

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

## **MÉXICO**

### **PROYECTO PILOTO 3X1 PARA MIGRANTES: INNOVACIÓN Y FORTALECIMIENTO – FASE I**

**(ME-L1012)**

#### **PROPUESTA DE PRÉSTAMO**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Carlos Gargiulo (Jefe de Equipo), Emma Naslund-Hadley, Carolina Piedrafita y Claudia Cox (RE2/SO2); Carlos Pineda Mannheim (RE2/EN2-MDG); Fernando Campero (SDS/MSM); Eduardo Rodal (SDS/ICT); Javier Jiménez (LEG/OPR); y Lynnette Asselin, Luis Suárez Echevarría (COF/CME). También colaboraron: Ricardo de Bernardi y Mario Castillo (consultores).

## ÍNDICE

RESUMEN DEL PROYECTO .....	1
I. MARCO DE REFERENCIA .....	2
A. Perfil de la pobreza rural, migración y remesas en México .....	2
B. Estrategia del país y papel de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL). ..	3
C. El Programa 3x1 para Migrantes .....	4
D. Relevancia estratégica del Proyecto Piloto.....	5
E. Lecciones aprendidas y experiencias.....	6
F. Coordinación con otras instituciones.....	8
II. EL PROYECTO PILOTO.....	9
A. Objetivos .....	9
B. Concepto del Proyecto.....	9
C. Descripción del Proyecto Piloto .....	11
1. Componente 1. Proyectos productivos .....	11
2. Componente 2. Infraestructura social y productiva .....	13
3. Componente 3. Fortalecimiento institucional .....	14
D. Costo y financiamiento.....	16
III. EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	17
A. Prestatario y organismo ejecutor .....	17
B. Ejecución y administración del Proyecto Piloto.....	17
C. Ejecución .....	17
1. Componente 1. Proyectos productivos.....	18
2. Componente 2. Infraestructura social y productiva.....	19
3. Componente 3. Fortalecimiento institucional .....	20
D. Procedimiento para desembolsos .....	22
E. Adquisiciones de bienes y servicios.....	24
F. Vigilancia, control y seguimiento del Proyecto Piloto.....	25
G. Activación de la Fase II.....	25
H. Evaluaciones.....	25
I. Auditoría.....	26
IV. VIABILIDAD Y RIESGOS.....	26
A. Impacto ambiental .....	29
B. Beneficios y beneficiarios .....	29
C. Clasificación de equidad social y pobreza (PTI/SEQ) .....	30
D. Aspectos especiales y riesgos.....	30

PROYECTO DE RESOLUCIÓN

## ANEXO I - MARCO LÓGICO

Referencias electrónicas	
Datos socioeconómicos básicos	<a href="http://www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata">http://www.iadb.org/RES/index.cfm?fuseaction=externallinks.countrydata</a>
Cartera en ejecución y préstamos aprobados	<a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=686151">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=686151</a>
Programa tentativo de préstamos	<a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=691569">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=691569</a>
Información disponible en los archivos de RE2/SO2	<a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=675477">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=675477</a>
Plan de adquisiciones	<a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=696592">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=696592</a>
Programa 3x1 y Cambios Propuestos	<a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=689883">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=689883</a>
Análisis Comparativo de Programas Productivos	<a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=675465">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=675465</a>
Evaluación Institucional de la Unidad de Microrregiones	<a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=689870">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=689870</a>

## SIGLAS Y ABREVIATURAS

BM	Banco Mundial
CCE	Cuenta de Capitalización Empresarial
CEC	Centros Estratégicos Comunitarios
CIDE	Centro de Investigación y Docencia Económicas
COF/CME	Representación del Banco en México
COPLADE	Comités de Planeación para el Desarrollo del Estado
COVAM	Comités de Validación y Atención a Migrantes
CP	Comparación de Precios
CT	Cooperación Técnica
EEUU	Estados Unidos de Norte América
ENIGH	Encuesta Nacional de Ingreso y Gastos de los Hogares
EUM	Estados Unidos Mexicanos
FFI	Final de la Fase I
FFII	Final de la Fase II
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura
FIRCO	Fideicomiso de Riesgo Compartido
FONAES	Fondo Nacional de Empresas Sociales
FONART	Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías
GOMEX	Gobierno de México
GREET	Grupo Externo de Evaluación Técnica
IA3O	Invitación a cuando menos tres oferentes
IME	Instituto Mexicano en el Exterior
INDESOL	Instituto Nacional de Desarrollo Social
LP	Licitación Pública
LPI	Licitación Pública Internacional
LPN	Licitación Pública Nacional
MO	Manual Operativo
NAFIN	Nacional Financiera, S.N.C.
NBI	Necesidades Básicas Insatisfechas
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OFAM	Oficinas de Atención a Migrantes
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PIB	Producto Interno Bruto
PND	Plan Nacional de Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PROCAMPO	Programa de Apoyo Directo al Campo
PRO-GENERO	Programa para la Igualdad de Género
PTI	<i>Poverty Target Investment</i> (por sus siglas en inglés)
PyME	Pequeñas y Medianas Empresas
SAGARPA	Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
SECI	Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional

SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SEQ	<i>Social Equity/Poverty Reduction</i> (por sus siglas en inglés)
SFP	Secretaría de la Función Pública
SOA	Sistema de Organización Administrativa
SPA	Sistema de Programación de Actividades
UMR	Unidad de Microrregiones

**RESUMEN DEL PROYECTO**  
**MÉXICO**  
**PROYECTO PILOTO 3x1: INNOVACIÓN Y FORTALECIMIENTO, FASE I**  
**(ME-L1012)**

Términos y Condiciones Financieras <sup>1</sup>					
Prestatario: Estados Unidos Mexicanos (EUM)				Plazo de amortización:	25 años
Organismo Ejecutor: Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), a través de la Subsecretaría de Desarrollo Social y Humano, Unidad de Microrregiones				Período de gracia:	4 años
				Desembolso:	4 años
				Tasa de interés:	LIBOR
Fuente	Fase I	%	Fase II	Inspección y vigilancia:	0%
BID (CO):	US\$ 7 millones	70%	US\$21 millones	Comisión de crédito:	0,25% anual
Local:	US\$ 3 millones	30%	US\$ 9 millones	Moneda:	Dólares de EEUU de la
Total:	US\$10 millones	100%	US\$30 millones		Facilidad Unimonetaria
Esquema del Proyecto					
<b>Objetivo de la Fase I:</b> El objetivo de la Fase I es consolidar un modelo operativo para que el Programa 3x1 funcione con eficiencia, transparencia y equidad, en apoyo a proyectos de infraestructura social y productiva y proyectos productivos viables, apto para funcionar y ser replicado a escala nacional.					
<b>Condiciones contractuales especiales:</b> Serán condiciones previas para el desembolso del Componente 1, la conformación de los Grupos Externos de Evaluación Técnica (GREET) (pár. 3.8) y que el Coordinador Administrativo y Técnico haya entrado en función (pár. 3.16).					
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b> Ver pár. 3.27 - 3.29 (Adquisiciones).					
<b>El proyecto es coherente con la Estrategia de País:</b> SÍ [X] No [ ]					
<b>El proyecto califica como:</b> SEQ[X] PTI [X] Sector [X] Geográfica [X] % de beneficiarios[X]					
<b>Adquisiciones:</b> El Proyecto no contempla la utilización de la Licitación Pública Internacional (LPI) para obras ni para bienes. Por debajo de los montos límite de LPI para obras y bienes se utilizarán los métodos indicados en el Artículo 26 y Artículo 27, Sección (I) Licitación Pública (LP), y Sección II (invitación a cuando menos tres oferentes [IA3O]), de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y de la Ley de Obra Pública y Servicios Relacionados con la Misma, respectivamente. Para LP se emplearán los documentos armonizados entre el BID y la Secretaría de la Función Pública (SFP). Para la IA3O, por ser una excepción a la utilización del método de Comparación de Precios (CP) de las políticas del Banco, se solicita una dispensa para su utilización. Para el Componente 1 se utilizarán prácticas de mercado de conformidad con las políticas del Banco. Para el Componente 2, se solicita igualmente una dispensa para utilizar el método de “adjudicación directa” contemplado en los artículos de las leyes arriba indicadas. Para el Componente 3 la adquisición de bienes y servicios se realizará mediante el método de CP de las políticas del Banco. La selección y contratación de consultores serán realizadas de conformidad con las políticas del Banco (documento GN-2350-6). Se recomienda la contratación directa del Centro de Investigación y Docencia Económicas, (CIDE) para la evaluación del Proyecto Piloto. Ver párrafos 3.27 - 3.28.					
<b>Fecha verificación del CESI:</b> En su resolución 47-05 del 18 de noviembre de 2005 el CESI expresó que: (i) no se requiere evaluación; y (ii) no se requieren acciones futuras.					

La tasa de interés, la comisión de crédito, y la comisión de inspección y vigilancia que se mencionan en este documento se establecen según lo dispuesto en el documento FN-568-3-Rev. El Directorio Ejecutivo puede modificarlas tomando en consideración los antecedentes existentes a la fecha, así como la respectiva recomendación del Departamento de Finanzas. En ningún caso la comisión de crédito podrá superar el 0,75%, ni la comisión de inspección y vigilancia el 1%.(\*)

(\*) En lo que respecta a la comisión de inspección y vigilancia, en ningún caso el cargo podrá superar en un semestre dado el monto que resultaría de aplicar el 1% al monto del préstamo, dividido por el número de semestres incluido en el plazo original de desembolso.

## I. MARCO DE REFERENCIA

### A. Perfil de la pobreza rural, migración y remesas en México

- 1.1 Desde fines de los noventa, México ha tenido un progreso considerable en la reducción de la pobreza con un desempeño superior al promedio de América Latina<sup>1</sup>. Aunque, sólo un 25% de la población vive en áreas rurales, en éstas residen el 61% de aquellos en extrema pobreza y el 46% de los moderadamente pobres. Entre 2000 y 2004, la pobreza extrema a nivel nacional mostró una reducción de casi 7%, que puede explicarse por el desarrollo de las áreas rurales, en donde la pobreza extrema disminuyó de 42% a 28%. Esto se debió a tres factores principales<sup>2</sup>: (i) el aumento de los ingresos de los trabajadores no calificados (sobre todo rurales); (ii) la expansión de las transferencias gubernamentales hacia los más pobres, en particular en el ámbito rural, mediante programas como el de Desarrollo Humano Oportunidades; y (iii) el control de la inflación, manteniendo el poder adquisitivo de la población. Otro factor responsable de esta mejora es la expansión del empleo y de los ingresos en actividades rurales no agrícolas, como el turismo y los servicios.
- 1.2 El área rural que depende exclusivamente de actividades agropecuarias, es la que genera mayores flujos de migrantes<sup>3</sup> debido al escaso dinamismo de su actividad económica. La productividad de la tierra y de la mano de obra son muy bajas<sup>4</sup>, lo cual se explica principalmente por la falta de financiamiento para capital de trabajo e inversiones, orientado a los campesinos de pequeña escala, lo que les impide utilizar cantidades óptimas de insumos. Existen deficiencias en la infraestructura productiva regional para la captación, el manejo y la conservación de productos, principalmente agropecuarios y pesqueros. Dichas deficiencias impiden el desarrollo competitivo de proyectos productivos, desaprovechando los recursos naturales y las capacidades productivas. Otras dificultades que enfrentan las empresas rurales son su integración en cadenas de comercialización dinámicas que las lleven hasta el mercado y agreguen valor; el desconocimiento de técnicas y estrategias sostenibles para la producción y comercialización; y la débil capacidad de gestión para formular y ejecutar Planes de Negocio. Lo anterior crea un círculo vicioso ya que la falta de actividad productiva genera emigración. La magnitud de la misma crece de manera acelerada alcanzando a 400.000 personas por año, 98% de ellos hacia los Estados Unidos de América (EEUU).
- 1.3 La dinámica de la emigración ha provocado un rápido crecimiento de la población mexicana residente en EEUU. Los mexicanos representan el 31% del total de extranjeros en ese país y el 57% de la composición hispana, constituyendo la

---

<sup>1</sup> World Bank. "Generación de Ingresos y Protección Social para los Pobres". México, 2005.

<sup>2</sup> Gabinete de Desarrollo Humano y Social. "Los Objetivos de Desarrollo del Milenio en México: Informe de Avance 2005". México, 2005.

<sup>3</sup> A lo largo del texto se utilizará el término "migrante" para hacer referencia al emigrante de las comunidades expulsoras y al inmigrante mexicano en el exterior.

<sup>4</sup> World Bank. "Mexico: Income Generation and Social Protection for the Poor". 2005.

primera minoría en el país según el último Censo Nacional de 2000. En 2004, el Consejo Nacional de Población estimó que el número de México-americanos de primera generación era de 10,3 millones. Aproximadamente el 60% oscila entre los 20 y 44 años de edad y alrededor del 66% están domiciliados en California y 23% en Texas. La población de origen mexicano en EEUU se estima en 26,7 millones de los cuales, unos seis millones serían inmigrantes ilegales. A partir de los años 90, con la participación de los estados mexicanos, se crearon las Oficinas de Atención a Migrantes (OFAM) en ambos países, a fin de brindar servicios a estos, incluida su participación en iniciativas de desarrollo en México.

