



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID



Banco Interamericano  
de Desarrollo



Rainforest  
Alliance



Proyecto de conservación  
forestal mediante  
certificación,  
comercialización y  
fortalecimiento  
de pequeños y medianos  
emprendimientos  
forestales”

Evaluación Técnica Final

Diciembre, 2015

*Oscar Hernández*

# Informe Final

## Contenido

Introducción .....	1
1 Metodología y herramientas utilizadas.....	2
1.1 Objetivo general.....	2
1.2 Objetivos principales.....	2
1.3 Criterios de Evaluación.....	3
1.4 Estrategia.....	3
1.5 Misión de Evaluación Técnica Final.....	4
2 Resultados de la Evaluación .....	5
2.1 Pertinencia del proyecto .....	5
2.1.1 Relevancia del planteamiento estratégico.....	8
2.1.2 Análisis de la estrategia de intervención.....	9
2.1.3 Análisis de supuestos .....	11
2.2 Eficiencia .....	14
2.2.1 Análisis del presupuesto del Proyecto .....	14
2.2.2 El rol del FOMIN/BID .....	17
2.2.3 El sistema de gestión administrativa y financiera .....	17
2.2.4 El sistema de monitoreo .....	18
2.2.5 El sistema de gobernanza.....	19
2.2.6 El sistema de comunicación .....	20
2.2.7 La calidad del personal del Proyecto.....	20
2.3 Efectividad.....	26
2.3.1 Propósito del Proyecto.....	26
2.3.2 Componente 1 del Proyecto.....	30
2.3.3 Componente 2 del Proyecto.....	31
2.3.4 Componente 3 del Proyecto.....	33
2.3.5 Componente 4 del Proyecto.....	34

2.4	Sostenibilidad .....	36
2.4.1	Marco de la evaluación de sostenibilidad .....	36
2.4.2	Análisis de sostenibilidad por EFC .....	37
2.4.3	Análisis de las principales dimensiones de la sostenibilidad .....	40
3	Contribución al Marco de Resultados Corporativos del FOMIN .....	44
4	Conclusiones, Recomendaciones y Lecciones Aprendidas .....	45
4.1	Conclusiones y Recomendaciones, por criterio de evaluación .....	45
4.2	Lecciones aprendidas .....	48
5	Valor Agregado: aportes a la gestión de fondos para los EFC.....	50
5.1	Siete potenciales fuentes de financiamiento identificadas .....	51
5.2	Dos iniciativas, a nivel de borrador .....	57
6	Anexos .....	58
7	Referencias.....	77

## Listado de Figuras

Figura 1. Intervención del Proyecto en la cadena de valor forestal.....	10
Figura 2. Porcentajes de distribución financiera, por componente.....	15
Figura 3. Distribución de recursos financieros por país. ....	16
Figura 4. Calificación de las EFC sobre el personal del Proyecto .....	21
Figura 5. Calificación de las EFC sobre la entrega de los servicios.....	21
Figura 6. Análisis consolidado de sostenibilidad, por país.....	39
Figura 7. Valoración promedio de la sostenibilidad, por EFC .....	40
Figura 8. Resumen del análisis de sostenibilidad de los EFC, por dimensión .....	41

## Listado de Cuadros

Cuadro 1. Bosques y Tierras Boscosas, por país en el Proyecto (miles ha).....	6
Cuadro 2. Comparación entre los plazos de los hitos planificados y realizados.....	23
Cuadro 3. Calificación de los indicadores del Propósito del Proyecto. ....	27
Cuadro 4. Calificación de los indicadores del Componente 1.....	30
Cuadro 5. Calificación de los indicadores del Componente 2.....	31
Cuadro 6. Calificación de los indicadores del Componente 3.....	33
Cuadro 7. Calificación de los indicadores del Componente 4.....	34
Cuadro 8. Análisis de las dimensiones de la sostenibilidad, por EFC.....	37
Cuadro 9. Indicadores para el Marco de Resultados Corporativos del FOMIN .....	44

## Listado de Anexos

Anexo 1. Personas e instituciones entrevistadas.....	58
Anexo 2. Contenido Matriz de Evaluación .....	60
Anexo 3. Boleta de encuesta para EFC.....	66
Anexo 4. Descripción de la Tabla de Calificación de los Indicadores .....	68
Anexo 5. Formato del Check List de Sostenibilidad .....	69
Anexo 6. Global Innovation Fund (GIF) .....	71
Anexo 7. Forest Investment Program (FIP), en alianza con organización campesina.....	75

## Introducción

Rainforest Alliance (RA) promueve a nivel mundial la conservación de los bosques junto a la promoción de medios de vida sostenibles, a partir de la certificación forestal. En el año 2010, el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) confió en RA a través del apoyo técnico y financiero del “Proyecto de conservación forestal mediante certificación, comercialización y fortalecimiento de pequeños y medianos emprendimientos forestales”. El área de intervención incluyó Guatemala, Honduras, México, Nicaragua y Perú. El Proyecto finalizó en el año 2015.

La evaluación se realiza en cumplimiento a la cláusula decimoséptima del convenio de Cooperación Técnica No Reembolsable ATN/ME-12087-RG, que establece que se contratará una evaluación independiente, al finalizar la ejecución técnica del proyecto. Para el efecto, se contrataron los servicios profesionales del especialista en diseño y evaluación de proyectos de la cooperación internacional, Oscar Hernández Vela, con el soporte de la consultora asociada Marjolein de Jonge. La Evaluación Técnica Final (ETF) del Proyecto se realizó en 2 meses<sup>1</sup>.

El presente Informe Final ha sido elaborado conforme los términos de referencia del contrato administrativo establecido con RA, bajo la supervisión del Responsable en el FOMIN de la Supervisión Técnica y Fiduciaria del Proyecto.

Metodológicamente, se ha realizado un análisis detallado de la información recabada durante las entrevistas y encuestas a los beneficiarios (Emprendimientos Forestales Comunitarios, EFC), entrevistas institucionales con entidades gubernamentales y no gubernamentales, entrevistas con el personal del Organismo Ejecutor (OE) y observaciones de campo en los 5 países de la intervención.

El documento resume en la primera sección la metodología, aplicada conforme los estándares internacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). En la segunda sección, se describen los principales hallazgos de la evaluación para los criterios de Pertinencia, Eficacia, Eficiencia y Sostenibilidad. En la tercera sección, se presentan las conclusiones, las recomendaciones y las lecciones aprendidas. En la cuarta sección se presenta la contribución del Proyecto a los indicadores corporativos del FOMIN. Como valor agregado de la evaluación, en la quinta sección, se presentan elementos para la gestión de fondos de RA para la atención de los EFC.

Basado en la calificación de los indicadores del marco lógico, el nivel de cumplimiento del Propósito del Proyecto es “Altamente Satisfactorio”. La calificación es sobresaliente, especialmente si se toma en cuenta que no se cumplieron algunos de los supuestos políticos, institucionales y económicos, así como, que hubo rotación del personal gerencial. La visión, el compromiso y la gestión basada en resultados de RA con la orientación estratégica del FOMIN/BID logró el éxito del Proyecto. También se identificaron áreas de mejora sobre el diseño, mecanismos de ejecución y sostenibilidad.

---

<sup>1</sup> Inició el 18 de octubre 2015 y la presentación de resultados se realizó el 18 de diciembre 2015 en la ciudad de México.

El Proyecto ha realizado acciones para la sostenibilidad de los cambios alcanzados en los EFC. Durante el taller de cierre, el equipo de RA plasmó la estrategia de sostenibilidad del Proyecto y elaboró un instrumento para el seguimiento de las conclusiones y recomendaciones de esta Evaluación Técnica Final.

Como parte del presente informe, se presenta en un archivo por separado la Ayuda de Memoria del taller de cierre del evento, realizado en México D.F. el 17 y 18 de diciembre 2015.

Con este informe, el consultor aspira a contribuir con los planteamientos estratégicos de RA y el FOMIN para avanzar en la conservación y desarrollo sustentable de los países de América Latina.

## **1 Metodología y herramientas utilizadas**

### **1.1 Objetivo general**

Evaluar, y de ser necesario revisar, el desempeño técnico del Proyecto desde que inició su operación, es decir, la eficiencia y efectividad tanto de su gestión operativa como de su ejecución.

### **1.2 Objetivos principales**

- i. Analizar el nivel de sostenibilidad de los resultados del Proyecto, e identificar y sistematizar las principales lecciones aprendidas del proyecto en la región en comunicación con las coordinaciones de cada país.
- ii. Constatar si existió una disparidad significativa en la ejecución de actividades tomando como base el marco lógico.
- iii. Presentar un análisis del contexto económico, político y social en el cual se desarrolló el Proyecto y las instituciones participantes, así como los cambios en los supuestos establecidos en el marco lógico del mismo, y el impacto que estos tuvieron en los objetivos del Proyecto y en la ejecución del mismo;
- iv. Determinar hasta qué punto los objetivos, tal como se definieron en el marco lógico, fueron logrados en la vida del Proyecto; con especial énfasis en los avances en la capacitación de auditores forestales y en la promoción y ejecución de la certificación forestal; el estado de desarrollo de las alianzas asociativas entre emprendimientos forestales para lograr economía de escala, así como de la capacitación y aplicación de gestión empresarial sustentable entre dichos beneficiarios; el estado de negociaciones comerciales con compradores nacionales e internacionales para fortalecer la demanda por productos forestales certificados.
- v. Analizar el costo efectividad (en términos de objetivos logrados en relación al presupuesto y tiempo programados), así como analizar el costo de las actividades implementadas.
- vi. Identificar las fortalezas y debilidades del Organismo Ejecutor (OE) del Proyecto;
- vii. Recomendar medidas correctivas para ser utilizadas en futuros proyectos e iniciativas regionales y nacionales.

### 1.3 Criterios de Evaluación

Los criterios de evaluación se fundamentan en los definidos por el Comité de Asistencia al Desarrollo de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos); los mismos han sido combinados con lo establecido en los TDR (sección 4). Cuatro criterios se aplicarán permanentemente y de forma combinada, durante toda la ETF: **Pertinencia, Eficiencia, Efectividad y Sostenibilidad**; el énfasis de la evaluación se está dando a sostenibilidad.

Adicionalmente, con base en la experiencia del evaluador se están aplicando los siguientes aspectos metodológicos:

- *Reflexión-construcción*: En coordinación con el personal de RA se están conduciendo procesos de reflexión para establecer las estrategias de sostenibilidad orientada a los Emprendimientos Forestales Comunitarios (EFC).
- *Integridad*: el evaluador aplica normas éticas, como es usual en proceso de evaluación; en aquellos casos significativos que se encuentren asuntos que impliquen conflicto de interés o faltas de conducta profesional se reportará al supervisor de la consultoría.
- *Validación de la información*: se buscarán, en la medida de lo posible, más de una fuente para poder cruzar información y confirmar que la información proporcionada por cada fuente es válida y exacta.
- *Respeto y anonimato*: todos los participantes y entrevistados tendrán el derecho de brindar información en confidencia, y en general, no se personalizará la fuente en los informes.

### 1.4 Estrategia

La ETF basó el análisis en una combinación de entrevistas, grupos focales, observación en campo y revisión de documentación. Se utilizaron diferentes herramientas con el fin de facilitar el proceso y ordenar la información para su posterior análisis. Las herramientas incluyen:

1. La Matriz de Evaluación, que contiene las preguntas de la ETF de cada criterio de evaluación y los tipos de actores que participan en el Proyecto.
2. Guía de entrevistas semi-estructuradas, por tipo de actor.
3. Guía de preguntas de grupos focales. En el caso de los EFC las preguntas han sido mediadas pedagógicamente, para facilitar su comprensión.
4. Observaciones de campo, por criterio de evaluación.
5. Encuesta a EFC. Con el fin de despersonalizar la evaluación requerida en los TDR<sup>2</sup> referente a “El Papel que la calidad del personal directivo y operativo del Proyecto, en términos de sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores, ha jugado en la efectividad y eficiencia en la ejecución...”, se levantó con los EFC una encuesta de satisfacción de servicios (Anexo 2).

---

<sup>2</sup>Sección 4, numeral b, subnumeral viii sobre eficiencia y eficacia para la Gestión Operativa del Proyecto.

6. Check-list de consideraciones para la sostenibilidad. Con el fin de determinar la probabilidad de que los cambios logrados por el Proyecto en los EFC sean sostenibles, se determinó la existencia o no de los principales factores de sostenibilidad; se analizaron las dimensiones técnica, económica, social y ambiental (Anexo 3).

Además, se construyeron bases de datos referentes a los aspectos clave definidos en los TDR: la capacitación de auditores forestales; la promoción y ejecución de la certificación forestal; el estado de desarrollo de las alianzas asociativas entre emprendimientos forestales para lograr economía de escala; y el estado de negociaciones comerciales con compradores nacionales e internacionales.

### ***1.5 Misión de Evaluación Técnica Final***

La Misión de Evaluación Técnica Final a los cinco países del área de intervención del Proyecto, incluyó entrevistas con EFC, personal del FOMIN y Rainforest Alliance, entidades gubernamentales y socios. Además, se realizaron consultas en los sitios web de los principales actores y contacto con potenciales donantes. Se dedicó una semana a cada país para recopilar la información requerida.

La principal restricción que enfrentó el evaluador fue el corto tiempo para la presentación del borrador (40 días, incluyendo la visita a 5 países); por tal razón se incorporó a Marjolein de Jonge, como consultora asociada para el registro y análisis de medios de verificación y presupuesto.

Una limitación fue que estando en Lima, Perú, no se pudo viajar hacia Puerto Maldonado debido a un paro general; por lo tanto, las entrevistas locales se hicieron vía Skype.



## 2 Resultados de la Evaluación

### 2.1 Pertinencia del proyecto

El Proyecto es altamente pertinente porque impulsa al sector forestal, el cual representa uno de los principales motores de la economía en los países del área de intervención. De acuerdo a la Comisión Forestal para América Latina y el Caribe (2012), se estima que el promedio regional de participación del sector forestal en el Producto Interno Bruto (PIB) de los países es entre 2% y 3%<sup>3</sup>.

El diseño original del Proyecto fue pertinente para alcanzar el Fin de *“Contribuir a mejorar el nivel de vida de las comunidades que basan su bienestar en la empresa forestal, de una manera sustentable, en los países del Proyecto”*. Las contribuciones de los bosques al bienestar humano son de largo alcance porque proporcionan suministros como productos maderables y no maderables, y desempeñan una función clave en la lucha contra la pobreza rural, en el logro de la seguridad alimentaria y en el aseguramiento de medios de vida. Los bosques ofrecen oportunidades prometedoras para un crecimiento verde a mediano plazo y proporcionan servicios ambientales vitales a largo plazo, como el aire y el agua limpios, la biodiversidad y la mitigación de los efectos del cambio climático. Precisamente, en la recién lanzado Acuerdo de París<sup>4</sup>, derivado de la 21ª. reunión de la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CNUCC), se reafirma como nunca antes, el reconocimiento de los bosques para la mitigación de los efectos del cambio climático.

En general, el área de intervención es pertinente. Geográficamente, el bosque representa alrededor de la mitad de la superficie de los países del área de intervención del Proyecto (Cuadro 1). Cuatro de los cinco países intervenidos ubican su área de intervención en el Corredor Biológico Mesoamericano<sup>5</sup>, siendo afín el Proyecto a los objetivos del CBM, en cuanto a mantener la diversidad biológica, mejorar la conectividad del paisaje, promover procesos productivos sustentables y especialmente porque mejora la calidad de vida de las poblaciones humanas locales que usan, manejan y conservan la biodiversidad. La región centroamericana tiene el potencial de volverse un bloque integrado, pero la implementación individual de las políticas ha limitado la integración (Deras, 2012); esto es uno de los desafíos que asume el Proyecto.

---

<sup>3</sup> El mismo documento señala que existe un convencimiento de que estos porcentajes pueden ser mayores.

<sup>4</sup> 12-diciembre-15.

<sup>5</sup>El CBM fue establecido en 1997 por los gobiernos de los países que conforman la región mesoamericana: Belice, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y México. Disponible en: <http://www.biodiversidad.gob.mx/corredor/corredorbiomeso.html>. Consultado en línea el 13-dic-15.

**Cuadro 1. Bosques y Tierras Boscosas, por país en el Proyecto (miles ha).**

<b>País</b>	<b>Superficie de tierras</b>	<b>Bosques y Tierras Boscosas</b>	<b>% de la superficie total</b>
Guatemala	10,716	4,874	45%
Honduras	11,189	6,211	56%
México	194,395	85,755	44%
Nicaragua	12,034	5,333	44%
Perú	128,000	83,376	65%

*Fuente:* (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO), 2015)

El diseño original del Proyecto apuesta por un enfoque regional y marca algunas estimaciones preliminares de los indicadores a nivel nacional; esta característica representa un margen de independencia para la intervención a nivel de los cinco países, lo cual repercute en la asignación presupuestaria para las actividades del Proyecto.

Además, el diseño fue pertinente con el Propósito del Proyecto: “Impulsar a los emprendimientos forestales de los países del proyecto para que:

- “Adopten prácticas de manejo forestal sustentable”; lo cual demostró que a través de la Certificación Forestal se asegura el cumplimiento de estándares sociales, económicos y ambientales.
- “Desarrollen habilidades de negocio”; que con un impulso acertado del FOMIN/BID se enfocó claramente en las micro, pequeñas y medianas y empresas (MIPYMES) forestales, basado en un modelo de desarrollo económico social de la forestería comunitaria.
- “Logren un mayor acceso al mercado y a instrumentos de financiamiento”; lo cual capitalizó la experiencia de RA en cuanto al análisis de la demanda, contactos y acompañamiento a negociaciones de productos maderables y no maderables del bosque de los Emprendimientos Forestales Comunitarios (EFC), así como, el acercamiento con entidades que satisficieran las necesidades financieras para la operación de la cadena de valor forestal.

El diseño del Proyecto innova en el abordaje de la Forestería Comunitaria (Recuadro 1), que es una de las opciones más promisorias para resolver el dilema de la conciliación entre la preservación de la naturaleza y el desarrollo económico de los pueblos. Las razones son que impulsa la conservación forestal a partir del acceso al mercado de los bienes maderables y no maderables del bosque, especialmente de productos certificados.

