la región norte mantuvo una alta consistencia con el diseño original. Prácticamente, la ejecución se concentró en las mismas áreas priorizadas desde el inicio del proyecto, aunque no alcanzó toda la cobertura prevista. En contraste, la región sur experimentó una ampliación territorial considerable, incorporando nuevos municipios en los estados de Guerrero, Oaxaca y Puebla (ver Mapa 8).
22. Para el proyecto **BALSAS**, los documentos de diseño identificaban como área de intervención prioritaria a 112 municipios en los estados de Guerrero y Oaxaca, así como 244 municipios de prioridad secundaria en otros seis estados (a confirmar). De acuerdo con la información facilitada por la entidad ejecutora, entre 2022 y 2024 se reporta intervención en 213 municipios distribuidos en 8 estados, de los cuales 114 corresponden a Guerrero y Oaxaca. Si bien se ha avanzado en la implementación en municipios de alta prioridad, aún persisten desafíos para alcanzar la cobertura completa en las microcuencas estratégicas identificadas en el diseño.
23. En el caso de **PROECOSOCIAL**, el diseño contemplaba intervenciones en cuatro estados y 21 regiones prioritarias<sup>214</sup>. Sin embargo, según la documentación de cierre, el proyecto fue implementado en cinco estados (Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Puebla

<sup>214</sup> Las regiones en Chiapas fueron tres: Meseta Comiteca Tojolabal, Mezcalapa y Altos Tso'tsil Tse'tal; en Guerrero fueron tres: Costa Grande, Montaña y Costa Chica; en Oaxaca fueron seis: Mixteca, Sierra Norte, Cañada, Sierra Sur, Valles Centrales y Costa; en Puebla fueron cinco: Tehuacán, Chignahuapan, Tepeji de Rodríguez, Tecamachalco y Huehuetla.

y Veracruz de Ignacio de la Llave), abarcando un total de 129 municipios. Esta expansión territorial refleja una estrategia adaptativa de implementación que respondió a las condiciones operativas y demandas locales.

Mapa 10

#### Municipios de intervención efectivos de PRODEZSA en comparación al diseño



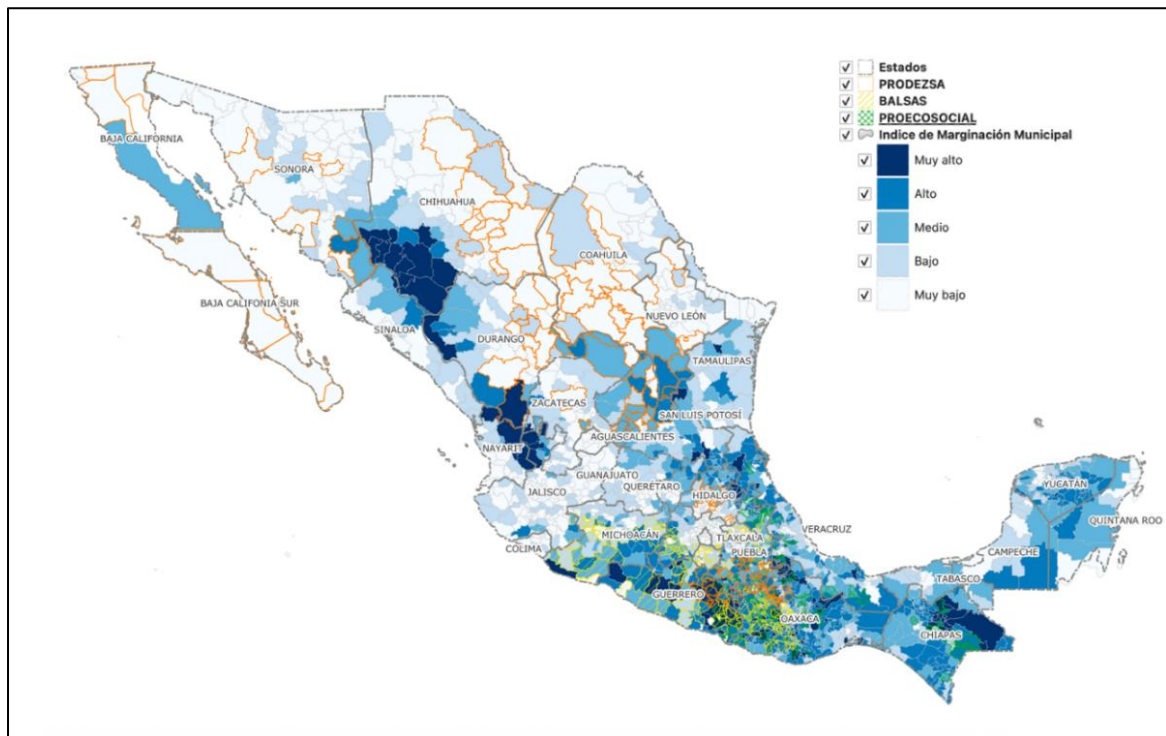
Fuente: Elaboración propia en base a datos de entidades implementadoras.

24. En cuanto a la **focalización territorial**, se observa que proyectos como BALSAS y PROECOSOCIAL tendieron a concentrarse en zonas con altos niveles de marginación, **según el Índice de Marginación 2020 (IM)**<sup>215</sup> del Consejo Nacional de Población (CONAPO). Esta tendencia es particularmente evidente en los estados de Guerrero, Puebla, Oaxaca, Veracruz y Chiapas, donde se ubican varios de los municipios con mayores niveles de rezago socioeconómico del país. En contraste, PRODEZSA mostró una distribución territorial más dispersa, con una presencia significativa en regiones del norte del país que, en los casos de Baja California, Baja California Sur y Coahuila de Zaragoza no cuentan con municipios considerados con una alta o muy alta marginación. De igual forma, en estas zonas —particularmente en los estados de Chihuahua y Baja California— las intervenciones no se enfocaron en los municipios con mayores niveles de marginación, lo que sugiere un menor grado de focalización en poblaciones prioritarias (ver Mapa 9).

<sup>215</sup> El Índice de Marginación es un indicador multidimensional que mide la intensidad de las privaciones padecidas por la población a través de 9 formas de exclusión agrupadas en 4 dimensiones: educación, vivienda, distribución de la población e ingresos monetarios.

Mapa 11

**Área de cobertura de proyectos FIDA e índice de marginación (nivel municipal)**

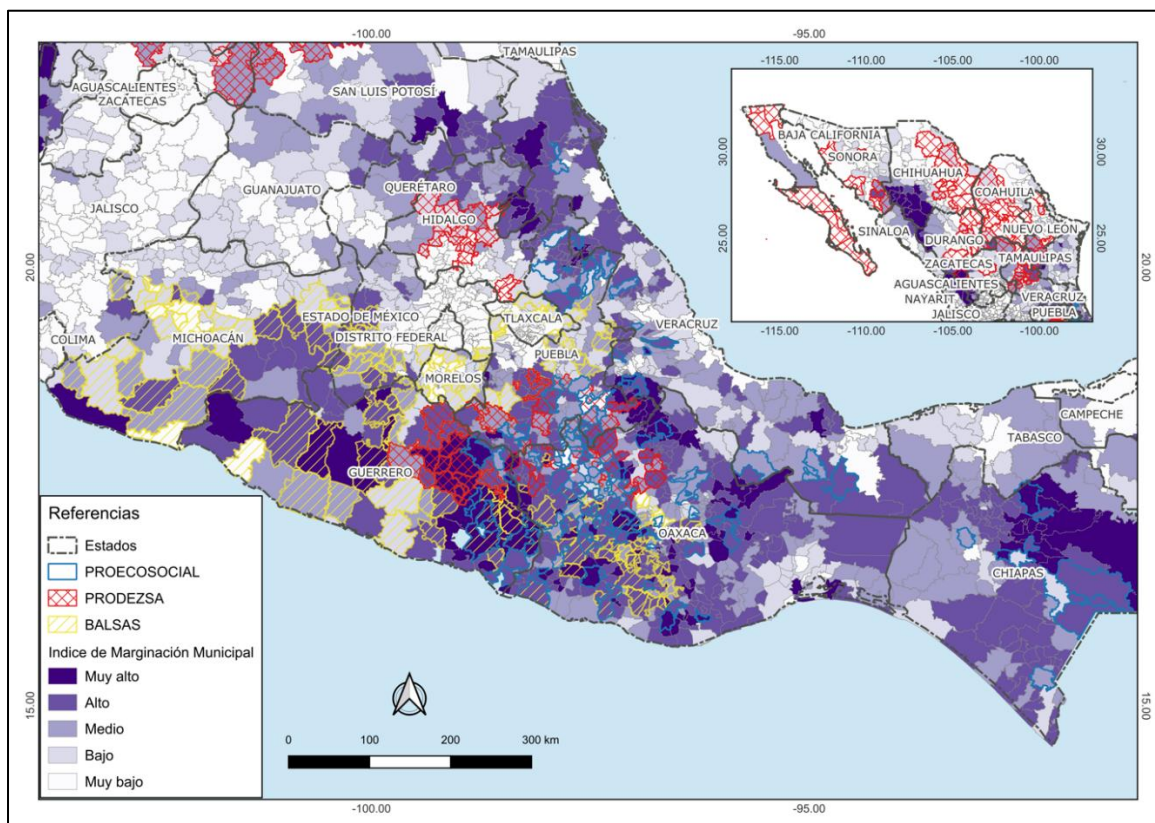


Fuente: Elaboración propia con base en datos del índice de marginación de CONAPO.

Nota: en el caso de PRODEZSA solo se incluyen los municipios apoyados después de 2018.