- 1.4 Las remesas familiares han registrado un incremento notable en los últimos 15 años, estimándose para 2005 en unos US\$20 mil millones (aproximadamente un 3% del Producto Interno Bruto [PIB]). Como en todos los países expulsores de migrantes, la mayor parte de las remesas se destinan a sufragar gastos de consumo<sup>5</sup>. Si bien estas remesas son consideradas a menudo como un factor importante en la disminución de la pobreza, no representan una proporción considerable del ingreso de los hogares más pobres<sup>6</sup>. Por ejemplo, en 2002 las remesas familiares significaron sólo el 2% del ingreso disponible de los hogares en pobreza alimentaria<sup>7</sup>. Esto se debe en parte a que los emigrantes hacia el exterior no provienen mayormente de familias en extrema pobreza, dada la inversión inicial requerida para lograrlo.
- 1.5 Junto a la corriente de remesas familiares, han cobrado importancia gradual las *remesas comunitarias o colectivas*, que son del interés de este Proyecto. Se trata de donaciones voluntarias de clubes o asociaciones de migrantes mexicanos en el extranjero, orientadas a impulsar proyectos sociales y productivos para sus comunidades de origen. La expansión de estos clubes ha conducido a que estos se agrupen en federaciones. No existen estimaciones precisas sobre el monto exacto de las remesas colectivas, pero se sabe que son montos todavía pequeños en comparación con el flujo de remesas familiares.

## **B. Estrategia del país y papel de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)**

- 1.6 **El Plan Nacional de Desarrollo (PND)** constituye el principal instrumento de planeación del gobierno federal. Con base en éste se orientan los programas sectoriales y regionales. El PND 2001-2006 está cimentado sobre cuatro criterios para el desarrollo de la nación: inclusión social, sustentabilidad, compatibilidad y desarrollo regional. Estos criterios son compatibles con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) para México, bajo la premisa de que el combate a la pobreza, entendida en toda su complejidad, es la primera prioridad del estado.

---

<sup>5</sup> Santibáñez Romellón, Jorge. "El Programa 3x1 desde una perspectiva de las remesas y el desarrollo sostenible". Seminario México: Migración, remesas y el Programa 3x1. BID, junio 2005.

<sup>6</sup> López Espinosa, Mario. "Remesas de mexicanos en el exterior y su vinculación con el desarrollo económico, social y cultural de sus comunidades de origen". Estudio sobre Migraciones Internacionales #59. OIT. Ginebra, 2002.

<sup>7</sup> Encuesta Nacional de Ingreso y Gastos de los Hogares (ENIGH). México, 2002.



- 1.7 **SEDESOL** formula y coordina la política social del gobierno federal para lograr la superación de la pobreza. Su misión es promover el desarrollo social a través de: (i) formular y coordinar la política social nacional, orientada hacia el bien común, y ejecutarla en forma corresponsable con la sociedad; y (ii) lograr la superación de la pobreza mediante el desarrollo humano integral, para alcanzar niveles suficientes de bienestar con equidad a través de políticas y acciones de ordenación territorial, desarrollo urbano y vivienda.
- 1.8 **La Estrategia de Microrregiones.** Entre las directrices de SEDESOL, vinculadas al desarrollo territorial, se destaca la Estrategia de Microrregiones, a cargo de la *Unidad de Microrregiones*, dependiente de la *Subsecretaría de Desarrollo Social y Humano*. Ésta se fundamenta en la unión de esfuerzos de las tres órdenes de gobierno (federal, estatal y municipal) y la sociedad civil, para propender al desarrollo de aquellas localidades que presentan condiciones de marginación crónica en el país. Se basa en cuatro ejes: (i) enfoque territorial; (ii) impulso a las localidades con grados de marginación alto y muy alto y/o aquellos que tienen población indígena del 40% y más; (iii) participación comunitaria; y (iv) coordinación interinstitucional. La estrategia constituye la base para un novedoso programa de inversiones que el Gobierno de México (GOMEX) impulsa con éxito desde 2002: El Programa 3x1 para Migrantes.

### **C. El Programa 3x1 para Migrantes**

- 1.9 Se orienta a canalizar remesas colectivas de migrantes radicados en el extranjero para concretar proyectos de desarrollo local, social y productivo. Se financia con la concurrencia de recursos de inversión compartida entre el Gobierno Federal, los Estados, los Municipios y los Migrantes (a través de sus federaciones o clubes) aportando cada uno un 25% de la inversión total. Inició su operación en 2002 con 20 clubes y en la actualidad trabaja con más de 527 Clubes de Migrantes. El aporte por parte de estos creció de US\$9 millones en 2002 a aproximadamente US\$15 millones en 2005. Las localidades rurales han sido las principales beneficiarias de las remesas colectivas, con un 99% del total de proyectos.
- 1.10 Desde 2002 se han realizado 3.859 proyectos de interés colectivo de los cuales: 23% correspondieron a obras de urbanización (plazas, jardines y veredas); 15% a centros de desarrollo comunitario; 14% a pavimentación urbana; 13% a obras de agua potable; y 11% para electrificación. El 24% restante se reparte, en orden decreciente, en obras de alcantarillado, caminos, infraestructura educativa y deportiva, proyectos productivos (4%), centros de salud, y otros. No obstante la mejoría en la calidad de vida de los beneficiarios, la emigración rural continúa aumentando. Lo anterior ha llevado a que los clubes y gobiernos municipales y estatales, se interesen en propiciar un cambio cualitativo del modelo 3x1, orientándolo a inversiones productivas que generen beneficios económicos a las comunidades de alta migración y pobreza.
- 1.11 **Los Estados y Municipios.** El efecto de solidaridad logrado con esta iniciativa adquiere un impacto multiplicador al permitir que los gobiernos subnacionales

incrementen sus inversiones y amplíen la cobertura de sus servicios. Con el surgimiento de nuevos clubes en el extranjero, para muchos de los cuales el Programa 3x1 representa la razón principal para su constitución, dicho impacto podría incrementarse. El Programa creó los Comités de Validación y Atención a Migrantes (COVAM), presididos por los delegados de SEDESOL y con representación igualitaria de cada aportante, incluyendo a los migrantes. Les compete dictaminar y priorizar los proyectos a ejecutar, buscando un equilibrio en la toma de decisiones. El Programa 3x1 coordina inversiones en cada estado a través de los COVAM, con las Secretarías Sectoriales, los Comités de Planeación para el Desarrollo del Estado (COPLADE) y las municipalidades. Esta coordinación requiere ser fortalecida para que las iniciativas sociales y productivas, se enmarquen en procesos de planeación participativa y se articulen con los planes estratégicos de inversión y desarrollo municipal.

- 1.12 **Los beneficiarios** de proyectos de infraestructura se constituyen en Comités de Obra o “Clubes Espejo” de los Clubes de Migrantes en el extranjero, para desempeñar la función de contraloría social, centrándose en la organización y vigilancia de los proyectos, velar por el cronograma, diseño, especificaciones técnicas y calidad de las obras. En menor medida vigilan la aplicación de recursos y el desempeño del contratista seleccionado. De acuerdo con los resultados obtenidos hasta ahora, la contraloría social es aún débil, requiriéndose mayor participación de las comunidades beneficiarias en los Comités de Obra.

#### **D. Relevancia estratégica del Proyecto Piloto**

- 1.13 **La Estrategia del Banco** en el país propone cuatro pilares fundamentales: (i) modernización del sector social y reducción de la pobreza; (ii) integración; (iii) modernización del estado; y (iv) mejoramiento de la productividad del sector privado. La operación propuesta responde a los pilares primero y cuarto. El Banco ha apoyado el desarrollo e implementación de programas que subsidian la demanda de servicios sociales y la reducción de la pobreza. A estos se agregan proyectos que impulsan la generación de ingresos. La operación también se encuadra en la Estrategia de Desarrollo Subnacional del Banco, orientada a promover el fortalecimiento institucional requerido para establecer gobiernos subnacionales eficientes y democráticos, capaces de asumir las funciones de: (i) promover el desarrollo económico; (ii) proveer los servicios para asegurar buena calidad de vida; y (iii) proveer las infraestructuras esenciales para el bienestar de la población y el incremento de las actividades económicas.
- 1.14 **Estrategia del Proyecto Piloto.** El GOMEX ha solicitado al Banco su apoyo para desarrollar una operación de crédito dirigida a introducir aspectos de innovación y fortalecer el Programa 3x1 para Migrantes<sup>8</sup>. La operación apunta a enfatizar una modalidad de *proyectos productivos bajo el modelo 3x1*<sup>9</sup> y

---

<sup>8</sup> Sitio Web: [www.sedesol.gob.mx/programas/3x1](http://www.sedesol.gob.mx/programas/3x1).

<sup>9</sup> Hasta la fecha, la experiencia del Programa 3x1 con proyectos productivos es incipiente y aún no existen evaluaciones que hayan analizado dichas iniciativas separadamente.

adicionalmente, a introducir ajustes en la entrega de proyectos de infraestructura. Esta modalidad le confiere al Proyecto un enfoque más estratégico y a las remesas colectivas, la posibilidad de un mayor impacto en el desarrollo económico local y en la generación de empleo en sus comunidades de origen.

- 1.15 Dadas las condiciones adversas en el medio rural para el desarrollo sostenido de proyectos productivos, se considera que son fundamentales las siguientes líneas de acción: (i) incorporar profesionales de desarrollo y capacitación empresarial a proyectos de integración productiva; (ii) vincular instituciones de investigación con la innovación tecnológica; (iii) ampliar la información de mercado; (iv) diseñar conjuntamente con los actores, modelos y productos microfinancieros que sean menos costosos y más flexibles; y (v) promover oportunidades de negocio, estableciendo redes entre el sector privado los migrantes y las comunidades.
- 1.16 Esta operación contribuirá a vincular la oferta con la demanda en proyectos productivos y de inversiones en infraestructura, definidos de manera participativa con los migrantes. La interfase entre migrantes, beneficiarios y los diferentes niveles de gobierno se simplificará con: (i) *la aplicación de una plataforma tecnológica de información y comunicaciones* que permita difundir, con alcance transnacional, los avances de los proyectos, sus resultados e impactos ante todos los agentes participantes; (ii) *los ajustes en las metodologías de planeación participativa* procurando que el Proyecto, además de conciliar las prioridades de inversión de los migrantes, se rija con base en la demanda de los beneficiarios; (iii) el fortalecimiento de la *Contraloría Social* en todos los proyectos de infraestructura; (iv) la adopción por parte de los organismos competentes de mecanismos eficientes y sostenibles para el *mantenimiento preventivo* de las obras; (v) *la incorporación de una estrategia de comunicación social* que permita difundir el modelo e incrementar la credibilidad del Programa; y (vi) la mejora del sistema de *monitoreo y evaluación*. Ver referencia electrónica [Programa 3x1 y Cambios Propuestos](#), donde se muestra una tabla comparativa entre el modelo actual y el Proyecto Piloto.

## **E. Lecciones aprendidas y experiencias**

- 1.17 El Proyecto se complementa con las siguientes Cooperaciones Técnicas (CT) actualmente en ejecución: (i) Capitalización de Remesas para el Desarrollo Económico Local (ATN/ME-7717-ME) por US\$1.115.000, en los estados de Zacatecas, Puebla y Guanajuato, que financia con remesas individuales, planes estratégicos para el desarrollo de inversiones locales privadas, orientadas al desarrollo; (ii) Inversión de Remesas para el Desarrollo Rural (ATN/ME-7834-ME) por US\$460.000, en los estados de Guerrero, Oaxaca y Michoacán, que organiza remesas colectivas en una fuente de capital semilla accesible para productores agrícolas; (iii) Movilización de Remesas a través de Instituciones Microfinancieras (ATN/ME-8695-RG), por US\$1.620.000 en los siguientes países: Bolivia, Colombia, Haití, México, Nicaragua y Perú, que apoya la participación en el sistema bancario formal de los remitentes y beneficiarios de

- remesas; y (iv) Migración Internacional, Remesas e Impactos en las Comunidades Rurales de Zacatecas (ME-M1014) por US\$131.000, que establece un programa de fortalecimiento institucional y respaldo al desarrollo comunitario para pequeños proyectos productivos.
- 1.18 Entre las lecciones aprendidas se señala que: (i) existe poca información en los Clubes de Migrantes sobre las oportunidades de negocio en México y escaso interés de los inversionistas locales de participar en inversiones colectivas; (ii) la interacción con Clubes de Migrantes es cara y poco frecuente; (iii) aún no existe suficiente transparencia, generando desconfianza en los migrantes para invertir en el país; (iv) falta información de acceso a mercados y capacidades locales para proponer emprendimientos productivos; (v) la oferta de servicios de capacitación y asistencia técnica es escasa y limitada; (vi) no se cuenta con un mecanismo sostenible para el desarrollo de la competitividad local; y (vii) se carece de estrategias para articular la asistencia técnica y la capacitación empresarial.
- 1.19 Del recientemente iniciado Programa Hábitat<sup>10</sup> con el Banco, también se derivan algunas lecciones aprendidas vinculadas a hacer más eficientes las reglas de adquisiciones y contrataciones, así como los mecanismos de supervisión en los diferentes niveles de gobierno. Hábitat cuenta con una experiencia de más de 10 años en aplicar esquemas de inversión compartida entre los tres niveles de gobierno, experiencia que será aprovechada por el Proyecto.
- 1.20 El Proyecto Piloto incorpora varias medidas de focalización en las localidades de alta y muy alta marginación, diferenciándose de otros programas de apoyo agrícola como *Alianza para el Campo y Procampo*<sup>11</sup>, que no se concentran en las necesidades de los más desvalidos que son los indígenas y los campesinos sin tierra<sup>12</sup>. Otro elemento distintivo del Proyecto propuesto, respecto de otras iniciativas similares (ver referencia electrónica [Análisis Comparativo de Programas Productivos](#)), es su enfoque integral, al apoyar simultáneamente la identificación de mercados, el diseño del proyecto, la organización empresarial, el aporte de capital e innovación tecnológica y el fortalecimiento y capacitación de los beneficiarios en la implantación de sus Planes de Negocio, apoyando la consolidación y sostenibilidad empresarial de las iniciativas.
- 1.21 El Proyecto incorporará las lecciones aprendidas de los programas mencionados, mediante la adopción de mecanismos que permitan reforzar la transparencia, el acceso a la información, la identificación de las iniciativas mediante la planeación participativa y la contraloría social. Además, mediante la adopción de una estrategia de comunicación integral de doble vía –dirigida hacia los migrantes y

---

<sup>10</sup> Programa Multifase de Atención a la Pobreza Urbana, Fase I (1583/OC-ME).