La base de la forestería comunitaria es social. Aunque el diseño del Proyecto contempló en el Componente 3, una actividad sobre trabajo práctico con líderes comunitarios para mejorar las organizaciones sociales y formalizar y fortalecer los emprendimientos forestales, no fue incluida en el Marco Lógico. En todo caso, el diseño del proyecto adoleció de una mención más contundente sobre el fortalecimiento organizacional de los emprendimientos.

### Recuadro 1. La Forestería Comunitaria

Según la Alianza Mesoamericana de Pueblos y Bosques (2014), en Mesoamérica los pueblos indígenas y comunidades forestales tienen una influencia histórica sobre 50 millones de hectáreas de bosques. En estas áreas han habido diversas estrategias como las áreas protegidas declaradas seguidas por proyectos de “Corredores Biológicos”. Sin embargo, las condiciones sociales y económicas de los pueblos y comunidades no cambiaron. Este es el origen de la forestería comunitaria.

El Manejo Forestal Comunitario (MFC) promueve el uso planificado de diferentes tipos de bosque por parte de las poblaciones locales; entre ellas, comunidades indígenas, campesinas o tradicionales, asentamientos de colonos, poblaciones ribereñas y pequeños agricultores o finqueros en general (Sabogal, 2008).

Nygren cita que las políticas de forestería comunitaria comenzaron a ganar mayor aprobación mundial en los años 70s. Las experiencias poco exitosas de las políticas forestales dirigidas desde arriba hacia abajo estimularon un cambio hacia los programas forestales en los cuales el rol de la población rural se considera como un punto de partida (Arnold 1991, von Stieglitz 2000).

El fortalecimiento del MFC tiene dos objetivos complementarios:

- Asegurar o mejorar el bienestar de sus protagonistas: los pobladores en comunidades campesinas e indígenas.
- Contribuir a la conservación de los bosques para asegurar a la sociedad en general, los servicios que estos proporcionan.

Para la evolución de los modelos se ha puesto atención a las siguientes deficiencias en el concepto convencional de la forestería comunitaria (Nygren, s.f):

- Percepción de las comunidades rurales como unidades sociales homogéneas, con pocos vínculos hacia afuera. Atención insuficiente a los diferentes actores involucrados en el uso de los recursos forestales, así como a sus diferentes posiciones de poder.
- Atención insuficiente a los potenciales conflictos de interés entre los diferentes actores involucrados en el uso, manejo y control de los recursos forestales.

Las comunidades que dependen del manejo y aprovechamiento de los bosques para su supervivencia enfrentan desafíos técnicos para lograr un manejo forestal socialmente aceptable y económicamente competitivo en un contexto cada vez más orientado al mercado.

### 2.1.1 Relevancia del planteamiento estratégico

El diseño original del Proyecto se fundamenta en el Modelo de Valor Económico Total (VET) del bosque, planteado por RA desde hace más de una década (Recuadro 2). Dado que el Modelo VET se adelantó a su época, los cambios surgidos durante la vida del Proyecto han favorecido su desarrollo. Empezando por las tendencias mundiales de consumo responsable que privilegian a los productos certificados; transitando por la valorización de especies maderables menos conocidas y de productos no maderables del bosque. El broche de oro es el cambio favorable global acontecido al final del Proyecto durante la 21ª. Reunión de la Convención marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, que confirma y vincula legalmente la importancia de los bosques para mitigar los efectos del Cambio Climático.

#### Recuadro 2. El Modelo de Manejo Forestal Sostenible

El Modelo Forestal Sostenible fue planteado, validado e implementado desde hace más de una década por RA, con la finalidad de optimizar el Valor Económico Total (VET) del bosque. El modelo abarca desde la ordenación forestal hasta la compensación de servicios ambientales. A continuación, se presentan las cuatro fases que integran el Modelo.



La fase de **Manejo Forestal Sostenible** consiste en la implementación de un plan general de manejo integrado basado en la ordenación forestal y enfocado en alcanzar la certificación como “buen manejo forestal” para facilitar el acceso a mercados justos y construir las bases de la sostenibilidad.

La segunda fase, **Productos Maderables y Valor Agregado de Especies Menos Conocidas**, fomenta la producción, gestión empresarial y comercialización de productos maderables haciendo énfasis en el valor agregado y control de calidad de nuevos productos. También busca incrementar la rentabilidad del manejo forestal y la reducción de las presiones a especies de mayor valor económico propiciando su protección.

La fase de **Productos No Maderables con Valor Agregado** se enfoca en integrar los productos no maderables dentro del modelo de manejo, con la finalidad de aumentar la rentabilidad y promover la participación de Emprendimientos Forestales Comunitarios, aglutinados en organizaciones de segundo nivel.

La última fase, **Servicios Producidos por el Sistema de Manejo**, busca la compensación económica por los servicios ambientales derivados del manejo sostenible y conservación del bosque para mitigar los efectos del cambio climático, lo cual ha sido declarado en la COP de la Conferencia de Naciones Unidas sobre Cambio Climático.

Evidentemente, el acceso a servicios colaterales, como asistencia técnica, comercial y financiera, es un requisito fundamental para el despeque y consolidación del **Modelo de Manejo Forestal Sostenible**.

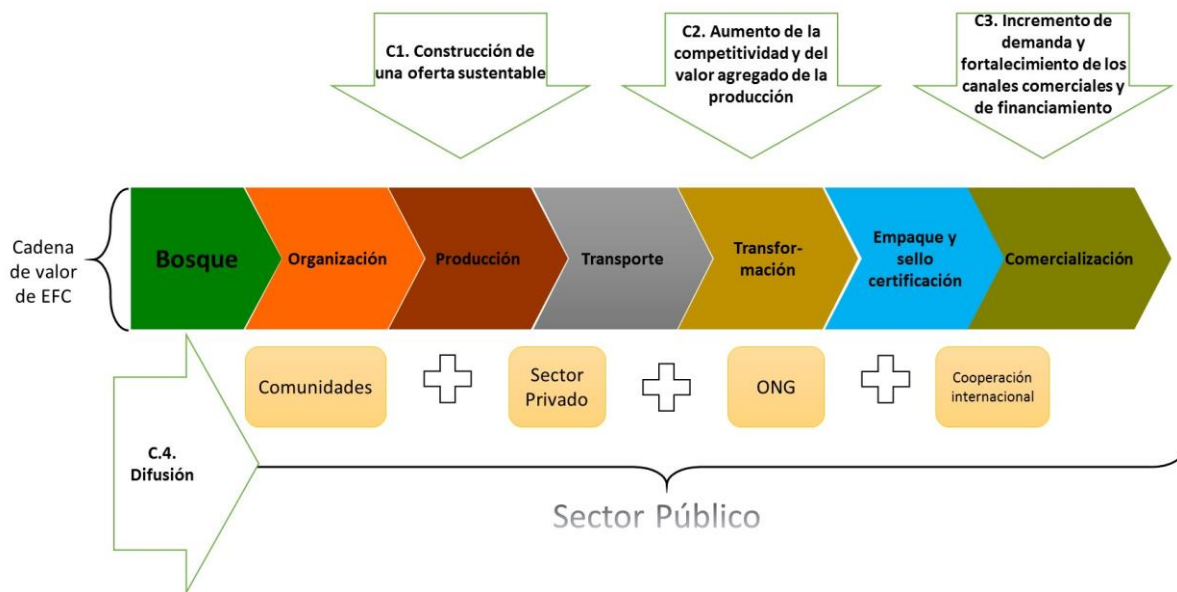
*Fuente:* (Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y Rainforest Alliance (RA), 2014)

### 2.1.2 Análisis de la estrategia de intervención

El diseño del Proyecto aborda integralmente la Cadena de Valor Forestal, que se puede definir como la colaboración estratégica de organizaciones y/o empresas con el fin de satisfacer demandas de mercado en el largo plazo y lograr beneficios mutuos para todos los eslabones de la cadena; implica una red de alianzas verticales o estratégicas. El enfoque de la cadena de valor forestal propuesto por el Proyecto considera todos los elementos comunes de las diversas definiciones de autores (Iglesias, 2002; Herrera, 2001; (Wilson Romero Alvarado, 2006) sobre “Cadenas de valor”, porque:

- Es un sistema que involucra a un conjunto de empresas y/o actividades
- Está en función de la demanda.
- Apuesta por elevar la competitividad.
- Busca la reducción de costos y el aumento de la productividad.
- Implica la idea de valor agregado.
- Es una alianza de largo plazo.

En la Figura 1 se presentan los eslabones de la cadena y se esquematiza la intervención de los componentes (flechas) del Proyecto los cuales cubren la mayor parte de la misma.



**Figura 1. Intervención del Proyecto en la cadena de valor forestal**

En la Figura 1 se muestra que el rol del Sector Público es clave porque regula toda la cadena y sus actores. En los países del área de intervención la influencia del sistema político es creciente. El diseño original del Proyecto no consideró un componente de Gobernanza, orientado a promover procesos y mecanismos de interacción entre los actores gubernamentales y no gubernamentales para reconstruir el sentido y la capacidad de dirección de la sociedad y su relación con el medio ambiente<sup>6</sup>. A pesar de eso, la Organización Ejecutora hizo un esfuerzo por instrumentalizar las políticas forestales vigentes (normas, manuales y procedimientos entre otros) en los 5 países, así como, las gestionó ante los tomadores de decisión. Existen múltiples ejemplos de ello: i) El mecanismo y formato de Plan de Manejo Integral, que incluye productos no maderables (Xate, Pimienta, Ramón, entre otros), en Petén, GUA; ii) La oficialización por parte del ICF sobre la mecanización de la extracción de madera -en vez del método tradicional-, así como, la aprobación de los métodos para el cálculo de la Corte Anual Permisible<sup>7</sup>, en HON; iii) la evolución del modelo de exportación institucional, para que una organización comunitaria (ejido Caobas) por primera vez exporte directamente a COPADE, en Quintana Roo en MEX; iv) La aprobación de las regulaciones para el aprovechamiento de productos no maderables (p.e. mimbre) y el establecimiento de una alianza público privada para el aprovechamiento de la madera caída por el paso del Huracán Felix con participación de la comunidad Awastigni, ambos en NIC.

En todo caso, el diseño del proyecto adoleció de una mención más contundente sobre el fortalecimiento organizacional de los emprendimientos.

<sup>6</sup> Mats Rolen, Helen Sjoberg (1997), citado en el documento de posicionamiento para el VI Foro Mundial del 2012. Consultado en línea en [www.gwp.org/Global/GWP-Cam\\_Files/Gobernanza%20para%20GIRH.pdf](http://www.gwp.org/Global/GWP-Cam_Files/Gobernanza%20para%20GIRH.pdf) el 09 de diciembre de 2015.

<sup>7</sup> Anteriormente, el ICF autorizaba un techo de hasta 200 m3 de madera con fines de extracción por unidad de área.

Los indicadores de Fin, Propósito y Componentes del Proyecto son relevantes porque orientan y miden apropiadamente la intervención del Proyecto, en los diferentes eslabones de la Cadena de Valor (Figura 1). Para complementar la estrategia de intervención, hubiese sido conveniente incluir indicadores sobre la gobernanza y fortalecimiento organizacional.

Es importante resaltar que los EFC reconocieron el rol de RA como padrinos confiables a lo largo de la cadena de valor, lo cual incluso les aumentó la autoestima de los dirigentes y la membresía. Los EFC manifestaron que en la cadena del sector forestal valoran principalmente el apoyo del Proyecto a los eslabones de producción y de comercialización. En el eslabón de producción los EFC valoran principalmente el apoyo para la certificación del manejo forestal sostenible (capacitación e implementación) y la asistencia técnica para innovar tecnológicamente. En el eslabón de comercialización los EFC resaltan el enfoque de negocios sostenibles a través de la inteligencia de mercados, el contacto con los clientes, la diversificación de los productos, y sobre todo los encadenamientos empresariales. En el caso del área administrativa y financiera reconocieron que la exigencia de la certificación los obligaba a mejorar los procesos, aunque sigue siendo una materia pendiente.

En contraposición los aspectos menos valorados del Proyecto por parte de los EFC son los relacionados con el eslabón de organización, lo cual tiene sentido porque no estaba claramente establecido en el diseño del proyecto. Según los EFC, en los emprendimientos más lejanos, las visitas en ocasiones fueron irregulares (en ocasiones escasas, en otras demasiadas), lo cual generaba que en algunos momentos no se pudiera avanzar en el Proyecto.

### **2.1.3 Análisis de supuestos**

En general, los supuestos del diseño original del Proyecto se cumplieron parcialmente. Pese a ello, no hubo mayor repercusión en la efectividad y eficiencia de la gestión operativa del Proyecto. Dos factores fueron determinantes: i) El buen diseño del Proyecto por parte del FOMIN/BID y de RA, que internalizó la intervención, a una lógica de desarrollo de la forestería comunitaria, en vez de una iniciativa aislada. ii) La movilización de recursos financieros de contrapartida requeridos por el FOMIN/BID, lo cual incorporó a otros actores (PNUD, USAID, GEF, Avery Dennison, Towards Sustainability) con la ventaja de impulsar el mismo proceso de desarrollo.

El análisis de los supuestos de Fin y Propósito (Recuadro 3) se presenta a continuación:

### Recuadro 3. Supuestos sobre el Fin del Proyecto<sup>8</sup>

- El escenario macroeconómico, político, institucional y legal en los países del Proyecto se mantiene propicio para permitir el desarrollo forestal comunitario bajo criterios de certificación.
- Existe una buena coordinación de los esfuerzos institucionales de las diferentes entidades encargadas del sector.

Macroeconómicamente, el escenario se debilitó debido al aumento de la cantidad e intensidad de las amenazas identificadas en el diseño original: aumento de la tala ilegal, narcotráfico y usurpación de tierras. Estos problemas fueron más sensibles en Honduras y Nicaragua, en comparación con México, Guatemala y Perú. Aunque el Organismo Ejecutor aplicó un manejo adaptativo, como es lógico suponer, un Proyecto no logra superar tal magnitud de amenazas. Lo anterior limitó significativamente la ejecución en Nicaragua, afectada principalmente por una distorsión del mercado de productos forestales debido a la intervención de la empresa Alba Forestal y en menor grado en Honduras donde prevalece la competencia desleal por madera ilegal.

Políticamente, durante la vida del Proyecto se logró un reconocimiento político creciente acerca de la forestería comunitaria, la certificación forestal y la promoción del mercado como estrategia de conservación (esto pudo ser influenciado por el mismo Proyecto) en todos los países, con excepción de Nicaragua en donde hay una tendencia a la disminución de la cooperación internacional. Sin embargo, existe una enorme diferencia entre las declaraciones y promulgación de políticas públicas, y su respectiva aplicación en el terreno. Además, en la mayoría de los países han aumentado los índices de corrupción y tráfico ilegal de madera.

Legalmente, el marco normativo ha sido estable o ha sido actualizado en favor de la temática del Proyecto, lo cual demuestra la pertinencia del diseño original. En el caso de Guatemala, la Ley de las concesiones requiere la certificación forestal<sup>9</sup>. En Honduras la institucionalidad pública forestal (Instituto de Conservación Forestal) ha sido incorporada a la Secretaría de Energía, Recursos Naturales, Ambiente y Minas (SERNA); la nueva Ley Forestal<sup>10</sup> promueve la forestería comunitaria y apuesta por reducir la tramitología<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> Existe un tercer supuesto, que por el momento aún no es sujeto de evaluación: Existen apoyos (acompañamiento técnico) para los emprendimientos del Proyecto al menos dos años después de su conclusión.

<sup>9</sup> Ley Forestal, Decreto Número 101-96 del Congreso de la República de Guatemala, Artículo 3. Y del Artículo 26 al 33, Ley de Áreas Protegidas, Decreto Numero 4-89 del Congreso de la República de Guatemala. Art. 19.

<sup>10</sup> Ley Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre, decreto legislativo 98-2007 Congreso Nacional de la República de Honduras.

<sup>11</sup> Según ICF se ha reducido a 52 pasos....



A pesar que la forestería comunitaria surgió en México, ha sufrido un letargo porque la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) ha facilitado mecanismos financieros de subsidio que tienden a mantener el status quo, que incluso actualmente cubren hasta el costo de la certificación forestal. En Nicaragua, el Instituto Nacional Forestal (INAFOR) es un organismo dirigido verticalmente con un sistema fallido, caracterizado por la burocracia que no logra aplicar la ley forestal<sup>12</sup>. En Perú, la política y nueva ley forestal<sup>13</sup> impulsan la modernización de la institucionalidad pública del Ministerio del Ambiente (MINAM) que incluso promueve incentivos forestales para las comunidades; sin embargo, está separado del servicio forestal, el cual pertenece a la estructura del Ministerio de Agricultura y Riego (MINAG).

#### Recuadro 4. Supuestos sobre el Propósito del Proyecto

- Aumenta el compromiso de las autoridades y comunidades forestales por realizar esfuerzos importantes para integrar a la certificación como una herramienta clave en sus procesos productivos.
- Existen los recursos económicos para fomentar en los emprendimientos forestales la inversión en la certificación en sus procesos.
- La demanda local y mundial por productos certificados maderables se mantiene alta y creciente.

En general, el compromiso de las comunidades forestales por la certificación es auténtico porque les ayuda a hacer un buen manejo forestal, con criterios ambientales, sociales y económicos; sin embargo, en el caso del centro y sur de México el interés ha declinado en la certificación debido a que muchos ejidos venden la madera en pie, mientras que en Nicaragua y Honduras la competencia desleal de venta de madera ilegal desincentiva la certificación. Por otro lado, el incentivo que brinda el mercado a través de la demanda de productos certificados en el sureste de México, Guatemala y Perú es un potente factor para aumentar el compromiso por la certificación forestal. En particular, la rotación de los cuadros directos de los EFC afecta cíclicamente el avance del Proyecto, ya que cada vez que asumen nuevas autoridades, en un período que oscila entre 2 o 4 años (en caso de reelección), se debe reiniciar el trabajo del Proyecto con ellos.