Mapa 12

**Área de cobertura de Proyectos de FIDA considerando el Índice de Marginación Municipal.**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del IM de CONAPO.

Nota: los Municipios de PRODEZSA solo incluyen los apoyados después de 2018.

25. Si bien el promedio del Índice de Marginación (IM) en los municipios intervenidos por el FIDA no fue significativamente superior al de los municipios no intervenidos (No-FIDA) a nivel estatal<sup>216</sup>, **en ciertos estados como Guerrero, Oaxaca, Chiapas, Puebla y Veracruz, los proyectos del FIDA beneficiaron una proporción importante de municipios clasificados con niveles de marginación alta o muy alta**, lo cual refuerza la pertinencia de la estrategia territorial en estas regiones (ver Tabla 5). Destaca el caso de Guerrero, donde el 79% de los municipios intervenidos por FIDA presentan alta marginación, y estos representan el 60% del total de municipios marginados del estado. En Oaxaca, aunque la proporción de municipios marginados atendidos es menor (27%), se intervinieron 88 municipios con alta marginación, lo que representa el valor absoluto más alto en términos de cobertura en contextos prioritarios. También se observa una cobertura destacada en Nuevo León, Sonora y Zacatecas, donde, a pesar de contar con un número reducido de municipios con alta marginación, FIDA atendió el 100%, 100% y 50% respectivamente de estos territorios. Este patrón sugiere que, las intervenciones de FIDA lograron orientar sus esfuerzos hacia municipios con alta vulnerabilidad social, particularmente en el sur del país.

Cuadro 55

**Cobertura de Proyectos del FIDA a Municipios con un IM alto o muy alto**

| Estado                          | Número de Municipios FIDA | # de Municipios FIDA con un IM Alto o Muy Alto | % de Municipios FIDA con un IM Alto o Muy Alto | # de Municipios del Estado con un IM Alto o Muy Alto | % de Municipios del Estado con un IM Alto o Muy Alto apoyados por FIDA |
|---------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Oaxaca                          | 151                       | 88                                             | 58                                             | 326                                                  | 27                                                                     |
| Chiapas                         | 14                        | 7                                              | 50                                             | 87                                                   | 8                                                                      |
| Puebla                          | 50                        | 16                                             | 32                                             | 86                                                   | 19                                                                     |
| Veracruz de Ignacio de la Llave | 14                        | 7                                              | 50                                             | 84                                                   | 8                                                                      |
| Guerrero                        | 47                        | 37                                             | 79                                             | 62                                                   | 60                                                                     |
| San Luis Potosí                 | 12                        | 3                                              | 25                                             | 18                                                   | 17                                                                     |
| Michoacán de Ocampo             | 34                        | 6                                              | 18                                             | 14                                                   | 43                                                                     |
| Hidalgo                         | 15                        | 2                                              | 13                                             | 14                                                   | 14                                                                     |
| Chihuahua                       | 11                        | 0                                              | 0                                              | 13                                                   | 0                                                                      |
| México                          | 18                        | 5                                              | 28                                             | 12                                                   | 42                                                                     |
| Durango                         | 12                        | 2                                              | 17                                             | 7                                                    | 29                                                                     |
| Jalisco                         | 1                         | 0                                              | 0                                              | 5                                                    | 0                                                                      |
| Nuevo León                      | 9                         | 3                                              | 33                                             | 3                                                    | 100                                                                    |
| Zacatecas                       | 8                         | 1                                              | 13                                             | 2                                                    | 50                                                                     |
| Sonora                          | 8                         | 1                                              | 1                                              | 1                                                    | 100                                                                    |
| Baja California                 | 3                         | 0                                              | 0                                              | 0                                                    | N/A                                                                    |

<sup>216</sup> Para el cálculo se usaron promedios ponderados utilizando la población de cada municipio.

|                      |    |   |   |   |     |
|----------------------|----|---|---|---|-----|
| Baja California Sur  | 5  | 0 | 0 | 0 | N/A |
| Coahuila de Zaragoza | 13 | 0 | 0 | 0 | N/A |
| Morelos              | 12 | 0 | 0 | 0 | N/A |
| Tlaxcala             | 8  | 0 | 0 | 0 | N/A |

Fuente: Elaboración propia en base a datos de CONAPO.

26. El 57% de los municipios intervenidos por el FIDA durante el periodo de evaluación presentan algún **grado de prioridad de atención climática** (ver Tabla 4), según el Atlas Nacional de Vulnerabilidad al Cambio Climático (INECC, 2019). Esto indica que más de la mitad de las intervenciones se concentraron en territorios con niveles relevantes de exposición, sensibilidad y/o baja capacidad adaptativa frente a amenazas climáticas como sequías, inundaciones o pérdida de servicios ecosistémicos. En el norte del país, con intervenciones de PRODEZSA, estados como Baja California Sur, Chihuahua y Sonora agrupan municipios con alta vulnerabilidad a estrés hídrico y escasa resiliencia productiva, particularmente en sistemas ganaderos y forrajeros. Por su parte, en el sur destacan Michoacán, Estado de México y Guerrero, financiados por BALSAS donde las condiciones de vulnerabilidad están asociadas a la presión demográfica, deterioro ambiental y limitado acceso a infraestructura y servicios básicos, factores que incrementan la sensibilidad ante eventos climáticos extremos. Así, con PRODEZSA y BALSAS se logró orientar recursos hacia territorios con condiciones socioambientales sensibles (ver Mapa 10).

Cuadro 56

**Vulnerabilidad al cambio climático en municipios de intervención de FIDA**

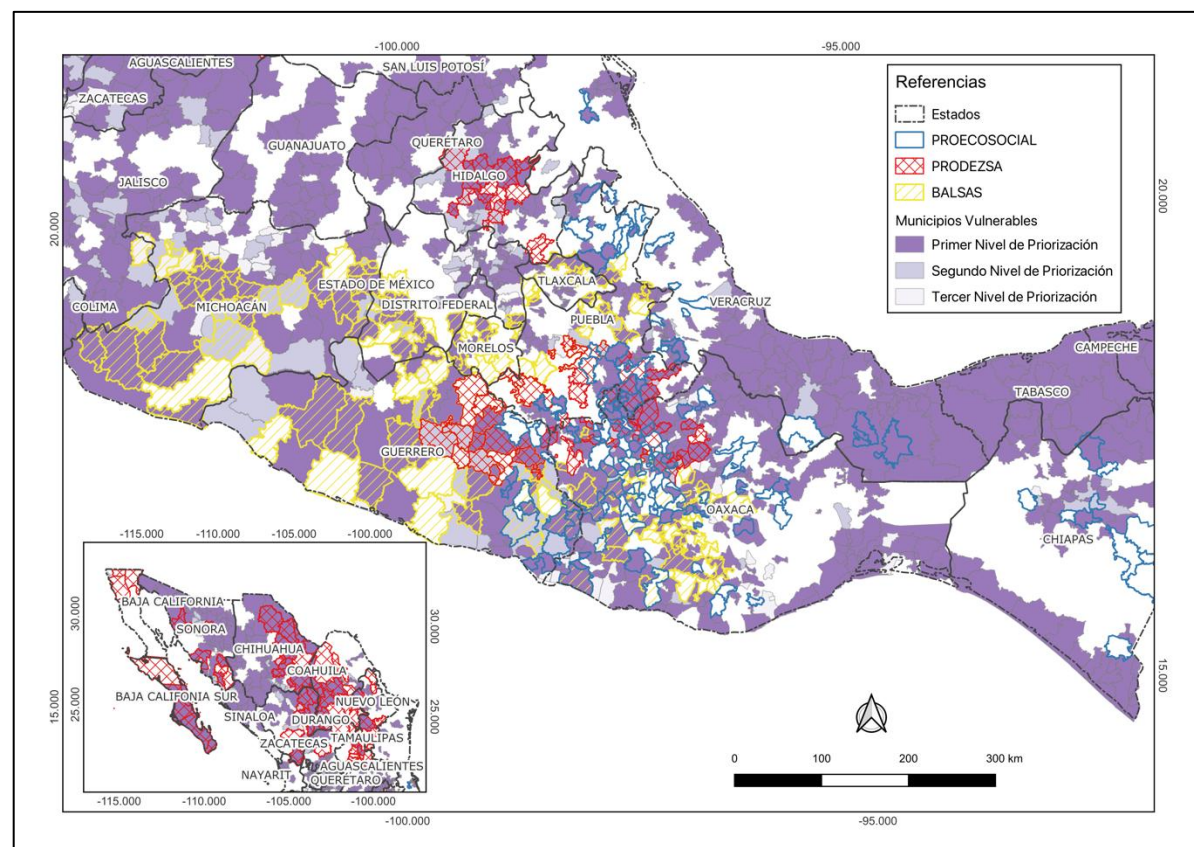
| Estado                          | Número de Municipios FIDA | Municipios Prioridad 1 | Municipios Prioridad 2 | Municipios Prioridad 3 | Porcentaje |
|---------------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------|
| Michoacán de Ocampo             | 34                        | 21                     | 8                      | 3                      | 94         |
| Chihuahua                       | 13                        | 11                     | 1                      |                        | 92         |
| Durango                         | 12                        | 8                      | 2                      | 1                      | 92         |
| Baja California Sur             | 5                         | 4                      |                        |                        | 80         |
| México                          | 18                        | 10                     | 2                      | 2                      | 78         |
| Sonora                          | 8                         | 5                      | 1                      |                        | 75         |
| Guerrero                        | 47                        | 20                     | 10                     | 2                      | 68         |
| Hidalgo                         | 15                        | 6                      | 4                      |                        | 67         |
| Tlaxcala                        | 8                         | 5                      |                        |                        | 63         |
| Oaxaca                          | 151                       | 71                     | 3                      | 6                      | 53         |
| Coahuila de Zaragoza            | 14                        | 5                      |                        | 1                      | 43         |
| Puebla                          | 50                        | 18                     | 2                      | 1                      | 42         |
| Morelos                         | 12                        | 5                      |                        |                        | 42         |
| Veracruz de Ignacio de la Llave | 14                        | 5                      |                        |                        | 36         |
| Nuevo León                      | 9                         | 2                      | 1                      |                        | 33         |

|                 |            |            |           |           |
|-----------------|------------|------------|-----------|-----------|
| Chiapas         | 11         | 2          | 1         | 27        |
| San Luis Potosí | 12         | 3          |           | 25        |
| Zacatecas       | 8          | 2          |           | 25        |
| Baja California | 3          |            |           | 0         |
| <b>TOTAL</b>    | <b>445</b> | <b>203</b> | <b>35</b> | <b>17</b> |
|                 |            |            |           | <b>57</b> |

Fuente: Elaboración propia en base al Atlas Nacional de Vulnerabilidad al Cambio Climático.