<sup>11</sup> *Alianza para el Campo*: Programa de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). Atiende problemas de productividad y equipamiento para la comercialización de productores pequeños. El Programa de Apoyo Directo al Campo (PROCAMPO) es un programa de subsidios directos a productores agrícolas, pecuarios y forestales.

<sup>12</sup> *World Bank*. "Mexico: Income Generation and Social Protection for the Poor". 2005.

comunidades beneficiarias– y el establecimiento de una plataforma tecnológica de información y comunicaciones. Por otro lado, las reglas del Proyecto incorporarán oportunidades de inversión hacia iniciativas susceptibles de enlazarse con encadenamientos de importancia regional.

- 1.22 Las evaluaciones anuales realizadas entre los años 2002 y 2005 concluyen que: (i) los procesos del Programa 3x1 han ido mejorando con la ejecución; (ii) el cumplimiento de metas físicas y financieras es adecuado; (iii) el costo de hacer llegar el subsidio a los beneficiarios es relativamente bajo; y (iv) el COPLADE coordina eficientemente a nivel territorial con Estados y Municipios. A continuación, el Cuadro I-1 muestra las principales dificultades encontradas en la ejecución del Programa 3x1 y las soluciones propuestas.

**Cuadro I-1**  
**Dificultades encontradas en la aplicación del Programa 3x1**

<b>DIFICULTADES</b>	<b>SOLUCIONES</b>
• No genera puestos de trabajo sostenibles en comunidades tradicionalmente expulsoras.	• Establecimiento de un piloto de proyectos productivos.
• Los migrantes son los únicos que proponen proyectos.	• Creación de un sistema de planeación participativa vinculado al plan municipal.
• La comunicación con los migrantes es deficitaria, estos no conocen suficientemente las reglas y operatividad del 3x1.	• Implantación de una estrategia integral de comunicación y de una plataforma tecnológica de información y comunicaciones.
• Los migrantes perciben el tiempo entre presentación de solicitud y su aprobación como excesivo.	• Introducción de reformas institucionales para agilizar procesos.
• Escasa participación comunitaria en la supervisión, vigilancia y mantenimiento de las obras.	• Fortalecimiento de mecanismos de contraloría social y capacitación sobre las características técnicas de calidad y de diseño de cada proyecto.
• Si bien el Programa ganó la confianza del migrante, hay quienes reclaman más transparencia.	• Devolución de resultados y avances mediante plataforma tecnológica de info. y comunicaciones.
• No se han consolidado suficientemente los arreglos para el mantenimiento preventivo de las obras.	• El Proyecto asegurará que existan los recursos y se definan los arreglos para el mantenimiento de obras.

## **F. Coordinación con otras instituciones**

- 1.23 El Programa 3x1 se adapta a las normativas y regulaciones de las secretarías correspondientes y obtiene de ellas las validaciones de los proyectos que financia. Además, coordina a través de los COPLADE las acciones a nivel estatal y municipal, revisando la pertinencia de las iniciativas de inversión propuestas para evitar duplicaciones, velando por el racional uso de los recursos y cuando fuera el caso, canalizando proyectos hacia otras posibles fuentes.
- 1.24 El Banco Mundial (BM) ha apoyado al sector productivo en áreas rurales a través de tres iniciativas: (i) *Programa de Desarrollo Municipal en Áreas Rurales*, con el objetivo de reducir la incidencia de la pobreza mediante la donación de fondos equivalentes al aporte municipal para invertir en pequeños proyectos sociales y de infraestructura; (ii) *el Programa de Desarrollo Rural en Áreas Marginales*, focalizado en las 24 áreas más carentes del país, para promover mejoras sustentables en la productividad y seguridad alimentaria; y (iii) *el Programa Pro-Género*, con SEDESOL, implementó iniciativas comunitarias para promover

la mejora en el acceso de mujeres a los programas de generación de ingreso apoyados por el gobierno. Las capacidades institucionales desarrolladas a través de Pro-Género se consideran en el desarrollo de las metodologías participativas del Proyecto así como en su esquema de evaluación. Estas experiencias se revisaron durante el proceso de diseño del piloto de proyectos productivos.

## **II. EL PROYECTO PILOTO**

### **A. Objetivos**

- 2.1 El fin del Proyecto es contribuir al desarrollo de las economías locales y microrregionales, con el propósito de mejorar las condiciones socioeconómicas de las personas de bajos ingresos. El objetivo de la Fase I es consolidar un modelo operativo para que el Programa 3x1 funcione con eficiencia, transparencia y equidad, en apoyo a proyectos de infraestructura social y productiva y proyectos productivos viables, apto para funcionar y ser replicado a escala nacional.

### **B. Concepto del Proyecto**

- 2.2 Se adoptará la modalidad multifase para construir, bajo el mismo marco de objetivos, una visión de mediano y largo plazo para un programa que ya se encuentra en marcha, introduciendo ajustes innovadores en su diseño. El plazo total de ejecución será de siete años, con dos fases de cuatro y tres años respectivamente. La Fase I por un monto de US\$10 millones y la Fase II estimada en US\$30 millones. En la Fase I se ejecutarán dos experiencias piloto: la primera, dirigida a introducir innovaciones al modelo de proyectos productivos del Programa 3x1; la segunda, enfocada a introducir los ajustes necesarios para consolidar el modelo de apoyo a infraestructura social y productiva. El piloto de proyectos productivos otorgará financiamiento no reembolsable tanto a empresas nuevas como preexistentes, mediante *cofinanciamiento*, en iniciativas con impacto comunitario. Dado que la metodología de focalización del Proyecto Piloto se basa en la demanda de los Clubes de Migrantes, ésta no puede ser estrictamente orientada a zonas de alta y muy alta marginación. No obstante, el proceso de selección priorizará con mayor ponderación, los proyectos provenientes de localidades de alta y muy alta marginación. Además, se privilegiarán con mayor puntaje los Planes de Negocio cuyos socios califiquen como *pobres patrimoniales*, según lo establecido en el Manual Operativo (MO). Por otra parte, se aplicará una estrategia de comunicación social que promoverá la participación de clubes originarios de zonas de alta y muy alta marginación. Podrán aportar a este Proyecto Clubes de Migrantes, federaciones y asociaciones legalmente constituidas en los EEUU (ver criterios de elegibilidad en el MO).
- 2.3 La Fase II llevará a cabo los ajustes resultantes de la evaluación de los pilotos y eventualmente expandirá las buenas prácticas para llevarlas a escala. La Fase II del Proyecto propuesto podrá ser presentada a consideración del Directorio del Banco cuando se cumplan los indicadores presentados como detonadores (ver Cuadro II-1). Se espera que las empresas que participaron de la Fase I en el piloto productivo, en la Fase II, puedan complementar sus recursos recurriendo a

financiamiento actualmente disponible en las siguientes fuentes: (i) fondos de financiamiento operados por la banca de desarrollo para las áreas rurales, tales como Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA, Banco de México) y Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO, Secretaría de Agricultura); (ii) asistencia técnica y líneas de adquisición de activo fijo para la producción primaria operados por el Programa Alianza para el Campo; y (iii) Fondo de Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) de la Secretaría de Economía, para proyectos de inversión en fases avanzadas de la cadena de valor.

**Cuadro II-1**  
**Detonadores de la Fase II**

<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>
El 100% de los proyectos financiados por el Proyecto Piloto a partir de 2007 son generados a través de procesos de planeación participativa para el desarrollo local.	Informes del proceso de planeación participativa y resultados de la evaluación Final del Proyecto.
El 100% de los proyectos de infraestructura financiados por el Proyecto a partir de 2007 cuentan con un régimen de mantenimiento acordado.	Resultados de la evaluación final del Proyecto.
Al menos el 33% de los proyectos productivos están en localidades de alta y muy alta marginación al final de la Fase I.	Resultados de la evaluación final del Proyecto.
Se incrementa el porcentaje de la inversión en infraestructura destinada a localidades de alta y muy alta marginación en al menos 10 puntos porcentuales con respecto a la línea de base 31% en 2005, al final de la Fase I.	Resultados de la evaluación final del Proyecto.
Como mínimo 70% de las empresas preexistentes y 50% de las de reciente creación cumplen con las metas establecidas en sus Planes de Negocio al final de la Fase I.	Resultados de la evaluación final del Proyecto.

**2.4 Estados participantes.** Los estados seleccionados por el GOMEX para lanzar el piloto de proyectos productivos son: Oaxaca, Michoacán y Jalisco. El criterio de selección de estos estados fue integrar una muestra, con miras a su replicabilidad futura, con estados representativos de cada una de las siguientes características: (i) indígena y de alta marginación; (ii) mestizo y de alta marginación; y (iii) mestizo y de marginación moderada. Además, los estados elegidos debían cumplir los siguientes requisitos: (i) existencia de Clubes de Migrantes interesados en proyectos productivos; (ii) experiencia previa de los estados participantes con el Programa 3x1; (iii) cumplimiento de los gobiernos estatales de sus compromisos de aportación de recursos; y (iv) existencia de voluntad manifiesta del COVAM estatal de adecuar sus procedimientos a aquellos requeridos por el Proyecto. A fin de minimizar el riesgo de una demanda insuficiente de proyectos productivos en dichos estados SEDESOL, de común acuerdo con el Banco, podrá proponer la ampliación del piloto hacia otros estados que cumplan con los criterios de elegibilidad señalados.

**2.5** Para el piloto de infraestructura, el GOMEX seleccionó los siguientes estados: Oaxaca, Michoacán, Jalisco, Yucatán y Zacatecas con base en los mismos criterios anteriores. Se espera que la coincidencia geográfica de ambos pilotos, propicie una sinergia entre los proyectos productivos y de infraestructura en las comunidades beneficiarias.

## C. Descripción del Proyecto Piloto

- 2.6 Durante el primer año se introducirán los ajustes metodológicos, informáticos y operativos, para arrancar con los proyectos de inversión en infraestructura a finales del 2006 y con los proyectos productivos a partir del 2007. Los objetivos del Proyecto para la Fase I serán alcanzados a través de tres componentes:

### 1. Componente 1. Proyectos productivos (US\$2.145 miles)

- 2.7 Financiará en forma no reembolsable un piloto de proyectos productivos que integre a pequeños productores rurales con los mercados regional, nacional e internacional. El objetivo es dinamizar las economías locales a través de proyectos productivos autosustentables de carácter comunitario.
- 2.8 **Empresas beneficiarias.** Podrán proponer proyectos las organizaciones económicas rurales y empresas constituidas bajo las modalidades jurídicas comprendidas por la legislación nacional (cooperativas, empresas asociativas y empresas mercantiles, con responsabilidad social o similares) que estén integradas por pequeños productores de bienes y/o proveedores de servicios rurales. Se dará preferencia a empresas preexistentes, con experiencia previa. Sin embargo, hasta un 40% del total de los recursos de este componente podrá destinarse a empresas nuevas o de reciente creación (hasta un año de vida). Con el fin de minimizar el riesgo que supone apoyar a estas últimas, se utilizarán estrictos criterios de elegibilidad que se detallan en el MO. Los ejecutores de estos proyectos serán los propios grupos beneficiarios, por delegación de los gobiernos municipales.
- 2.9 **Elegibilidad de la empresa.** Deberá ser legalmente constituida y registrada. Las de *reciente creación* demostrarán mediante instrumento legal y verificable el compromiso asumido para realizar sus aportes. El compromiso deberá ser por el 100% de la parte que le corresponda y podrá ser cancelado en dinero o en especie al momento de la constitución de la empresa; los gastos de constitución de estas empresas, que son parte de su activo, se podrán considerar parte del 10%. Su participación deberá darse con un *agente de desarrollo*<sup>13</sup>. Las **empresas preexistentes**, con un mínimo de dos años de experiencia, deberán acreditar su contabilidad conforme a los procedimientos legales, un patrimonio neto positivo y una situación financiera equilibrada. Para ello, presentará los dos últimos balances certificados.
- 2.10 **Subcomponente 1.1: Inversiones Productivas.** Ofrece financiamiento parcial a aquellos proyectos productivos que integren a pequeños productores con los mercados nacionales e internacionales. El Proyecto financiará la alícuota del gobierno federal, a través de SEDESOL, mismos que serán complementados por contribuciones equivalentes de los Migrantes, Municipios y Estados (25% cada uno) para completar el 90% del monto total de cada proyecto productivo,

---

<sup>13</sup> Agente de Desarrollo: organización sin fines de lucro, o firma consultora con amplia experiencia en asesoría empresarial e inteligencia de mercado.



debiendo el saldo provenir del aporte de los beneficiarios. El Proyecto Piloto (con sus cuatro fuentes) financiará alrededor de 12 proyectos productivos por estado y por año, abarcando en los tres ciclos unos 108 proyectos, con un costo total promedio de US\$85.391 por proyecto.