En el caso de las autoridades, debido a la alta rotación de funcionarios el nivel de compromiso varía: desde Guatemala donde CONAP acompaña de cerca a las concesiones forestales (y por ende al Proyecto), pasando por México donde en general ha declinado el interés institucional por la certificación FSC, debido al surgimiento de una norma nacional con más aceptación y que facilita el cumplimiento por parte de las comunidades debido a que tiene menor nivel de exigencia.

12 Ley No. 462. Ley de Conservación, Fomento y Desarrollo Sostenible del Sector Forestal, Asamblea Nacional de la República de Nicaragua.

13 Ley Forestal y de Fauna Silvestre. Nº 29763, Congreso de la República de Perú. 2010 y Política Nacional Forestal y de Fauna Silvestre. Decreto Supremo. Nº 009-2013-MINAGRI. Perú.

En los países donde los EFC venden los productos certificados, cuentan con recursos disponibles para el pago de la certificación. Sin embargo, la mayor parte de los emprendimientos forestales aduce que es un costo muy elevado.

El enfoque de la certificación forestal impulsado por el Proyecto tiene alta relevancia para el sector forestal de los países, porque impulsa la protección y conservación de los ecosistemas forestales, es socialmente beneficioso para las comunidades locales e indígenas, y promueve un acceso más equitativo a los beneficios derivado de las ventas en los mercados internacionales. La demanda mundial es alta y creciente para productos certificados; a nivel nacional la demanda en los cinco países es prácticamente nula debido a que se desconoce en general el proceso de certificación y en particular los beneficios de la norma FSC. Precisamente, el desarrollo del mercado local es una de las áreas de trabajo identificadas por el FSC en la región.

El posicionamiento de la certificación forestal en la agenda sectorial de los países del área de intervención, ha favorecido que incluso los países mismos trabajen en el desarrollo de su propia norma nacional de certificación, entre los cuales sobresale el lanzamiento de la norma mexicana de certificación.

Finalmente, durante las entrevistas con entidades socias del Proyecto, se determinó que existe un dilema sobre la pertinencia o no, de que RA implemente un Proyecto que impulse la certificación forestal, debido a que RA tiene una división de certificación FSC. Los niveles gerenciales del Proyecto han aplicado una política firme de separación de funciones, para minimizar la relación con el personal responsable de la certificación forestal; operativamente es complejo lograr siempre esa separación de funciones cuando se trabaja con los mismos EFC. En todo caso, una prospección demuestra que siempre que RA provea asistencia técnica para la certificación forestal, de alguna forma tendrá relación con la entidad certificadora, lo que a su vez podría generar un potencial conflicto de intereses independientemente de quien se trate. Con el nuevo planteamiento estratégico de RA se prevé que se superará este potencial conflicto de intereses.

## **2.2 Eficiencia**

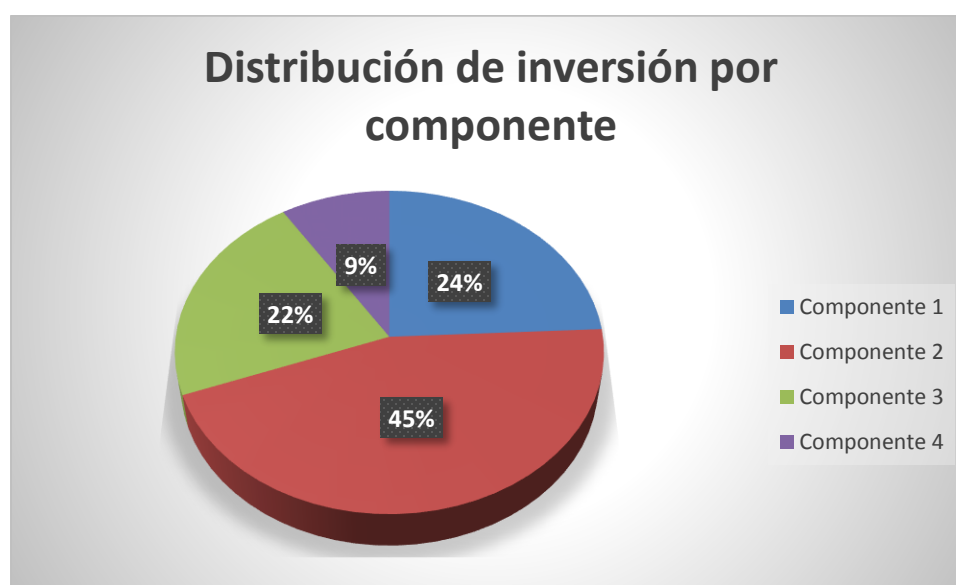
### **2.2.1 Análisis del presupuesto del Proyecto**

El nivel de cumplimiento financiero actualizado a junio de 2015 es de 94%, equivalente a USD 8,552,654. El aporte del FOMIN representa el 43% de este monto y el aporte de RA el 51%, lo cual mantiene una tendencia al cumplimiento del *pari passu* previsto. De los fondos de FOMIN, el 6% estaba por adjudicar y los fondos de contrapartida de RA ya se aplicaron en su totalidad. El presupuesto original asciende a USD 9,000,000, correspondientes a un aporte del FOMIN/BID de USD 4,500,000 y fondos de contrapartida por un monto de USD 4,500,000; el aporte del FOMIN se redujo en USD 22,500 y el aporte de RA aumentó USD 132,865.

La inversión se destinó principalmente a la implementación de los 4 componentes, representando la mayor parte del presupuesto (71% del total); el monto restante se asignó a la administración del Proyecto (28%) y a evaluaciones y auditorías (1%). Del monto invertido en los 4 componentes, la mitad (47%) se asignó a la coordinación técnica.

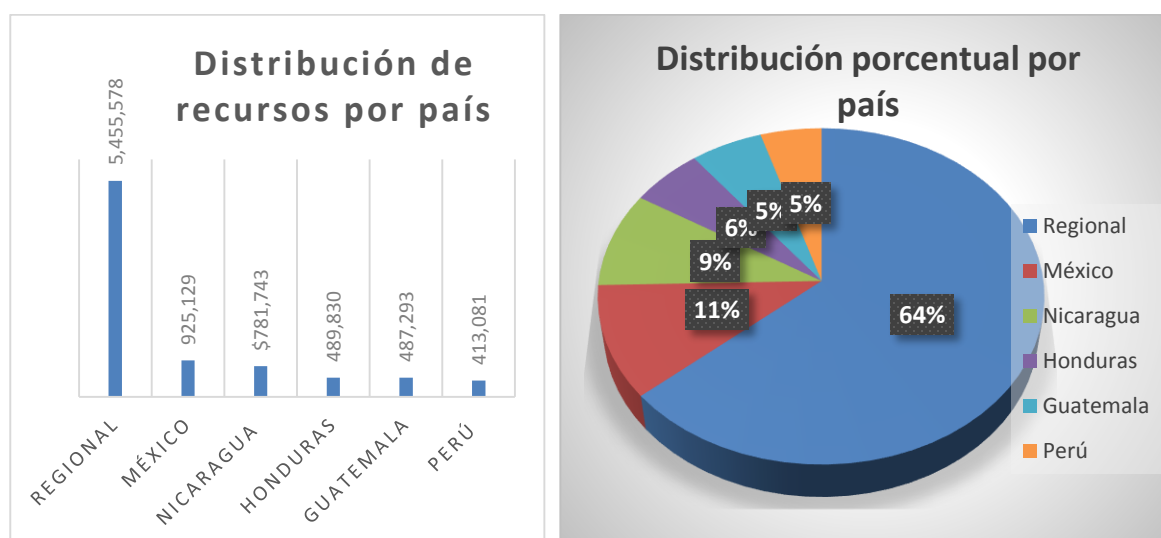
La ejecución financiera versus el presupuesto muestra una redistribución, con una reducción para los Componentes de una oferta sustentable (C.1.), el incremento de la demanda y fortalecimiento de los canales comerciales y de financiamiento (C.3.) y la difusión de resultados (C.4.) y un aumento para el Componente de la competitividad y del valor agregado (C.2.). Dentro de cada componente, se también se realizó una redistribución entre los rubros, privilegiando las actividades para alcanzar los resultados sobre los gastos de la coordinación técnica de cada componente.

La racionalidad económica en el uso de los recursos de los 4 componentes muestra que el Proyecto favoreció la asignación de los recursos financieros a la implementación de actividades en campo, considerando que el 91% se distribuyó entre los 3 componentes enfocados en la construcción de una oferta sustentable (C.1.), el aumento de la competitividad y del valor agregado de la producción (C.2.) y el incremento de la demanda y fortalecimiento de los canales comerciales y de financiamiento (C.3.). El 9% restante se invirtió en la difusión de resultados (C.4.), tal como lo muestra la Figura 2.



**Figura 2. Porcentajes de distribución financiera, por componente**

La división de los recursos totales entre los cinco países muestra que el 64% se asignó a aspectos regionales (Figura 3). El siguiente porcentaje más alto de asignación de recursos es México, con el 11%, seguido por Nicaragua (9%), Guatemala (6%), Honduras (6%) y Perú (5%).



**Figura 3. Distribución de recursos financieros por país.**

Los tres componentes enfocados en el nivel local (C.1, C.2 y C.3) presentan una relación costo/efectividad positiva. A continuación, se detallan los resultados más relevantes<sup>14</sup>:

1. La capacitación de auditores y otros proveedores de servicios forestales sobre la certificación FSC y otras herramientas requirió una inversión de USD 159,024 para capacitar a 398 personas, resultando en una inversión de USD 400 por persona de gastos directos y USD 317 de gastos indirectos, lo cual representa una relación costo/efectividad razonable, considerando el tiempo invertido en el proceso, el grado de especialidad del proceso y los resultados obtenidos.
2. En cuanto a la certificación, la inversión fue de USD 176,725, aportando al proceso de certificación de 1,780,157 hectáreas (ha), de las cuales el 61% (1,092,108 ha) obtuvo la certificación FSC. La inversión por ha certificada es de USD 0.16 de gastos directos y USD 0.13 de gastos indirectos. La relación costo/efectividad es muy favorable, asegurando el Manejo Forestal Sostenible con una inversión modesta.
3. El desarrollo de alianzas estratégicas requirió una inversión de USD 102,140 para concretizar 20 alianzas para lograr economías de escala. La relación costo/efectividad es aceptable, correspondiente a gastos directos de USD 5,107 y gastos indirectos de USD 3,235. La inversión necesaria fue más que lo presupuestado, pero también se ha duplicado la meta (originalmente eran 10 alianzas). La importancia del establecimiento de alianzas justifica una inversión mayor, ya que se espera recuperar la inversión a corto plazo mediante el acceso a nuevos mercados.

<sup>14</sup> Se enfatiza en las actividades señaladas en los TDR de la evaluación.

4. La inversión del Proyecto en la identificación, creación y fortalecimiento de productos financieros, así como la asistencia técnica para el acceso al financiamiento y fondos de inversión de capital privado fue USD 192,394. El monto canalizado a los emprendimientos forestales fue USD 9,315,373, lo que significa que se invirtieron 2 centavos de dólar de gastos directos y 4 centavos de dólar de gastos indirectos, por cada dólar apalancado. La relación costo/efectividad es favorable, ya que el sector forestal tradicionalmente no ha sido fácilmente financiable por la banca.

### **2.2.2 El rol del FOMIN/BID**

El liderazgo del FOMIN/BID ha sido fundamental para el éxito del Proyecto, realizando una gerencia estratégica orientada hacia el cumplimiento de los acuerdos pactados<sup>15</sup> con RA, particularmente el presupuesto y el Marco Lógico. Se caracterizó por la claridad que imprimió al conducir la intervención hacia los objetivos y resultados del Proyecto y la ruta a seguir para alcanzarlos. Según el OE, el FOMIN/BID hizo “coaching” con la Coordinación del Proyecto, lo cual generó un valor agregado para el fortalecimiento institucional del OE. El propio FOMIN/BID veló de cerca por la ejecución fiduciaria del Proyecto, delegando la conducción técnica a RA como organización especializada, dando libertad en los métodos a utilizar. Al inicio de la intervención el FOMIN/BID capacitó al personal administrativo para aplicar los procedimientos propios del donante. En los países del área de intervención de este Proyecto de naturaleza regional, no siempre se manifestó la vinculación del FOMIN en las oficinas de cada país del área de intervención.

### **2.2.3 El sistema de gestión administrativa y financiera**

El sistema administrativo financiero logró prácticamente ejecutar la totalidad de los recursos del Proyecto. Esto demuestra una amplia capacidad de adaptación, especialmente durante la segunda mitad del Proyecto porque lograron acelerar el ritmo de ejecución financiera que venía retrasado de la primera mitad del Proyecto.

El sistema de gestión administrativo financiero del FOMIN/BID ha implicado un esfuerzo institucional del OE; para su operación requirió que la unidad administrativa/financiera de RA pasara por una curva de aprendizaje, lo cual provocó algunas demoras en la ejecución. El personal de RA asume la responsabilidad de algunos atrasos en los desembolsos del FOMIN/BID porque se debieron a problemas internos propios; media vez se aprobara el informe financiero, el FOMIN/BID fue ágil en la reposición del fondo rotatorio.

---

<sup>15</sup> El Memorando de Donantes, el Reglamento Operativo y el Plan de Adquisiciones.

Una de las limitantes reportadas por el personal de RA fue el nivel de esfuerzo que requiere operar el sistema administrativo financiero del FOMIN/BID, lo cual demanda mayor cantidad de personal para las tareas administrativas y financieras. Al inicio del Proyecto no hubo suficiente personal para llevar a cabo dichas tareas, cuya cantidad fue variando a partir de la segunda mitad de la vida del Proyecto.

En general, el sistema administrativo financiero está centralizado, con algunas muestras de descentralización, que demostraron ser convenientes para el Proyecto, como en el caso de Perú. Desde la perspectiva del personal operativo, sería conveniente contar con una mayor fluidez en el flujo de contratación de servicios y adquisición de bienes para cumplir con los indicadores físicos a tiempo. Esta condición fue mejorada significativamente en el último año de ejecución del Proyecto, lo cual depende en gran medida de las decisiones que emanan de la coordinación regional y nacional del Proyecto.

Una buena práctica administrativa financiera que favoreció la ejecución fue que el FOMIN/BID ponía a disposición del OE un monto financiero que se liquidaba semestralmente. En general, se identificaron entre países algunas heterogeneidades en los procedimientos para la contratación de los servicios de consultores (TDR, criterios de selección, escala de calificación), a pesar de los esfuerzos para aplicar una guía. Además, el personal técnico resaltó la importancia de tener acceso a los reportes financieros para tomar decisiones durante la ejecución.

#### **2.2.4 El sistema de monitoreo**

Sin el sistema de monitoreo difícilmente se hubiera alcanzado el alto nivel de cumplimiento de los indicadores del Marco Lógico. El sistema de monitoreo logró que la OE mantuviera presente la importancia de dirigir la intervención hacia el cumplimiento de los indicadores. La tenacidad e incluso insistencia de la especialista en Monitoreo favoreció y en ocasiones obligó a los cuadros gerenciales del Proyecto a establecer una cultura de reportaje; aunque esto pudo generar algunas fricciones internas, fue necesario para el cumplimiento del Proyecto. Probablemente, si hubiera continuado el Proyecto, el sistema de monitoreo hubiera evolucionado hacia una mejor generación de alertivos con una visión más estratégica. La centralización del sistema de monitoreo limita el acceso a la información para la toma de decisiones en campo.

La puesta a disposición por parte del FOMIN/BID de la plataforma corporativa para el seguimiento de los indicadores del Proyecto, fue apropiadamente capitalizado por la oficina de monitoreo de RA.

Los criterios de registro de información varió entre países. A pesar de contar con una carátula estándar, en algunos casos la información adjunta fue presentada en un formato heterogéneo; p.e. en el caso del plan de certificación en MEX no siempre se consignó la superficie (ha) o que se incluyeron diplomas firmados por personal de RA Cert entre las capacitaciones reportadas sobre certificación en GUA (favor ver el último párrafo de la sección de Eficiencia).

Según entrevistas con la coordinación regional, en los últimos 6 meses, se logró rescatar 5 de 6 indicadores rezagados<sup>16</sup>; al final de cuentas fue una medida muy acertada, aunque puso en riesgo la calidad del indicador de aumento de los rendimientos de aserrío.

### **2.2.5 El sistema de gobernanza**

La gobernanza planteada por el Documento de Proyecto ha sido funcional, aunque debió pasar por una curva de aprendizaje natural para lograr alcanzar un nivel apropiado para el avance del Proyecto. Existió la posibilidad que en el diseño se enfatizara más en los mecanismos de comunicación entre los países. La gestión por resultados que aplica RA como la Organización Ejecutora permitió desarrollar medidas creativas y ajustes durante la marcha para cumplir con la mayoría de los indicadores establecidos en el Marco Lógico.

Existió una alta rotación del personal de la Coordinación Regional del Proyecto, lo cual tuvo impacto en la coherencia de la toma de decisiones técnicas y financieras, lo cual debilitó el liderazgo y enfoque regional; ante esta situación, las coordinaciones nacionales tuvieron que asumir un liderazgo nacional. En 5 años, hubieron más de 5 coordinadores formalmente nombrados o que por su liderazgo asumieron interinamente: Francisco Chapela (cerca de 2.5 años), Raúl Benet (6 meses) Citlal Córtez (1 año), Romaín Talavera (cerca de 2 años), Beatriz Avalos (3 meses) y Román Carrera. Incluso algunos miembros del personal operativo expresaron que no tenían claridad sobre la estructura organizativa del Proyecto.

A nivel de los países, la estructura idónea consistía en un coordinador nacional ubicado en la capital y un coordinador de proyecto en la región de intervención, de quien dependía el personal de campo. Sin embargo, cuando había ausencia de alguna posición (p.e. el coordinador regional en la Ceiba, HON o el coordinador de Proyecto en Petén, GUA), se resentía el vacío institucional.

La gobernanza del Proyecto prevaleció a lo largo del tiempo, gracias al compromiso y excelente nivel profesional del equipo del Proyecto, quienes mostraron una sólida claridad conceptual, expertiz en el manejo de herramientas para atención de los EFC y una amplia red de contactos. El hilo conductor del Proyecto se mantuvo gracias al personal que estuvo trabajando durante toda la operación.