### Mapa 13

### Municipios vulnerables al cambio climático y su superposición con Proyectos del FIDA



Fuente: Elaboración propia

27. Considerando la **dimensión étnica de la focalización territorial**, el 99% de los municipios beneficiados por las operaciones del FIDA (439 municipios) registran presencia indígena, considerando datos de CONABIO (2014). De estos, el 44.5% presenta niveles clasificados como alta o muy alta concentración de población indígena, lo que evidencia una orientación significativa hacia territorios con alta diversidad cultural (ver Tabla 7). Los estados con mayor número de municipios con alta proporción de población indígena coinciden con entidades del sur del país históricamente habitadas por comunidades originarias, como Oaxaca, Chiapas, Guerrero y Veracruz. Estas regiones, atendidas principalmente por los proyectos BALSAS y PROECOSOCIAL, no solo concentran gran parte del patrimonio biocultural de México, sino que también presentan elevados niveles de pobreza, marginación y exclusión institucional (ver Mapa 11). Esta alineación territorial es consistente con lo planteado en el Programa de Oportunidades Estratégicas para el País (COSOP) del FIDA 2020–2025, el cual establece como prioridad estratégica la inclusión económica activa de pueblos indígenas mediante enfoques innovadores y replicables.



**Michoacán, Guerrero y Veracruz<sup>217</sup> presentan, en general, menores porcentajes de pérdida de cobertura forestal en comparación con municipios sin intervención**, tomando como línea base el periodo 2013–2018 (ver Tabla 8). Este patrón sugiere una posible contribución de los programas del FIDA al manejo más sostenible del territorio, aunque no puede establecerse una relación de causalidad directa. En Oaxaca, los municipios FIDA registraron una pérdida de cobertura forestal del 1,82%, en contraste con el 3,29% observado en municipios no FIDA. En Michoacán, los municipios con intervención presentan una pérdida del 1,38%, inferior al 1,47% de los no FIDA. De manera similar, en Guerrero y Veracruz, la pérdida fue de 1,13% y 4,57%, respectivamente, frente a 1,38% y 4,83% en municipios sin intervención.

29. **El caso de Chiapas presenta una excepción:** los municipios con intervención del FIDA registraron una pérdida ligeramente superior (5,94%) respecto a los municipios sin intervención (5,63%). Esta diferencia se mantiene desde el periodo base y responde a factores estructurales más complejos. Chiapas continúa siendo una de las entidades con mayores tasas de pérdida de selva perennifolia en el país, fenómeno vinculado con expansión ganadera, presión demográfica, conflictos agrarios y debilidad institucional para el manejo forestal. En esta entidad, la intervención del FIDA se limitó al proyecto PROECOSOCIAL, con un enfoque centrado en inclusión económica y reducción de la pobreza, sin componentes explícitos de gestión territorial ni conservación ambiental.
30. Por el contrario, en estados como Oaxaca, Guerrero y Michoacán, existe una mayor cobertura de los proyectos PRODEZSA y BALSAS, los cuales integran líneas de acción orientadas al manejo sostenible de los recursos naturales, adaptación al cambio climático y fortalecimiento organizativo local. Esto podría explicar en parte los resultados más favorables en términos de pérdida forestal.
31. En conjunto, aunque los datos no permiten establecer una atribución directa, el análisis comparativo sugiere que las intervenciones del FIDA podrían haber contribuido a reducir procesos de deforestación, reforzando así su potencial eficacia ambiental y su alineación con las prioridades del país en materia de sostenibilidad y resiliencia climática.

Cuadro 58

**Perdida de cobertura forestal en estados con intervención de FIDA**

| Estado                                               | Municipios | % Perdida<br>2013 - 2018 | % Perdida<br>2019 -2024 | Tasa anual de perdida<br>de bosque 2013-2018 | Tasa anual de perdida<br>de bosque 2019-2024 |
|------------------------------------------------------|------------|--------------------------|-------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Chiapas</b><br>(4 599 176 Ha de Bosque en 2010)   | FIDA       | 6,35                     | 5,94                    | 6458                                         | 6035                                         |
|                                                      | No FIDA    | 5,88                     | 5,63                    | 39066                                        | 37405                                        |
| <b>Veracruz</b><br>(2 857 951 Ha de Bosque en 2010)  | FIDA       | 4,45                     | 4,57                    | 1594                                         | 1634                                         |
|                                                      | No FIDA    | 4,88                     | 4,83                    | 21510                                        | 21273                                        |
| <b>Oaxaca</b><br>(4 946 517 Ha de Bosque en 2010)    | FIDA       | 1,34                     | 1,82                    | 2681                                         | 3650                                         |
|                                                      | No FIDA    | 3,18                     | 3,29                    | 19835                                        | 20532                                        |
| <b>Michoacán</b><br>(2 560 794 Ha de Bosque en 2010) | FIDA       | 1,52                     | 1,38                    | 4023                                         | 3649                                         |
|                                                      | No FIDA    | 1,62                     | 1,47                    | 2632                                         | 2397                                         |
| <b>Guerrero</b>                                      | FIDA       | 1,54                     | 1,13                    | 5045                                         | 3717                                         |
|                                                      | No FIDA    | 1,96                     | 1,38                    | 4011                                         | 2822                                         |

<sup>217</sup> Para el análisis se seleccionaron los 5 estados con intervención del FIDA que presentan mayor incidencia de pérdida de la cobertura boscosa. Este análisis consideró las áreas de bosque con un 30% de cobertura.

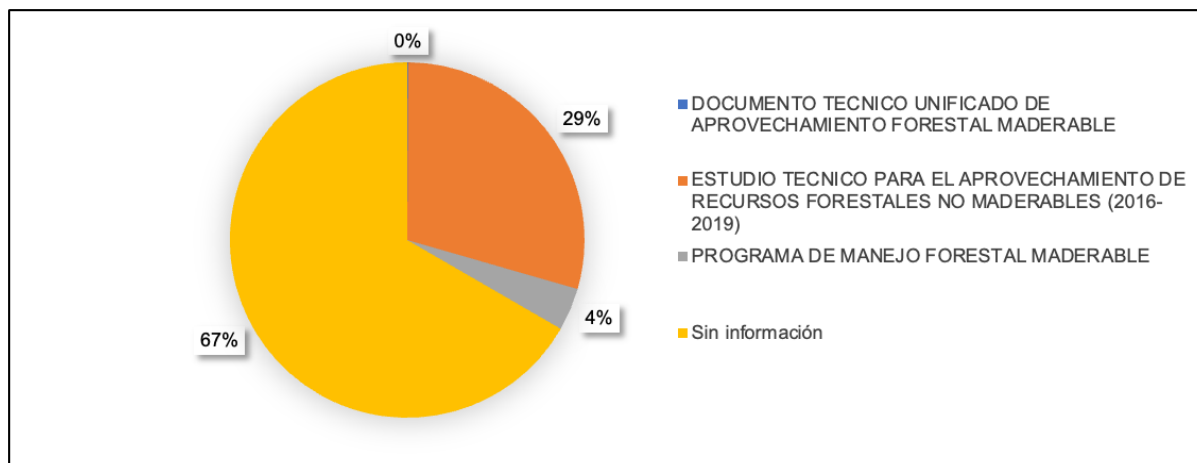
(3 199 720 Ha de Bosque en 2010)

Fuente: Elaboración propia, utilizando datos de GFW.

32. **La información geoespacial correspondiente a los proyectos PRODEZSA y BALSAS no fue organizada de manera sistemática**, lo que generó inconsistencias y vacíos al compararse con las matrices de seguimiento técnico y financiero de los proyectos. En el caso de PRODEZSA, de acuerdo con las coberturas geográficas disponibles, el 99.6% de la superficie reportada corresponde al componente de Manejo Forestal Comunitario y Cadenas de Valor (MFCCV), mientras que solo el 0.04% está vinculado a actividades de Regeneración Forestal y el 0.26% al esquema de Pago por Servicios Ambientales (PSA). Sin embargo, se observa que el 67% de las superficies bajo la categoría de MFCCV no cuentan con información desagregada sobre el tipo específico de apoyo brindado, lo que limita el análisis de su impacto técnico y territorial (ver Gráfico 7). En el caso del proyecto BALSAS, los componentes manejan sus bases de datos geográficas de forma autónoma, sin una estructura unificada o interoperable. Esta falta de estandarización dificulta la consolidación de información a nivel territorial. Se identificaron, por ejemplo, superposiciones espaciales entre apoyos de MFCCV, Mecanismos Locales de Pago por Servicios Ambientales (MLPSA) y Plantaciones Forestales Comerciales (PFC), las cuales no están reflejadas ni explícitamente documentadas en las matrices de seguimiento del proyecto. Esta limitada sistematización de la información espacial compromete la trazabilidad de las intervenciones, y restringe la capacidad de evaluar con precisión las superficies efectivamente beneficiadas, así como de estimar el alcance e impactos reales de los apoyos implementados en el territorio.

