



Desarrollo de capacidades para el diseño y gestión de proyectos productivos en paisajes forestales

- *El objetivo del MDE en México fue fortalecer las capacidades de los Pueblos Indígenas y Comunidades Locales que dependen de los bosques y selvas a través de procesos participativos e incluyentes, para la consolidación de proyectos productivos en paisajes forestales.*
- *A través de distintas acciones y mecanismos de apoyo, el MDE logró rescatar los conocimientos y saberes de sus beneficiarios, y fortalecer sus capacidades para potenciar iniciativas a nivel local, que contribuyen a combatir las causas y consecuencias de la degradación y deforestación de bosques y selvas.*

Fortalecimiento de capacidades en el esquema de gobernanza del MDE

Integrado por 15 representantes de Pueblos Indígenas y Comunidades Locales (PICL), provenientes de Jalisco, Oaxaca y la Península de Yucatán (Figura 1), el **Comité Directivo Nacional (CDN)** fue el órgano de gobernanza para la toma de decisiones para la ejecución del MDE. Para apoyar al CDN, se integraron además tres **Subcomités Regionales** para el análisis y toma de decisiones sobre la ejecución de subproyectos a nivel local, considerando las necesidades y el contexto de cada región. Asimismo, se integró un **Secretariado Técnico**, conformado por seis representantes del CDN con el objetivo de apoyar al Coordinador Nacional en el análisis de situaciones específicas y para la toma de decisiones de carácter directivo y ejecutivo. Asimismo, el

Secretariado Técnico apoyó al CDN en su representación en diferentes espacios a los que fuera invitado o se requiriera de su asistencia.

Como parte de sus responsabilidades, el CDN participó en la revisión y validación de distintos procesos y actividades tanto en la fase de diseño del Proyecto, como en la fase de ejecución. En un inicio, las y los miembros del CDN participaron directamente en el **diseño de la convocatoria del Proyecto**, la definición de requisitos, acciones afirmativas para la inclusión social y los procesos para la selección de beneficiarios. Considerando las actividades productivas apoyadas¹, se establecieron los requisitos tanto técnicos como legales y normativos para la selección de los subproyectos beneficiados a través de las ventanas de Inclusión Financiera (VIF)

como de Inclusión Social (VIS), así como para la selección de Promotoras y Promotores Comunitarios Locales (PCL) y Talleres de Intercambio de Conocimientos (TIC).

Figura 1. Estructura de Gobernanza del MDE



Una vez que se recibieron las solicitudes para los distintos mecanismos de apoyo, el equipo de la ANE² facilitó el proceso para la **evaluación y selección de beneficiarios**. Para realizar este proceso, se integraron tres **Comités Estatales de Evaluación y Dictaminación**, conformados

por las y los miembros de los Subcomités Regionales, así como por representantes de la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) y el Instituto Nacional de Pueblos Indígenas (INPI), cuyo papel fue el de brindar asesoría general sobre los temas de su competencia.

¹ **Las actividades productivas** que apoyó el MDE en México fueron: el manejo forestal sustentable, el ecoturismo, los sistemas agroforestales, los sistemas silvopastoriles y la agricultura climáticamente inteligente.

² **La Agencia Nacional Ejecutora del MDE (ANE)** es Rainforest Alliance México. Fue seleccionada por el Comité Directivo Nacional para brindar asistencia técnica y administrativa para el MDE en México.



La evaluación y selección de beneficiarios consistió en las siguientes etapas:

01 Aplicación de filtros de cumplimiento por parte del equipo técnico de la ANE.

02 Capacitación de los Comités de Evaluación a partir de una **Guía de evaluación**.

03 Lectura y evaluación de todas las solicitudes y de propuestas técnicas (en el caso de solicitudes de la VIF), en plenaria.

04 Llenado de las **cédulas de evaluación**, en plenaria.

05 Presentación de los resultados de las evaluaciones regionales al CDN para la selección final de beneficiarios y la asignación presupuestal.