---

<sup>16</sup> Se documentaron los acuerdos comerciales nacionales e internacionales, se contabilizaron los financiamientos, se aceleró la elaboración de estudios de caso apoyados por la contratación de consultores nacionales y se contrataron consultorías para aumentar el coeficiente de rendimiento.

### **2.2.6 El sistema de comunicación**

El sistema de comunicación interno funcionó cada vez mejor. Al inicio se realizaron algunas reuniones presenciales que luego evolucionaron hacia reuniones de equipo a través de Tecnologías de Información y Comunicación (TICs). Según entrevistas con los coordinadores nacionales, al inicio la comunicación se enfocó menos en la regionalidad, por lo que la comunicación interna entre países fue reducida.

La comunicación externa funcionó bien en algunos países con entidades gubernamentales y no gubernamentales, como en Guatemala y Perú. En otros países, la comunicación fue menos apropiada debido a diferencias en puntos de vistas, como en Nicaragua y México. El OE mantuvo una comunicación más frecuente con organismos financieros multilaterales y con los que tienen proyectos en la misma área de intervención (FSC, USAID, BID, Banco Mundial, PNUD, CATIE, GIZ, entre otros), mientras que es más escueta con órganos regionales (CCAD, SICA, BCIE, entre otros).

La difusión e intercambio de resultados con los EFC de los países rindió en la medida del presupuesto disponible. Se podría haber logrado mayor impacto con un presupuesto más amplio y una difusión más intensa de materiales de comunicación.

Durante las observaciones de la Misión de Evaluación se percibió menor la visibilidad del FOMIN/BID en comparación con otros donantes de RA, como USAID.

### **2.2.7 La calidad del personal del Proyecto**

RA goza de un sólido prestigio institucional entre organismos gubernamentales, socios del Proyecto y los EFC. De acuerdo a la encuesta levantada con las EFC<sup>17</sup> (Figura 4), la calidad del personal del Proyecto oscila entre buena y muy buena, en términos de sus valores, capacidades y actitudes. En el caso de tiempo de atención a las EFC en el campo y planteamiento de soluciones a la problemática la mayoría (80% o más) responde que tienen una percepción entre muy buena y buena; el 20% de los EFC califican de regular el tiempo dedicado a las EFC en campo y el 10% califica de regular la presentación de alternativas de solución.

---

<sup>17</sup> Con el fin de despersonalizar el requerimiento de los TDR sobre “el papel que la calidad del personal del Proyecto ha jugado en la efectividad y eficiencia del Proyecto...”, se diseñó una encuesta estadísticamente significativa que se levantó con una muestra aleatoria de EFC.



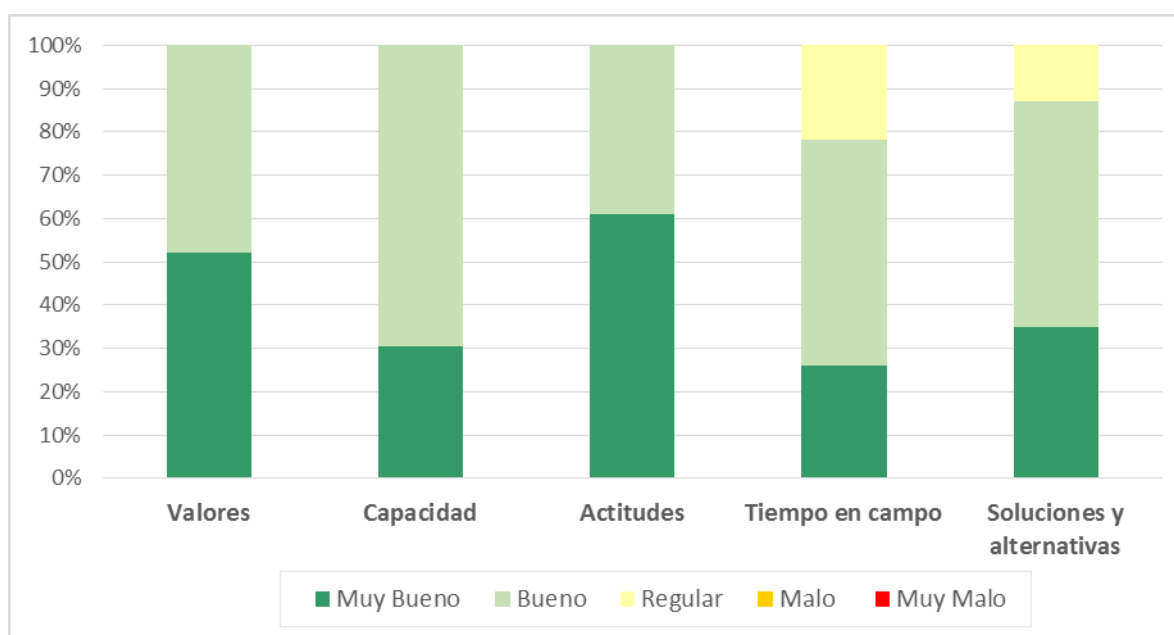


Figura 4. Calificación de las EFC sobre el personal del Proyecto

Respecto a la calidad de los servicios entregados por parte del personal del Proyecto (Figura 5), todos los EFC respondieron que es muy buena o buena. Respecto al cumplimiento de los plazos en la entrega de los servicios, el 60% de los EFC considera que es muy bueno, el 30% que es bueno y el 10% que es regular.

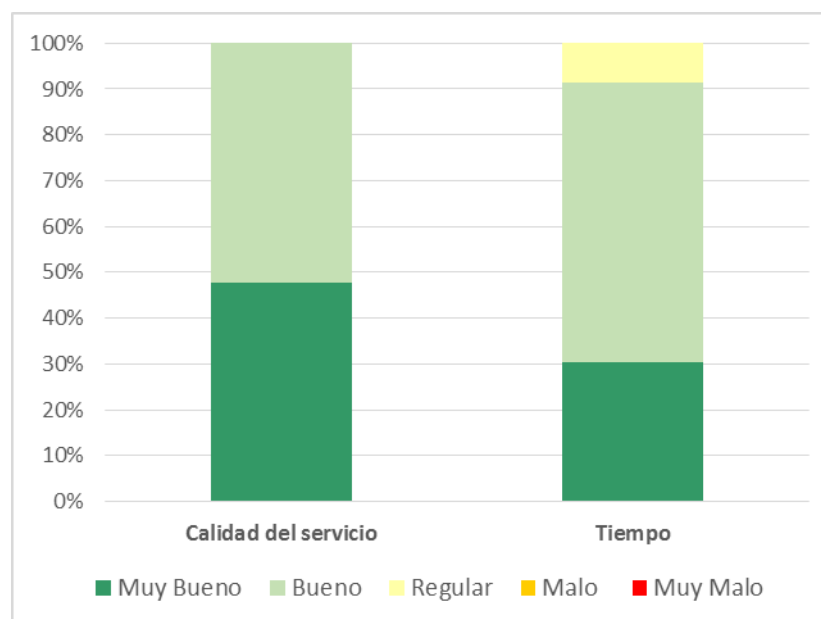


Figura 5. Calificación de las EFC sobre la entrega de los servicios

En cuanto al cumplimiento de los plazos de los hitos (Cuadro 2), el Proyecto cumplió al 100% la planificación de los hitos. La mayoría de los hitos se adelantó al plazo establecido, con un promedio de 8 meses de anticipación. Considerando que algunos supuestos clave no se cumplieron y la alta rotación en la Coordinación Regional del Proyecto, la Misión de Evaluación considera que el cumplimiento de hitos es una buena práctica.

**Cuadro 2. Comparación entre los plazos de los hitos planificados y realizados**

		H0	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18
Semestre 1, 2010	E																			
	F																			
	M																			
	A																			
	M																			
	J																			
Semestre 2, 2010	J																			
	A																			
	S																			
	O																			
	N																			
	D																			
Semestre 1, 2011	E																			
	F																			
	M																			
	A																			
	M																			
	J																			
Semestre 2, 2011	J																			
	A																			
	S																			
	O																			
	N																			
	D																			
Se	E																			



		H0	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18
Semestre 2, 2014	M																			
	J																			
	J																			
	A																			
	S																			
	O																			
	N																			
	D																			
Semestre 1, 2015	E																			
	F																			
	M																			
	A																			
	M																			
	J																			
Semestre 2, 2015	J																			
	A																			
	S																			
	O																			
	N																			
	D																			

Leyenda de colores: Verde = hito cumplido antes de tiempo; Azúl = hito cumplido en tiempo; Amarillo = hito cumplido exactamente el tiempo pactado.

## **2.3 Efectividad**

En esta sección se evalúa el nivel de cumplimiento de los indicadores del Propósito y los Componentes del Proyecto, basado en datos y medios de verificación de la plataforma corporativa del FOMIN, complementado por información del sistema de monitoreo y evaluación de RA. En ocasiones hubo diferencias entre lo reportado en la plataforma hasta el 14 de diciembre-15 y las bases de datos que se construyeron durante la Evaluación Técnica Final a partir de los verificadores. En todos los casos, el nuevo valor corregido supera al valor reportado, lo cual implica que aún prevalece el sub-reportaje señalado en la Evaluación de Medio Término. Por lo tanto, el Proyecto alcanzó mayores niveles de cumplimiento de los indicadores que los reportados; entre las explicaciones figuran los efectos de los cambios en el personal, especialmente a nivel de la coordinación regional, y falta del tiempo suficiente para llevar a cabo el reportaje desde el terreno.

Metodológicamente, el sistema de calificación promedia la calificación individual asignada al conjunto de los indicadores de Propósito y Componentes. A cada indicador se le asigna una calificación conforme la escala de calificación de la OCDE que contiene 6 niveles, de mayor a menor: altamente satisfactorio, satisfactorio, moderadamente satisfactorio, moderadamente insatisfactorio, insatisfactorio y altamente insatisfactorio; en cada caso se presentan los principales argumentos sobre la cantidad y calidad del indicador (en el Anexo 4, se detalla la escala de la calificación)<sup>18</sup>.

Nótese que 3 indicadores aún se repiten en el Propósito y los Componentes debido a que así están reportados en la plataforma corporativa del FOMIN; la explicación es que en el caso del Propósito ha sido una suma acumulativa en la medida que transcurrió el plazo del Proyecto.

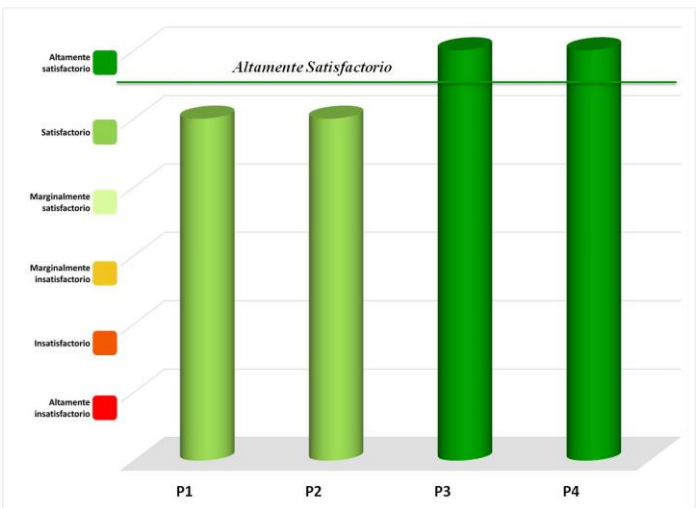
### **2.3.1 Propósito del Proyecto**

El nivel de cumplimiento del Propósito del Proyecto es “Altamente Satisfactorio” (Cuadro 3). En la experiencia de más 10 evaluaciones de proyectos regionales y nacionales de parte de la Misión de Evaluación, esta es una calificación sobresaliente, que sólo los proyectos ejemplares alcanzan.

---

<sup>18</sup> Los indicadores del Fin se podrán evaluar dos años después de la intervención de acuerdo con los establecido en el marco lógico del Proyecto.

Cuadro 3. Calificación de los indicadores del Propósito del Proyecto.

<b>Propósito: Altamente satisfactorio</b>			
<p>Impulsar a los emprendimientos forestales de los países del Proyecto para que adopten prácticas de manejo forestal sustentable, desarrollen habilidades de negocio, y logren un mayor acceso al mercado y a instrumentos de financiamiento, dentro de un marco de políticas sectoriales más favorables.</p>			
Indicadores	Meta	Calificación	Argumento para la calificación
<p>Al menos en 80 emprendimientos forestales se ha logrado la certificación o se está en el proceso de certificación.</p>	80	Satisfactorio	<p>El Proyecto apoyó a 122 EFC; según la página oficial del FSC, 33 EFC lograron la certificación (incluyendo EFC con certificación de Cadena de Custodia) y 89 EFC están en proceso<sup>19</sup>. De los 122 EFC, el 47% está en México, 17% en Nicaragua, 16% en Honduras, 11% en Perú y 9% en Guatemala. No está vigente la certificación de EFC en un país (Nicaragua), según el FSC.</p>
<p>Al menos 750,000 hectáreas han sido certificadas o se encuentran en proceso de certificación bajo el programa “step-wise” y otros).</p>	750,000 ha	Satisfactorio	<p>En cantidad se ha duplicado la meta (1,780,157 ha), de las cuales el 61% (1,092,108 ha) obtuvo y mantiene la certificación FSC. No está vigente la certificación de ha en dos países (Nicaragua y Honduras), según el sitio oficial del FSC. Durante la Misión de Evaluación en HON, se constató que las invasiones son una amenaza severa; durante la entrevista con el Presidente de la comunidad Altos de la Paz, se conoció que recientemente el bosque había sido invadido y se había iniciado su destrucción.</p>

<sup>19</sup> En proceso, es una definición bastante ambigua.

Indicadores	Meta	Calificación	Argumento para la calificación
Se han desarrollado eslabones de mercados y nuevos productos para: (i) al menos tres especies secundarias o no tradicionales, y (ii) al menos cinco nuevos productos de valor agregado provenientes de madera de bajo grado o de desperdicio.	3 especies secundarias	Altamente satisfactorio	En relación a la conexión al mercado de los EFC, se colocaron en el mercado: 10 especies secundarias y 13 nuevos productos. Dos países (Guatemala y Nicaragua) lograron el uso de especies secundarias (que representan actualmente hasta el 30% de las ventas) y 4 países aportaron con el desarrollo de nuevos productos (México, Guatemala, Nicaragua y Honduras). En el caso de Perú durante las reuniones con el personal de RA, se constató el desarrollo de productos no maderables del bosque, tales como aguaje (nuez) y tamshi (palma).
	5 nuevos productos de valor agregado		
Al menos dos acuerdos institucionales con dos gobiernos para introducir adecuaciones de políticas públicas que promuevan la producción forestal sostenible.	2	Altamente satisfactorio	Se alcanzó la cantidad de 6 acuerdos institucionales con entidades gubernamentales en 4 países. Los acuerdos son relevantes y combinan la escala nacional y local (p.e. ICF, Ministerio de Economía, Secretaría de Educación y Gobierno Autónomo de la RACN) y tienen alcances y acuerdos claramente definidos.

El éxito del Proyecto fue convertir los problemas sociales en oportunidades económicas basadas en el manejo forestal sostenible. Ejemplo de ello es que en la última visita de la Misión de Evaluación a un EFC se participó<sup>20</sup> en la celebración de 15 años de la concesión “Cruce a la Colorada” en Guatemala. Hasta el 2014, la organización (OMYC) había enfrentado severos conflictos que incluso atentaban contra la vida de los dirigentes, debido a la invasión y destrucción de tierras con bosque los cuales eran promovidos por grupos influenciados por el crimen organizado. En el 2015, RA fue parte de una alianza interinstitucional que planteó una solución para enfrentar la problemática, la cual combinaba la generación de nuevas oportunidades económicas y la aplicación de la ley para capturar a las personas invasoras. Con fondos del Proyecto se elaboró, instrumentalizó y gestionó la aprobación ante CONAP de un “Plan de Manejo Integral” que incluía además de la madera, nuevos productos para el aprovechamiento sostenible de productos no maderables como copal, pimienta, nuez de ramón, Xate, entre otros. El Plan de Manejo Integral desencadenó una serie de alternativas

<sup>20</sup> 11-diciembre-15



de empleo e ingresos para la población. Actualmente, la organización está haciendo los primeros ensayos de aprovechamiento.

¡El resultado es que la comunidad logró celebrar el aniversario de la concesión -aunque con 3 meses de retraso, para dejar que las condiciones de gobernabilidad volvieran a la normalidad-, con participación de autoridades de gobierno, personal de ONG socias (incluyendo RA), concesionarios e incluso personas que anteriormente habían tumbado áreas con bosque!

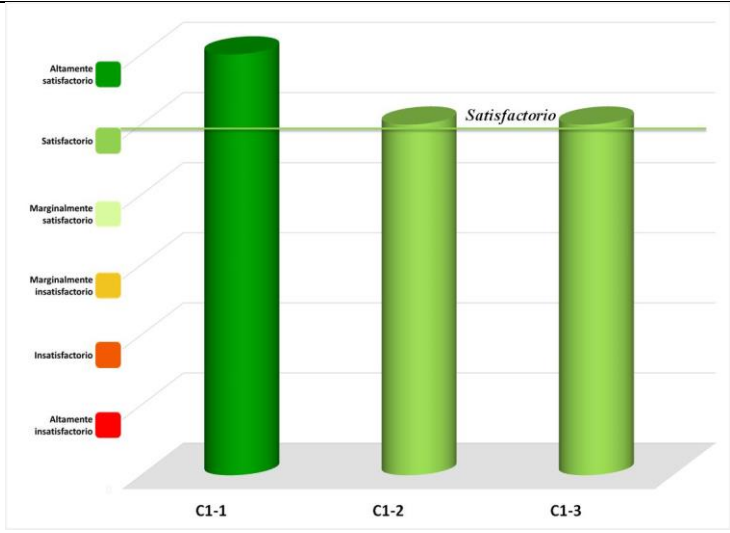
En el otro extremo, se evidencia que el cumplimiento de los indicadores está condicionado al cumplimiento de los supuestos establecidos en el Marco Lógico del Proyecto, empezando por el que dice “Escenario macroeconómico, político, institucional y legal se mantiene propicio para el desarrollo forestal comunitario...”. La Misión de Evaluación se entrevistó en Honduras<sup>21</sup> con el Presidente de la organización Altos de la Paz, en el municipio de Sico, departamento de Colon. Alrededor del 2012, la concesión fue invadida y la organización se dio a la tarea de reunir una suma de dinero importante para “pagarles” a los nuevos colonos para que les devolvieran el área con bosque. Sin embargo, en el 2015 un nuevo grupo vinculado a grupos del crimen organizado invadió el área concesionada y ha empezado a tumbiar los árboles. Con una actitud amenazante han pasado cerca de las viviendas de los líderes comunitarios a quienes han intimidado. A pesar de que la concesión incluso llegó a obtener un Certificado FSC con el apoyo de RA, el bosque está siendo destruido, sin que las autoridades hayan podido intervenir lo cual demuestra la ingobernabilidad en algunas áreas de la Mosquitia Hondureña.