- 2.11 **Elegibilidad de los proyectos.** Los *criterios de selección* de los Planes de Negocio son: (i) la rentabilidad esperada y la sostenibilidad financiera y patrimonial; (ii) el impacto económico (generación de ingreso y especialización productiva regional); (iii) el impacto social (localización territorial, pobreza patrimonial de socios, e inclusión social); (iv) la capacidad de implementación; y (v) la asociatividad (alianzas y responsabilidad social) e impacto ambiental. Estos criterios serán volcados a una tabla de evaluación, con los puntajes preestablecidos en el MO, y publicados en el *Portal de Internet del Proyecto*.
- 2.12 **Grupo Externo de Evaluación Técnica (GREET).** SEDESOL creará en cada Estado participante un GREET, constituido por un representante de SEDESOL, uno del sector de micofinanzas que aportará la evaluación de riesgo, y uno de SAGARPA, o en su defecto, de una institución académica superior u organismo de investigación especializado. El GREET tendrá a su cargo la evaluación técnica de los perfiles de Planes de Negocio y la validación de las empresas.
- 2.13 **Sostenibilidad.** Las empresas beneficiarias, se comprometen a crear una reserva equivalente al 75% de los recursos recibidos por concepto de *capital de trabajo e inversión*, de modo que se simule el pago de un préstamo, con la diferencia que las “amortizaciones” no disminuirán los activos de la empresa beneficiaria, sino que permanecerán en su patrimonio. La reserva tendrá uso restringido y con plazos de amortización y período de gracia según se establece en el MO.
- 2.14 **Presupuesto estimado por proyecto.** El costo referencial promedio por proyecto incluye: (i) los costos de diseño y acompañamiento del Plan de Negocio, el fortalecimiento de la gestión de la empresa y la asistencia especializada (aproximadamente 47% del costo total para empresas nuevas y 23% para empresas preexistentes); y (ii) el capital de trabajo y de inversiones (aproximadamente 53% del costo total para empresas nuevas y 77% para las preexistentes).
- 2.15 **Subcomponente 1.2: Actividades de apoyo.** Los objetivos de este subcomponente son de divulgación y capacitación. Se financiará asistencia técnica para: (i) la sensibilización y capacitación en la preparación de Planes de Negocio; (ii) apoyo al GREET en la evaluación de los Planes de Negocio preliminares; (iii) la reformulación de Planes de Negocio; y (iv) el desarrollo de herramientas de apoyo. Con recursos de contrapartida se financiará la capacitación de los proveedores de asistencia técnica de este subcomponente.

## **2. Componente 2. Infraestructura social y productiva (US\$6.038 miles)**

- 2.16 Financiará infraestructura social y productiva, en las comunidades de origen de los migrantes, en línea con las intervenciones que el Programa 3x1 ha financiado hasta el momento. La innovación en este componente se concentrará en asegurar una participación efectiva, coordinada y transparente en los procesos por parte de las comunidades beneficiarias, Clubes de Migrantes, e instancias de planeación municipal y estatal. Los procesos incluirán la identificación de necesidades, la definición de prioridades, la contraloría social de los proyectos y la sostenibilidad de las obras. La aplicación de los ajustes descritos se realizará bajo un esquema gradual, en el cual durante el primer año se financiarán proyectos bajo los mecanismos de acción del Programa 3x1, mientras se afinan las bases metodológicas e instrumentales para introducir dichos ajustes, a partir de 2007. El piloto permitirá financiar alrededor de 146 obras por año en los cinco (5) estados participantes, para un total de 440 iniciativas durante la Fase I.
- 2.17 **Criterios de elegibilidad.** Se privilegiarán proyectos que: (i) provengan de localidades con índices de marginación<sup>14</sup> alta y muy alta; y (ii) contribuyan a la reducción del índice de marginación con obras que incidan directamente en las variables de dicho índice. Además, serán elegibles para el financiamiento aquellas obras que: (i) provengan de procesos de planeación participativa y que hayan sido incorporados en los respectivos planes de inversión municipal u otro instrumento equivalente; (ii) cuenten con un plan de mantenimiento sostenible, asegurando el respaldo de los recursos presupuestarios durante su vida útil; (iii) sean de beneficio comunitario (infraestructura de utilidad pública, incluido su acceso); (iv) cuenten con Clubes Espejo que asuman la contraloría social y el monitoreo del mantenimiento; (v) comprueben su factibilidad técnica y sostenibilidad; y (vi) se vinculen, en el caso de infraestructura productiva, con una determinada cadena productiva o de servicios, con potencial para el desarrollo rural, privilegiando esquemas asociativos de pequeños productores.
- 2.18 Las obras de agua y saneamiento que sean desarrolladas y administradas por las comunidades, deberán presupuestar el asesoramiento necesario del organismo operador sobre operación, gestión, tarifas, cobranzas y mantenimiento de los sistemas.
- 2.19 **Contraloría social.** Financiará el apoyo a la creación y organización de Comités de Obras o “Clubes Espejo”, que se encargarán de la controlaría social de los proyectos, la promoción del desarrollo local y el monitoreo del mantenimiento de obras. Además, los estados y municipios fomentarán la participación voluntaria de dichas instancias, a fin de velar por el cumplimiento del MO y la correcta aplicación de los recursos.

---

<sup>14</sup> Las variables del índice son agua, saneamiento, energía eléctrica, piso de tierra, educación y empleo.

- 2.20 **Planeación participativa.** Con base en experiencias previas de SEDESOL en materia de planeación estratégica, una CT no reembolsable, financiada por el Fondo Japonés (ME-T1019), apoyará el refuerzo del instrumental metodológico existente para la identificación y priorización de proyectos, enfatizando la percepción comunitaria de sus necesidades y su articulación con planes de inversión municipales y las preferencias de los migrantes. Se financiarán los materiales e instrumentos para la planeación que deberán ser culturalmente pertinentes y los talleres de planificación participativa. La convocatoria propiciará la participación activa de las mujeres y grupos vulnerables. Las actividades de la CT serán previas al inicio de la operación propuesta.
- 2.21 **Mantenimiento de obras.** Con la CT (pár. 2.20), se fortalecerá la metodología de formulación de planes de mantenimiento de obras durante toda su vida útil y su vinculación con las instancias de contraloría social. La metodología resultante se aplicará a partir del segundo año. El Proyecto financiará asistencia técnica para que los “Clubes Espejo” asuman el monitoreo permanente de la implementación de dichos planes para los años 2007 y 2008.

### **3. Componente 3. Fortalecimiento institucional (US\$1.617 miles)**

- 2.22 Financiará capacitación y asistencia técnica para los diversos agentes implicados y el desarrollo de los instrumentos informáticos, comunicacionales y de evaluación y monitoreo del Proyecto. Comprende cuatro subcomponentes:
- 2.23 **Subcomponente 3.1: Capacitación y asistencia técnica.** Financiará servicios de asesoría jurídica para los Clubes de Migrantes y federaciones en el proceso de acreditación legal en EEUU como organizaciones sin fines de lucro. Sólo podrán hacer aportaciones directas al Proyecto los Clubes de Migrantes y Federaciones que cuenten con su debida acreditación legal en los EEUU. Con recursos de contrapartida, financiará: (i) la contratación de un Coordinador Administrativo y Técnico del Proyecto y de un Experto en Informática (*Web Master*), dependientes de la Dirección General Adjunta de Proyectos Sociales de la Unidad de Microrregiones (UMR); (ii) las capacitaciones para los clubes y federaciones y del personal clave de la red consular mexicana en EEUU respecto a los mecanismos operativos del Proyecto, para lo cual SEDESOL promoverá una estrecha colaboración de sus Representaciones con los Consulados y el Instituto de Mexicano en el Exterior (IME). Dichas capacitaciones abordarán temas como el funcionamiento del COVAM, equilibrio y transparencia en la toma de decisiones, esquema de aportaciones y otros; y (iii) la realización de reuniones informativas, coordinadas por SEDESOL, en aspectos operativos del Proyecto con los COVAM, COPLADE y GREET en cada uno de los estados participantes.
- 2.24 **Subcomponente 3.2: Estrategia de comunicación social.** Para alcanzar los objetivos del Proyecto, con recursos de la CT (pár. 2.20), se diseñará una Estrategia Integral de Comunicación Social, dirigida a los diferentes niveles de intervención, promoviendo acciones con énfasis en los Clubes de Migrantes provenientes de localidades de alta y muy alta marginación. Ésta incorporará la

implementación de una campaña de concienciación, diseñada por una firma especializada, que comprende un plan de comunicación y la definición de los enfoques, mensajes, audiencias y canales de evaluación para divulgar las reglas de participación del Proyecto en los estados participantes y en el exterior. A nivel local, la campaña alentará la preparación de proyectos entre individuos o grupos interesados que tengan iniciativas de negocio con alto potencial de beneficio comunitario. Con recursos del Proyecto, se financiarán consultorías para coordinar la implantación de la Estrategia y la generación de material audiovisual de difusión, tomando en consideración aspectos de pertinencia cultural, cuando fuera el caso. La evaluación y monitoreo de los resultados de la Estrategia serán incorporados como parte de los medios de verificación (encuestas de hogares y de migrantes) del Plan de Evaluación y Monitoreo del Proyecto.

- 2.25 **Subcomponente 3.3: Plataforma de información y comunicaciones.** El Proyecto financiará: (i) el diseño, desarrollo e implantación de un *portal de Internet* que incluirá los siguientes módulos: (a) una vitrina de proyectos indicando los proyectos productivos y de infraestructura social; (b) un mecanismo de monitoreo y control de la cartera de proyectos en ejecución, indicando el estado de avance físico, operativo y financiero de cada uno; (c) el diseño, desarrollo e implantación de un módulo de transacciones financieras “*en línea*”, a ser operado en asociación con una entidad de intermediación certificada, que ensayará las primeras transacciones a partir del tercer año de ejecución del Proyecto; y (d) un sistema de evaluación basado en resultados y la publicación del impacto y lecciones aprendidas de cada proyecto ejecutado; (ii) el desarrollo de un sistema de seguridad para el acceso discriminatorio por tipo de usuario a la información, aplicaciones y redes que permitan la integridad y confiabilidad del *portal de Internet*; (iii) la capacitación a usuarios y operarios en el funcionamiento del sistema; (iv) el desarrollo de un manual, a ser incorporado como parte del MO, que identifique funciones, responsabilidades y competencias de cada uno de los actores en sus diferentes niveles de intervención; y (v) la contratación de servicios de una empresa responsable de albergar y asegurar el debido funcionamiento del *portal de Internet* con sus aplicaciones.
- 2.26 **Subcomponente 3.4: Monitoreo y evaluación.** Se aplicará una evaluación del piloto de proyectos productivos con dos niveles de análisis: (i) el hogar; y (ii) la empresa. A nivel de hogar se buscará analizar cambios en el grado de bienestar. A nivel de empresa se analizará, entre otras cosas, si el costo-eficiencia es superior para proyectos productivos que cuenten con el apoyo de remesas colectivas que para un grupo de comparación, sin financiamiento de migrantes. Para la evaluación de la incidencia del Proyecto en los municipios beneficiarios, SEDESOL identificará un municipio de comparación compuesto por proyectos productivos financiados mediante otros programas (por ejemplo Fondo Nacional de Empresas Sociales [FONAES] o el Programa Opciones Productivas) que permitan establecer un esquema de evaluación cuasi experimental. Adicionalmente, para los proyectos productivos como para las iniciativas de infraestructura, la evaluación incluirá el análisis del grado de satisfacción de los

varios actores participantes en el ciclo de proyecto. La evaluación del piloto de infraestructura, se concentrará en una revisión de la utilización y sostenibilidad de las obras y la composición de la cartera, comparándola con inversiones hechas en el Programa 3x1. La evaluación se llevará a cabo en dos etapas (intermedia y final), abordándose con una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. A fin de asegurar consistencia y una efectiva coordinación, la evaluación y monitoreo del Proyecto Piloto estará a cargo de la Dirección General de Evaluación y Monitoreo de los Programas Sociales de SEDESOL, la cual coordinará con las otras iniciativas de evaluación que SEDESOL está implementando, mediante un Plan de Acción que ha sido acordado con el Banco.

#### D. Costo y financiamiento

2.27 El Cuadro II-2 presenta el desglose de los costos por componente y fuente de financiamiento. Las columnas bajo el título de *Operación*, reflejan el costo propuesto para la Fase I, estimado en: (i) US\$7 millones financiados por el Banco con cargo a los recursos de la Facilidad Unimonetaria del Capital Ordinario; y (ii) US\$3 millones como contrapartida del GOMEX. Los *Intereses y Comisión de Crédito* serán pagados directamente al Banco por GOMEX.

