

Serie de Evaluaciones de Proyectos

**Evaluación final del proyecto
“Promoción del Manejo
Sostenible de la Tierra”**

**Código de Proyecto: GCP/MEX/303/GFF
Código FMAM: 5785**

Respuesta de la administración

Respuesta general a la evaluación

1. El documento de evaluación en general refleja los avances y logros que tuvo el proyecto a partir de la información documentada, se considera que el análisis es consistente.
2. La evaluación define de manera clara lecciones que la Representación de la FAO en México debe de considerar para su futura participación y operación de proyectos financiados por el GEF. Ha sido una experiencia positiva para ser el primer proyecto que implementa FAO en el país.
3. Si bien quedaron dudas de la articulación de los componentes que constituyen el Modelo de Gestión Territorial (MGT), es evidente que existen elementos tácitos que requieren una mayor visualización y otros que hay que incorporar –como es la visión de género–, que darían la consistencia y articulación deseada.
4. Importante conservar la flexibilidad del modelo para que las variables bajo las que se concebido el MGT: i) responda a las necesidades de desarrollo de la población vinculada al territorio y ii) facilite la concurrencia de las políticas públicas.
5. Si bien el cofinanciamiento es una pieza importante para el desarrollo de las acciones, pero sobre todo para la sostenibilidad de la iniciativa, la falta de aportaciones de algunas dependencias limita los resultados y su sostenibilidad. El aprendizaje en la materia, sería el diseño de estrategias a los diferentes niveles de gobierno (planeación, normativos y operativos) para hacer efectivos los compromisos asumidos en los niveles directivos con los más cercanos al territorio (operativos). Independientemente de ampliar la visibilidad del proyecto, de sus avances, resultados e impactos con los tomadores de decisiones, incluyendo las autoridades que definen las estructuras programáticas y presupuestales. Es grado de interacción que generó el proyecto con las autoridades federales fue muy positivo y se reflejó en los ajustes de los instrumentos de planeación. Desafortunadamente estos no tuvieron la resonancia proporcional en las autoridades locales y operativas.
6. La inclusión y reporte de indicadores para la degradación de suelos fue una asignatura que desde el inicio del proyecto estuvo presente; sin embargo, las “aparentes” dificultades técnicas para su medición y valoración en tan corto plazo (3 años) fueron las justificantes para no considerarlas en los reportes. En tal sentido, si bien, la evaluación no es tan puntual respecto a estos indicadores, consideramos es consistente dado que el propio proyecto no los incluyo.

Recuadro 1. Matriz de Respuesta de la Administración

Respuesta de la Administración a la (Título de la evaluación)					Fecha
Recomendación de la evaluación (a)	Respuesta de la administración (b) Aceptada, parcialmente aceptada o rechazada	Plan de gestión			Financiamiento adicional necesario (S o N) (f)
		Medidas que deben tomarse, y/o comentarios sobre la aceptación parcial o rechazo (c)	Unidad Responsable (d)	Periodo (e)	
Incluir el título de la sección, si existe					
Recomendación 1 al FMAM. Se respalda la iniciativa de la FAO en México de solicitar una extensión del proyecto por cinco meses, sin costo adicional, con el objeto de fortalecer la conceptualización del Modelo de Gestión Territorial y reforzar sus elementos débiles como los Comités de Gestión Territorial, los aspectos técnicos de los Planes de Gestión Territorial y la selección de las prácticas de MST, así como abordar los nuevos retos que el cambio de gobierno federal generó para el modelo. Asimismo, es necesario definir una estrategia de salida que permita asegurar el funcionamiento del Modelo sin la presencia de las ATL y la FAO, y establezca las bases (p.ej. firma de acuerdos con gobiernos estatales o federales) para la replicabilidad del Modelo en otras regiones del país.	Aceptada	1. Concluir la solicitud de extensión del proyecto	FAO y FMAM	2 meses	No, únicamente se requiere que FMAM autorice la extensión y uso de fondos
		2. Finalizar el modelo de gestión territorial, se considera la contratación de dos especialistas, uno gestión territorial y otro en manejo de laderas	FAO-México en colaboración con el LTO de FAO-HQ	4 meses	No, se utilizarían los remanentes del proyecto previa autorización de la extensión de la fecha de conclusión y uso de fondos para la contratación de los especialistas
		3. Reuniones de trabajo con las autoridades federales para fomentar la apropiación del modelo acorde a las políticas que pretenden establecer	FAO-México	5 meses con sesiones programas	No
		4. Desarrollo de la estrategia de salida que incluya un análisis del esquema de atención en los territorios (sea o no a	FAO-México en colaboración con el LTO de FAO-HQ	5 meses	No, se utilizarían los remanentes del proyecto previa autorización de la extensión de la fecha