Gráfico 9

**Superficie según tipos de apoyo dentro del componente de MFCCV en PRODEZSA**



Fuente: Elaboración propia en base a cobertura geográfica de apoyos PRODEZSA elaborada por CONAFOR.

## D. Conclusiones

### Pertinencia

- Las intervenciones del FIDA alcanzaron el 18% de los municipios del país, con una fuerte concentración territorial en el sur (64% de los municipios FIDA).
- Las acciones se desplegaron en una amplia diversidad ecológica, sin concentrarse en una ecorregión específica, lo que plantea desafíos para la pertinencia técnica y ecosistémica de las estrategias de intervención.
- Cerca del 80% del territorio cubierto se ubica en 11 unidades de vegetación, predominando la vegetación xerófila, lo que indica una fuerte presencia en ecosistemas áridos y semiáridos.

### Coherencia

*Coherencia interna*

- Solo un 13% de los municipios recibió apoyo de más de un proyecto, y únicamente 1% fue beneficiario de los tres.
- La falta de registros georreferenciados impidió identificar sinergias operativas entre proyectos, lo que limita la evaluación de una integración territorial efectiva.

*Coherencia externa*

- Alta coincidencia territorial con programas federales prioritarios. El 94% de los municipios FIDA también recibieron apoyo del Programa Producción para el Bienestar.
- También se identificó superposición con otros programas de Bienestar como Sembrando Vida y Fertilizantes para el Bienestar, lo que ofrece oportunidades para potenciar complementariedades.
- Sin embargo, la interoperabilidad limitada entre sistemas de información institucionales obstaculiza un análisis más profundo sobre coordinación y articulación programática.

**Eficacia***Comparación entre diseño e implementación territorial*

- Los proyectos PROECOSOCIAL y BALSAS se adecuaron en gran medida a lo establecido en los diseños. Aunque este último, aún en implementación, aún no ha completado sus metas en cuencas de prioridad secundaria.
- La implementación de PRODEZSA se apegó al diseño en el norte, aunque sin alcanzar todos los municipios previstos. Al contrario, en el sur, se amplió significativamente la cobertura prevista en los estados de Puebla, Oaxaca y Guerrero.

*Focalización en marginación*

- Los proyectos BALSAS y PROECOSOCIAL se focalizaron en zonas con altos niveles de marginación; en contraste, PRODEZSA tuvo menor presencia en municipios altamente marginados del norte.
- En estados como Guerrero y Oaxaca, FIDA alcanzó una cobertura importante de municipios marginados (60% y 27% respectivamente), con impacto potencial en poblaciones prioritarias.

*Focalización en vulnerabilidad climática*

- El 57% de los municipios con intervención FIDA se localizan en territorios con alta vulnerabilidad climática, según el Atlas del INECC.
- PRODEZSA y BALSAS estuvieron presentes en zonas expuestas a sequías, estrés hídrico o degradación ambiental, alineándose con contextos de riesgo climático relevante.

*Focalización en pueblos indígenas*

- El 99% de los municipios FIDA presentan presencia indígena, y el 44.5% tienen alta o muy alta concentración de población indígena.
- Las intervenciones coinciden con territorios de alto valor biocultural, como Oaxaca, Chiapas, Guerrero y Veracruz, en línea con los objetivos del COSOP México 2020–2025.

*Eficacia ambiental (cobertura forestal)*

- En cuatro de cinco estados analizados (Oaxaca, Michoacán, Guerrero y Veracruz), los municipios con intervención del FIDA presentan menores tasas de pérdida de cobertura forestal respecto a los municipios sin intervención. Al

contrario, en Chiapas, los municipios con intervención de FIDA presentan mayor deforestación.

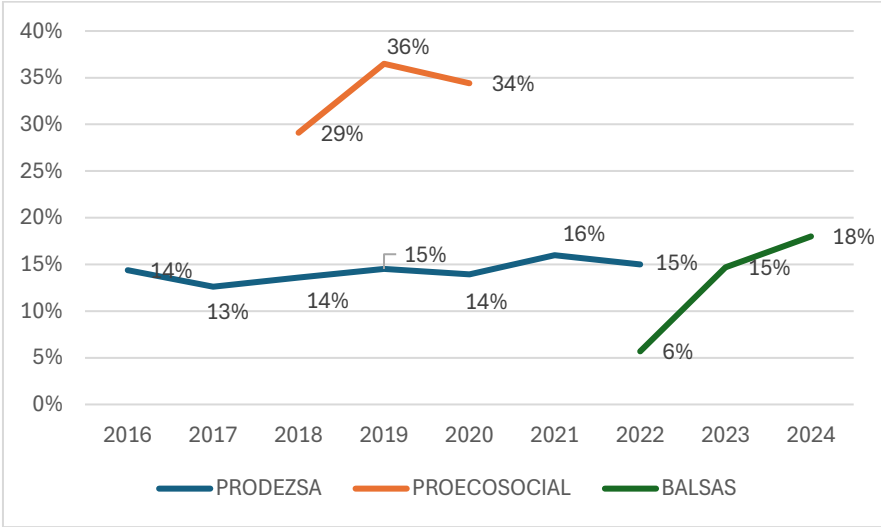
- Si bien no se puede atribuir de forma directa la reducción de deforestación al FIDA, los datos sugieren una posible contribución positiva en contextos con enfoques integrados y fortalecimiento institucional local.

*Sistematización y estandarización de información geoespacial*

- La falta de sistematización y estandarización de la información geoespacial en PRODEZSA y BALSAS limita la trazabilidad y evaluación técnica de las intervenciones. Las bases de datos presentan inconsistencias con las matrices de seguimiento, ausencia de desagregación por tipo de apoyo, y superposiciones no documentadas entre componentes, lo que dificulta estimar con precisión las superficies beneficiadas y los impactos reales a nivel territorial.

Gráficos adicionales sobre la eficiencia de la cartera de proyectos

Gráfico 10  
Desembolsos de los fondos FIDA anuales de los programas, en %



Fuente: Elaboración equipo IOE, en base a datos del IFAD's Oracle Business Intelligence (OBI).

Cuadro 59  
Tasa Interna de Retorno y Valor Actual neto por cadena productiva del PRODEZSA

|                     | Candelilla                         | Lechuguilla                              | Oregano                                        | Palma dulce                                   | Sotol                                     |
|---------------------|------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Escenario optimista |                                    |                                          |                                                |                                               |                                           |
|                     | Precio se mantiene                 | Precio se mantiene                       | Se vende todo el producto                      | Precio se mantiene                            | Precio se mantiene                        |
| TIR                 | 18%                                | 24%                                      | 27%                                            | 25%                                           | 43%                                       |
| VAN 10% (US\$)      | 21,497                             | 3,554                                    | 66,488                                         | 52,152                                        | 107,043                                   |
| Escenario pesimista |                                    |                                          |                                                |                                               |                                           |
|                     | Precio baja 17% los últimos 5 años | Precio baja hasta 33% los ultimos 5 años | Venta parcial del producto los primeros 3 años | Precio disminuye y venta parcial del producto | Produccion disminuye por menor extraccion |
| TIR                 | 15%                                | 18%                                      | 11%                                            | 17%                                           | 37%                                       |
| VAN 10% (US\$)      | 6,887                              | 994                                      | 13,907                                         | 16,966                                        | 25,402                                    |

Fuente: elaboración propia en base al ITP PRODEZSA (página 27).

## Lista de personas clave entrevistadas

### Gobierno

#### Presidencia

Sergio Santiago Galván, Asesor en la Coordinación de Asesores de la Oficina de la Presidencia de la República, Oficina de la Presidencia

#### Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE)

Jaime García Chavero, Jefe de Departamento para Organismos de Roma, Dirección General para Temas Globales

Jannet Tecuatl Jiménez, Consultora de Cooperación Internacional, AMEXCID

Jazmín Jaimes Albarrán, Consultora de Cooperación Internacional, AMEXCID

José Luis Delgado Crespo, Encargado de Negocios, Misión Permanente de México en Roma,

Karla Navarro Herrera, Apoyo, Dirección General para Temas Globales

Laura Melisa Galindo García, Directora de Operación de Proyectos de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AMEXCID

Lorena Alvarado Quezada, Coordinadora para Desarrollo Sostenible, Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, Dirección General para Tema Globales

Mario Alejandro Mendoza Castañeda, Director General de Ejecución de Proyectos Especiales de Cooperación Internacional, AMEXCID

Miguel Jorge García Winder, (antiguo) Embajador y Representante Permanente de México ante las agencias de naciones Unidas en Roma

Norma Munguía, Directora General para Temas Globales, Secretaría de Relaciones Exteriores, SRE

Sandra Paola Ramirez, Representante Alterno, Misión Permanente de México en Roma

#### Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)

Cetia Itzel Narváez Coronado, Jefa de departamento de tratados y organismos de protección a la inversión

Jaime A. Roldán Ortiz, Subdirector de Negociación con Organismos Financieros

Óscar Ramírez, Director de Operaciones con Organismos Financieros Internacionales

Pablo Gálvez de Yturbe, Director general de organismos financieros internacionales, secretaria de Hacienda y Crédito Público

#### Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural (SADER)

Eder Salas, Subdirector de Operaciones Agrícolas Internacionales

Elena Xochitl Ramirez Reivich, Coordinadora General de Sustentabilidad y Resiliencia Climática

Héctor Villalobos, antiguo Secretario

Irvin Rojas, Coordinador General de Información, Inteligencia y Evaluación,

Josafat Contreras Coordinador General de AgriBioMex

Julio Berdegué, Secretario (desde 2024), Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural

Laura Aguirre Téllez, Directora General de Financiamiento Verde

Lorena Quitanar, Jefa de Departamento de Asuntos Multilaterales

Marco Ramírez Valerio, Asesor del Secretario

Maria De Lourdes Cruz Trinidad, Encargada del Despacho de Asuntos Internacionales

Santiago Arguello Campos, Coordinador General de Agricultura

Ulises Luna Ferra, Director General de Precios y Ordenamiento Comercial

Verónica Bunge, Directora de Atención al Cambio Climático en Zonas Prioritarias, Dirección General de Políticas, Prospección y Cambio Climático

### **Comisión Nacional Forestal (CONAFOR)**

Alfonso Sevilla Castro, Promotor local de Desarrollo Forestal CONAFOR en Hidalgo.