“*Nunca había tenido oportunidad de participar en una evaluación como esta; nunca habíamos estado de este lado.*”

Subcomité Regional de la Península de Yucatán

“*Ahora entiendo por qué algunos de nuestros proyectos han sido rechazados.*”

Subcomité Regional de Jalisco

Para el seguimiento general del Proyecto y de la ejecución de subproyectos a nivel local, el CDN realizó **sesiones periódicas** al menos dos veces por año, con el fin de revisar y validar el programa operativo anual del Proyecto, revisar y evaluar los avances, planificar las actividades de periodos subsecuentes y hacer las adecuaciones requeridas para el cumplimiento de las metas planteadas inicialmente. Estas sesiones permitieron al CDN tener **un espacio para dialogar y tomar decisiones** sobre temas clave, como por ejemplo los mecanismos para la sustitución de Promotores Locales Comunitarios, las adecuaciones metodológicas y necesidades de acompañamiento ante la pandemia, las necesidades específicas para el acompañamiento técnico y administrativo para los subproyectos, entre otras.

La creación de herramientas específicas y la capacitación previa de los Subcomités Regionales y del CDN, facilitaron el análisis y el diálogo sobre las propuestas recibidas para orientar el proceso de evaluación y selección de beneficiarios de manera participativa.

Cuestiones más específicas como la revisión de situaciones críticas para la ejecución de subproyectos y la reasignación de recursos adicionales, fueron revisadas al seno de los Subcomités Regionales y validadas por el CDN, lo cual permitió focalizar el análisis del contexto y las necesidades a nivel local, como elementos clave para la ejecución de los recursos asignados por el CDN.

Herramientas para la evaluación de solicitudes

Previo a la difusión de la convocatoria, la ANE diseñó dos herramientas para facilitar el proceso de evaluación de solicitudes:

- Las **cédulas de evaluación**, que permiten asignar una calificación numérica a criterios específicos a nivel técnico, normativo y de inclusión. Estos criterios fueron validados por parte del CDN.
- Una **Guía de evaluación**, para la capacitación de los comités de evaluación, describiendo detalladamente el proceso de evaluación y el rol de cada participante. Dentro de esta Guía se incluyó un apartado específico sobre conflictos de interés, dando cumplimiento a lo establecido en el Manual Operativo del Proyecto y en el Reglamento del CDN.