2.28 El subtotal de US\$2,145 millones representa el 25% del costo total de los proyectos productivos, el 75% restante, figura bajo el título de *Otros* y representa el aporte del 50% de los Estados y Municipios participantes en el piloto y el 25% aportado por los Migrantes.

**Cuadro II-2**  
**Cuadro tentativo de costos de la Fase I (US\$ miles)**

Componentes	Operación			Otros Estados/Munic. y Migrantes	Total 100%
	BID	GOMEX	Subtotal		
<b>1. Proyectos productivos</b>	<b>1.327,9</b>	<b>817,1</b>	<b>2.145,0</b>	<b>6.225,0</b>	<b>8.370,0</b>
i Financiamiento de proyectos*	1.297,9	777,1	2.075,0	6.225,0	8.300,0
a. Preparación Planes de Negocio, acomp.	327,0	344,0	671,0	2.013,0	2.684,0
b. Inversión y capital de trabajo	970,9	433,1	1.404,0	4.212,0	5.616,0
ii Actividades de apoyo	30,0	40,0	70,0	-	70,0
<b>2. Infraestructura social y productiva</b>	<b>4.429,1</b>	<b>1.608,9</b>	<b>6.038,0</b>	<b>16.089,0</b>	<b>22.127,0</b>
i Inversiones en infraestructura	3.754,1	1.608,9	5.363,0	16.089,0	21.452,0
ii Asistencia técnica	675,0	-	675,0	-	675,0
a. Contraloría social	75,0	-	75,0	-	75,0
b. Planeación participativa	600,0	-	600,0	-	600,0
<b>3. Fortalecimiento institucional</b>	<b>1.243,0</b>	<b>374,0</b>	<b>1.617,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1.617,0</b>
i Personal y capacidad UMR	35,0	200,0	235,0	-	235,0
ii Estrategia de comunicación social	56,0	24,0	80,0	-	80,0
iii Plataforma de info. y comunicación	802,0	-	802,0	-	802,0
iv Monitoreo y evaluación	350,0	150,0	500,0	-	500,0
<b>Auditoría externa</b>	<b>-</b>	<b>200,0</b>	<b>200,0</b>	<b>-</b>	<b>200,0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>7.000,0</b>	<b>3.000,0</b>	<b>10.000,0</b>	<b>22.314,0</b>	<b>32.314,0</b>
<b>Total %</b>	<b>70%</b>	<b>30%</b>	<b>100%</b>		

\* Adicionalmente se solicitará al beneficiario aportar un 10% del costo total para asegurar "ownership".

### **III. EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

#### **A. Prestatario y organismo ejecutor**

- 3.1 El Prestatario será los Estados Unidos Mexicanos (EUM), quién utilizará a Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN) como su agente financiero. El organismo ejecutor central será la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), a través de la Unidad de Microrregiones de la Subsecretaría de Desarrollo Social y Humano.

#### **B. Ejecución y administración del Proyecto Piloto**

- 3.2 La responsabilidad por la coordinación, administración, seguimiento y ejecución del Proyecto recaerá en la UMR. Los ejecutores de los proyectos serán los municipios o estos a través de los propios beneficiarios, dependiendo del tipo de proyecto a realizar.
- 3.3 La UMR funcionará como una ventanilla de financiamiento de proyectos elegibles. Los COPLADE asegurarán la adecuada coordinación y vinculación de los proyectos a ser financiados con los de otros programas evitando duplicidades.
- 3.4 La contraloría social durante el ciclo de proyecto se canalizará a través de Comités de Obras o “Clubes Espejo”, constituidos por representantes de los beneficiarios. El seguimiento físico y financiero, así como el monitoreo del grado de alcance de las metas, estará a cargo de la Dirección de Monitoreo de Programas Sociales, en coordinación con la UMR y las Delegaciones de SEDESOL en los estados participantes.
- 3.5 Los paquetes de asistencia técnica serán entregados por proveedores elegibles e incluidos en un registro de SEDESOL. El registro tendrá como propósito velar porque los proveedores hayan recibido sesiones de sensibilización impartidos por SEDESOL, al menos tres veces durante la Fase I. Los temas de capacitación de proveedores incluirán las reglas de operación y gestión del Proyecto; el liderazgo para el desarrollo económico local; y la promoción e implantación de proyectos productivos en alianza con el sector privado. Las responsabilidades de los agentes participantes en la ejecución del Proyecto se regirán mediante los siguientes convenios interinstitucionales que se suscribirán para cada proyecto: (i) Convenio de Concertación entre las entidades aportantes del Programa 3x1; y (ii) en el caso de los proyectos productivos, necesitaría además, Anexos de Ejecución (contrato de ejecución del proyecto productivo, entre el Municipio –en representación del Proyecto– y la empresa beneficiaria) que se derivan de los Convenios de Concertación.

#### **C. Ejecución**

- 3.6 La ejecución se desarrollará de conformidad con los requisitos operacionales, técnicos y financieros ambientales y sociales y las reglas y procedimientos establecidos en los acuerdos propuestos y en el MO del Proyecto Piloto.

## 1. Componente 1. Proyectos productivos

- 3.7 **Monto mínimo y máximo por proyecto.** Los proyectos individuales a ser financiados por el Proyecto tendrán un monto total entre US\$30.000 y US\$320.000. Adicionalmente, para asegurar una distribución equitativa de los recursos del Proyecto, se considerará un monto referencial máximo total de US\$3.000 por beneficiario directo (pequeño productor), este último basado en experiencias previas del Programa 3x1 en proyectos productivos, así como en los umbrales que han sido establecidos por SEDESOL para determinar los beneficios colectivos en los proyectos comunitarios<sup>15</sup>. El número mínimo de pequeños productores beneficiarios por proyecto aprobado será de 20 y que los beneficios del Plan de Negocio impacten en al menos 20 hogares.
- 3.8 **Flujo de selección y aprobación de proyectos productivos.** A fin de promover la demanda de iniciativas productivas en los estados participantes, SEDESOL convocará a reuniones informativas a los Presidentes Municipales en cada Estado. En dichas reuniones se sensibilizará a estos para que procedan a contactar a sus respectivos Clubes de Migrantes, a fin de detectar su interés por proyectos productivos. Detectada la expresión de interés por parte de los clubes, SEDESOL procederá a organizar las jornadas de Planeación Participativa en las localidades correspondientes a dichos clubes, con participación de los migrantes, comunidades y municipalidad. Estas jornadas permitirán la identificación de iniciativas de proyectos productivos que sean del interés de las partes. A nivel de cada estado, el COVAM realizará una convocatoria pública anual, de conformidad con lo establecido en el MO. El plazo de presentación de propuestas a partir del llamado será de dos meses. Los *perfiles de Planes de Negocio* recibidos serán trasladados por SEDESOL al GREET respectivo, el cual analizará los mismos y validará aquellos que juzgue necesario mediante visitas al terreno y consulta a los Clubes de Migrantes para emitir su dictamen técnico. Las propuestas seleccionadas serán publicadas en el *portal de Internet*. A partir de dicha publicación, el período para obtener la expresión de interés de los Clubes de Migrantes para el primer ciclo de financiamiento del piloto, será de cuatro semanas. **La suscripción del convenio de conformación del GREET, en cada estado participante del piloto, será condición previa al desembolso de recursos con cargo al Componente 1, en dicho estado.**
- 3.9 SEDESOL trasladará aquellos proyectos que hayan obtenido patrocinio de los clubes al COPLADE quien verificará el interés de las partes aportantes y analizará las propuestas desde el punto de vista de posibles duplicaciones de esfuerzos con otras instituciones. Los proyectos dictaminados por el COPLADE serán enviados al COVAM, el cual tendrá a su cargo la selección y pre-aprobación. El Proyecto financiará asistencia técnica para el desarrollo de los perfiles preaprobados y llevarlos a nivel de Planes de Negocio. Un representante de la Cámara de Empresarios del Estado, emitirá criterio experto sobre los Planes de Negocio,

---

<sup>15</sup> El aporte Federal máximo por proyecto en el Programa 3x1 es de \$800.000, es decir unos US\$72.727.

previo a la aprobación final de estos por el COVAM. Las Delegaciones de SEDESOL firmarán los convenios de concertación, emitirán la aprobación de la orden de inicio y autorizarán los anticipos al proyecto. Los Clubes, Estado y Municipio depositarán sus aportes en una cuenta concentradora perteneciente a la municipalidad, en la misma proporción que el anticipo. La responsabilidad de la ejecución recaerá en la empresa beneficiaria por delegación del gobierno municipal. La evaluación técnica de los proyectos productivos se realizará empleando metodologías previamente acordadas con el Banco.

- 3.10 **Asistencia técnica.** SEDESOL impartirá por administración la capacitación de funcionarios a diferentes niveles. Sin embargo, el desarrollo de las herramientas de apoyo descritas en este componente se financiará con recursos de CT (pár. 2.20).

## **2. Componente 2. Infraestructura social y productiva**

- 3.11 **Flujo de selección y aprobación de infraestructura social y productiva.** (i) Las comunidades, a través de un proceso transparente e inclusivo de planeación participativa, propondrán proyectos al COPLADE, asegurando que estas iniciativas sean contempladas en los planes municipales de inversión; (ii) estas propuestas serán puestas en conocimiento de las Delegaciones de SEDESOL quienes las publicarán en el *portal de Internet* para ser seleccionadas por los Clubes de Migrantes interesados; (iii) aquellos proyectos que aseguren el apoyo de los migrantes serán tomados por el COPLADE, quien *confirmará el interés de los municipios* de cofinanciar las obras; (iv) una vez llegado a un acuerdo, el COPLADE remitirá la propuesta al COVAM para que dictamine sobre su viabilidad y prioridad; (v) el COVAM se apoyará en el asesoramiento técnico de representantes del Colegio de Ingenieros y/o Arquitectos para obras de infraestructura, estos validarán técnicamente los proyectos mediante un dictamen; (vi) los proyectos priorizados, con sus respectivos dictámenes técnicos, serán enviados a la Delegación de SEDESOL en el Estado, la cuál revisará el expediente técnico, emitirá la aprobación y el anticipo presupuestal para iniciar la obra y hará pública dicha información en el *portal de Internet*; y (vii) los Migrantes, el Gobierno del Estado y el Municipio depositarán en una cuenta concentradora en la misma proporción del anticipo aportado por SEDESOL. La responsabilidad por la ejecución de los proyectos, la contratación de las obras y/o la provisión de servicios, recaerá en las municipalidades, las cuales podrán delegar la ejecución en los grupos beneficiarios cuando estos comprueben idoneidad legal y administrativa, según los requisitos establecidos en el MO del Proyecto.
- 3.12 **Planeación participativa.** El componente promoverá la activa participación de las comunidades en la identificación y seguimiento de las inversiones. El desarrollo e implementación de los procesos de planeación participativa, se basará en la metodología desarrollada por SEDESOL que será adaptada a las necesidades específicas de los pilotos del Proyecto con el apoyo del personal de SEDESOL y/u otras instancias debidamente capacitadas en la materia. Se utilizará el *portal*



de Internet, financiado por esta operación, para promover una efectiva participación de los Clubes de Migrantes en la definición conjunta de las prioridades de inversión, en estrecha coordinación con los beneficiarios, a lo largo de todas las etapas del ciclo de proyecto. Con recursos de CT (pár. 2.20), se financiará la adaptación metodológica del instrumento, se diseñará el plan de implantación y su aplicación en cinco estados.

- 3.13 **Contraloría social.** La capacitación de los Comités de Obras o “Clubes Espejo” será normada por SEDESOL e impartida bajo la responsabilidad de los gobiernos estatales y/o municipales. Además, los municipios deberán proporcionar a los integrantes de los Comités de Obras o “Clubes Espejo” copia del expediente técnico en el cual se indiquen las características, costos y especificaciones que debe reunir la obra para facilitar su adecuada supervisión. Éstas gozarán de total independencia de las administraciones estatales y municipales. Adicionalmente, con recursos de CT (pár. 2.20) se financiará el desarrollo de un plan de capacitación para los Comités de Obras y “Clubes Espejo” en contraloría social, promoción de la participación comunitaria y supervisión del mantenimiento de obras.
- 3.14 **Mantenimiento de obras.** Se distinguen tres tipos de obras, con modelos de mantenimiento diferentes: (i) *obras municipales*; (ii) *obras sectoriales*; y (iii) *obras administradas por la comunidad*. Se exigirá que el responsable de la obra presente un plan de mantenimiento. Para los dos primeros tipos de obras, se acordará en el Convenio de Concertación suscrito con las municipalidades, los recursos que los municipios o las dependencias o entidades del Gobierno Federal, deberán destinar para su mantenimiento. Para el tercer tipo de obras, el mantenimiento recaerá sobre las figuras legales que resulten de la organización comunitaria. Se exigirá que el régimen tarifario sea incorporado como parte de los criterios de elegibilidad en el perfil del proyecto específico; las tarifas deberán cubrir como mínimo los costos de operación y mantenimiento de las obras. Estos arreglos serán reflejados en los Convenios de Concertación con los responsables del mantenimiento y serán incorporados en el MO del Proyecto. Las obras de infraestructura productiva serán consideradas de utilidad pública y su mantenimiento recaerá sobre el municipio, salvo que éste delegue su administración en terceros, para lo cual se aplicará la modalidad de obras administradas por la comunidad. Los costos de los contratos de los proyectos de infraestructura incluirán la formulación del respectivo plan de mantenimiento, el cual será suscrito con los Presidentes Municipales y Club Espejo al momento de entregar la obra. Los Clubes Espejo darán seguimiento al Plan y para dudas y quejas al sistema podrán apelar al Gobierno del Estado, Contraloría, Delegado de SEDESOL y Call Center del Programa 3x1.