---

<sup>21</sup> 16-noviembre-15

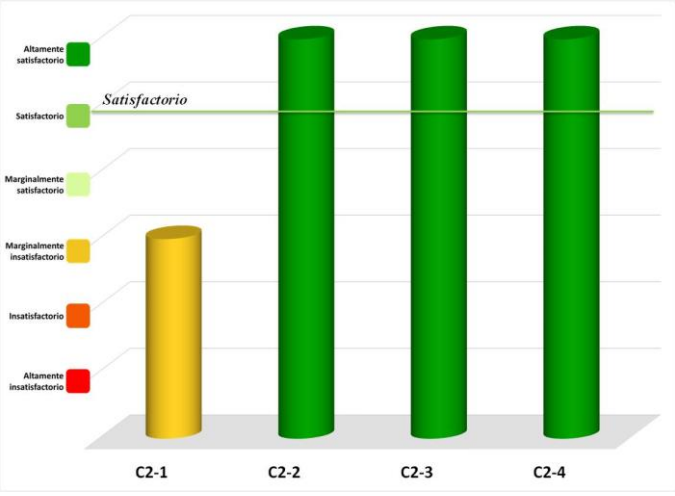
### 2.3.2 Componente 1 del Proyecto

**Cuadro 4. Calificación de los indicadores del Componente 1.**

<b>Componente 1:</b> <b>Satisfactorio</b>			
Construcción de una oferta sustentable			
Indicadores	Meta	Calificación	Argumento para la calificación
Al menos 200 auditores y otros proveedores de servicios forestales han sido capacitados sobre la certificación FSC y otras herramientas, entre ellas el “step-wise” y “madera controlada”	200	Altamente satisfactorio	Según la suma de las evidencias colgadas en la plataforma corporativa del FOMIN, se sobrepasó la meta, alcanzando la cantidad de 398 personas, de las cuales 57 son mujeres (14%). Las capacitaciones fueron de alto nivel, con un contenido técnicamente apropiado y profundo.
Al menos 750,000 hectáreas se han certificado o están en proceso de certificación.	750,000	Satisfactorio	En cantidad se ha duplicado la meta (1,780,157 ha), de las cuales el 61% (1,092,108 ha) obtuvo y mantiene la certificación FSC. No está vigente la certificación de ha en dos países (Nicaragua y Honduras), según el sitio oficial del FSC.
Al menos 80 operaciones forestales se han certificado o están en proceso de certificación.	80	Satisfactorio	El Proyecto apoyó a 122 EFC; según la página oficial del FSC, 33 EFC lograron la certificación (incluyendo EFC con certificación de Cadena de Custodia) y 89 EFC están en proceso. De los 122 EFC, el 47% está en México, 17% en Nicaragua, 16% en Honduras, 11% en Perú y 9% en Guatemala. No está vigente la certificación de EFC en un país (Nicaragua), según el FSC.

### 2.3.3 Componente 2 del Proyecto

**Cuadro 5. Calificación de los indicadores del Componente 2.**

Componente 2: Satisfactorio			
Indicadores	Meta	Calificación	Argumento para la calificación
Se ha logrado al menos 10% de aumento en el rendimiento comercial de al menos 75 emprendimientos	75 EFC 10% aumento	Moderamente insatisfactorio	20 EFC evidencian al menos un 10% de aumento en el rendimiento comercial (correspondiente al 27% de la meta) <sup>22</sup> . El indicador es ambicioso. El cumplimiento del indicador se aceleró hasta 6 meses antes del cierre del Proyecto, lo cual comprometió la calidad de este indicador (en HON las consultorías muestran una calidad regular y en la región Central de MEX sólo se logró levantar la línea base y capacitar a las personas en técnicas de aserrío, sin tener tiempo para volver a medir el rendimiento para compararlo).
Se han capacitado al menos 75 emprendimientos a través de las alianzas con otros programas de capacitación	75	Altamente Satisfactorio	El Proyecto logró gestionar la capacitación de 86 EFC a través de alianzas con otros programas, alcanzando un 15% de EFC más que la meta propuesta. Las alianzas son relevantes, debido al prestigio de las entidades socias (p.e. CARE, CONAFOR, TNC).

<sup>22</sup> Según entrevistas telefónicas, se actualizaría la información. La Misión de Evaluación está abierta a recibir las evidencias.

Indicadores	Meta	Calificación	Argumento para la calificación
Al menos se han firmado diez alianzas estratégicas para lograr economías de escala.	10	Altamente satisfactorio	La cantidad de alianzas se duplicó hasta alcanzar 20. Esto representa una importante base para el desarrollo de los EFC y una contribución a la sostenibilidad.
Se han desarrollado eslabones de mercado para: (i) al menos tres especies secundarias o no tradicionales, y (ii) al menos 5 nuevos productos de valor agregado de madera de bajo grado.	3 especies secundarias	Altamente satisfactorio	En relación a la conexión al mercado de los EFC, se colocaron en el mercado: 10 especies secundarias y 13 nuevos productos. Dos países (Guatemala y Nicaragua) lograron el uso de especies secundarias y 4 países aportaron con el desarrollo de nuevos productos (México, Guatemala, Nicaragua y Honduras). En el caso de Perú, durante las reuniones con el personal de RA, se constató el desarrollo de productos no maderables del bosque tales como aguaje (nuez) y tamshi (palma).
	5 nuevos productos de valor agregado		

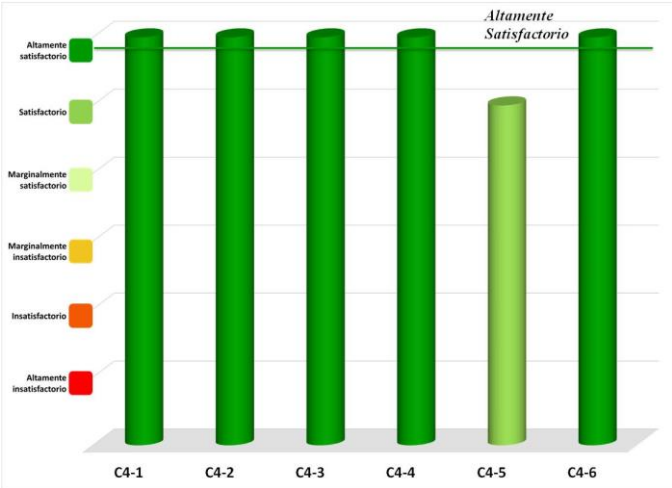
### 2.3.4 Componente 3 del Proyecto

**Cuadro 6. Calificación de los indicadores del Componente 3.**

Componente 3: Altamente Satisfactorio			
Indicadores	Meta	Calificación	Argumento para la calificación
Al menos se han alcanzado 20 millones de dólares en ventas de productos certificados o en proceso de certificación.	USD 20 millones	Altamente Satisfactorio	El monto de las ventas duplicó la meta, alcanzando USD 48,302,654. Este logro es relevante, debido a que demuestra a los EFC que es importante la certificación para lograr acceder a nichos de mercado.
Al menos 9 millones de dólares de financiamiento/ inversión se ha canalizado a los emprendimientos forestales.	USD 9 millones	Altamente satisfactorio	El Proyecto apoyó a los EFC en canalizar un monto de USD 9,315,373, lo cual representa un 4% más que la meta propuesta. Es altamente satisfactorio, por haber logrado superar una de las principales restricciones de los EFC: el acceso a financiamiento apropiado.
Se han logrado acuerdos comerciales con al menos 30 compradores nacionales y 16 internacionales.	30 nacionales	Altamente Satisfactorio	Este indicador representa un importante aporte al propósito del Proyecto "...desarrollen habilidades de negocio y logren un mayor acceso al mercado...", ya que los EFC han logrado 39 acuerdos comerciales nacionales y 22 acuerdos internacionales, aumentando la meta en un 33%. Los acuerdos son un importante aporte a la sostenibilidad, considerando que se pactan ventas repetitivas a mediano plazo.
	16 internacionales		

### 2.3.5 Componente 4 del Proyecto

**Cuadro 7. Calificación de los indicadores del Componente 4.**

Componente 4: Altamente Satisfactorio			
Indicadores	Meta	Calificación	Argumento para la calificación
Se ha realizado el evento de lanzamiento del Proyecto.	1	Altamente satisfactorio	Se realizó el evento de lanzamiento del Proyecto en el tiempo establecido, definiendo los acuerdos y la ruta crítica para la implementación.
Se ha desarrollado un plan de comunicación del Proyecto.	1	Altamente Satisfactorio	La fase de planeación de la comunicación se desarrolló y su planteamiento y contenido es de buena calidad.
Se han realizado al menos 40 eventos de concientización y socialización sobre los procesos de certificación y sus beneficios.	40	Altamente satisfactorio	Se cumplió a cabalidad con el indicador, realizando 40 eventos, en los 5 países, con un contenido aceptable en cada evento. En algunos eventos se evidencia la participación de personal de RA Cert.
Se han organizado, o bien, se ha participado en al menos 12 eventos de difusión de experiencias en foros especializados ya establecidos.	12	Altamente satisfactorio	Se han organizado o participado en 14 eventos, sobrepasando el indicador de 12 eventos. No se participó en eventos realizados en dos países: Guatemala y Nicaragua.

Indicadores	Meta	Calificación	Argumento para la calificación
Se han elaborado al menos diez estudios de caso generados en el Proyecto.	10	Satisfactorio	Los diez estudios de caso son de excelente calidad técnica y están disponibles en español e inglés, lo cual facilita la difusión entre un público más amplio. El plazo de entrega fue ligeramente mayor del tiempo previsto, lo cual redujo su difusión durante la vida del Proyecto.
Se ha preparado un “kit” de herramientas de desarrollo empresarial forestal especializado para PYMES que se ha distribuido en forma electrónica.	1	Altamente satisfactorio	El kit de herramientas cubre una amplia gama del desarrollo empresarial de las cadenas de valor forestales y fue realizado por especialista de alto nivel con la contribución de socios de prestigio. Una ventaja práctica es que contiene instrumentos de mucha utilidad para los EFC.

En la plataforma corporativa del FOMIN BID no se incluyó un indicador sobre visibilidad, debido a las solicitudes de cambio de parte del Coordinador del Proyecto en el 2012. Independiente de ello, se realizó la siguiente calificación:

#### **VISIBILIDAD**

Se han realizado enlaces específicos del Proyecto en la página principal de RA.	Enlaces	Satisfactorio	Se encuentra información sobre el Proyecto en la página de RA, sin embargo se podría colgar más información sobre la gestión del conocimiento, tales como los estudios de caso, las herramientas del kit de desarrollo empresarial y los resultados de la herramienta de autodiagnóstico (ADORE).
---	---------	---------------	---

## 2.4 Sostenibilidad

### 2.4.1 Marco de la evaluación de sostenibilidad

La evaluación de sostenibilidad se hace en el contexto de que el Proyecto impulsa la forestería comunitaria (Recuadro 1, Sección de Pertinencia) a través de la atención de la cadena de valor forestal (Figura 1, Sección de Pertinencia). Una consideración vital es el reconocimiento de que la base de la forestería comunitaria es social, y a partir de las decisiones comunitarias, se desarrollan la producción, transformación y comercialización.

El sujeto de análisis de la sostenibilidad son los EFC individuales o agrupados en organizaciones/empresas de segundo nivel. La evaluación de sostenibilidad de los EFC se ha realizado individualmente a 25 de ellos (Cuadro 8).

RA ha realizado acciones orientadas a hacer sostenible el Proyecto; es en el taller de cierre del Proyecto<sup>23</sup> que se plasma una estrategia de sostenibilidad para la atención de los EFC.

Con el fin de hacer un análisis práctico y de fácil interpretación de la sostenibilidad de los EFC, se desarrolló un método cualitativo para determinar la posibilidad de que los EFC sean sostenibles más allá de la vida del Proyecto. Metodológicamente se analizaron cinco dimensiones: económica, social, técnica, ambiental e institucional. En cada dimensión de la sostenibilidad se determinó la existencia o no, de un conjunto de factores que fueron definidos con base en el cambio planteado por el Proyecto en la cadena de valor forestal (Anexo 5). Las 5 dimensiones y sus factores son:

**Económica-financiera**, que abarca desde (i) la disponibilidad de capital de trabajo para la siguiente operación forestal, (ii) el manejo financiero transparente, (iii) disponibilidad de financiamiento e inversiones, (iv) desarrollo de nuevos productos (especies secundarios y desperdicios) y (v) venta de productos certificados o en proceso de certificación, con acuerdos comerciales.

**Social**, evaluando (i) el involucramiento de las personas de la comunidad (creación de empleos y un factor de referencia fue la revisión del precio del jornal pagado a las personas locales que están vinculadas a la cadena de valor forestal), (ii) el funcionamiento aceptable de las estructuras de gobernanza y los mecanismos participativos de toma de decisión, (iii) la democratización de los cuadros directivos, (iv) acceso de EFC a capacitación y (v) pertenencia a alguna alianza estratégica (economía de escala).

**Ambiental**, evaluando (i) prácticas de manejo integral de los recursos naturales (bosque, agua y suelo), con especial énfasis en (ii) Prácticas que favorecen la conservación de la biodiversidad, analizando (iii) la armonía entre conservación y aprovechamiento sostenible.

---

<sup>23</sup> México D.F., 18 de diciembre.



**Técnica**, determinando (i) el nivel tecnológico aceptable, considerando el equipo, las tecnologías y herramientas introducidas y (ii) la existencia de capacidades locales para manejar los eslabones de la cadena de valor en que participan los EFC, así como (iii) el nivel de participación de las personas locales en las decisiones técnicas, (iv) existencia de planes y procedimientos en la cadena de valor y (v) certificación FSC (vigente o en proceso).

**Institucional**, enfocada en (i) desarrollo institucional propicio de los EFC (administración, finanzas, fiscal, legal, género y juventud), (ii) la presencia institucional favorable para el manejo forestal sostenible con las entidades de gobierno, ONG, redes de organizaciones locales, así como (iii) ausencia de conflictividad significativa (local/nacional).

## 2.4.2 Análisis de sostenibilidad por EFC

**Cuadro 8. Análisis de las dimensiones de la sostenibilidad, por EFC**

No.	EFC	Sostenibilidad				
		Económica	Social	Ambiental	Técnica	Institucional
1	La Trinidad	✓	⚡	✓	NA	⚡
2	Ejido El Balcón	✓	⚡	✓	⚡	⚡
3	Integradora ECOFORCE S.A. de C.V.	✗	⚡	✓	⚡	⚡
4	Cadena Productiva Sierra Hidalguense	✗	⚡	✓	✗	⚡
5	Ejido González Ortega	✗	✗	⚡	✗	⚡
6	Integradora Comunal Forestal de OAXACA (ICOFOSA)/TIP Muebles	✓	⚡	✓	✓	✓
7	NOH-BEC	✓	✓	✓	⚡	⚡
8	Felipe Carrillo Puerto	⚡	✓	✓	⚡	⚡ <sub>z</sub>
9	Alianza Forestal Selva Maya	⚡	✓	✓	⚡	⚡
10	Petcacab					
11	Cooperativa 19 de Agosto	⚡	⚡	✓	⚡	✗
12	Layasiksa Kiwatingni	✓	✓	✓	⚡	✗
13	Taller Víctor	⚡	✓	✓	⚡	✗

No.	EFC	Sostenibilidad				
		Económica	Social	Ambiental	Técnica	Institucional
14	Río Paya	✗	Media	Media	Media	✗
15	Maya Tulito	Media	Media	✓	Media	✗
16	Altos de la Paz	✗	✗	✗	✗	✗
17	UNICAF	✗	Media	✓	✓	✗
18	Asociación de Silvicultores de la región forestal Pachuca y Tulancingo (ASRFPT A.C.)	✓	Media	NA	✓	Media
19	FENAMAD	Media	✓	✓	Media	✓
20	ASCART	Media	✓	✓	Media	✓
21	AFIMAD	Media	✓	✓	Media	✓
22	ACOFOP	✓	✓	✓	✓	✓
23	Uaxactún	Media	✓	✓	Media	✓
24	Árbol Verde	✓	✓	✓	Media	✓
25	FORESCOM	✓	✓	✓	✓	✓
26	Cruce a la colorada	Media	Media	✓	Media	✓



Alta



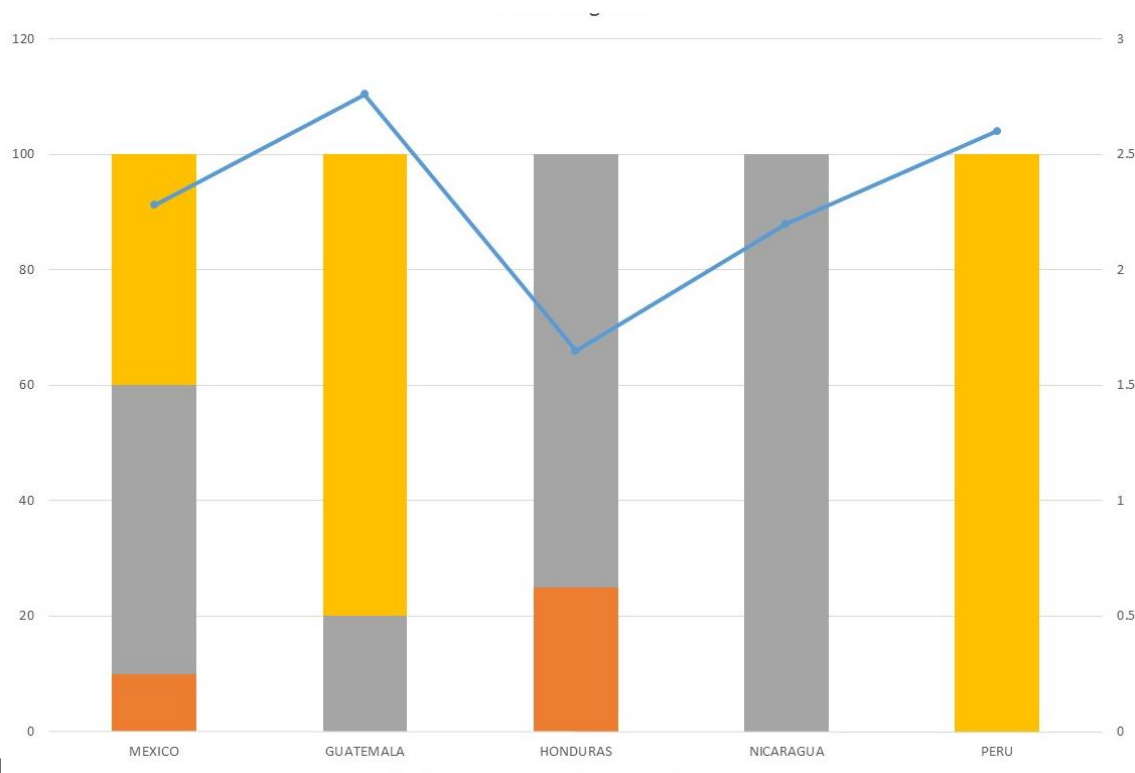
Media



Baja

N.A. No aplica, por falta información

En las Figuras 6 y 7, se presenta el análisis de sostenibilidad consolidado por país e individual para cada EFC. El análisis de la sostenibilidad de los EFC por país indica que en Perú y Guatemala es en donde los EFC tienen altas posibilidades de ser sostenibles. Los EFC de Nicaragua están en un punto intermedio. En el caso de los EFC de México (centro) y Honduras tienen menores posibilidades de ser sostenibles.