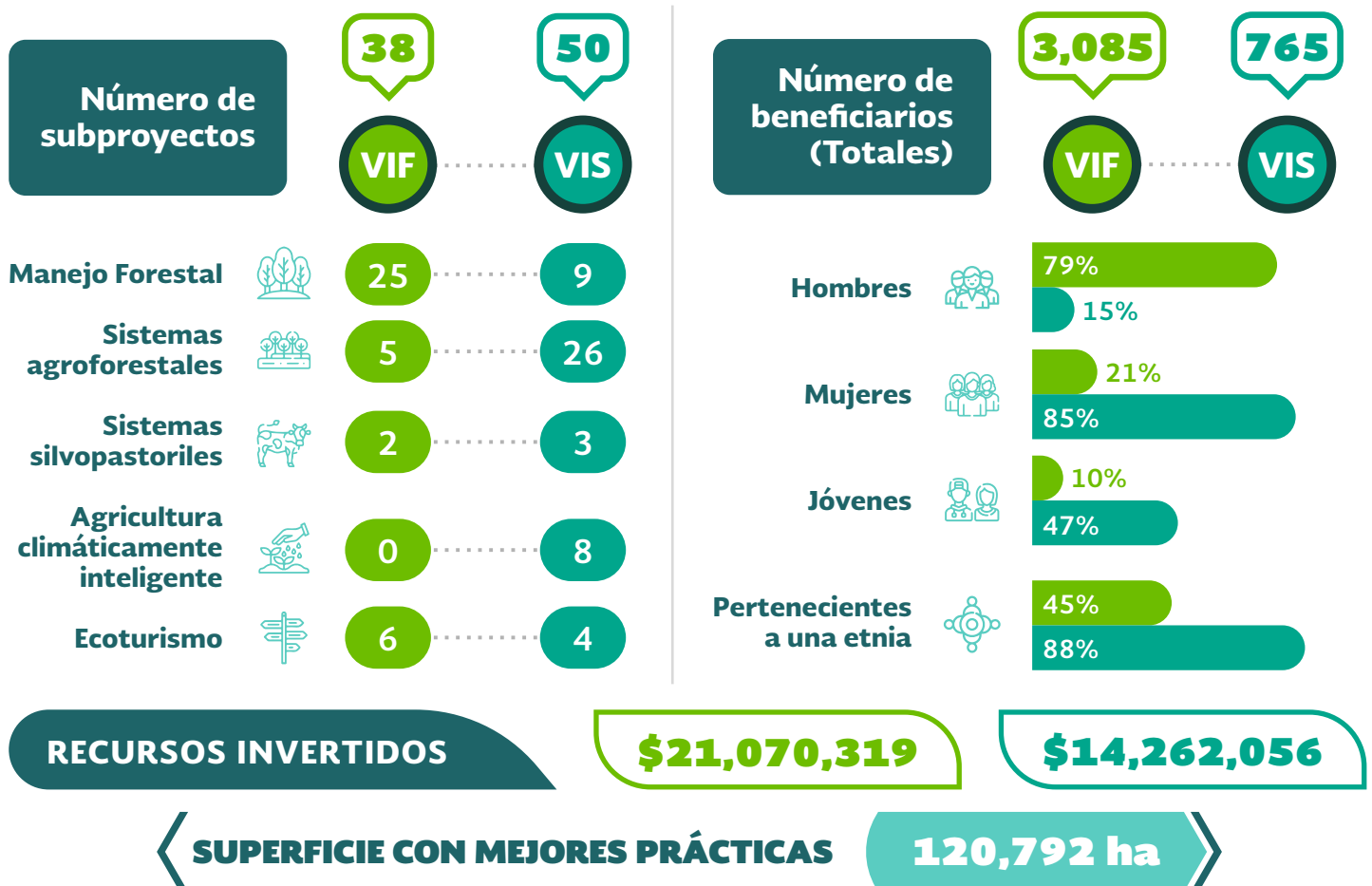


La figura de los Subcomités Regionales resultó clave para considerar el contexto y las necesidades de las comunidades a nivel local y garantizar con ello la participación activa en la toma de decisiones sobre la ejecución de subproyectos.

Fortalecimiento de capacidades de implementadores de proyectos productivos

A través de distintas acciones, el MDE en México contribuyó al fortalecimiento técnico, financiero, administrativo y organizacional de 88 organizaciones y grupos de trabajo beneficiarios de subproyectos, a través de la Ventana de Inclusión Social (VIS) y de la Ventana de Inclusión Financiera (VIF) (Figura 2).

Figura 2. Beneficiarios apoyados a través de la VIF y la VIS del MDE



Construcción participativa de propuestas técnicas y documentos de apoyo

Siendo el objetivo primordial del MDE en México, el fortalecimiento de capacidades de las y los beneficiarios del Proyecto, éste se empezó a gestar desde el momento en el que los subproyectos fueron seleccionados. El primer paso para la ejecución de los subproyectos financiados a través del MDE, fue **la integración participativa de su expediente**, para la cual se utilizó un conjunto de instrumentos que permite a las y los implementadores orientar la ejecución, monitoreo, y el reporte en el cumplimiento de

sus actividades, medidas de mitigación y resultados, así como la ejecución y comprobación del recurso financiero. Este expediente está integrado por 5 instrumentos clave, revisados y validados de manera participativa con los beneficiarios de subproyectos (**Figura 3**), asegurando con ello la apropiación de los instrumentos al interior de cada grupo de trabajo y el desarrollo de capacidades para su uso en la planeación y reporte de actividades y metas.

Figura 3: Instrumentos para la planeación, ejecución y monitoreo de subproyectos en el contexto del MDE





En el caso específico de la Ventana de Inclusión Social (VIS)³, la selección de subproyectos se realizó en dos fases. En la primera, el único documento requerido fue una idea de proyecto. Esto representó una oportunidad de participación para grupos de trabajo sin experiencia previa en la gestión de proyectos, resultando en la recepción de 6 veces más solicitudes con respecto a las solicitudes recibidas en la Ventana de Inclusión Financiera, dirigida a organizaciones legalmente constituidas con mayor experiencia. Una vez seleccionados y asignado el presupuesto por el CDN, los grupos de trabajo de la VIS participaron en la segunda etapa de la convocatoria, que consistió en un proceso participativo para la construcción de sus propuestas técnicas y de los instrumentos de planeación y monitoreo. Durante este proceso, estos grupos de trabajo recibieron acompañamiento y asesoría especializada por parte de los equipos de Asistencia Técnica Local (ATL) para desarrollar su propuesta técnica, identificando claramente los objetivos,

las actividades a realizar y el presupuesto designado para cada una de ellas. Este proceso se desarrolló de manera participativa, logrando desde un inicio la apropiación por parte de las y los implementadores de cada subproyecto.