Alicia Dinorah Albertos González, Subgerenta de Gobernanza Climática y Salvaguardas

Carlos Toledo, Titular de la Oficina de Representación Estatal de la CONAFOR en Guerrero

Carmen Gómez Lozano, Titular de la Unidad de Género e Inclusión

Dámaso Almanza, Titular de Representación Estatal de la CONAFOR en Estado de México

Daniel Taxis Morales, Enlace PRODEZSA en Puebla.

Edgar Rodríguez, Promotor local Oaxaca

Efraín Maheda García, Gerente de Financiamiento, Unidad de Asuntos Internacionales y Fomento Financiero

Evelyn Saldívar Capetillo, Especialista en seguimiento a proyectos con crédito externo

Fabiola Corril Sánchez, Promotora Local Puebla

Francisco J. Arrazzatte García, Subgerente de Administración de Crédito Externo

Hermes Martínez Porras, Promotor Local Puebla

Ivette González Montiel, Subgerenta de Igualdad de Género

José Antonio Pérez, Enlace Departamento de Aprovechamiento Forestal no maderable

Manuel Chávez, Subgerente de Operación de Programas, CONAFOR en Chihuahua.

María Guadalupe Díaz, Asistente Operativo de PRODEZSA en San Luis Potosí.

Maribel Pineda Rivera, Acompañamiento a PRODEZSA a nivel federal.

Mauricio Mendoza, Titular de la Unidad de Operación Regional

Nancy Covarrubias Ayala, Especialista en Seguimiento a Auditorías

Olga Ligia Ortiz, Asistente Operativo PRODEZSA en Coahuila.

Óscar Iván Gabriel García, Coordinador de Manejo Forestal Comunitario, Puebla.

Pedro Bárcenas Pérez, Asistente Operativo PRODEZSA en Hidalgo

Roberto Bautista, Titular de la Oficina de Representación Estatal de la CONAFOR en Oaxaca

Salvador Anta, Coordinador CONAFOR en la Ciudad de México

Sergio Graf, Director General de la Comisión Nacional Forestal

Silvia Llamas, Titular de la Unidad de Asuntos Internacionales y Fomento Financiero

Silvia Murillo, Coordinadora de Producción y Productividad (Exdirectora UCP PRODEZSA)

Verónica Paola Delgado Méndez, Especialista Financiera Administrativa

Víctor Quiñonez, Titular de la Oficina de Representación Estatal de la CONAFOR en Michoacán

Zulema Sánchez, Prestadora de Servicios Profesionales, Asistente Operativo PRODEZSA en Sonora

**Instituto Nacional de la Economía Social (INAES)**

Ángeles Chávez Ignacio, anterior Promotora PROECOSOCIAL-INAES, Puebla

César Escalona Fabila, Coordinador General de Planeación y Evaluación y titular de la Unidad de Transparencia

Margarito Pérez Lubiano, anterior Equipo PROECO-INAES

María José Sarmiento, anterior Coordinadora General de Impulso Productivo de la Mujer y Grupos Vulnerables del INAES, Unidad Coordinadora del PROECOSOCIAL

Narcedalia Ramirez, Vicepresidenta de la Fundación Ayú, anterior Directora INAES

**Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA)**

Erick Rodriguez Maldonado, Subdirector de Medio Ambiente

Moisés Gamaliel López Arias, Promotor Ambiental

**Nacional Financiera (NAFIN)**

Iván Vicente Cornejo Villalba, Director de Organismos Financieros Internacionales

Lilia Veronica Uribe Fraga, Gerente de Agente Financiero

**Instituciones internacionales y agencias de cooperación**

César Tulio Bustamante, Economista líder en recursos naturales, BID

Fabrice Edouard, Oficial de Agricultura, Centro Inversión, FAO

Gonzalo Rondinone, Especialista en desarrollo rural, BID

Hans Thiel, Oficial de Bosques Senior, Centro Inversión, FAO

Jessica Braver, Jefa de Oficina, Oficina del Coordinador Residente, Naciones Unidas, México, OCR, NNUU

Karla Barclay, Encargada de proyectos de biodiversidad, AFD

Katharina Siegmann, Especialista Ambiental Senior, BM

Mario Ricardo, Oficial de Gestión del Conocimiento, CEPAL

Pablo Yanes, antiguo Director de Investigación CEPAL

Priscilla Miranda García, Oficial Nacional de Alianzas y Financiamiento al Desarrollo y punto focal del Grupo de Resultados sobre Medioambiente y Cambio Climático, OCR, NNUU

Ramón Padilla, Jefe de la Unidad de Desarrollo Económico, CEPAL

Silvio Simonit, Representante Adjunto FAO en México, FAO

**FIDA**

Adrijana Nestorovich, Especialista Regional en inclusión social, ECG

Daniel Anavitarte, Director País, LAC

Dhia Ben Halima, Oficial Superior en adquisiciones PFM

Fanny Vega Roca, Consultora especialista en adquisiciones, LAC

Francisco Pichon, antiguo Director País para México, LAC

Hugo Gámez, Punto Focal desarrollo rural, LAC

Johanna Herremans, Especialista Regional en Adquisiciones y Finanzas, PFM

Juan Diego Ruiz-Cumplido, antiguo Director País para México, LAC

Karla Pita, Especialista Pueblos Indígenas, ECG

Maija Peltola, antiguo Director País para México, LAC

Mariana Aguirre Cabrera, Consultora LAC

Moira Del Ponte, Consultora Enlace, LAC

Nayeli Leyva, Especialista en medio ambiente y cambio climático e inclusión social, LAC

Oliver Page, Especialista Regional Principal en Medio Ambiente, ECG

Philip Audebert, Responsable de financiación climática, ECG

René López Steiner, Consultor especialista en adquisiciones, LAC

Rikke Grand Olivera, Especialista Técnico Global Principal, tierras y gestión de los recursos naturales, PMI

Vera Salazar, Oficial de Programas para México, LAC

### **Organizaciones no-gubernamentales, instituciones de investigación, asociaciones y sector privado**

Christina Olsen, Directora IFAD Innovatech, Deutsche Sparkassenstiftung für internationale Kooperation

Dali Nolasco, Miembro del Consejo de Directores de Slow Food International para ALC

Hadzel Sánchez, Directora de Operaciones, Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural

José Quevedo, Director de proyecto adjunto, Deutsche Sparkassenstiftung für internationale Kooperation

Juan Fernández, Coordinador Adjunto, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural

Leticia Deschamps Solórzano, Coordinadora de proyectos/Área Técnica, INNOVA-AF

Luis Francisco Prieto. Director del proyecto de la donación Slow Food

Ricardo Campos Quezada, Director, Red Indígena de Turismo de México (RITA)

Rodrigo Yañez, Director Oficina Chile, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural

Santiago Lopez Ridaura, Centro Internacional de Investigación Agrícola en las Zonas Secas

Santiago Machado, Director, Rainforest Alliance

Stefanie Heyer, Director de proyecto, América Latina y el Caribe, Deutsche Sparkassenstiftung für internationale Kooperation

Yohanis Amador, coordinadora de subvenciones Foro Internacional de Mujeres Indígenas

### **Beneficiarios**

Asociación de segundo piso "Unión Agroforestal de Puebla A.C.", aglutina productores de las ocho regiones del estado de Puebla. Beneficiarios de PRODEZSA. Dos miembros de la dirección de la asociación, de los cuales una es mujer y otro hombre.

Bienes comunales Santiago Cacaloxtepec, estado de Oaxaca. Beneficiarios de PRODEZSA (2016-2021) y BALSAS 2024. 6 hombres y una mujer.

Bienes comunales, municipio de San Miguel Tequixtepec, estado de Oaxaca. Beneficiarios de PRODEZSA. 5 hombres y 4 mujeres

Bienes Comunales, municipio de Santiago Ihuitlán Plumas, estado de Oaxaca. Beneficiarios de PRODEZSA (2019, 2020 y 2021). 7 hombres y 4 mujeres.

Comisaria de Bienes Comunales, municipio de San Mateo Etlatongo, estado de Oaxaca. Beneficiarios de PRODEZSA (2021) y BALSAS (2023). 4 hombres y 3 mujeres.

Ejido El Riego, municipio Tehuacán, Puebla. Beneficiarios del PRODEZSA. Ocho ejidatarios, de los cuales tres son mujeres y cinco hombres.

Ejido Tepexi de Rodríguez, municipio homónimo, Puebla. Beneficiarios del proyecto BALSAS. 21 ejidatarios, de los cuales siete son mujeres y 14 hombres.