**Figura 6. Análisis consolidado de sostenibilidad, por país**

### Promedio de Sostenibilidad, por EFC

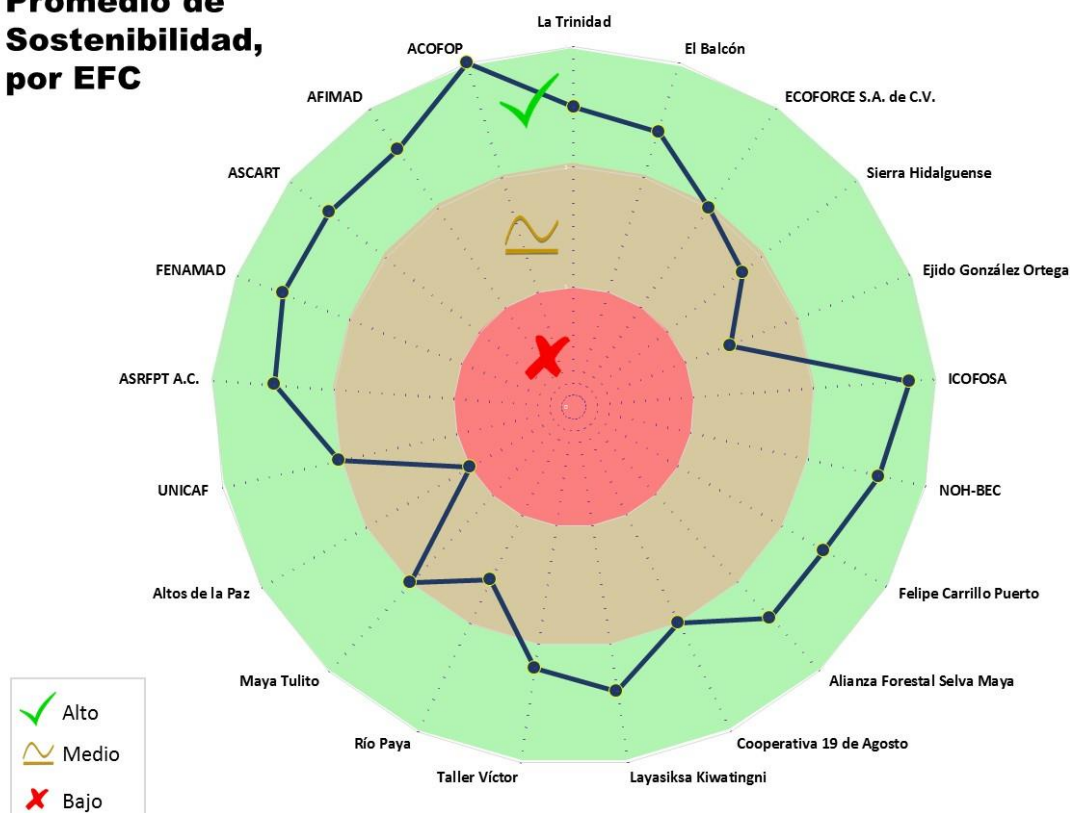
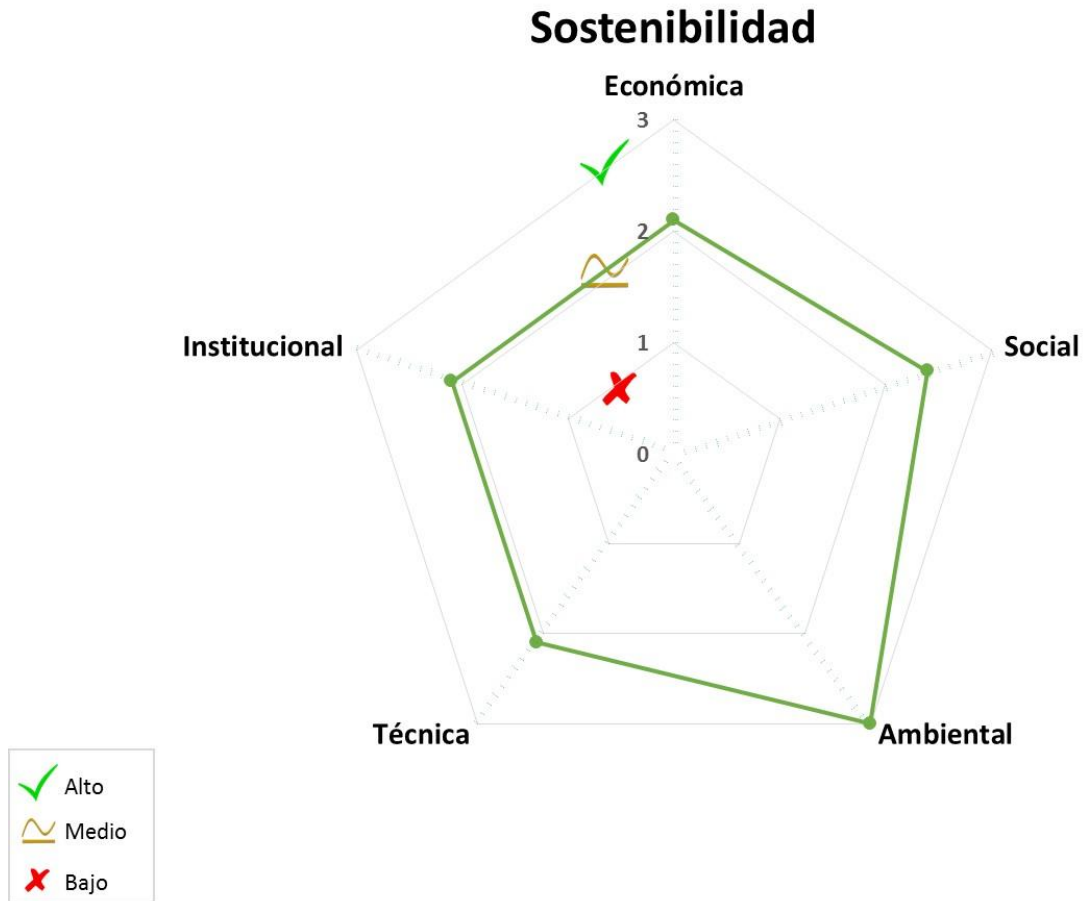


Figura 7. Valoración promedio de la sostenibilidad, por EFC

#### 2.4.3 Análisis de las principales dimensiones de la sostenibilidad

En general, para los EFC en conjunto, existen más bases para la sostenibilidad ambiental, seguida de la social, que para las dimensiones económica, técnica e institucional (Figura 8).

En la interpretación del análisis de las posibilidades de sostenibilidad de los EFC se debe considerar que las cinco dimensiones son interdependientes. El nivel más bajo alcanzado por cualquiera de las cinco dimensiones de la sostenibilidad, restringe a la sostenibilidad en conjunto; por otro lado, las dimensiones de la sostenibilidad más desarrolladas, pueden compensar a otras dimensiones menos desarrolladas.



**Figura 8. Resumen del análisis de sostenibilidad de los EFC, por dimensión**

#### **2.4.3.1 Sostenibilidad social**

La posibilidad de la sostenibilidad social de los EFC es media. El Proyecto logra construir capacidades de organización social empresarial con los cuadros directivos, lo cual se ve afectado periódicamente por la rotación de las personas. La mayoría de los miembros de los EFC tiene una muy buena aceptación de parte de las comunidades, porque les generan beneficios sociales. Resalta que en Nicaragua se creó una estrategia de capacitación y trabajo con promotores locales (jóvenes en su mayoría), en alianza con la Universidad Bluefields Indian and Caribbean University (BICU); quienes representan la base del manejo forestal sostenible para el futuro. Una debilidad es que la mayor parte de EFC se ha acostumbrado a una cultura paternalista, y aún depende del acompañamiento de las ONG. Aunque RA ha roto el paradigma de “regalar” bienes, y en vez de ello, promueve la autogestión comunitaria y los negocios sostenibles, los EFC han expresado repetitivamente durante la Misión de Evaluación que esperan seguir recibiendo apoyo. La formación de nuevos liderazgos comunitarios es una necesidad inminente.

### **2.4.3.2 Sostenibilidad Técnica**

La posibilidad de la sostenibilidad técnica de los EFC es media. El nivel tecnológico durante el aprovechamiento forestal es cada vez más tecnificado a lo largo de los eslabones de la cadena de valor, aplicando técnicas como tala selectiva (p.e. en Petén, Guatemala); el transporte ha mejorado desde cursos de agua hasta extracción mecanizada (en vez de tracción animal o personas como cargadores). El aprovechamiento en aserrío aún presenta deficiencias debido al equipo obsoleto, la alta utilización de mano de obra y la existencia de poca información de tiempos y movimientos.

En cuanto a valor agregado, destaca ICOFOSA en México y FORESCOM en Guatemala quienes a partir de la demanda del mercado diseñan las líneas de producción y tratamiento (secado p.e.). Técnicamente, ha funcionado la incorporación de la figura de un gerente que dirige las operaciones, en algunos EFC. Las decisiones sobre la planificación, operación y seguimiento a los eslabones de la cadena de valor dependen en buena medida de la asesoría técnica especializada de personal gubernamental (p.e. regentes en México) o de las ONG. Una buena práctica ha sido la formación de promotores forestales en Nicaragua y la incorporación de personal comunitario a la administración y conducción técnica en Guatemala.

### **2.4.3.3 Sostenibilidad Económica-financiera**

La posibilidad de la sostenibilidad económica financiera de los EFC es media. La necesidad de contar con capital de trabajo para financiar la siguiente operación anual sigue siendo una constante, que incluso llega a afectar al FORESCOM en Guatemala que necesita entre USD 500 mil a USD 1 millón para pagar de contado la madera a las concesiones forestales que le abastecen. La mayor parte de los ejidos, comunidades y organizaciones resiente aún más la necesidad de capital, por lo que se ven obligados a recurrir a prestamistas locales o a recibir adelantos por la venta futura de la madera (p.e. con el principal comprador en Quintana Roo en México), lo cual los obliga a aceptar las condiciones de compra/venta. Uno de los factores ocultos que limitan el acceso al crédito ha sido la mala experiencia de créditos anteriores, que debido a mal manejo de los cuadros directivos y/o gerenciales mermaron las finanzas de los EFC. Por supuesto, hay otros EFC que han logrado generar utilidades y apartado parte de ellas para financiar el siguiente turno de corta; la otra parte se destina a una distribución financiera entre los asociados y a servicios sociales.

La visión empresarial es sólida y creciente en los EFC. Un factor promisorio para la sostenibilidad económica financiera es que la aversión al riesgo se ha reducido, lo cual apertura un conjunto de opciones para acceder a financiamiento, tecnología, personal técnico y al final de la ruta: el mercado. Es relevante mencionar que los puestos y jornales de trabajo que generan los EFC reciben un pago superior al promedio local, lo cual incentiva la participación de las comunidades y el reconocimiento del valor económico del bosque.

#### **2.4.3.4 Sostenibilidad Ambiental**

La posibilidad de la sostenibilidad ambiental de los EFC es alta. La mejor garantía de la sostenibilidad ambiental es que se asegura el manejo forestal sostenible con la certificación forestal FSC, lo cual alcanza a 1.7 millones de ha; el Principio 6 del FSC es claro en ello: “Valores e Impacto ambientales. La Organización deberá mantener, conservar y/o restaurar los servicios del ecosistema y los valores ambientales de la Unidad de Manejo y deberá evitar, reparar o mitigar los impactos ambientales negativos”. El Proyecto ha sentado las bases para el reconocimiento del Valor Económico Total (VET) del Bosque (Sección de pertinencia), lo cual ha aumentado el interés por el estudio y conservación de la flora y fauna que alberga. Los planes de manejo forestal aprobados por la autoridad competente en los países aseguran la protección de fuentes de agua, zonas de recarga hídrica y bosques de galería.

Actualmente, los EFC han diversificado la utilización de productos maderables (y no solamente Caoba o Cedro) y no maderables del bosque (Xate, pimienta, chicle, copal, mimbre, tashim y nueces), lo cual reduce la perturbación del bosque. Un ejemplo a seguir ha sido el aprovechamiento sostenible de nueces y palmas al que el Proyecto se sumó en Perú; lo más importante es que se basó en una demanda social que aprovecha sosteniblemente los recursos naturales y los coloca en mercados justos.

#### **2.4.3.5 Sostenibilidad Institucional**

La posibilidad de la sostenibilidad institucional de los EFC es media. Dentro de sus limitaciones (nivel educativo, servicios públicos escasos y amenazas crecientes de negocios ilegales), los EFC han mejorado sus prácticas organizativas y administrativas. Uno de los mayores detonantes ha sido las exigencias del FSC, lo cual permitiría a alrededor de la mitad de los EFC más avanzados, continuar sin el apoyo del Proyecto. La evaluación debe contextualizarse a que se trata de organizaciones socio-empresariales, que necesitan un largo proceso de desarrollo, el cual avanza y sigue en proceso.

La presencia institucional de entidades de gobierno se ha reducido en Honduras y se ha manifestado una creciente debilidad institucional en Nicaragua debido a intereses económicos, lo cual representa un severo obstáculo a la sostenibilidad. En Guatemala se mantiene el alto apoyo institucional, aunque con menor presupuesto; en México es parecido porque se mantiene el apoyo institucional especialmente en cuanto a incentivos económicos, pero el presupuesto está siendo reducido por el Gobierno. En Perú hay un despegue institucional a favor de la forestería comunitaria e indígena en los años recientes.

### 3 Contribución al Marco de Resultados Corporativos del FOMIN

Con base en los indicadores del Marco Lógico y el alcance de la intervención, se seleccionaron de la Tabla Marco de Resultados Corporativos (CRF, por sus siglas en inglés) del BID/FOMIN, un conjunto de indicadores que el Proyecto se encuentra en condiciones de reportar.

A continuación, se presentan los 8 indicadores del CRF (2 a nivel de impacto, 3 a nivel de resultado y 3 a nivel de producto), con los cuales contribuye principalmente el Proyecto (Cuadro 9).

**Cuadro 9. Indicadores para el Marco de Resultados Corporativos del FOMIN**

Impactos		Indicadores	Valor de la contribución
<b>Impactos</b>			
Empresas y productores agrícolas	1	Valor promedio de las ventas anuales de empresas y productores agrícolas a nuevos mercados internos o mercados de exportación (en US\$).	US\$ 9,660,531 de ventas anuales de los EFC en 5 países, a nuevos mercados internos y mercados de exportación.
Medio ambiente	2	Toneladas equivalentes de CO <sub>2</sub> de emisiones de gases de efecto invernadero que se redujeron o ahorraron.	2,839,481 <sup>24</sup> toneladas de CO <sub>2</sub> anuales.
<b>Resultados</b>			
	3	Cantidad de empresas y productores agrícolas que adoptaron prácticas de producción sostenibles.	122 EFC adoptaron prácticas de manejo forestal o uso de productos certificados para su producción.
	4	Cantidad de empresas y productores agrícolas vinculados con socios estratégicos de negocios.	24 EFC lograron vincularse con socios estratégicos de negocios (mediante 39 acuerdos comerciales nacionales y 22 acuerdos comerciales internacionales).
Medio ambiente	5	Hectáreas de tierra tratada de forma sostenible.	1,092,108 hectáreas de tierra están certificadas por el FSC.
<b>Productos</b>			
Personas	6	Cantidad de personas capacitadas en competencias mejoradas	398 personas capacitadas en certificación FSC (57 mujeres y 341 hombres).

<sup>24</sup> Fuente: Consulta a la página web [www.ecoportal.com](http://www.ecoportal.com), capturadas de 1,092,108 hectáreas de tierra certificadas por el FSC.



Impactos		Indicadores	Valor de la contribución
Empresas y productores agrícolas	7	Cantidad de empresas y productores agrícolas que recibieron capacitación para suministrar bienes o servicios	86 EFC recibieron capacitación a través de alianzas con otros programas.
	8	Cantidad de innovaciones (nuevos productos, servicios o procesos) adoptadas que benefician a las empresas y granjas	13 nuevos productos de valor agregado provenientes de madera de bajo grado o de desperdicio.