### **3. Componente 3. Fortalecimiento institucional**

- 3.15 En la ejecución de la Fase I de este componente, SEDESOL será responsable de coordinar con el servicio exterior de México en los consulados, la capacitación al personal consular y a las OFAM en las características del Proyecto y a través de

éstos, a los Clubes de Migrantes en EEUU. Dicha capacitación buscará desarrollar vínculos estables con las organizaciones de los migrantes a fin de mantenerlas informadas sobre las reglas y operatividad del Proyecto y también instruirlos acerca del acceso a la plataforma de información y comunicaciones. Las capacitaciones a nivel local se harán con el apoyo de las Delegaciones de SEDESOL, quienes a su vez recibirán capacitación de SEDESOL Central.

- 3.16 **Personal incremental.** Con recursos de contrapartida se contratará, bajo la modalidad de personal incremental, un Coordinador Administrativo y Técnico dependiente de la Dirección General Adjunta de Proyectos Sociales, y un Experto en Informática (*Web Master*) que operará en las oficinas centrales de SEDESOL. Dicho personal deberá estar debidamente incorporado a la planilla presupuestaria de SEDESOL al final de Fase I. **Será condición previa para el primer desembolso del Componente 1, la contratación del Coordinador Administrativo y Técnico.**
- 3.17 **Estrategia de comunicación.** La Estrategia priorizará acciones de promoción del proyecto con clubes provenientes de localidades de alta y muy alta marginación. Con recursos de CT, durante la preparación del Proyecto, se contratará una firma especializada para el diseño de una Estrategia de Comunicación Integral para el Proyecto. Con recursos del Proyecto, la UMR coordinará la contratación de los servicios de consultoría requeridos para la implantación de la Estrategia y respaldar las actividades de producción y difusión de los materiales de divulgación. Se dará apoyo hacia lo interno de SEDESOL, a los Clubes de Migrantes y a los estados y municipios participantes. La Estrategia incorporará además las actividades inherentes a su evaluación, con sus correspondientes indicadores. Para la ejecución de estas actividades la UMR coordinará con la red consular de México en el exterior y con las Delegaciones de SEDESOL en los Estados.
- 3.18 **Plataforma de información y comunicaciones.** Durante el primer año de ejecución se contratarán los servicios de consultoría para desarrollar el diseño integral de la plataforma. Éste será un insumo para la preparación de los pliegos de licitación y además informará al proceso de evaluación y selección. Hacia fines del primer año, la firma seleccionada desarrollará la plataforma con su *portal de Internet* y vitrina de proyectos. Los módulos de seguimiento, control y evaluación se desarrollarán en el segundo año de ejecución. Finalmente, se desarrollará el módulo de transacciones financieras que será implementado de carácter experimental hacia fines del tercer año. Se contratará una empresa para el servicio de “*hosting*” y seguridad, donde residirá el *portal de Internet*. Adicionalmente, la UMR coordinará las adquisiciones de los equipos previstos que se instalarán en los consulados, estados y municipios para apoyar la plataforma de interlocución. Finalmente, la UMR se responsabilizará por la capacitación, difusión y apropiación en el uso de las herramientas, además del debido cumplimiento del manual que será financiado por el Proyecto, e incorporado dentro del MO.

- 3.19 **Monitoreo y evaluación.** La Dirección General de Evaluación y Monitoreo de Programas Sociales dispone de un sistema de seguimiento del Programa 3x1 orientado por resultados. A este sistema se incorporarán indicadores simples para el monitoreo de las inversiones en infraestructura, incluidos los procesos de plantación participativa y mantenimiento. Además, el sistema dará seguimiento al desempeño y gestión empresarial de los proyectos productivos. Las metas para cada proyecto individual se especificarán en los Planes de Negocio. La responsabilidad de monitorear el cumplimiento de los indicadores recaerá en el técnico “Responsable del Piloto”, en la Delegación de SEDESOL de los Estados.
- 3.20 **Evaluación de proyectos de infraestructura.** La evaluación del piloto de infraestructura, se concentrará en una revisión de la sostenibilidad de las obras, la composición de la cartera de inversión y la utilización de las obras, comparándolo con inversiones hechas dentro del Programa 3x1. Se medirán los efectos en los indicadores siguientes: (i) cobertura de la educación primaria; (ii) acceso a agua potable; y (iii) número de visitas a centros de salud. En las evaluaciones, se revisarán también el mantenimiento de las obras y la implementación de los procesos de planeación y contraloría social.
- 3.21 **Evaluación de los proyectos productivos.** Para la evaluación de los proyectos productivos a nivel de *empresa* se diseñará un modelo cuasi experimental, identificando un grupo de comparación compuesto por proyectos productivos financiados mediante otros programas (FONAES u Opciones Productivas). La línea de base para el grupo de tratamiento se levantará una vez que se hayan aprobado los proyectos correspondientes al primer año de ejecución, procurando que el proceso de aprobación de los mismos, se realice simultáneamente a través de un llamado de interesados, con fecha límite. Una vez que se hayan identificado los proyectos, se hará un pareo (*matching*) con proyectos de otros programas, en un estado de preparación similar, levantando la línea de base correspondiente.
- 3.22 Se compararán los *hogares* beneficiarios del Proyecto, con aquellos hogares participantes en empresas del grupo de comparación. Se levantará una encuesta de línea base con información sobre el nivel de ingreso, el tipo y calidad de las actividades económicas, transferencias directas del extranjero, etc. (ver evaluación intermedia y final pár. 3.32 y 3.33). Se evaluará la *sostenibilidad* de estos proyectos en el corto y mediano plazo utilizando los siguientes indicadores: (i) al menos el 90% de las empresas nuevas siguen operando después de un año y el 70% después de tres años; y (ii) como mínimo el 60% de las empresas beneficiarias han logrado capitalizar al menos un 75% de los aportes recibidos.

#### **D. Procedimiento para desembolsos**

- 3.23 La UMR, a través de NAFIN, presentará a la Representación del Banco en México (COF/CME), la solicitud de desembolsos consolidados de las entidades ejecutoras correspondientes a los gastos elegibles. La documentación básica original y de soporte para los desembolsos permanecerá en poder de las entidades ejecutoras. El Banco desembolsará los recursos del Préstamo contra un detalle de

gastos simplificado, consolidado por categoría de inversión (concentrados de los proyectos por modalidad del Proyecto y distribuidos por categorías de inversión, incluidas en el cuadro de costos) al cual se anexará un desglose por categoría de inversión, entidad ejecutora, y proyecto. Este tipo de información contable financiera (o de ejecución presupuestal) se utilizará para el procesamiento de los desembolsos, el cual también servirá como base para las auditorías. Debido a la naturaleza del Proyecto, que implica pagos múltiples en una gran dispersión geográfica, para fines contables se utilizará el tipo de cambio promedio mensual, con base en la información del Banco de México, aplicado al acumulado de inversiones en los proyectos y las categorías de inversión de acuerdo a las transferencias mensuales realizadas por el Proyecto a la fecha de desembolso.

- 3.24 Las delegaciones estatales de SEDESOL, constituidas en COVAM priorizarán los proyectos y enviarán a SEDESOL Central la información de estos que sirve para el inicio de la ejecución del Proyecto y el control presupuestal, asegurando que la entidad ejecutora mantenga toda la información de soporte archivada y disponible para revisión del Banco, NAFIN o auditores externos. La entidad ejecutora abrirá una cuenta especial en un banco comercial que permitirá recibir los recursos de los proyectos y realizar un seguimiento financiero de los recursos federales.
- 3.25 La documentación original comprobatoria del gasto y relacionada con los procesos de adquisiciones permanecerá en las oficinas de las entidades ejecutoras del Proyecto (principalmente Municipios y Organizaciones de la Sociedad Civil [OSC]) disponible para ser revisada por los funcionarios autorizados del Banco, NAFIN y los auditores externos. Las visitas de inspección del Banco serán coordinadas con SEDESOL y permitirán revisar el estado de avance físico financiero y la documentación comprobatoria del gasto de los proyectos directamente en los estados, municipios y OSC coejecutores. En este sentido, dichas vistas se realizarán conjuntamente entre el Banco, NAFIN y SEDESOL.
- 3.26 En las delegaciones estatales de SEDESOL se encontrará además la siguiente documentación justificativa que podrá revisarse en cualquier momento: (i) los Convenios de concertación y anexos de ejecución; (ii) copia del expediente técnico correspondiente a cada proyecto; (iii) los recibos oficiales de los ejecutores que amparan la entrega de los subsidios por parte de SEDESOL; y (iv) una relación de los gastos efectuados en un formato que incluye el número de proyecto, fecha y número de factura o recibo, proveedor, descripción del gasto, precio unitario, y monto total. El calendario preliminar de desembolsos para la Fase I del Proyecto (Cuadro III-1) es compatible con la capacidad de ejecución y la disponibilidad de recursos de contrapartida local.

**Cuadro III-1**  
**Calendario preliminar de desembolsos (US\$ millones)**

<b>Fuente</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Total</b>
BID/CO	0,3	2,0	2,7	2,0	7,0
Local	0,2	1,0	1,0	0,8	3,0
<b>Total</b>	<b><u>0,5</u></b>	<b><u>3,0</u></b>	<b><u>3,7</u></b>	<b><u>2,8</u></b>	<b><u>10,0</u></b>
<b>%</b>	<b>5%</b>	<b>30%</b>	<b>37%</b>	<b>28%</b>	<b>100,0%</b>

## **E. Adquisiciones de bienes y servicios**

- 3.27 El Proyecto no contempla la utilización de Licitación Pública Internacional (LPI) para obras ni para bienes. Por debajo de los montos límite para obras y bienes, sin importar la fuente del financiamiento, se utilizarán los métodos indicados en el Artículo 26 y Artículo 27, Sección (I) Licitación Pública (LP), y Sección II (invitación a cuando menos tres oferentes[IA3O]), de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público y de la Ley de Obra Pública y Servicios Relacionados con la Misma, respectivamente. En el caso de utilizarse la LP se emplearán los documentos armonizados entre el BID y la Secretaría de la Función Pública (SFP) que son compatibles con nuestras políticas. En el caso de que se determine la necesidad de utilizar la IA3O de la ley mexicana, por ser una excepción a la utilización del método de “comparación de precios” de las políticas del Banco, se solicita una excepción para su utilización. Se justifica la excepción por cuanto: (i) los requisitos nacionales para el método de invitación son más rigurosos que la comparación de precios del Banco; y (ii) el Proyecto Piloto es parte de un Programa del Gobierno que ya cuenta con normas y procedimientos establecidos. De conformidad con el documento GN-2349-6, los municipios podrán solicitar la participación de las comunidades en la ejecución de los proyectos. Excepcionalmente, en la ejecución del Componente 2, en caso de que sea necesario la utilización del método de adjudicación directa contemplada en los artículos de las leyes arriba indicadas, se solicita igualmente una dispensa para su utilización puesto que el Proyecto Piloto es parte del Programa 3x1 del Gobierno y cuenta con sus normas y procedimientos establecidos y además se solicitará a los municipios que presenten al menos tres cotizaciones para justificar su decisión. Para el Componente 1 se utilizarán prácticas de mercado de conformidad con las políticas del Banco. Para el Componente 3 los bienes y servicios relacionados se realizarán mediante el método de comparación de precios de las políticas del Banco.
- 3.28 **Consultorías.** La selección y contratación de consultores serán realizadas de conformidad con las políticas del Banco (documento GN-2350-6). Se recomienda la contratación directa del Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. (CIDE) para la evaluación del Proyecto Piloto, basándose en criterios de economía, eficiencia y experiencia, ya que la institución es responsable de la evaluación cuantitativa de impacto del Programa 3X1 para Migrantes 2006 a través de la cual se busca encontrar el impacto del Programa.
- 3.29 **Revisión de adquisiciones.** La supervisión de la contratación de obras y bienes se realizará por muestreo de manera *ex-post*. La supervisión del proceso de selección de consultores cuya contratación exceda el monto de US\$200.000 se realizará de manera *ex-ante* de conformidad con lo indicado en el Anexo I del documento GN-2350-4. Para aquellas contrataciones de consultores por montos inferiores, la supervisión se realizará de manera *ex-post*. Ver referencia electrónica [\*Plan de Adquisiciones\*](#).

## **F. Vigilancia, control y seguimiento del Proyecto Piloto**

- 3.30 Como ya se indicó anteriormente y considerando la característica multifase del Proyecto, las actividades de seguimiento y evaluación serán continuas con el propósito de validar y verificar la efectividad de los mecanismos propuestos para el Proyecto y apoyar a SEDESOL en sus esfuerzos para brindar óptimos servicios a las áreas marginales participantes. Se utilizará el sistema de revisión *ex-post* y por muestreo de los proyectos. Durante sus visitas de inspección técnica y/o financiera, COF/CME también revisará *ex-post* y por muestreo los desembolsos, asegurándose que se dispone de los archivos con la documentación de apoyo de las solicitudes de desembolsos y que los recursos han sido utilizados de acuerdo al contrato de préstamo. Por lo menos una vez al año SEDESOL, NAFIN y el Banco realizarán una misión de administración donde se evaluará el progreso alcanzado en la ejecución del Proyecto. Allí se presentará el Plan Operativo Anual (POA), el cual incluirá el informe de actividades realizadas correspondientes al POA del año anterior y del año siguiente, que deberá incluir los elementos acordados con el Banco tales como: (i) las metas alcanzadas en el año; (ii) el detalle y cronograma de las actividades; (iii) el plan de adquisiciones; y (iv) el presupuesto y cronograma de desembolsos.