Empresa ecoturística "Ecoturismo El Quetzal", localidad Cohuatichan, municipio de Cuetzalan del Progreso, Puebla. Beneficiarios de PROECOSOCIAL. Un productor.

Empresa ejidal "Centro Ecoturístico Ejidal San Bartolo Teontepec". Ejido de San Bartolo Teontepec, municipio de Tepanco de López, Puebla. Beneficiarios de PRODEZSA. Ocho ejidatarios, de los cuales una es mujer y siete hombres, más dos niños hombres (1 de ellos adolescente).

Empresa ejidal productora "Empresa de producción de orégano Santiago Tula", ejido Santiago Tula, municipio de Tehuacán. Beneficiarios de PRODEZSA. Nueve productores y ejidatarios, de los cuales dos son mujeres y siete hombres.

Empresa productora "El castillo de las Pitahayas", localidad Santiago Coatepec, municipio de Caltepec, Puebla. Beneficiarios de PROECOSOCIAL. Un productor.

Escuela Forestal CONAFOR, municipio de Santa María Atzompa. Beneficiarios de BALSAS (2023, 2024, 2025). 5 hombres y 5 mujeres.

Grupo de mujeres productoras "Hita Ñuu", localidad San Pedro Netitlán, municipio de Caltepec, Puebla. Beneficiarias de PRODEZSA. Cinco mujeres productoras.

Grupo de mujeres productoras "Palma Sagrada", localidad San Juan Raya, municipio Zapotitlán, Puebla. Beneficiarias de PRODEZSA. Dos mujeres productoras.

Grupo de mujeres productoras "Productos Herbolarios Teotl", ejido de San Bartolo Teontepec, municipio de Tepanco de López, Puebla. Beneficiarias de PRODEZSA. Cuatro mujeres productoras.

Grupo productor "Cuhta, Ecología productiva", localidad Zapotitlán de Salinas, municipio Zapotitlán, Puebla. Beneficiarios de PRODEZSA. 11 productores de los cuales tres son mujeres y ocho hombres. (De las mujeres, dos son jóvenes, y de los hombres, uno).

Oaxaca Dulce, municipio de Putla Villa de Guerrero, estado de Oaxaca. Beneficiarios de PROECOSOCIAL. 1 hombre

Patricia López, representante de Colectivo Xa'aybe', anterior miembro de Educación, Cultura y Ecología A.C. (EDUCE), organización beneficiaria en México del IPAF

Productoras de huevo, municipio de San Miguel Tequixtepec, estado de Oaxaca. Beneficiarias de PROECOSOCIAL. 1 mujer

Productores de huevo, agencia La Nata, municipio de San Miguel Tequixtepec, estado de Oaxaca. Beneficiarias de PROECOSOCIAL. 1 hombre

Proyectos productivos integrales para Mujeres, Santiago Cacaloxtepec, estado de Oaxaca. Beneficiarios de PRODEZSA (2016-2021). 6 mujeres, 2 hombres (talleristas).

Tres Valles, municipio de San Mateo Etlatongo, estado de Oaxaca. Beneficiario de PROECOSOCIAL. 1 hombre

Unidad Medio Ambiental (UMA) de Venado "Agua Escondida", municipio Chiautla de Tapia, Puebla. Beneficiario PRODEZSA. Una persona considerada "pequeño propietario".

Unidad Medio Ambiental (UMA) de Venado "El Porvenir", municipio de Chiautla de Tapia, Puebla. Beneficiario PRODEZSA. Una persona considerada "pequeño propietario".

Unidad Medio Ambiental (UMA) de Venado "Los Tecorrales", municipio de Chiautla de Tapia, Puebla. Beneficiario PRODEZSA. Una persona considerada "pequeño propietario".

Unidad Medio Ambiental (UMA) de Venado "Los Tecorrales", municipio de Chiautla de Tapia, Puebla. Beneficiario PRODEZSA. Una persona considerada "pequeño propietario".

Unidad Medio Ambiental (UMA) de Venado "Mojontla", municipio de Chiautla de Tapia, Puebla. Beneficiario PRODEZSA. Una persona considerada "pequeño propietario".

Unidad Medio Ambiental (UMA) ejidal de Venado "San Miguel", ejido San Miguel, municipio de Chiautla de Tapia, Puebla. Beneficiarios de PRODEZSA. Cuatro hombres ejidatarios.

## Bibliografía

### Documentos nacionales

Climate Analytics, IIASA, & CCAP. (2021). Macroeconomic Risk Profile: Mexico. Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (INECC) y Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Recuperado de <https://www.gob.mx/inecc/acciones-y-programas/colaboracion-del-inecc-en-proyectos-de-investigacion>

CNBV. (2022). *Encuesta Nacional de Inclusión Financiera. ENIF 2021: Reporte de Resultados*. Ciudad de México: Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en: [https://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Reporte\\_Resultados\\_ENIF\\_2021.pdf](https://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Anexos%20Inclusin%20Financiera/Reporte_Resultados_ENIF_2021.pdf)

CONAFOR (2018). Proyecto de desarrollo sustentable para las comunidades rurales de las zonas semiáridas. Disponible en: <https://www.gob.mx/conafor/documentos/proyecto-de-desarrollo-sustentable-para-las-comunidades-rurales-de-las-zonas-semiaridas>

CONAFOR (2020). Apoyos CONAFOR. Disponible en: <https://www.gob.mx/conafor/acciones-y-programas/apoyos-conafor>

CONAPO (2021). Índices de marginación 2020. Disponible en: <https://www.gob.mx/conapo/documentos/indices-de-marginacion-2020-284372>

CONEVAL (2019). Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México (tercera edición) (Tercera). Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Disponible en: <https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/InformesPublicaciones/Documentos/Metodologia-medicion-multidimensional-3er-edicion.pdf>

CONEVAL (2021). *Nota técnica sobre el ingreso en el espacio del bienestar económico, 2018-2020*. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Disponible en: [https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Documents/MMP\\_2018\\_2020/Notas\\_pobrez\\_a\\_2020/Nota\\_tecnica\\_bienestar\\_economico\\_2018\\_2020.pdf](https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Documents/MMP_2018_2020/Notas_pobrez_a_2020/Nota_tecnica_bienestar_economico_2018_2020.pdf)

CONEVAL (2022). Informe de la pobreza multidimensional en México, 2020. Metodología actualizada 2018-2020. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. México. Disponible en: [https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/InformesPublicaciones/Documentos/Informe\\_de\\_pobreza\\_2020.pdf](https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/InformesPublicaciones/Documentos/Informe_de_pobreza_2020.pdf)

CONEVAL (2024). Informe de Evaluación de la Política de Desarrollo Social 2024. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Ciudad de México: CONEVAL 2024. Disponible en: [https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/CEIPP/Documents/Informes/IEPDS\\_2024.pdf](https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/PP/CEIPP/Documents/Informes/IEPDS_2024.pdf)

CONEVAL y UNICEF. (2024). *Pobreza infantil y adolescente en México, 2022*. Ciudad de México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Disponible en: [https://www.coneval.org.mx/Medicion/Documents/pob\\_infantil/2022/Pobreza\\_infantil\\_y\\_adolescente\\_en\\_Mexico\\_2022.pdf](https://www.coneval.org.mx/Medicion/Documents/pob_infantil/2022/Pobreza_infantil_y_adolescente_en_Mexico_2022.pdf)

CONEVAL. (2021). *Medición de la pobreza en los municipios de México, 2020*. Ciudad de México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Disponible en: [https://www.coneval.org.mx/Medicion/Documents/Pobreza\\_municipal/2020/Presentacion\\_Pobreza\\_Municipal\\_2020.pdf](https://www.coneval.org.mx/Medicion/Documents/Pobreza_municipal/2020/Presentacion_Pobreza_Municipal_2020.pdf)

CONEVAL. (2022) *Anexo estadístico de pobreza en México*. Ciudad de México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Disponible en [https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/AE\\_pobreza\\_2022.aspx](https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Paginas/AE_pobreza_2022.aspx)

CONEVAL. (2023). *Medición de la pobreza 2022*. Ciudad de México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Disponible en: [https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Documents/MMP\\_2022/Pobreza\\_multidimensional\\_2022.pdf](https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Documents/MMP_2022/Pobreza_multidimensional_2022.pdf)

CONEVAL. (2024a). *La población jornalera agrícola en México y su situación de pobreza*. Ciudad de México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Disponible en: [https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Documents/contribucion\\_estrategias\\_pobreza/Analisis\\_pobreza\\_jornaleros\\_agricolas\\_Mexico.pdf](https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Documents/contribucion_estrategias_pobreza/Analisis_pobreza_jornaleros_agricolas_Mexico.pdf)

CONEVAL. (2024b). *Sistema de Indicadores sobre Pobreza y Género en México 2016-2022*. Ciudad de México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Disponible en: [https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Documents/Pobreza%20y%20G%C3%A9nero/2016-2022/Sistema\\_Indicadores\\_Pobreza\\_Genero\\_Mexico\\_2016\\_2022.pdf](https://www.coneval.org.mx/Medicion/MP/Documents/Pobreza%20y%20G%C3%A9nero/2016-2022/Sistema_Indicadores_Pobreza_Genero_Mexico_2016_2022.pdf)

CONEVAL. (2024c). Evaluación cualitativa del programa Sembrando Vida. [https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2024/Comunicado\\_10\\_Evaluacion\\_Sembrando\\_Vida.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2024/Comunicado_10_Evaluacion_Sembrando_Vida.pdf?utm_source=chatgpt.com)