## 4 Conclusiones, Recomendaciones y Lecciones Aprendidas

### 4.1 Conclusiones y Recomendaciones, por criterio de evaluación

Conclusiones	Recomendaciones
<b>Pertinencia</b>	
El Proyecto es altamente pertinente porque impulsa uno de los principales motores de la economía: el sector forestal. En particular marca un hito favorable en el desarrollo de la forestería comunitaria, con altas posibilidades de replicación.	Priorizar la atención al sector forestal y al subsector de forestería comunitaria, aprovechando las tendencias mundiales crecientes sobre revalorización del bosque para la sociedad y el planeta.
El diseño del proyecto fue apropiado para abordar la cadena de valor forestal, pero no contempló un componente de Gobernanza. Además, no fue suficientemente explícito en cuanto al fortalecimiento organizacional de los EFC.	Incluir en el diseño de futuros proyectos de fortalecimiento de la cadena de valor forestal un componente de gobernanza, que favorezca el fortalecimiento social de los EFC.
El Proyecto se construyó sobre la base del proceso de desarrollo de largo plazo de los EFC, sustentado en la claridad del marco estratégico de RA. Ambos factores evitaron que el incumplimiento de algunos supuestos (principalmente políticos y económicos) afectara el logro de las metas propuestas y objetivos proyectados.	Replicar la implementación del modelo impulsado por RA sobre el Valor Económico Total (VET) del Bosque, a partir de una atención diferenciada conforme el nivel de desarrollo de los EFC.

Conclusiones	Recomendaciones
<b>Eficacia</b>	
El nivel de cumplimiento global de los indicadores del Propósito del Proyecto es “Altamente Satisfactorio”, que representa la máxima calificación posible. Los Componentes de Construcción de una oferta sustentable (C.1) y Aumento de la Competitividad y Valor Agregado (C.2) son “Satisfactorios”, y los Componentes de Incremento de la demanda y fortalecimiento de canales comerciales y de financiamiento (C.3) y Difusión de Resultados (C.4) son “Altamente Satisfactorio”.	Catalogar a RA como un socio confiable para el diseño, implementación, administración y monitoreo de proyectos en el ámbito del manejo forestal sostenible, al cual se le pueden plantear metas más ambiciosas.
Prevalece un sub-reportaje; el Proyecto ha alcanzado un mayor nivel de cumplimiento de los indicadores que el reportado.	Diseñar un sistema de planificación y monitoreo integral previo al arranque del Proyecto, basado en un entendimiento común entre las coordinaciones regionales y nacionales con la unidad de monitoreo.
La celeridad para alcanzar el cumplimiento de algunos indicadores del marco lógico cerca del final del período de ejecución, es un factor de riesgo para la calidad de los productos.	Realizar durante el Proyecto un monitoreo que genere alertivos y propuestas que orienten oportunamente a los tomadores de decisión, y que esta información sea tomada en cuenta.
<b>Eficiencia</b>	
El Proyecto optimizó los recursos financieros. Los Resultados de capacitación de auditores, promoción y ejecución de certificación forestal, desarrollo de alianzas asociativas entre EFC y negociaciones comerciales nacionales e internacionales, presentan una alta relación costo efectividad.	Documentar los mecanismos administrativos que han permitido alcanzar altos niveles de costo efectividad, para su replicación en el futuro.
La implementación del Proyecto requirió al principio una curva de aprendizaje tanto el sistema administrativo/financiero, como para el sistema de monitoreo. Al finalizar la operación, ambos cumplieron su función adecuadamente.	Realizar un proceso de inducción al personal del Proyecto sobre los mecanismos de reportaje técnico y financiero del FOMIN, previo al inicio de la intervención.

Conclusiones	Recomendaciones
La alta calidad y compromiso del personal del Proyecto ha sido la clave para el éxito alcanzado en la efectividad y eficiencia.	Incentivar al personal del Proyecto para que mantengan el compromiso con el planteamiento estratégico de RA, evitando la rotación.
La mayor parte de los recursos se dirigieron hacia el cumplimiento de los resultados, realizando numerosos ajustes al presupuesto.	Plantear desde el inicio un presupuesto que contemple los requerimientos del donante y oriente las prioridades de inversión hacia el marco lógico.
Sostenibilidad	
Los EFC en conjunto han alcanzado un nivel de sostenibilidad intermedio. Existen más bases para la dimensión ambiental, seguida de la dimensión social, que para las dimensiones económica, técnica e institucional.	Explorar opciones de financiamiento para continuar apoyando a los EFC.
Los EFC se pueden categorizar en 3 grupos, conforme la posibilidad de que continúen manejando sosteniblemente el bosque y accedan al mercado: sostenibilidad alta, sostenibilidad media y sostenibilidad baja.	Diseñar estrategias diferenciadas para la futura atención de los EFC.
El Proyecto avanzó en acciones de sostenibilidad de los EFC. Sin embargo, no definió oportunamente una estrategia de sostenibilidad.	Incluir explícitamente en futuros proyectos una estrategia de sostenibilidad con responsables y recursos, que arranque desde el inicio de la intervención.

## **4.2 Lecciones aprendidas**

El diseño de Proyectos de forestería comunitaria a través del impulso de cadenas de valor forestal necesita fortalecer la gobernanza y el desarrollo organizacional empresarial. La organización social empresarial es la base de la forestaría comunitaria.

Una intervención regional debe escalar gradualmente el número de países. Un número práctico para empezar es 3 países.

La certificación forestal necesita adaptarse mejor a la forestaría comunitaria para aumentar su cobertura. RA, a través de la implementación de proyectos de asistencia técnica, tiene la oportunidad de proponer ajustes a las certificadoras (FSC, otras certificadoras, incluso una certificadora propia) para aumentar el acceso a la certificación para la forestería comunitaria.

Existen nuevos modelos de intervención que vale la pena explorar, porque conectan más a los bosques y mercados con la población. Es importante que a partir de la misión institucional de RA se considere la integración de otros componentes tales como: adaptación al cambio climático, reducción de la pobreza, seguridad alimentaria y gestión de riesgo. Entre las variaciones a los modelos de intervención están los sistemas agroforestales, el enriquecimiento de bosques degradados, las alianzas público privadas, entre otros.

El mercado nacional es una oportunidad para los productos certificados. Se necesita dar a conocer las bondades de la certificación en mercados nacionales, en alianza con el sector privado.

El apoyo a la cadena de valor forestal necesita una alianza firme y de largo plazo, entre el estado, la sociedad civil, las ONG y la cooperación internacional. Sólo de esta manera se podrá brindar un paquete de servicios integrado a los EFC: construcción de capacidades, asistencia técnica, consolidación de oferta, tecnología, acceso a mercados y equipamiento.

El principal criterio para la selección de personal para posiciones de coordinación es la capacidad gerencial, complementada por la capacidad técnica (y no al revés).

El fortalecimiento de la plataforma social es la base del manejo de bosques comunitarios. Aunque con una inversión modesta, la participación de actores informados sobre el manejo forestal sostenible es una garantía de sostenibilidad de las intervenciones.

La atención prioritaria al seguimiento técnico y financiero es un factor de éxito de los proyectos. Se necesita alocar suficientes recursos para su funcionamiento.

Un proyecto regional tiene validez en la medida que se conducen los países como una unidad. Esto implica que se intercambian conocimiento, se comparten herramientas y se tienen experiencias vivenciales entre los países. Los procesos no serán lineales ni tan rápidos como serían con un solo país, pero los impactos son mayores.

El éxito de un proyecto está condicionado, entre otros factores, por el uso que los cuadros gerenciales le den a la información estratégica brindada por el sistema de seguimiento. El sistema de seguimiento tiene el deber de generar alertivos y propuestas que orienten a los cuadros gerenciales sobre las medidas correctivas que permitan cumplir con lo establecido en el Proyecto, cuantitativa y cualitativamente; además, es conveniente que reúna en una sola plataforma las contribuciones de las diferentes fuentes de financiamiento.

El cierre de un proyecto brinda la oportunidad de repensar el qué hacer. Es importante dedicar tiempo al planteamiento estratégico, la focalización geográfica, el análisis de las tendencias de financiamiento mundial, el equipo técnico, la imagen institucional, etc.

## 5 Valor Agregado: aportes a la gestión de fondos para los EFC

En esta sección se esbozan ideas de iniciativas para que los EFC continúen su ciclo de desarrollo, lo cual requiere que RA se les continúe brindando asistencia técnica.

De no continuar con la atención de los emprendimientos se pone en riesgo la inversión social, económica y tecnológica realizada por el donante. Por lo tanto, se deben encontrar mecanismos financieros no reembolsables que permitan continuar brindando asistencia técnica a los EFC.

Basado en las conclusiones y recomendaciones, el Evaluador y la Evaluadora asociada consultaron información sobre más de 15 fondos de cooperación, de los cuales se seleccionaron siete que se adaptan a las necesidades de atención a los EFC. A continuación, se presentan los criterios aplicados para la identificación de los financistas potenciales:

- a) Oportunidad de financiamiento no reembolsable.
- b) Alineación con el Plan Estratégico del OE (RA).
- c) Alineación con las tendencias globales de la cooperación.
- d) De preferencia, con líneas de financiamiento regional.

Algunas consideraciones para aumentar el éxito de la gestión de fondos, son:

- Alineación de los proyectos con la política pública regional y/o nacional.
- Presentación de propuesta en alianza con entidades de gobierno y ONG. Para cada fondo habrá que considerar la viabilidad de aplicar directa o indirectamente como Organismo Ejecutor. Es decir, dependiendo de los requisitos y montos, se podrán construir alianzas para aplicar junto a entidades implementadoras o entre proyectos de gobierno, o bien aplicar directamente.
- Análisis de la viabilidad de ampliar el enfoque de trabajo a partir del modelo exitoso impulsado por RA (Valor Económico Total del Bosque a través del apoyo a la Cadena de Valor Forestal, ver Recuadro 2 y Figura 1). Existen áreas donde la cooperación está prestando cada vez más atención, entre ellas: adaptación al cambio climático (y no sólo mitigación), seguridad alimentaria, gobernabilidad, migración, entre otras.
- Estrechamiento de la cooperación con el sector privado; el sector financiero es un buen punto de partida. La justificación es que los EFC necesitan satisfacer la necesidad de capital de trabajo y los organismos financieros necesitan contar con condiciones que propicien el retorno del capital y los intereses; RA puede actuar como un catalizador, a través de la provisión de asistencia técnica con recursos no reembolsables del prestatario.

### 5.1 *Siete potenciales fuentes de financiamiento identificadas*

Como punto de partida de una estrategia de fundraising, se han identificado siete potenciales donantes, describiendo las siguientes características: nombre, objetivo, áreas de financiamiento, países elegibles, montos y contactos/pasos a seguir; con la información proporcionada. RA podría definir los donantes que mejor se ajusten a las expectativas institucionales.

<b>1</b>	<b>Nombre</b>	Global Innovation Fund
	<b>Contacto</b>	<a href="http://www.globalinnovation.fund/contact-us">www.globalinnovation.fund/contact-us</a>
	<b>Objetivo de la fuente financiera</b>	Es un fondo multilateral con oficina en Londres. Invierte en innovaciones con alto potencial de impacto social a una amplia escala. Innovaciones pueden ser nuevos modelos de negocios, prácticas políticas, tecnologías, cualquier solución que tiene el potencial de atender un problema de desarrollo importante de una manera más efectiva que los enfoques existentes.
	<b>Componentes posibles de financiar</b>	Innovaciones en tres fases de desarrollo:  1. Piloto  2. Prueba y transición  3. Escalonamiento
	<b>Monto de financiamiento</b>	1. Piloto: hasta USD 230,000  2. Prueba y transición: hasta USD 2.3 millones  3. Escalonamiento: hasta USD 15 millones
	<b>Tipo de financiamiento</b>	Donaciones, préstamos e inversiones de capital
	<b>Países elegibles</b>	Guatemala, Honduras, Nicaragua. Posiblemente: México y Perú, especialmente para regiones con altos niveles de pobreza.
	<b>Palabras clave</b>	Innovaciones e impacto, potencial de escalonamiento y equipo. Busca beneficio específicamente para personas que viven de menos de USD 5 por día y con especial interés en personas que viven de menos de USD 2 por día. También innovaciones que benefician a grupos vulnerables, como mujeres, niñas, grupos indígenas.
	<b>Pasos a seguir</b>	El proceso de aplicación está abierto en línea y consiste en tres pasos:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación inicial: se debe llenar un breve formulario en línea en inglés. La solicitud inicial implica un resumen de plan de negocios o propuesta de proyecto, junto con una explicación de cómo la innovación crea impacto social. El personal GIF revisa e invita a los candidatos más prometedores de pasar al siguiente paso. (<a href="http://www.globalinnovation.fund/application/start">http://www.globalinnovation.fund/application/start</a>)</li> <li>• Solicitud completa: una descripción más detallada de la innovación del solicitante y el plan, la composición del equipo y el apoyo a la investigación / pruebas con las estimaciones cuantitativas. También incluye proyecciones presupuestarias detalladas y planes financieros. La solicitud completa será revisada por un panel compuesto por personal GIF y expertos externos con conocimientos pertinentes.</li> </ul>
--	--

<b>2</b>	<b>Nombre</b>	<b>Organización Internacional de las Maderas Tropicales</b>
	Contacto	<a href="http://www.itto.int/es">www.ito.int/es</a> , contacto en el servicio forestal de cada país
	Objetivo de la fuente financiera	Realizar esfuerzos para conseguir un comercio internacional de maderas tropicales extraídas de bosques bajo ordenación sostenible.
	Componentes posibles de financiar	Proyectos que contribuyen a lograr el objetivo de la OIMT.
	Monto de financiamiento	Variado, alrededor de US \$ 800 mil para un país.
	Tipo de financiamiento	Fondos no reembolsables
	Países elegibles	Países tropicales
	Pasos a seguir	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contactar el contacto oficial en cada país participantes en la propuesta.</li> <li>2. Preparar el anteproyecto en la herramientas oficial.</li> <li>3. Entregar en la fecha estipulada: próxima fecha de recepción de propuestas de proyectos y anteproyectos es 27 de mayo de 2016.</li> </ol>



<b>3 Nombre</b>	<b>Forest Investment Program (PIF)</b>
Contacto	Contactar el punto focal del Banco de Desarrollo Multilateral en la región: BID, BM ( <a href="http://www.climateinvestmentfunds.org/cif/node/5">http://www.climateinvestmentfunds.org/cif/node/5</a> ). Omar Samayoa en Guatemala y Perú.
Objetivo de la fuente financiera	Apoyar a países en vías de desarrollo con los esfuerzos de REDD y promover el manejo forestal sostenible.
Componentes posibles de financiar	<p>1. Desarrollo de capacidad institucional, gobernanza forestal e información.</p> <p>2. Esfuerzos de mitigación forestal, incluyendo servicios ecosistémicos forestales.</p> <p>3. Inversiones fuera del sector forestal que se necesitan para reducir las presiones sobre los bosques, como medios de vida alternativos y oportunidades de reducción de pobreza.</p>
Monto de financiamiento	Proyectos aprobados actualmente: de 5.8 millones hasta 91.6 millones.
Tipo de financiamiento	Fondos no reembolsables, préstamos, garantías e inversión de capital
Países elegibles	Guatemala, Honduras, México y Perú
Palabras clave	Cambio transformacional, más allá de "business as usual"
Pasos a seguir	<p>1. Contactar el Fondo y proponer un proyecto regional.</p> <p>2. Si respuesta es favorable, se desarrolla una estrategia de inversión conjuntamente con un Banco de Desarrollo Multilateral en la región.</p>

<b>4 Nombre</b>	<b>Adaptation Fund</b>
Contacto	<p>BCIE es la autoridad designada a nivel regional, Honduras (Doctor José Deras puede facilitar enlace).</p> <p>En el caso de los países individuales entre los organismos ejecutores está el PNUD y BID.</p>
Objetivo de la fuente financiera	Financia proyectos y programas que ayudan a comunidades vulnerables en países en vías de desarrollo a adaptarse al cambio climático
Componentes posibles de financiar	<p>Actividades de adaptación al cambio climático.</p> <p>Nuevas soluciones innovadoras de adaptación al cambio climático.</p>
Monto de financiamiento	\$ 5 - 14 millones
Tipo de financiamiento	Fondos no reembolsables
Países elegibles	Guatemala, Honduras, Nicaragua, México y Perú
Palabras clave	Nivel de vulnerabilidad al cambio climático, nivel de urgencia y riesgos
Pasos a seguir	<p>1. Contactar la entidad implementadora regional.</p> <p>2. Llenar el formulario: "Request for Project/Programme Funding from Adaptation Fund" en inglés.</p>

<b>5</b>	<b>Nombre</b>	<b>Programa de Empresariado Social del BID</b>
	Contacto	Oficina FOMIN/BID en cada país
	Objetivo de la fuente financiera	Finanzas y empresas rurales: acceso a la financiación y a los mercados nacionales e internacionales a través de cadenas de valor que vinculan a empresas de pequeña escala con empresas más grandes.
	Componentes posibles de financiar	Cadenas de valor, producción, procesamiento y comercialización
	Monto de financiamiento	Fondos reembolsables hasta USD 1 millón y fondos para cooperación técnica hasta USD 250,000 (en la mayoría de los casos)
	Tipo de financiamiento	Fondos reembolsables y no-reembolsables
	Países elegibles	Guatemala, Honduras, Nicaragua, México y Perú
	Palabras clave	Innovación, grupos excluidos a nuevos servicios financieros y no financieros, sostenibles
	Pasos a seguir	<p>El proceso de aplicación está abierto y consiste en tres pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ponerse en contacto con el funcionario del FOMIN en el país para las orientaciones y asistencia pertinente para elaborar el formulario preliminar de solicitud.</li> <li>2. Llenar el formulario preliminar de solicitud, lo cual será analizado por la representación del FOMIN.</li> <li>3. Si la solicitud es aprobada, se elabora el perfil de proyecto de empresariado social.</li> </ol>

<b>6</b>	<b>Nombre</b>	<b>Aid for Trade Fund</b>
	Contacto	partnerships@iadb.org / Oficina FOMIN/BID en cada país
	Objetivo de la fuente financiera	El objetivo del Fondo es otorgar asistencia efectiva mediante el financiamiento de proyectos de cooperación técnica nacional o regional no-reembolsable para los países prestatarios miembros del Banco, a los efectos de fortalecer sus capacidades para integrarse a la economía global y beneficiarse del libre comercio y mayor acceso a mercados.
	Componentes posibles de financiar	(1) Política Comercial; negociación e implementación de acuerdos; (2) facilitación comercial y desarrollo del sector privado; (3) infraestructura "soft" para el comercio, y (4) apoyo para ajustes necesarios relacionados con el tema de comercio.
	Monto de financiamiento	No hay información en línea
	Tipo de financiamiento	Fondos no-reembolsables
	Países elegibles	América Latina
	Palabras clave	Reducción de la pobreza, innovación, sostenibilidad
	Pasos a seguir	Contactar al BID

7	<b>Nombre</b>	<b>Climate-smart Agriculture Fund for Latin American and the Caribbean</b>
	Contacto	Country Program Manager Charles Wetherill, teléfono: +358 10 618 002 ( <a href="http://www.ndf.fi/projects/latin-america">www.ndf.fi/projects/latin-america</a> )
	Objetivo de la fuente financiera	Catalizar la inversión del sector privado en agricultura sostenible, forestería y desarrollo de pastizales
	Componentes posibles de financiar	Agronegocios enfocados en generación de ingresos sostenibles para las personas en pobreza y pequeños propietarios en la cadena de valor
	Monto de financiamiento	No específica, Fondo total es USD 16.5 millones
	Tipo de financiamiento	Fondos reembolsables y no-reembolsables
	Países elegibles	América Latina
	Palabras clave	Mitigación y adaptación al Cambio climático
	Pasos a seguir	Reducción de pobreza, innovación

## 5.2 *Dos iniciativas, a nivel de borrador*

Con un sentido pragmático, al final se someten a discusión 2 ideas de proyecto:

- El formulario lleno para revisar y enviar al Global Innovation Fund -GIF- el primer formato requerido, idioma inglés (Anexo 6).
- Idea de Proyecto, para entablar una alianza con alguna ONG indígena para aplicar al Forest Investing Program -FIP- (Anexo 7).