## **G. Activación de la Fase II**

- 3.31 La Fase II del Proyecto propuesto podrá ser presentada a consideración del Directorio del Banco una vez que se haya alcanzado el 50% de los recursos desembolsados y el 75% de los recursos comprometidos para la Fase I y en la medida que se haya verificado el cumplimiento de los indicadores acordados con el ejecutor como detonadores para la segunda fase (ver Cuadro II-1).

## **H. Evaluaciones**

- 3.32 Para el monitoreo y evaluación del Proyecto, SEDESOL utilizará el sistema de monitoreo reflejado en el Componente 3 de este Proyecto. La normativa nacional requiere que cada programa que reciba recursos federales sea evaluado anualmente por una entidad independiente. Esta evaluación incluirá aspectos operativos y de gestión y servirá como un mecanismo de retroalimentación continuo durante la ejecución del Proyecto. Sus resultados servirán de insumo para la evaluación externa, intermedia y final. En la *evaluación intermedia* se analizarán los proyectos aprobados durante el primer año y se realizará al finalizar los primeros 18 meses de ejecución de los proyectos iniciados a partir de 2007.
- 3.33 Luego de haber transcurrido 12 meses de la evaluación intermedia se financiará la evaluación final del Proyecto, que medirá el impacto del mismo en las zonas beneficiarias con respecto a la línea de base y en relación con un grupo de control. Las evaluaciones intermedia y final serán realizadas por instituciones externas coordinadas con la Dirección General de Evaluación y Monitoreo de SEDESOL, con base en los términos de referencia previamente acordados con el Banco y de acuerdo a lo dispuesto para monitoreo y evaluación en el MO del Proyecto.

## **I. Auditoría**

- 3.34 SEDESOL deberá contratar anualmente a una firma auditora externa designada por la SFP, aceptable al Banco, para que efectúe la auditoría financiera con base en los términos de referencia del Banco durante el período de ejecución del Proyecto. En las actas de entrega/recepción de obras de infraestructura, se especificará que las obras están totalmente terminadas y que la comunidad se compromete a conservarlas y vigilar su correcta operación. Esta acta deberá estar firmada por el ejecutor y por un representante de la instancia que recibe la obra, por COPLADE, por la Delegación de SEDESOL correspondiente y de un representante del Comité de Obra. En la elaboración de las actas de entrega/recepción podrán participar los beneficiarios del Proyecto. En el caso de que las acciones realizadas no sean obras, se elaborará un informe final que deberá estar firmado por un representante de la Municipalidad y otro de la Delegación, y por tres representantes de los beneficiarios/ejecutores.
- 3.35 La UMR debe presentar al Banco los informes de auditoría anuales del Proyecto dentro de los 120 días posteriores a la finalización de cada año fiscal y un informe de auditoría final, dentro de los 120 días posteriores a la fecha del último desembolso. La auditoría será efectuada por una firma de auditores independientes aceptables al Banco y se podrá utilizar la misma firma para años subsecuentes en base a términos de referencia aprobados por el Banco.

## **IV. VIABILIDAD Y RIESGOS**

- 4.1 **Viabilidad técnica.** Un análisis de la viabilidad técnica de las inversiones financiadas por el Programa 3x1 entre los años 2002 y 2005 permitió determinar: (i) los tipos de inversión en infraestructura y en servicios que más se ajustan a las necesidades de las localidades con niveles de pobreza alta y mediana; (ii) los impactos ambientales y sociales de las obras; (iii) los problemas técnicos y soluciones identificadas durante la implementación; y (iv) la estructura de costos del Programa 3x1. A partir de este análisis se concluyó que para los proyectos productivos, la revisión técnica de las propuestas se realizará a dos niveles de profundidad, en primera instancia como perfil avanzado por intermedio del GREET y posteriormente, a través de la revisión del Plan de Negocio por parte de un asesor experto (empresario relevante del sector privado), previa a su aprobación final por el COVAM. Este requisito garantizará que las iniciativas guarden consistencia técnica y sean viables financiera y económicamente.
- 4.2 Las obras financiadas por el Programa 3x1 han sido en su mayoría de infraestructura social y éstas fueron completadas con éxito debido a la adecuada aplicación de las normativas sectoriales, focalización y cobertura; y al cumplimiento de sus metas físicas y financieras. Los costos de administración del Proyecto equivalen al 7% de la alícuota federal, lo cual está por debajo de la media de los programas sociales, administrados por entidades públicas en México.

- 4.3 **Viabilidad socioeconómica.** La aplicación de los criterios de selección de los proyectos permitirá privilegiar la localización de iniciativas con prioridad en comunidades de alta y muy alta marginación. Entre los requisitos de elegibilidad de los Planes de Negocio se exigirá que: las propuestas demuestren la rentabilidad esperada y la sostenibilidad financiera y patrimonial; (i) el impacto económico (generación de ingreso y especialización productiva regional); (ii) el impacto social (localización territorial, pobreza patrimonial de socios e inclusión social); y (iii) la capacidad de implementación y la asociatividad e impacto (alianzas, impacto ambiental y responsabilidad social). Estos criterios serán volcados en una tabla de evaluación con los puntajes preestablecidos en el MO y publicados en el *portal de Internet*. Se procura que los criterios de selección de los proyectos premien aquellas iniciativas que contribuyan más directamente a disminuir el índice de marginación (proyectos de electrificación, agua potable, y educación).
- 4.4 Los proyectos de infraestructura social constituyen una obligación constitucional del gobierno, por ello no se estila hacer estudios de costo/beneficio para las construcciones sociales, basta con asegurarse de que la opción que se escoja sea la menos costosa, es decir, aplicar un criterio de **costo-efectividad**. El piloto introduce innovaciones importantes que tienden a dar mayor participación al beneficiario procurando preservar los incentivos para el aporte de los migrantes, agiliza los procesos de aprobación de proyectos y mejora los mecanismos de contraloría social y de mantenimiento de las obras.
- 4.5 Dada la novedad en el financiamiento de proyecto productivos en el marco del Programa 3x1, estos no han sido aún evaluados en forma rigurosa en términos de su **rentabilidad financiera**. El piloto enfatizará los aspectos de evaluación de las inversiones y su sostenibilidad, a través de pruebas controladas o piloto, que permitan llevar a escala estas iniciativas en la Fase II.
- 4.6 **Viabilidad institucional.** SEDESOL tiene una larga experiencia en la ejecución exitosa de programas financiados con crédito externo y ejecutados en conjunto con los Estados y los Municipios, por lo cual no es necesario contar con una unidad de ejecución especial para el Proyecto. La UMR está adecuadamente integrada por personal técnico calificado y dispone del equipamiento necesario para establecer los mecanismos de coordinación del Proyecto. El análisis del Sistema de Evaluación de la Capacidad Institucional (SECI) recomienda acciones de fortalecimiento en el área de Organización Administrativa, incluyendo el análisis de riesgo de incumplimiento en su POA. El resultado global del SECI califica a la UMR como un organismo ejecutor de bajo riesgo, ver Cuadro IV-1 y referencia electrónica [\*Evaluación Institucional de la Unidad de Microrregiones\*](#).
- 4.7 Dado el carácter multisectorial del Proyecto, su viabilidad institucional depende de la estrecha coordinación de SEDESOL, a través de la UMR, con las distintas secretarías federales, las entidades públicas estatales y municipales y las empresas de servicios, a fin de asegurar la consistencia de las acciones del Proyecto con las iniciativas financiadas por otras agencias públicas. Con este objetivo, se prevé que todas las actividades de promoción y validación de propuestas, ya sea de



infraestructura como de inversiones productivas, cuenten con el apoyo de los COPLADE en cada estado. Por otro lado, la participación de los cuatro niveles de financiamiento, crea un entorno institucional favorable a la aplicación de mecanismos e instancias de control y supervisión para una rigurosa selección, acompañamiento y seguimiento de las iniciativas.

- 4.8 Las delegaciones estatales de SEDESOL le permiten tener fácil acceso a las acciones de nivel local, así como experiencia para coordinar con otros programas sociales en el terreno. Además, los municipios que se han beneficiado de las intervenciones del Proyecto han demostrado tener la capacidad técnica para contratar y supervisar adecuadamente por sí mismos la construcción de obras. Sin embargo, se han detectado inconvenientes referidos a la planeación integrada y mantenimiento de las obras. El Proyecto implementará mecanismos para superar esta deficiencia, y apoyará el entrenamiento de los gobiernos locales y de las cooperativas en temas de promoción, formación de empresas, formulación de Planes de Negocio, gestión y administración de proyectos.

**Cuadro IV-1**  
**Resultado del Análisis SECI**

Capacidad	Sistema	Cuantificación			Desarrollo	Nivel Riesgo
		Calificación	IR%	Ponderado		
CPO	SPA	86,67%	50	43,33%	DS	RB
	SOA	73,68%	50	36,84%	DM	RM
Total				80,18%	DS	RB
CE	SAP	100,00%	30	30,00%	DS	RB
	SAP	83,08%	30	24,92%	DM	RM
	SAF	83,33%	40	33,33%	DM	RM
Total				88,25%	DS	RB
CC	SCI	100,00%	100	100%	DS	RB
	SCE	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Total					DS	RB
Consolidación de resultados y capacidades		Cuantificación			Desarrollo	Nivel
		Calificación	IR%	Ponderado		
Capac. de Progr. y Organiz.		80,18%	25	20,04%	DS	RB
Capacidad de ejecución		88,25%	15	39,71%	DS	RB
Capacidad de control		100,00%	30	30,00%	DS	RB
Total				89,75%	DS	RB

\* Sistemas de: SPA: Programación de Actividades; SOA: Organización Administrativa; SAP: Administración de Personal; SAB: Administración de Bienes y Servicios; SAF: Administración Financiera; SCI: Control Interno; SCE: Control Externo.\*\* DS: Desarrollo Satisfactorio; DM: Desarrollo Medio; RB: Riesgo Bajo; RM: Riesgo Medio.

- 4.9 El vínculo entre migrantes y beneficiarios es fuerte y estable y permite generar mecanismos permanentes de contraloría social. Sin embargo, la viabilidad institucional del Proyecto depende en gran parte del interés que logren mantener las cuatro partes aportantes, especialmente el aporte de los migrantes. Para ello la credibilidad y transparencia del Proyecto son fundamentales, para ello se desarrollará un sistema riguroso de monitoreo, evaluación y difusión.

**A. Impacto ambiental**

- 4.10 **Medio ambiente.** El Proyecto prevé el financiamiento de infraestructura de baja complejidad. Basado en la experiencia de los proyectos comunitarios ejecutados en el pasado, dentro del marco del Programa 3x1, no se esperan efectos adversos sobre el medio ambiente. Durante la preparación de la operación se han revisado las normas ambientales de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) a fin de que los proyectos de infraestructura cumplan con todas las disposiciones vigentes de la legislación ambiental en sus respectivos estados. Basado en este análisis, se han desarrollado criterios de factibilidad ambiental que deberán considerarse para asegurar que las inversiones realizadas son ambientalmente factibles. El MO integrará estos criterios y requerirá que la factibilidad ambiental de cada proyecto sea considerada de manera *ex-ante* a la adjudicación de la obra. El Proyecto incluirá la capacitación en el cuidado del medio ambiente, incluida la prevención y la gestión local de riesgos de desastres.

**B. Beneficios y beneficiarios**

- 4.11 **Género.** En los procesos de planeación participativa y seguimiento de proyectos que se han llevado a cabo hasta el momento dentro del Programa 3x1, se puede notar una baja participación de la mujer, en especial como líderes de los proyectos productivos. En respuesta a esta problemática, el Proyecto propuesto contempla una cuota mínima inicial de 30% de mujeres en la fase de planeación y programación de recursos, así como en la ejecución, operación y mantenimiento de las inversiones. Antes del final de la ejecución del Proyecto, a través de una estrategia de comunicación social focalizada en las mujeres, se buscará alcanzar al menos una participación de 40% y adicionalmente se darán capacitaciones en liderazgo, promoción de mujeres en áreas productivas no tradicionales, e implementación de esquemas de distribución más equitativa de los beneficios.
- 4.12 **Aspectos indígenas.** La organización de las comunidades beneficiarias del Proyecto y de los clubes y federaciones de migrantes en los EEUU, se basa muchas veces en prácticas comunitarias indígenas. Entre estas prácticas, se destacan: (i) el tequio, definido como un trabajo comunitario colectivo; (ii) el sistema de cargos, entendido como la práctica de ocupar posiciones de liderazgo de manera rotativa; y (iii) el sistema de usos y costumbres, que se entiende como la práctica de convocar a la asamblea comunitaria para la elección de las autoridades comunitarias y la toma de decisiones. Tanto el componente de reforzamiento institucional, como el piloto de inversiones en infraestructura económica y actividades productivas, construirán sobre esta base, priorizando procesos participativos e iniciativas colectivas que aprovechen aspectos de pertinencia cultural, usos y costumbres tradicionales.
- 4.13 Entre los beneficios de este Proyecto se identifican mejoras al fortalecimiento de: (i) el tejido social de los migrantes radicados en el extranjero; (ii) vínculos entre los migrantes y sus conacionales en México; y (iii) ciudadanos y los gobernantes. Además, a través de los pilotos de inversiones en infraestructura y el de proyectos

productivos, se espera identificar y validar el modelo 3x1 y la conformación de encadenamientos productivos. Como resultado de los pilotos se espera un impacto positivo directo en las condiciones de vida y la capacidad de generación de ingreso de la población beneficiaria, así como en la calidad ambiental general de sus comunidades. Se prevé que entre ambos pilotos se beneficien unos 2.160 hogares (equivalente a unos 10.800 beneficiarios).