		través de ATL) a través de la contratación de un consultor			de conclusión y uso de fondos para contratación de un especialista
		5. La recomendación de forma de acuerdos con gobiernos estatales es poco factible, dado que el proceso de negociación y firma generalmente es largo, más aún si están destinándose recursos de una u otra parte. Un mecanismo alternativo que puede ser eficiente es que el Comité Directivo instruya a las dependencias a proponer esquemas ágiles y se genere una hoja de ruta que permita la replicabilidad del modelo	Comité Directivo	12 meses	No
Recomendación 2 a la FAO. Particularmente, se sugiere fortalecer la robustez técnica del Modelo, mediante la incorporación de una guía o lineamientos técnicos que permitan asegurar la fundamentación técnica del Plan de Gestión Territorial, con principal énfasis en el ordenamiento del suelo y la selección de los sitios de intervención y las prácticas de MST; y la inclusión de un especialista en suelos en el perfil de las ATL y de la participación formal de centros de investigación para que los investigadores y estudiantes fortalezcan también las	Acceptada	1. Se solventará a partir de la contratación de los consultores que concluyan el Modelo, en ese sentido será mejor diseñar criterios de focalización (no solo geográfica) que permitan identificar fácilmente sitios de intervención, ello será mejor que definir propiamente los sitios de intervención, de establecer criterios claros	FAO-México en colaboración con el LTO de FAO-HQ	5 meses	No, se utilizarían los remanentes del proyecto previa autorización de la extensión de la fecha de conclusión y uso de fondos para la contratación de un especialista, se vincula con la segunda medida de la recomendación 1

<p>capacidades de las ATL.</p>		<p>y que los estados y municipios intervengan en la selección contribuirá a que se apropien del modelo, en el diseño de criterios se puede trabajar con las Universidades y Centros de Investigación</p>			
<p>Recomendación 3 a la FAO. En relación a la sostenibilidad de los beneficios del proyecto y bajo el entendido que el efecto de las prácticas de MST aplicadas en las tres microrregiones se verá reflejado en 3 o 5 años, si las prácticas continúan implementándose, se recomienda que la FAO en México revise los indicadores de integralidad ambiental propuestos por la UCP y realice convenios de colaboración con la federación, los estados, municipios y/o centros de investigación participantes, con el apoyo y participación de los CGT, para asegurar que las prácticas de MST se sigan implementando y continuar monitoreando los sitios de intervención del proyecto y documentar de manera completa el efecto de las prácticas, y del Modelo, en general. En este sentido, se puede tomar ventaja de las acciones propias que los centros de investigación como el CIMMyT y el INIFAP realizan en las microrregiones, así como las acciones de los gobiernos estatales, como el de Zacatecas, en la materia. Asimismo, se requiere reforzar la conceptualización del Modelo para asegurar que sea sostenible.</p>	<p>Parcialmente aceptada</p>	<p>1. Operacional (financieramente) resulta complejo para FAO-México contar con fondos para dar un seguimiento puntual como se propone en la recomendación. No obstante, se buscarán los mecanismos con las dependencias gubernamentales, los propios Comités Regionales y otras organizaciones para el monitoreo en la sostenibilidad del proyecto. El PROTIERRAS fue un proyecto en el que hubo cofinanciamiento de las dependencias federales, es pertinente que ellas terminen de apropiarse del modelo y adquieran ese compromiso, cuentan con Universidades y Centros de Investigación como UACH, COLPOS, INIFAP, CONAZA,</p>	<p>CD</p>	<p>12 meses</p>	<p>Se buscarán los mecanismos de monitoreo que faciliten la participación de FAO Mx.</p>