La construcción participativa de propuestas técnicas y de sus instrumentos de apoyo, acompañados por una asistencia técnica continua, favoreció la apropiación de los subproyectos por parte de las y los implementadores, asegurando que éstos respondieran a las necesidades de cada grupo de trabajo y de su proyecto productivo.

³ **La Ventana de Inclusión Social** está dirigida a grupos de trabajo integrados principalmente por mujeres, jóvenes y personas sin derechos agrarios, no requiriendo tener una figura legal ni experiencia en la gestión de proyectos productivos.

Fortalecimiento técnico para la ejecución de subproyectos: monitoreo, evaluación y adopción de buenas prácticas sociales y ambientales

Para realizar el monitoreo y evaluación de subproyectos, la ANE realizó distintas acciones para fortalecer las capacidades de las y los beneficiarios del MDE para la **planeación, la documentación y el registro de avances, así como para el análisis de los resultados obtenidos**. Se diseñaron materiales específicos para orientar a los implementadores de subproyectos al respecto, incluyendo un Manual de Usuarios, que facilitó la homologación de conocimientos y la coordinación entre actores. Además de esto, se brindó un acompañamiento y asesoría constantes, particularmente a **puntos focales de monitoreo** al interior de cada grupo, así como a las y los PCL del MDE, para apoyar directamente las labores de monitoreo.

Para el caso específico de la VIS, se realizaron **ajustes metodológicos para la capacitación a distancia** en el contexto de la pandemia. Se diseñaron actividades didácticas, materiales y herramientas apropiados para su uso de manera remota con grupos con muy poca o ninguna experiencia previa en actividades de monitoreo. Para conocer más sobre el sistema de monitoreo y evaluación del MDE, favor de consultar el *Policy Brief*: “Monitoreo y evaluación participativa para la gestión de proyectos productivos comunitarios”.

Finalmente, se realizaron distintas acciones para fortalecer los conocimientos de las y los beneficiarios del MDE para la implementación de salvaguardas sociales y ambientales en el marco de sus proyectos productivos. Mediante un proceso participativo, se construyeron los **Planes de Manejo Ambiental (PMA)** para cada subproyecto, asegurando con ello el cumplimiento a la normativa aplicable a cada

una de las actividades productivas apoyadas por el MDE y fomentando la adopción de buenas prácticas sociales y ambientales.

Para poder llevar a cabo este proceso con los grupos de trabajo de la VIS, éste tuvo que adecuarse para ser efectuado de manera remota, pues coincidió con el aislamiento impuesto por la pandemia. No obstante, tanto para la VIF como para la VIS, la construcción e instrumentación de los PMA fortaleció a todos los proyectos productivos apoyados por el MDE. Para conocer más sobre el marco de salvaguardas del MDE y la construcción participativa de los PMA, consulta el *Policy Brief*: “Salvaguardas sociales y ambientales: componente transversal para la implementación del MDE en México”.

La apropiación de iniciativas para el desarrollo rural sustentable, que fortalezcan la inclusión social y la equidad de género, se ve altamente favorecida con la generación de procesos participativos, apoyados con metodologías, materiales y recursos didácticos culturalmente apropiados.

Acompañamiento administrativo y financiero

Al ser financiados con recursos del Banco Mundial, todos los subproyectos apoyados por el MDE quedaron sujetos al **cumplimiento de los lineamientos establecidos por esta entidad en materia de adquisiciones y contrataciones**, así como de manejo financiero, para el caso específico de la VIF. Para lograr esto en el caso de esta ventana de apoyo, la ANE brindó asesoría constante para la elaboración de los procedimientos de adquisiciones y contrataciones, así como para la comprobación a través de los informes financieros, en estricto apego a las regulaciones aplicables. Este acompañamiento **fortaleció las capacidades de las organizaciones beneficiarias en manejo financiero**, bajo los estándares de un organismo internacional.

El fortalecimiento de capacidades administrativas y de manejo financiero incrementa las posibilidades para acceder a nuevas fuentes de financiamiento e inversión en proyectos productivos comunitarios.