Contreras Molotla, F. (2024). "Condiciones laborales de la juventud rural de México". *Cadernos de Pesquisa* (54). Disponible en: <https://www.scielo.br/j/cp/a/n5Mrw5FJJ6VgKrgT7JrGv9z/?format=pdf&lang=es>

FIRA-UANL. (2025). Estudio de evaluación de los fideicomisos instituidos en relación con la agricultura (FIRA) del ejercicio fiscal 2024, en cumplimiento del artículo 55 bis 2 de la Ley de Instituciones de Crédito. Disponible en [https://www.fira.gob.mx/Files/Estudio\\_Evaluacion\\_2024.pdf](https://www.fira.gob.mx/Files/Estudio_Evaluacion_2024.pdf) Consultado el 24 de julio 2025

INEGI (2019). Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica (ENADID) 2018. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. 2019. Disponible en [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enadid/2018/doc/resultados\\_enadid\\_18.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enadid/2018/doc/resultados_enadid_18.pdf)

INEGI (2020). *Principales resultados. Censo de Población y Vivienda. 2020. Estados Unidos Mexicanos*. Ciudad de México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825198060.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198060.pdf)

INEGI (2023). Censo 2022 Agropecuario. Resultados definitivos. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ca/2022/doc/ca2022\\_rdnal.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ca/2022/doc/ca2022_rdnal.pdf)

INEGI (2024a). Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica (ENADID) 2023. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Octubre 2024. Disponible en [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enadid/2023/doc/resultados\\_version\\_amplia\\_enadid23.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enadid/2023/doc/resultados_version_amplia_enadid23.pdf)

INEGI (2024b). *¿Qué hay en las localidades rurales de México?* Ciudad de México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/889463915119.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463915119.pdf)

INEGI (2024b). Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU). Tercer trimestre 2024. Principales Resultados. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en

[https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ensu/doc/ensu2024\\_septiembre\\_presentacion\\_ejecutiva.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ensu/doc/ensu2024_septiembre_presentacion_ejecutiva.pdf)

INEGI. (2023). *Censo Agropecuario 2022. Resultados Definitivos*. Ciudad de México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ca/2022/doc/ca2022\\_rdnal.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ca/2022/doc/ca2022_rdnal.pdf)

INEGI. (2024a). *Perfil sociodemográfico de la población afrodescendiente en México. Censo de Población y Vivienda 2020*. Ciudad de México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Disponible en: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/889463921431.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463921431.pdf)

INEGI. (2025). *Demografía y sociedad. Empleo y ocupación*. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/temas/empleo/>

INPI (2020). *S249- Programa para el fortalecimiento económico de los Pueblos Y Comunidades Indígenas (PROECI). Documento Diagnóstico*. Ciudad de México: Coordinación general de Planeación y Evaluación. Disponible en: [https://www.inpi.gob.mx/coneval/2019/R47\\_S249-diagnostico-2019.pdf](https://www.inpi.gob.mx/coneval/2019/R47_S249-diagnostico-2019.pdf)

INPI (2025). *Catálogo Nacional de Pueblos y Comunidades Indígenas y Afromexicanas*. Disponible en: <https://catalogo.inpi.gob.mx/>

INPI (2025). *Indicadores de la población Indígena*. Disponible en: [Indicadores de la Población Indígena | INPI | Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas | Gobierno | gob.mx](https://www.inpi.gob.mx/indicadores-de-la-poblacion-indigena)

INPI e INALI (2020). *Atlas de los Pueblos Indígenas de México. Mixtecos. Etnografía*. Disponible en: <https://atlas.inpi.gob.mx/mixtecos-etnografia/>

La Ley Federal de Austeridad Republicana fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 19 de noviembre de 2019 ([https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/827129/4-LEY\\_Federal\\_de\\_Austeridad\\_Republicana.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/827129/4-LEY_Federal_de_Austeridad_Republicana.pdf))

SADER (2024). *Lidera Agricultura proyecto del Fondo Mundial para el Medio Ambiente; apoya actividad primaria, con respecto a ecosistemas y biodiversidad*. Disponible en: <https://www.gob.mx/agricultura/prensa/lidera-agricultura-proyecto-del-fondo-mundial-para-el-medio-ambiente-que-apoya-la-actividad-primaria-con-respeto-a-los-ecosistemas-y-la-biodiversidad?idiom=es>

SADER (2024). *Panorama Agroalimentario: La ruta de la Transformación Agroalimentaria 2018-2024*. Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. Disponible en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/935544/Comunicado\\_de\\_Prensa.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/935544/Comunicado_de_Prensa.pdf)

SADER (2024). *Programa presupuestario E006 "Generación de proyectos de investigación". Diagnóstico 2024*. México: Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. Disponible en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/937731/Diagnostico\\_Pp\\_E006\\_2024\\_INIFAP-IMIPAS.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/937731/Diagnostico_Pp_E006_2024_INIFAP-IMIPAS.pdf)

SADER (2024). *Regiones agroalimentarias de México*. Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. Disponible en: <https://www.gob.mx/agricultura/articulos/regiones-agroalimentarias-de-mexico?idiom=es>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). (2018-2024). *Presupuesto de Egresos de la Federación 2024*. Disponible en: <https://www.pef.hacienda.gob.mx>

SEDATU. (2024). *Atlas de la Propiedad Social de la Tierra en México 2024*. Ciudad de México: Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano. Disponible en: [http://www.ran.gob.mx/ran/images/stories/atlas/2024/atlas\\_psm\\_web.pdf](http://www.ran.gob.mx/ran/images/stories/atlas/2024/atlas_psm_web.pdf)

SENSP (2024). Información de Incidencia Delictiva Fuero Común. Centro Nacional de Información (CNI). Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública.

SHCP (2021). Apuntes sobre el SAR No. 5,  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/656430/AP-05-2021\\_Impacto\\_de\\_la\\_Pandemia\\_en\\_el\\_Mercado\\_Laboral\\_VFF.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/656430/AP-05-2021_Impacto_de_la_Pandemia_en_el_Mercado_Laboral_VFF.pdf)

SHCP. Presupuesto de Egresos de la Federación 2018-2024. Disponible en:  
[https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas\\_Publicas/Paquete\\_Economico\\_y\\_Presupuesto](https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/es/Finanzas_Publicas/Paquete_Economico_y_Presupuesto)

### **Documentos FIDA**

Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) (2006). Estados Unidos Mexicanos Evaluación del programa en el país (2001-2006). Oficina de Evaluación Independiente (IOE). Roma: FIDA.

FIDA (2012). Proyecto de Desarrollo Rural en la Región Mixteca y Zona Mazahua. *Informe del Presidente*. Roma: FIDA.

FIDA (2015). Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales de las Zonas Semiáridas – Región Norte y Mixteca (PRODEZSA). *Informe Ajustado de Diseño*.

FIDA (2017). Proyecto Economía Social: TERRITORIO E INCLUSIÓN (PROECOSOCIAL). *Informe de diseño detallado*. Roma: FIDA.

FIDA (2019). Proyecto Economía Social: TERRITORIO E INCLUSIÓN (PROECOSOCIAL). *Informe de avance, 2do semestre 2018*. Roma: FIDA.

FIDA (2020). Estados Unidos Mexicanos. Programa sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales (COSOP) (2020-2025). Roma: FIDA.

FIDA (2020). Proyecto Economía Social: TERRITORIO E INCLUSIÓN (PROECOSOCIAL). *Informe de supervisión de proyecto*. Roma: FIDA.

FIDA (2021). Proyecto Cuenca BALSAS: Reduciendo la vulnerabilidad climática y las emisiones a través de medios de vida sostenibles (BALSAS). *Informe de diseño*.

FIDA (2021). Proyecto Cuenca BALSAS: Reduciendo la vulnerabilidad climática y las emisiones a través de medios de vida sostenibles (BALSAS). Convenio de financiación.

FIDA (2021). Proyecto Cuenca BALSAS: Reduciendo la vulnerabilidad climática y las emisiones a través de medios de vida sostenibles (BALSAS). *Informe del Presidente*.

FIDA (2021). Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales de las Zonas Semiáridas – Región Norte y Mixteca (PRODEZSA). *Informe de supervisión de Proyecto*. Roma: FIDA.

FIDA (2021). Proyecto Economía Social: TERRITORIO E INCLUSIÓN (PROECOSOCIAL). *Informe de Revisión de Medio Termino del Proyecto*. Roma: FIDA.

FIDA (2022). Fondo de Apoyo a los Pueblos Indígenas (IPAF) Convocatoria de propuestas de 2022. Con especial atención en Promover la conservación y la gestión sostenible de la biodiversidad por parte de los pueblos indígenas para adaptarse al cambio climático y hacerle frente con resiliencia. Roma: FIDA

FIDA (2022). Proyecto de Desarrollo Sustentable para las Comunidades Rurales de las Zonas Semiáridas – Región Norte y Mixteca (PRODEZSA). *Informe de Terminación de Proyecto*. Roma: FIDA.

FIDA (2023). Proyecto Economía Social: TERRITORIO E INCLUSIÓN (PROECOSOCIAL). *Informe de Terminación de proyecto*. Roma: FIDA.

FIDA (abril 2020). Estados Unidos Mexicanos. Evaluación de la Estrategia y el programa en el país (2007-2018). Oficina de Evaluación Independiente (IOE). Roma: FIDA.

FIDA (abril 2024). Proyecto Cuenca BALSAS: Reduciendo la vulnerabilidad climática y las emisiones a través de medios de vida sostenibles (BALSAS). *Informe de supervisión*. Roma: FIDA.