**C. Clasificación de equidad social y pobreza (PTI/SEQ)**

- 4.14 Esta operación califica automáticamente como inversión enfocada en la pobreza (PTI), que promueve la equidad social (SEQ) por financiar la Inversión Pública Social Local, focalizada en las comunidades más pobres, mediante el uso del índice de marginación y procesos de planeación participativa. Es consistente con los objetivos de equidad social estipulados en el documento AB-1704 de la Octava Reposición de Recursos (párrafos 2.13 y 2.15).

**D. Aspectos especiales y riesgos**

- 4.15 El esquema del Proyecto supone estrecha colaboración entre los tres niveles de gobierno. Esto podría constituir un factor de riesgo para el normal desempeño del Proyecto. Para mitigar este riesgo SEDESOL firmará convenios de concertación con los gobiernos estatal y municipal, estipulando claramente los roles y responsabilidades de cada una de las partes. Asimismo, esta operación promoverá el fortalecimiento de los gobiernos locales y el apoyo de las comunidades.
- 4.16 La incapacidad de algunos municipios para completar su contrapartida ha sido identificada como un posible riesgo. Las donaciones bilaterales, de empresarios locales, migrantes y del estado o federación aportando su parte, son sustitutos que serían aceptables para cubrir los recursos de contrapartida municipal.
- 4.17 Debido a que el Proyecto se basa en la demanda, existe el riesgo de que los proyectos productivos que se presenten para ser financiados no cumplan con los requisitos mínimos de calidad y viabilidad establecidos en el MO. Para mitigar este riesgo el Proyecto fomenta la asociación entre grupos comunitarios y agencias de desarrollo, tanto para empresas nuevas como preexistentes, al tiempo que incorpora módulos para la discusión de oportunidades de negocio en los talleres de difusión con la comunidad y el sector privado.
- 4.18 Aunque SEDESOL tiene experiencia en la coordinación intrainstitucional (con programas tales como Hábitat y Oportunidades) e interinstitucional (con ministerios de línea, COPLADE y otros programas), el éxito del Programa 3x1 dependerá del buen funcionamiento y coordinación de todas y cada una de las partes. Esta operación mitiga este riesgo a través de la consolidación, fortalecimiento e institucionalización de los procesos previstos en el Proyecto.

**PROYECTO PILOTO 3x1 PARA MIGRANTES: INNOVACIÓN Y FORTALECIMIENTO - FASE I  
(ME-L1012)  
MARCO LÓGICO**

FASE I		FASE II	
<b>Fin</b>			
Contribuir al desarrollo de las economías locales y microrregionales, con el propósito de mejorar las condiciones socioeconómicas de las personas de bajos ingresos.	Aumento del nivel de ingreso de las poblaciones expulsoras de migrantes hacia el exterior del país en las áreas de intervención del Programa.  Mejora del acceso a servicios básicos para las poblaciones del piloto de infraestructura.	Contribuir a dinamizar las economías locales y microrregionales.  Disminuir los índices de Marginación en las localidades de intervención.	
<b>Propósito</b>			
El modelo operativo del Programa 3x1 es consolidado para que funcione con eficiencia, transparencia y equidad, en apoyo a proyectos de infraestructura social y productiva así como proyectos productivos viables, aptos para funcionar y ser replicados a escala nacional.	El 100% de los proyectos financiados por el Proyecto Piloto son generados a través de procesos de planeación participativa para el desarrollo local, al Final de la Fase I (FFI).  Se incrementa el porcentaje de proyectos de infraestructura en localidades de alta y muy alta marginación en al menos 10 puntos porcentuales con respecto a la línea de base 31% en 2005.  El 100% de los proyectos de infraestructura cuentan con un régimen de mantenimiento acordado, al FFI.  Al menos el 33% de los proyectos productivos estén en localidades de alta y muy alta marginación al FFI.  Como mínimo el 70% de las empresas preexistentes y el 50% de las de reciente creación cumplen con las metas establecidas en sus Planes de Negocio, al FFI.	Replicar a nivel nacional el modelo de proyectos productivos dentro del esquema institucional consolidado del Programa 3x1.  Evaluación final del Proyecto. Este indicador afectará solamente el acceso a actividades de infraestructura en la Fase II.  Idem al anterior.  Evaluación final del Proyecto. Este indicador afectará solamente el acceso a actividades productivas en la Fase II.  Idem al anterior.	Los ingresos por hogar han aumentado X% más que en el grupo de comparación, al Final de la Fase II (FFII).  Disminución de los niveles de las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) en las municipalidades que reciben el Programa, al FFII.  El número de localidades con clubes en los EEUU participantes en el Programa aumenta de 817 en 2005 a XX, al FFII.

Resumen Narrativo	Indicadores de Logro	Medios de Verificación	Supuestos
<b>Fin</b>			
Contribuir al desarrollo de las economías locales y microrregionales, con el propósito de mejorar las condiciones socioeconómicas de las personas de bajos ingresos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento del nivel de ingreso de las poblaciones expulsoras de migrantes en las áreas de intervención del Programa.</li> <li>- Mejora del acceso a servicios básicos para las poblaciones del piloto.</li> </ul>	<p>Encuesta de hogares.</p> <p>Índice de NBI.</p>	Se mantiene un entorno macroeconómico estable.
<b>Propósito Fase I</b>			
El modelo operativo del Programa 3x1 es consolidado para que funcione con eficiencia, transparencia y equidad, en apoyo a proyectos de infraestructura social y productiva, así como proyectos productivos viables, aptos para funcionar y ser replicados a escala nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El 100% de los proyectos financiados por el Proyecto Piloto son generados a través de procesos de planeación participativa para el desarrollo local, al FFI.</li> <li>- Se incrementa el porcentaje de proyectos de infraestructura en localidades de alta y muy alta marginación en al menos 10 puntos porcentuales con respecto a la línea de base 31% en 2005.</li> <li>- El 100% de los proyectos de infraestructura cuentan con un régimen de mantenimiento acordado, al FFI.</li> <li>- Al menos el 33% de los proyectos productivos estén en localidades de alta y muy alta marginación al FFI.</li> <li>- Como mínimo el 70% de las empresas preexistentes y el 50% de las de reciente creación cumplen con las metas establecidas en sus Planes de Negocio, al FFI.</li> <li>- El grado de satisfacción y la credibilidad del Programa 3x1 entre los beneficiarios y migrantes, ha aumentado desde X en 2006 según línea de base a Y al FFI.</li> </ul>	<p>Replicar a nivel nacional el modelo de proyectos productivos dentro del esquema institucional consolidado del Programa 3x1.</p> <p>Evaluación final del Proyecto. Este indicador afectará solamente el acceso a actividades de infraestructura en la Fase II.</p> <p>Idem al anterior.</p> <p>Evaluación final del Proyecto. Este indicador afectará solamente el acceso a actividades productivas en la Fase II.</p> <p>Idem al anterior.</p> <p>Evaluación final, encuesta de hogares y de migrantes.</p>	<p>Se mantiene la voluntad de los tres niveles de gobierno de participar en el Programa y coordinar esfuerzos.</p> <p>Se mantiene la credibilidad de los migrantes mexicanos en el Programa y se incrementan las donaciones para proyectos productivos en sus comunidades de origen.</p>

Resumen Narrativo	Indicadores de Logro	Medios de Verificación	Supuestos
<b>Componentes</b>			
<b>1. Proyectos productivos</b> Piloto de proyectos productivos auto-sustentables de carácter comunitario desarrollado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al menos 12 proyectos productivos aprobados por estado del piloto y por año.</li> <li>- Grupo Externo de Evaluación Técnica (GREET) de proyectos productivos organizado en cada Estado participante en el primer año.</li> <li>- SEDESOL cuenta con una unidad y una metodología para el seguimiento de proyectos productivos.</li> <li>- Se han canalizado al menos US\$2 millones de remesas colectivas hacia proyectos productivos, al FFI.</li> <li>- Al menos el 75% de las empresas nuevas siguen operando después de 18 meses del inicio del financiamiento del respectivo proyecto.</li> <li>- Al menos 30% de los beneficiarios directos son mujeres al inicio del Proyecto y un 40% antes de finalizar la ejecución.</li> </ul>	<p>Evaluación al FFI.</p> <p>Informe del Programa.</p> <p>Informe del Programa.</p> <p>Estados financieros auditados al final del primer año de existencia.</p> <p>Informe de monitoreo de los proyectos productivos.</p>	<p>SEDESOL tiene un amplio poder de convocatoria con los Clubes de Migrantes.</p> <p>Existe oferta de servicios de consultoría de calidad y otros servicios empresariales localmente disponibles.</p> <p>La demanda por proyectos productivos tiene la calidad suficiente para cumplir con los criterios de elegibilidad del Proyecto Piloto.</p>

Resumen Narrativo	Indicadores de Logro	Medios de Verificación	Supuestos
<p><b>2. Infraestructura social y productiva</b> La identificación de inversiones en infraestructura social y productiva, su monitoreo y mantenimiento, se realizan con la activa y coordinada participación de beneficiarios, migrantes y municipalidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A partir del 2007 el 100% de los proyectos a financiarse por el piloto han sido identificados y priorizados con procesos de planificación participativa.</li> <li>- El 100% de la infraestructura financiada por el piloto es periódicamente supervisada por Comités de Obra o Clubes Espejo, al FFI.</li> <li>- El 100% de la infraestructura financiada por el piloto tiene un esquema de mantenimiento sostenible, al FFI.</li> </ul>	<p>Informes del Programa.</p> <p>Actas de Comités de Obra.</p> <p>Planes de mantenimiento de cada obra con responsables y fuente de financiamiento.</p>	

Resumen Narrativo	Indicadores de Logro	Medios de Verificación	Supuestos
<p><b>3. Fortalecimiento institucional</b> Fortalecer la administración y operación del Programa 3x1 mediante: (i) la mejora de la comunicación entre los tres niveles de gobierno, los beneficiarios y las organizaciones de migrantes en el extranjero; (ii) el establecimiento de una plataforma de información y comunicaciones; y (iii) la implantación de un sistema robusto de monitoreo y evaluación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de al menos un xx% en el número de Clubes de Migrantes legalmente constituidos al FFI. Año Base 2006 (YY clubes legalmente constituidos).</li> <li>- Los representantes de los gobiernos locales están capacitados en tareas de gestión, seguimiento y mantenimiento de proyectos al final del segundo año del Programa (2007).</li> <li>- Mejora el conocimiento del Programa 3x1 entre las comunidades de migrantes remitentes y sus comunidades de origen al final del segundo año del Programa (2007).</li> <li>- 100% de los proyectos elegibles se encuentran accesibles y actualizados en cada una de las etapas del ciclo de proyecto, al final del segundo año de ejecución del Programa.</li> <li>- El Programa 3X1 cuenta con un sistema riguroso de evaluación cuantitativo (cuasi experimental) y cualitativo al FFI.</li> <li>- El Programa 3X1 cuenta con un sistema de monitoreo y seguimiento vinculado a la plataforma informática al FFI.</li> </ul>	<p>Plataforma informática. Evaluación final Fase I.</p> <p>Evidencia de convocatorias municipales a procesos de planificación participativa, participación en los COVAM, organización de talleres de concertación público/privada, etc.</p> <p>Encuesta de migrantes y de percepción de beneficiarios.</p> <p>Plataforma informática. Evaluación final Fase I.</p> <p>Informes cuantitativos y cualitativos.</p> <p>Muestra seleccionada al azar de informes de seguimiento y ejecución física y financiera de proyectos provenientes de la plataforma informática.</p>	



DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

PROYECTO DE RESOLUCIÓN DE-\_\_/\_

México. Préstamo \_\_\_\_/OC-ME a los Estados Unidos Mexicanos  
Proyecto Piloto 3x1 para Migrantes: Innovación y  
Fortalecimiento – Fase I

El Directorio Ejecutivo

RESUELVE:

Autorizar al Presidente del Banco, o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Banco proceda a formalizar el contrato o contratos que sean necesarios con los Estados Unidos Mexicanos, como Prestatario, para otorgarle un financiamiento destinado a cooperar en la ejecución del proyecto piloto 3 x 1 para migrantes: innovación y fortalecimiento - Fase I. Dicho financiamiento será hasta por la suma de US\$7.000.000, que formen parte de los recursos de la Facilidad Unimonetaria del Capital Ordinario del Banco, y se sujetará a los Plazos y Condiciones Financieras y a las Condiciones Contractuales Especiales del Resumen de Proyecto de la Propuesta de Préstamo.

(Aprobada el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2006)

LEG/OPR/RGII/IDBDOCS#686490  
ME-L1012