Con relación a la VIS, al tratarse de grupos de trabajo sin una figura legal, la ANE se encargó de la administración y ejecución de los recursos asignados por el CDN a cada uno de los subproyectos de esta ventana, previa aprobación del ejecutor del subproyecto. Esto requirió de la contratación de **Enlaces Administrativas** Regionales para la elaboración directa de

todos los procedimientos de adquisiciones, así como de las comprobaciones correspondientes. Esta **responsabilidad compartida** permitió reducir la brecha que existe para los grupos y cumplir a cabalidad con los estándares más altos en la ejecución de las adquisiciones, contrataciones y el manejo financiero en la ejecución de su subproyecto.

El apoyo financiero a grupos de trabajo sin una figura legal y con poca experiencia en la gestión de proyectos productivos, requiere del diseño de esquemas de colaboración específicos, que garanticen un adecuado acompañamiento tanto técnico como administrativo.

“ Para nosotras, el principal logro fue poder participar en esta iniciativa, ya que la idea de elaborar jabones artesanales y otros productos cosméticos se veía como un sueño que era difícil de alcanzar.”

Laura Pérez, Mujeres Ixtlecas.



Foto: Archivo MDE

Fortalecimiento de capacidades para la inclusión financiera

Uno de los principales retos a los que se enfrentan los proyectos productivos en el contexto rural es la inclusión financiera, es decir el acceso a productos y servicios financieros que favorezcan su crecimiento y consolidación comercial. Para atender esta necesidad, el MDE México realizó un diagnóstico sobre las necesidades específicas

de los grupos de la VIS y de la VIF en materia de inclusión financiera. A partir de estos resultados, se construyó la [Guía metodológica para la inclusión financiera de proyectos productivos sostenibles en paisajes forestales.](#)

Esta Guía contiene recursos pedagógicos y materiales didácticos para facilitar procesos de inclusión financiera de proyectos productivos en etapas tempranas de consolidación (como los grupos de la VIS) o con un mayor nivel de experiencia en la actividad productiva (como los grupos de la VIF).

Partiendo de un autodiagnóstico, cada grupo de trabajo u organización puede identificar el estatus en el que se encuentra su proyecto productivo y diseñar una ruta de aprendizaje que se adecúe a sus necesidades y favorezca camino hacia la inclusión financiera, desde la apertura de una cuenta bancaria, la definición de un modelo de negocio y la constitución legal, hasta el acceso a productos y servicios financieros preferentes.



Formación de agentes de cambio: las y los Promotores Comunitarios Locales del MDE (PCL)

Las y los PCL son jóvenes pertenecientes a distintos ejidos y comunidades en las regiones de intervención del MDE. Al igual que el resto de los beneficiarios del MDE, estos jóvenes fueron seleccionados por parte del CDN mediante una convocatoria abierta. El objetivo principal de las y los jóvenes seleccionados es fortalecer sus capacidades para formarse como promotores comunitarios, capaces de **brindar acompañamiento a los implementadores de subproyectos** tanto de la VIF como de la VIS, para su ejecución, monitoreo y evaluación.

La designación de jóvenes, originarios de ejidos y comunidades en las regiones de intervención del Proyecto, facilitó la comunicación y el acompañamiento con las y los beneficiarios de subproyectos a nivel local, particularmente en aquellos casos en los que fungieron como interlocutores o intérpretes, facilitando la información clave en lenguas autóctonas.

Para lograr estas actividades, las y los PCL participaron en un Programa de Formación diseñado para brindar herramientas y conocimientos básicos para el acompañamiento a proyectos productivos comunitarios con un enfoque REDD+,

en el contexto del MDE. Este programa de formación aborda cinco ejes estratégicos:

Acompañamiento técnico a subproyectos del MDE



Proyectos productivos bajos en emisiones



Metodologías participativas



Asesoría empresarial e inclusión financiera



Habilidades gerenciales



El diseño de este programa de formación se realizó de manera adaptativa, de tal forma que se pudieran adecuar los contenidos temáticos al contexto del Proyecto. Considerando que las y los PCL poseen distintos niveles académicos y de experiencia, esto favoreció la generación de procesos formativos personalizados para el desarrollo de capacidades a nivel individual. Asimismo, en el contexto de la pandemia, este diseño permitió orientar los contenidos pedagógicos para facilitar el acompañamiento a subproyectos vía remota, favoreciendo la inclusión digital de las y los beneficiarios del Proyecto.



El diseño adaptativo y semestral del Programa de Formación de PCL permitió adecuar los contenidos pedagógicos a las necesidades particulares de las y los PCL, así como al contexto del Proyecto, fortaleciendo en todos los casos las capacidades técnicas para el seguimiento y apoyo de iniciativas productivas en los paisajes forestales.