FIDA (diciembre 2023). Proyecto Cuenca BALSAS: Reduciendo la vulnerabilidad climática y las emisiones a través de medios de vida sostenibles (BALSAS). *Informe de supervisión de la misión de supervisión de octubre 2023*. Roma: FIDA.

FIDA (julio 2023). Estados Unidos Mexicanos. Informe de revisión de los resultados para el periodo (2020-2023) del Programa sobre Oportunidades Estratégicas Nacionales (COSOP 2020-2025), sobre la base de datos (2020-2022). Roma: FIDA.

FIDA (junio 2019). Cerrar las brechas: Nota de política pública para la inclusión de la perspectiva de género e intercultural en la agricultura y el desarrollo rural. Roma: FIDA

FIDA (octubre 2023). Proyecto Cuenca BALSAS: Reduciendo la vulnerabilidad climática y las emisiones a través de medios de vida sostenibles (BALSAS). *Ayuda Memoria de la misión de supervisión de octubre 2023*. Roma: FIDA.

FIDA (2025). Proyecto Cuenca BALSAS: Reduciendo la vulnerabilidad climática y las emisiones a través de medios de vida sostenibles Informe de supervisión. Roma: FIDA.

### Otras fuentes

Banco Mundial (2024). La labor del Banco Mundial en México se organiza en torno a un modelo que ofrece soluciones integrales y personalizadas para el desarrollo mediante un paquete de herramientas financieras, de conocimiento y coordinación en todas las ramas de la institución. Disponible en: [México: panorama general](#)

Boltvinik, J. (2023). Brechas de pobreza rural en México: magnitud, evolución reciente y distribución territorial. Documentos de Proyectos (LC/TS.2023/26-LC/MEX/TS.2023/3), Ciudad de México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2023. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/e7bb0ba7-8715-4564-9751-9e76731347d3/content>

Cherkasky, M (2022) "Inflación global en el bienio 2021-2022 y su impacto en América Latina", serie Estudios y Perspectivas-Oficina de la CEPAL en la Argentina, N° 55 (LC/TS.2022/169, LC/BUE/TS.2022/16), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2022. Disponible en <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/d7656643-0c27-45b7-8cff-514d5f0f274f/content#:~:text=La%20hip%C3%B3tesis%20de%20este%20trabajo,d el%20tipo%20de%20cambio%20nominal>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Plan de Desarrollo Integral para el Salvador, Guatemala, Honduras y el sur-sureste de México. Síntesis (LC/TS.2021/7), Santiago, 2021. Disponible en: [Plan de Desarrollo Integral para El Salvador, Guatemala, Honduras y el sur-sureste de México. Síntesis](#)

FAO. (2018). *México rural del Siglo XXI*. Ciudad de México: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Disponible en: <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/295643c3-5c32-4dd6-84f9-4fd51f9b1949/content>

Fernández. M. I. (2018) Estrategia de Inclusión Económica para la Superación de la Pobreza Rural en México, serie documento de trabajo N° XX, programa "Estrategia par la Inclusión Productiva en México", Rimisp, Santiago, Chile [https://rimisp.org/wp-content/files\\_mf/1552309502NotaInclusio%CC%81nEono%CC%81micaVersio%CC%81nCortaconlogos.pdf](https://rimisp.org/wp-content/files_mf/1552309502NotaInclusio%CC%81nEono%CC%81micaVersio%CC%81nCortaconlogos.pdf)

Forest Stewardship Council (FSC) (2009). Una guía fácil de usar sobre la certificación FSC para pequeños propietarios. Disponible en: <https://www.ccmss.org.mx/wp->

[content/uploads/2014/10/Una\\_guia\\_facil\\_de\\_usar\\_sobre\\_la\\_certificacion\\_FSC\\_para\\_pequenos\\_propietarios.pdf](#)

Galicia, J. (2024). *Resultados del censo Agropecuario 2022, los principales problemas a los que se enfrentan los productores*. Ciudad de México: Centro de Estudios para el Desarrollo rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria. Cámara de Diputados. LXV Legislatura. Disponible en: <https://portalhcd.diputados.gob.mx/PortalWeb/Micrositios/4f0d4c51-b9b6-48e4-990b-5f5c29c3ca11.pdf>

IEP (2024). Índice de Paz México 2024: identificación y medición de los factores que impulsan la paz. Sidney, mayo 2024. Disponible en <https://www.visionofhumanity.org/resources/>

IMF, Mexico 2024. Article IV Consultation and Review under the Flexible Credit Line Arrangement—Press Release, noviembre de 2024, IMF Country Report No. 24/317

J. Fernández L., M. I. Fernández e I. Soloaga, "Enfoque territorial y análisis dinámico de la ruralidad: alcances y límites para el diseño de políticas de desarrollo rural innovadoras en América Latina y el Caribe", Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/65, LC/MEX/TS.2019/16), Ciudad de México, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2019.

MUAFRO (2022). *Desigualdad territorializada, Afromexicanas en el Censo 2020*. México: Colectiva de Mujeres Afromexicanas en Movimiento (MUAFRO), Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir A.C.

Naciones Unidas México (2021). Entrega CEPAL Plan de Desarrollo Integral para Centroamérica y México. Disponible en: [Entrega CEPAL Plan de Desarrollo Integral para Centroamérica y México | Naciones Unidas en México](#)

OIT (2020). Efectos de la COVID-19 en la economía rural de América Latina. Nota técnica regional. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40ro-lima/documents/publication/wcms\\_760656.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40ro-lima/documents/publication/wcms_760656.pdf)

OIT (2020). Efectos de la COVID-19 en la economía rural de América Latina. Nota técnica regional. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40ro-lima/documents/publication/wcms\\_760656.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40americas/%40ro-lima/documents/publication/wcms_760656.pdf)

Piña, L. (2024). *El Censo Agropecuario 2022. Análisis de resultados*. Ciudad de México: Centro de Estudios para el Desarrollo rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria. Cámara de Diputados. LXV Legislatura. Disponible en: <https://portalhcd.diputados.gob.mx/PortalWeb/Micrositios/5c2a4fd3-24cf-4970-9d2c-6b8fe51a2c99.pdf>

Rodríguez-Brito, A. (2019). Estudio de trayectorias y aspiraciones de jóvenes rurales en México, serie documento de trabajo N° 260. Santiago Chile: Rimisp

Soloaga, I. (2018) Diagnóstico de las juventudes rurales de México, serie Documento de trabajo N° 241. Programa Jóvenes Rurales, Territorios y Oportunidades: Una estrategia de diálogos de políticas. Santiago, Chile: Rimisp. Centro Latinoamericano para el Desarrollo rural

Soloaga, I. Plassot, T. y Reyes, M. (2022). *Lo rural y lo urbano en México: una nueva caracterización a partir de estadísticas nacionales*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2022/48; LC/MEX/TS.2022/6). Ciudad de México: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

The Global Findex Database (2021). Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of Covid19. Country-level data(.xls) Recuperado de The Global

Index Database 2021. Disponible en:  
<https://www.worldbank.org/en/publication/globalindex/Data>

Torres-Mazuera, G. (2023). El derecho a la tierra y la participación para mujeres y jóvenes rurales: la agenda pendiente de la política agraria en México. México: Fundación para el Debido Proceso

### Sitios web

[Global Data | Fragile States Index](#)

<http://www.ran.gob.mx/ran/index.php/sistemas-de-consulta/estadistica-agraria/estadistica-con-perspectiva-de-genero> (consultado en abril 2025)

[https://comunicacionsocial.diputados.gob.mx/revista/index.php/nuestros-centros/paridad-de-genero-en-organos-de-representacion-ejidal\\_20230907\\_142706](https://comunicacionsocial.diputados.gob.mx/revista/index.php/nuestros-centros/paridad-de-genero-en-organos-de-representacion-ejidal_20230907_142706) (consultado en abril 2025)

<https://cuentame.inegi.org.mx/mapas/nacional.aspx?tema=M>

<https://mexico.un.org/es/155276-entrega-cepal-plan-de-desarrollo-integral-para-centroam%C3%A9rica-y-m%C3%A9xico>

[https://nube.siap.gob.mx/infografias\\_siap/pag/2024/Infografias-2024](https://nube.siap.gob.mx/infografias_siap/pag/2024/Infografias-2024) (consultado en abril 2025)

<https://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview>

<https://www.bancomundial.org/es/topic/poverty/lac-equity-lab1/income-inequality/urban-rural-inequality>

<https://www.biodiversidad.gob.mx/pais/quees>

<https://www.cefp.gob.mx/publicaciones/nota/2023/notacefp0822023.pdf> (consultado en abril 2025)

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH.pdf>

<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH.pdf> (consultado en abril 2025)

[https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/work/models/Finanzas\\_Publicas/docs/paquete\\_economico/precgpe/precgpe\\_2025.PDF](https://www.finanzaspublicas.hacienda.gob.mx/work/models/Finanzas_Publicas/docs/paquete_economico/precgpe/precgpe_2025.PDF)

<https://www.inegi.org.mx/programas/ca/2022/#tabulados>

<https://www.snieg.mx/cni/escenario.aspxidOrden=1.1&ind=6207132351&gen=13299&d=s>

<https://www.thegef.org/projects-operations/projects/10574>

<https://www.thegef.org/projects-operations/projects/4149>

<https://www.thegef.org/projects-operations/projects/9445>

[https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/gsh/2023/Global\\_study\\_on\\_homicide\\_2023\\_web.pdf](https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/gsh/2023/Global_study_on_homicide_2023_web.pdf)

<https://www.worldbank.org/en/publication/globalindex>

México Evalúa (2024):

<https://numerosdeerario.mexicoevalua.org/2023/10/03/subsidios-2024-la-concentracion-del-bienestar/>