		<p>CONAFOR, CONABIO y otros, que pueden realizar esta labor con sus propios fondos. Se propondrá un punto de acuerdo para que la CD defina que dependencia(s) hace(n) el seguimiento y se presente una hoja de ruta para el seguimiento.</p>			
<p>Recomendación 4 a la FAO. Se sugiere que la FAO en México diseñe e implemente una campaña de difusión del modelo y resultados del PROTIERRAS, para dar mayor visibilidad a la contribución de la FAO a la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y a la adaptación al cambio climático. Asimismo, para resaltar su rol como facilitador neutral y estratégico para incrementar la armonización de políticas climáticas multisectoriales e interinstitucionales.</p>	<p>Parcialmente aceptada</p>	<p>1. Se hizo una campaña de difusión con los medios y recursos económicos –son muy limitados– que la Representación tiene. Definir una campaña de mayor envergadura requiere de recursos humanos y fondos con los que no cuenta la Representación, se realizaran las consultas con la Sede para su financiamiento.</p>	<p>FAO-México</p>	<p>12 meses</p>	<p>Si</p>
<p>Recomendación 5 a la FAO. Considerando que el objetivo del proyecto se calificó como ambicioso debido a la manera en la que se formuló, y a las repercusiones que esto tuvo en la implementación del proyecto, se recomienda a la FAO revisar la formulación de los objetivos de los nuevos proyectos para asegurar una clara distinción entre lo que el proyecto podrá lograr en el tiempo de implementación establecido con el impacto o los beneficios ambientales globales que generará en un mediano o largo plazo.</p>	<p>Aceptada</p>	<p>1. Se aplicará a nuevas propuestas de proyectos GEF</p>	<p>FAO-México y FAO-HQ</p>	<p>Inmediata</p>	<p>No</p>

<p>Recomendación 6 al FMAM y a la FAO. Se sugiere no subestimar el efecto que eventos políticos de gran envergadura (p.ej. elecciones presidenciales), que se presentaran durante la implementación del proyecto, pudieran tener sobre el liderazgo gubernamental y el cofinanciamiento del proyecto. Para ello, es necesario incluir en el PRODOC un riesgo explícito que aborde de manera particular esta posible problemática y medidas de mitigación estratégicas y acordes con el nivel del impacto que el riesgo pudiera tener en el caso de materializarse.</p>	<p>Acceptada</p>	<p>1. Se incluirá en las nuevas propuestas de proyectos GEF</p>	<p>FAO-México</p>	<p>Inmediata</p>	<p>No</p>
<p>Recomendación 7 al FMAM y a la FAO. Con la finalidad de asegurar la correcta inclusión de la perspectiva de género y la equidad, se sugiere que en el diseño de este tipo de proyectos se realice un análisis del rol de los jóvenes y las mujeres en las zonas donde se implementará el proyecto y se identifiquen las barreras que les podrían impedir participar en el mismo. El contexto es sumamente importante para promover principalmente la participación de las mujeres, debido a que en algunas zonas rurales de México los usos y costumbres están sumamente arraigados e impiden el trabajo o el involucramiento de las mujeres en actividades diferentes al cuidado de su hogar e hijos. Con base en este análisis, durante la implementación del proyecto se podría desarrollar una campaña de sensibilización sobre género y equidad que aborde las barreras identificadas. Posteriormente, sería necesario desarrollar capacitaciones y proyectos sobre prácticas de MST que reduzcan la carga laboral de las mujeres en</p>	<p>Acceptada</p>	<p>1. Se incluirá el enfoque de género en nuevas propuestas de proyectos GEF</p>	<p>FAO-México</p>	<p>Inmediata</p>	<p>No</p>

<p>el campo (p.ej. prácticas de gestión mejorada de los cultivos), pues las mujeres entrevistadas tenían jornadas extenuantes al atender sus hogares y adicionalmente trabajar en sus cultivos, lo cual generó que algunas de ellas desistieran de su participación. Tanto para las mujeres como para los jóvenes es importante tener una retribución económica que motive aún más su participación, por lo que se recomienda también ligar las prácticas de MST con cadenas de valor que permitan tener de manera más efectiva beneficios ambientales y económicos. Lo anterior demanda que se etiqueten recursos ex profeso para el diseño e implementación de la estrategia de género. No se considera suficiente resaltar en el PRODOC la importancia de la participación de mujeres y jóvenes, y otros grupos vulnerables, sin dar las herramientas y apoyos necesarios para lograrlo.</p>					
<p>Recomendación 8 a la FAO. Con la finalidad de asegurar y aumentar la competitividad de la FAO en México, se sugiere que se revisen sus propios procesos administrativos y se encuentren áreas de oportunidad para hacerlos más eficientes, sin incumplir las normas y lineamientos dictados por las oficinas centrales de la organización.</p>	<p>Acceptada</p>	<p>1. Se estarán generando y optimizando los procesos administrativos, operativos y de programas para que sean más eficientes y transparentes</p>	<p>FAO-México</p>	<p>8 meses</p>	<p>No</p>