Además de los contenidos temáticos del Programa de Formación, se diseñó un módulo de inducción para PCL de nuevo ingreso, para dar respuesta al proceso de desistimiento y sustitución de PCL, un fenómeno que se vio incrementado durante la crisis sanitaria generada por el COVID-19 (75% de los desistimientos ocurrieron durante este periodo).

Este módulo de inducción se creó en línea, utilizando una plataforma de acceso libre y amigable con los usuarios, de tal manera que las y los PCL de nuevo ingreso pudieran adquirir las herramientas básicas para el acompañamiento a subproyectos, en un tiempo muy reducido.

El uso de plataformas digitales de acceso libre, favoreció las dinámicas de coordinación y el desarrollo de capacidades de PCL, particularmente durante el confinamiento impuesto por el COVID-19. Más aún, la generación de módulos y recursos didácticos en línea permitió el aprendizaje autodirigido, lo que resultó una gran ventaja para aquellos PCL en zonas remotas, con conectividad limitada.

El desarrollo de capacidades en PCL se documentó sistemáticamente con la ayuda de **rúbricas de evaluación**, que permitieron registrar el desarrollo y fortalecimiento de conocimientos, habilidades y actitudes durante el proceso formativo. Aunado a lo anterior, la trayectoria de las y los PCL en el MDE ha contribuido sustancialmente a su crecimiento personal y desarrollo profesional, lo que se ha reflejado en distintas iniciativas, participaciones y reconocimientos que han obtenido de manera individual como son:



Foto: Cortesía Banco Mundial

- Continuidad en los estudios en áreas afines al desarrollo rural sustentable.
- Participación en procesos de investigación sobre sistemas productivos en paisajes forestales.
- El crecimiento profesional en instituciones de investigación o instituciones de gobierno en favor del desarrollo sustentable.
- La participación en foros y eventos nacionales e internacionales sobre biodiversidad, cambio climático y gobernanza comunitaria.
- El aumento en la participación en la vida comunitaria, incluso con puestos como autoridades locales.

El impulso de nuevas iniciativas para el desarrollo

- sustentable de sus comunidades.

“ El MDE me ha permitido desarrollar mis capacidades, aprender a conocerme, entenderme, a solucionar problemas, y gracias a eso me he formado un carácter y un pensamiento más amplio y desde luego a no rendirme.”

Rocío Aguilar, PCL del MDE

Intercambio de conocimientos entre ejidos, comunidades y grupos de productores y productoras

Además de brindar asistencia técnica y administrativa a proyectos productivos de la VIS y la VIF, el MDE apoyó la ejecución de Talleres de Intercambio de Conocimientos (TIC), bajo esquemas de intercambio entre pares, es decir directamente entre grupos y organizaciones de Pueblos Indígenas y Comunidades Locales (PICL). De esta manera, las y los beneficiarios de los TIC lograron conocer distintas experiencias de ejidos, comunidades u organizaciones de productores y productoras con mayor experiencia en las actividades productivas que apoya el MDE.

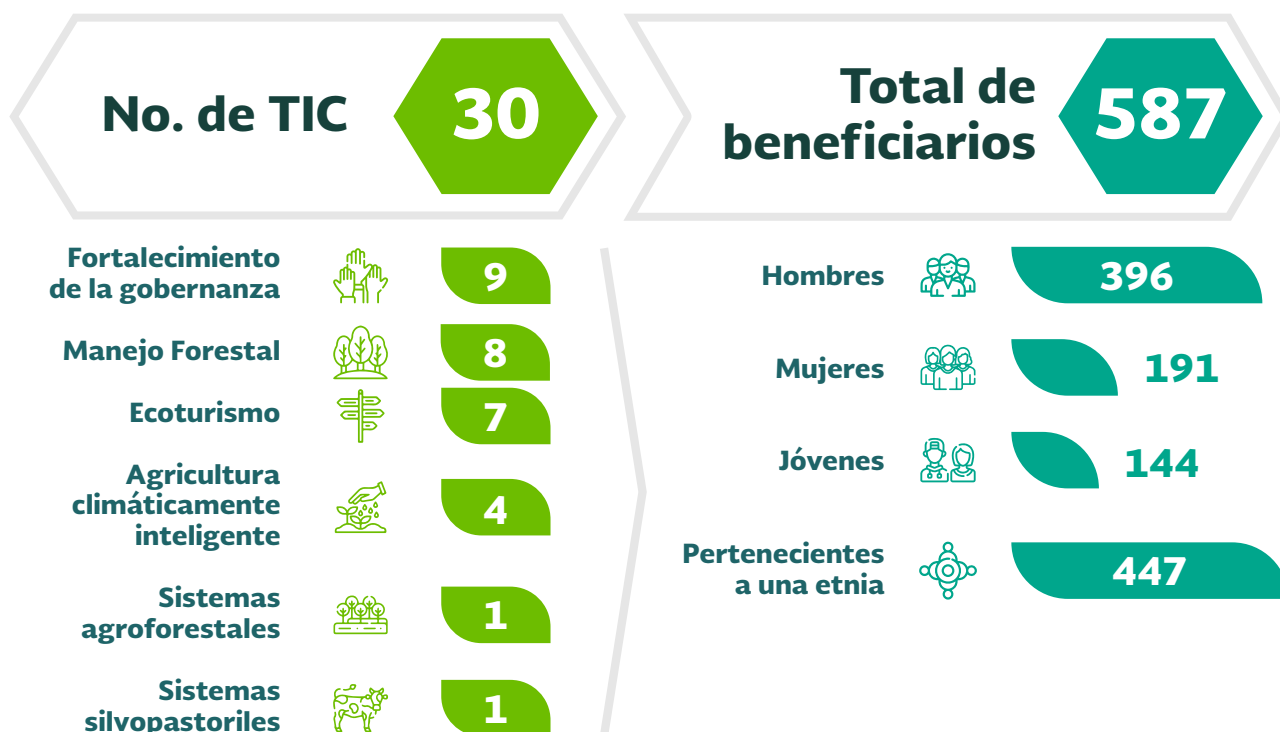


Foto: Red de Ecoturismo del Mar a la Montaña

El intercambio de conocimientos bajo esquemas de comunidad a comunidad, promueve la colaboración entre pares y favorece la adopción de mejores prácticas de producción y de gobernanza, a partir del conocimiento y los saberes consolidados en modelos productivos exitosos para su adaptación a procesos de desarrollo comunitario en etapas tempranas de consolidación.

Mediante este intercambio de conocimientos y saberes, los talleres contribuyeron directamente al fortalecimiento de capacidades de 562 personas, de 34 localidades distintas (Figura 4). Las áreas de conocimiento abordadas durante estos talleres abarcaron aspectos técnicos de distintas actividades productivas, así como habilidades y conocimientos empresariales, organizativos y para el fortalecimiento de la gobernanza y la inclusión social. Además de promover la creación de sinergias entre PICL, los talleres contribuyeron en muchos casos a detonar procesos de mejora para la consolidación de distintos proyectos productivos en las regiones de intervención del MDE.

Figura 4. Beneficiarios de Talleres de Intercambio de Conocimientos del MDE



Además de los conocimientos técnicos adquiridos, la mayoría de los grupos beneficiados de TIC tuvieron oportunidad de ampliar sus conocimientos sobre los aspectos administrativos y organizacionales de los proyectos productivos, así como sobre los sistemas de

gobernanza que han resultado exitosos para el manejo sustentable de recursos naturales en paisajes forestales. En este sentido, el **82% de los grupos beneficiados reconoció haber incrementado sus capacidades** para incidir en la reducción de emisiones por deforestación y degradación.

Fortalecimiento de capacidades para la ganadería sustentable en Jalisco

El TIC ejecutado por la Asociación Ganadera Local de El Limón, en Jalisco, tuvo como objetivo el fortalecimiento de capacidades en prácticas agroecológicas, enfocadas en sistemas silvopastoriles, buscando incrementar la rentabilidad y sostenibilidad de la actividad ganadera. Tras conocer la experiencia de ganadería regenerativa en la Universidad Autónoma de Yucatán, el grupo consolidó las herramientas para adecuar y mejorar sus propios sistemas de producción.

Gracias a las buenas prácticas y al manejo que han adoptado para la producción bovina sustentable, la Asociación Ganadera ha demostrado que la producción y la conservación son compatibles y necesarias para el desarrollo rural sostenible, por lo cual fueron reconocidos con el Premio Nacional al Mérito Forestal 2021, en su categoría de manejo de aguas y ecosistemas sanos, emitido por la Comisión Nacional Forestal en México.