Se sugiere que RA revise la información preliminar y les dé el seguimiento que estime conveniente.

## 6 Anexos

### Anexo 1. Personas e instituciones entrevistadas

Durante la ETF se entrevistó a una amplia gama de personas. Durante algunas entrevistas en Quintana Roo, México, Nicaragua y Perú se contó con la valiosa contribución de Christian Bollman/RA.

A continuación, se indican las personas, la entidad y el país.

#### Personal estratégico y gerencial

1. Miguel Almeyda, FOMIN
2. José Román Carrera, RA
3. Beatriz Avalos, RA
4. Benjamín Hodgdon, RA
5. María Salinas, RA

#### Equipo del Proyecto

1. Gustavo Barbosa, México
2. Ann Snook, México
3. Karla García, México
4. Raúl Benet, México
5. Freddy Ramírez, Nicaragua
6. Oswaldo Terrero, Nicaragua
7. Ana Fortín, Honduras
8. Juan Amaya, Honduras
9. Rene Lara, Honduras
10. Javier Martínez, Perú
11. David Llanos, Perú
12. Billy Echeverría, Perú
13. Daniel de León, Guatemala
14. Jorge Cruz, Guatemala
15. Reyner Morales, Guatemala
16. Juan Trujillo, Guatemala

#### Instituciones Gubernamentales y No Gubernamentales

1. CONAFOR, México
2. FSC, México
3. PNUD<sup>25</sup>, México
4. BCIE, Honduras
5. ICF, Honduras
6. INAFOR, Nicaragua
7. FSC, Nicaragua

---

<sup>25</sup> Proyecto Biodiversidad en Bosques de Producción y Mercados Certificados.

8. Universidad BICU, Nicaragua
9. CONAP, Guatemala
10. INAB, Guatemala
11. SERFOR, Perú
12. MINAM, Perú

#### EFC

1. Cooperativa 19 de agosto, El Naranjal, Nicaragua
2. Cooperativa Kiwatingni, comunidad Layasicksa, Nicaragua
3. Taller Victor, Nicaragua
4. Maya Tulito, Honduras
5. Río Paya, Honduras
6. Altos de la Paz, Honduras
7. UNICAF, Honduras
8. Ejido Noh Bec, México
9. Ejido Felipe Carrillo Puerto, México
10. Ejido El Balcón, México
11. Ejido La Trinidad, México
12. Asociación de silvicultores de la región forestal Pachuca y Tulancingo, México
13. Integradora ECOFORCE S.A. de C.V., México
14. Cadena Productiva Sierra Hidalguense, México
15. González Ortega, México
16. Integradora Comunal Forestal de OAXACA (ICOFOSA)/TIP Muebles), México
17. Alianza Forestal Selva Maya, México
18. ASCART, Perú
19. FENAMAD, Perú
20. AFIMAD, Perú
21. ACOFOP, Guatemala
22. Uaxactún, Guatemala
23. Árbol Verde, Guatemala
24. FORESCOM, Guatemala
25. Cruce a la Colorada, Guatemala

## Anexo 2. Contenido Matriz de Evaluación

A continuación, se detallan los Componentes de la Matriz de Evaluación. En un archivo adjunto al presente documento (formato Microsoft Excel) se presentan los tipos de actores a los cuales se les aplicarán los componentes de la Matriz de Evaluación.

Componentes de la Matriz de Evaluación Final (basada TDR)			
Preguntas de la Evaluación	Información a recopilar	Fuentes de información	Técnica
<b>Pertinencia: Análisis y evaluación del impacto de los cambios en el contexto económico, político y social en el cual operó el Proyecto y las instituciones participantes, así como de los supuestos establecidos en el marco lógico del mismo. Se establecerá si el diseño del proyecto continúa siendo válido (relevantes) con las prioridades nacionales/regionales, tendencias de mercado, enfoques institucionales y necesidades/oportunidades de los emprendimientos forestales comunitarios.</b>			
¿El diseño del Proyecto fue el adecuado (o en qué grado limitó la efectividad y eficiencia)?	Cambios en contexto económico, político y social	Políticas y Programas regionales y nacionales	Análisis documental
		Beneficiarios	Grupo Focal
		Personas vinculadas a la ejecución	Entrevista
	Vigencia de los supuestos del ML	Personas vinculadas a la ejecución	Entrevista
¿Cuáles fueron los 3 principales factores externos + y - que influyeron en el proyecto?	Factores (+ y -) que influyeron en la OE y beneficiarios	Personas vinculadas a la ejecución	Entrevista
		Beneficiarios	Grupo Focal
	Impacto de dichos factores (+ y -) en eficiencia y efectividad del Proyecto	Personas vinculadas a la ejecución	Entrevista
		Beneficiarios	Grupo Focal
	Medidas para enfrentar los factores (-) del Proyecto?	Personas vinculadas a la ejecución	Entrevista
¿En qué grado las metas de productos y resultados fueron relevantes?	Relevancia de metas y productos en función de los cambios del contexto	Políticas y estrategias nacionales	Análisis documental
		Funcionarios gubernamentales, a nivel nacional y regional	Entrevista
		Línea Base EFC	Análisis documental



Componentes de la Matriz de Evaluación Final (basada TDR)			
Preguntas de la Evaluación	Información a recopilar	Fuentes de información	Técnica
	Nivel en que los resultados del proyecto construyen una plataforma de sostenibilidad de EFC?	Personas vinculadas a la ejecución	Entrevista
<b>Eficiencia: Análisis de la gestión operativa del Proyecto, con respecto a su administración financiera, análisis de la relación costo-beneficio de objetivos, componentes y actividades priorizadas en TDR, así como, de los sistemas de monitoreo, comunicación y gobernanza.</b>			
<u>Sistema administrativo/financiero</u>			
¿Se ha usado de manera apropiada y económica los recursos para lograr el avance hacia los resultados y productos deseados?	Calendario de desembolsos y uso de recursos (planificado Vs ejecutado).	Informes del Proyecto (financieros y sustantivos, auditorías)	Análisis documental
		Personas vinculadas a la ejecución	Entrevista
	Análisis costo/eficiencia	Información por componente, desagregada por país	Estimaciones financieras por país (ha certificadas, auditores, volúmenes ventas)
¿Ha sido oportuno y suficiente el flujo de fondos y la ejecución de los desembolsos para el logro de las metas del Proyecto?	Idoneidad financiera	Informes del Proyecto (financieros y sustantivos, auditorías)	Análisis documental
		Personas vinculadas a la ejecución	Entrevista
		Beneficiarios	Grupo Focal
¿Cuál fue el valor agregado, técnico y financiero, del FOMIN? ¿Cuáles hubieran sido los escenarios de TREES sin el Proyecto, en cada uno de los 5 países?	Valor agregado del FOMIN	Personas vinculadas a la ejecución	Entrevista
	Escenarios financieros de TREES en 5 países, sin FOMIN	Personas vinculadas a la ejecución	Entrevista
¿Cuál ha sido el papel del sistema de gestión financiera y administrativa del Proyecto?	Análisis Plus Delta del rol del sistema administrativo/financiero para el proyecto	Personas vinculadas a la ejecución	Lluvia de ideas

<b>Componentes de la Matriz de Evaluación Final (basada TDR)</b>			
<b>Preguntas de la Evaluación</b>	<b>Información a recopilar</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Técnica</b>
<u>Sistema de Monitoreo</u>			
¿Cuál ha sido el papel del sistema de monitoreo del Proyecto?	Análisis Plus Delta del funcionamiento del monitoreo	Personas vinculadas a la ejecución	Lluvia de ideas
	Seguimiento a las recomendaciones evaluación medio término		Entrevista
<u>Sistema de Gobernanza</u>			
¿Cuál ha sido el papel del sistema de gobernanza del Proyecto?	Evidencia de la existencia de una estructura clara y común de gobernanza (regional y nacional); organigrama	Personas vinculadas a la ejecución	Entrevista
	Análisis Plus Delta del funcionamiento de la Dirección del proyecto, sistema de gobernanza y toma de decisiones	Personas vinculadas a la ejecución	Lluvia de ideas
<u>Sistema de Comunicación</u>			
¿Cuál ha sido el papel del sistema de comunicación del Proyecto?	Análisis Plus Delta de la visibilidad del Proyecto y donante	Personas vinculadas a la ejecución	Lluvia de ideas
		Beneficiarios	Grupo Focal
<u>Cultura organizacional</u>			
¿Cuál ha sido la calidad del personal (directivo/operativo) del proyecto en el Proyecto?	Análisis de la percepción cualitativa sobre los conocimientos, habilidades, actitudes y valores del personal	Beneficiarios y socios	Encuesta
<b>Efectividad: Análisis en cuanto a avances de metas de productos y resultados, en tiempo, cantidad y calidad; se incluirá un análisis de los aspectos que los han facilitado u obstaculizado. Implica una valoración sobre el grado en el que los cambios observados son atribuibles al Proyecto.</b>			
¿Cuál han sido los logros del Proyecto con el cumplimiento en cantidad y tiempo, de hitos, así como, entregables identificados con el propósito del proyecto y otros entregables "clave" del PSR?	Nivel de cumplimiento de hitos (cantidad y tiempo)	Documento de Proyecto e Informes PSR	Análisis comparativo planificado Vrs. Cumplido
	Nivel de cumplimiento de entregables; i) identificados con el Propósito y ii) Otros entregables "clave" incluidos en PSR)	Documento de Proyecto e Informes PSR	Análisis comparativo planificado Vrs. Cumplido

<b>Componentes de la Matriz de Evaluación Final (basada TDR)</b>			
<b>Preguntas de la Evaluación</b>	<b>Información a recopilar</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Técnica</b>
¿Cuál ha sido la alineación de la ejecución de las actividades, en cantidad, tiempo y calidad, con lo programado?	Programación Vrs. Ejecución de actividades	Cronograma del Proyecto, planes de acción anual e informes narrativos semestrales	Análisis comparativo planificado Vrs. Cumplido
	Calidad de los productos de las consultorías	Productos finales de consultorías	Análisis cualitativo
¿Cuál ha sido la contribución de las actividades al logro de las metas de productos y resultados?	Análisis de la lógica vertical del Marco Lógico	Cronograma del Proyecto, planes de acción anual e informes narrativos semestrales	Análisis de coherencia
¿Cuál ha sido el alcance de los objetivos y resultados del Proyecto?	Nivel de cumplimiento de los indicadores de objetivo y resultado del Marco Lógico del Proyecto.	Documento de Proyecto- - Medios de verificación (muestra) del marco lógico - Informes técnicos. - Registros ha certificadas (website)	Análisis cuantitativo y cualitativo
	Nivel en que el impacto es atribuible al Proyecto	Personas vinculadas a la ejecución	Entrevista
¿En qué grado el Proyecto alcanzó el número de beneficiarios?	Número de beneficiarios	PSR	Análisis documental
		Personas vinculadas a la ejecución	Entrevista
¿Cuál fue el grado de satisfacción de los beneficiarios, relacionados con la calidad y entrega de los servicios?	Nivel de satisfacción de la calidad de los servicios Mecanismos de entrega de los servicios	Beneficiarios y socios	Encuesta
¿En qué grado el Proyecto ha logrado establecer relaciones sostenibles para el logro de productos y resultados?	Número y tipo de alianzas estratégicas Calidad de alianzas estratégicas (robustas y sinérgicas)	Personas vinculadas a la ejecución	Entrevista

Componentes de la Matriz de Evaluación Final (basada TDR)			
Preguntas de la Evaluación	Información a recopilar	Fuentes de información	Técnica
<b>Sostenibilidad: El nivel de continuidad de impactos y mantenimiento de los resultados y objetivos del Proyecto logrados una vez finalizado el Proyecto. Valorará en qué medida se está avanzando y contribuyendo al proceso de desarrollo de las EFC.</b>			
¿Cuál es la probabilidad de que los resultados e impactos del Proyecto sean sostenibles?	Evidencias que demuestren la sostenibilidad	Personas vinculadas a la ejecución	Entrevista
		Beneficiarios	Grupo Focal
¿Cuál es el grado en que RA podrá continuar con la atención de a los EFC, al finalizar el Proyecto?	Mecanismos para la continuidad de la prestación de servicios a las EFC (proyectos, convenios, memo, etc.)	Plan Estratégico RA Estrategia de salida Gestiones en curso	Análisis documental
		Personas vinculadas a la ejecución	Entrevista
¿Existe una estrategia de sostenibilidad del Proyecto?	Existencia de una estrategia de salida y medidas para favorecer sostenibilidad	Personas vinculadas a la ejecución	Entrevista
¿Cuáles son las herramientas que deberían ser transferidas a las EFC, Benix y Gobiernos para mantener, manejar y asegurar los resultados y productos a futuro?	Menú de herramientas a transferir a EFC, Benix y Gobiernos	Personas vinculadas a la ejecución	Entrevista
¿Cuáles son las áreas programáticas que pueden continuar implementados EFC, Benix y Gobiernos que aseguren una continuidad de los resultados y productos una vez finalizado el Proyecto?	Menú de áreas programáticas que pueden seguir implementando EFC, Benix y Gobiernos	Personas vinculadas a la ejecución	Entrevista
		Beneficiarios	Grupo Focal
¿Cite las principales lecciones aprendidas del Proyecto (ver tipos), para orientar operaciones futuras similares?	1. Condiciones económicas/políticas/financieras. 2. Capacidad de la OE (Infraestructura operativa, capital humano, gestión administrativa/financiera, monitoreo, dirección y sistema toma de decisiones)3. Nivel de participación de actores. 4. Alianzas estratégicas (mercado, certificación, negociaciones comerciales, inversiones locales-nacionales-regionales)	Personas vinculadas a la ejecución	Entrevista
		Beneficiarios	Grupo Focal



<b>Componentes de la Matriz de Evaluación Final (basada TDR)</b>			
<b>Preguntas de la Evaluación</b>	<b>Información a recopilar</b>	<b>Fuentes de información</b>	<b>Técnica</b>
¿Cite las principales lecciones aprendidas sobre fortalezas del OE y del Proyecto en general, oportunidades de mejora para superar debilidades y mitigar riesgos en la ejecución, así como, para su sostenibilidad?	1. Fortalezas OE 2. Fortalezas del Proyecto 3. Oportunidades de mejora 4. Mitigación de riesgos 5. Sostenibilidad	Personas vinculadas a la ejecución	Entrevista
		Beneficiarios	Grupo Focal





#### Anexo 4. Descripción de la Tabla de Calificación de los Indicadores

Para facilitar la comprensión de la calificación de los indicadores, se han elaborado gráficas de barras; a cada categoría se le asignó un color -usando la escala de colores del semáforo: tonos de verde, amarillo y rojo-.

Categoría	Color
<b>Altamente Satisfactorio (AS):</b> La implementación de todos los componentes está en cumplimiento sustancial del plan de implementación del proyecto original. El proyecto puede ser presentado como “ <u>buena práctica</u> ”.	
<b>Satisfactorio (S):</b> La implementación de la <u>mayoría</u> de los componentes está en cumplimiento sustancial del plan original revisado, excepto por unos pocos que están sujeto a medidas correctivas.	
<b>Moderadamente Satisfactorio (MS):</b> La implementación de <u>algunos</u> de los componentes está en cumplimiento sustancial del plan original revisado con algunos componentes que requieren medidas correctivas.	
<b>Moderadamente Insatisfactorio (MIS):</b> La implementación de <u>algunos</u> de los componentes no está en cumplimiento sustancial con el plan original/formalmente revisado con la mayoría de los componentes que requieren medidas correctivas.	
<b>Insatisfactorio (IS):</b> La implementación de la <u>mayoría</u> de los componentes no está en cumplimiento sustancial con el plan original/oficialmente revisado.	
<b>Altamente Insatisfactorio (AIS):</b> La implementación de <u>ninguno</u> de los componentes está en cumplimiento sustancial con el plan original/oficialmente revisado	



## Anexo 5. Formato del Check List de Sostenibilidad



Check list

### Análisis de las dimensiones de la Sostenibilidad

**Objetivo:**

Determinar las consideraciones de cada una de las cinco dimensiones de sostenibilidad del Proyecto, por EFC

#### Generalidades

EFC: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

País: \_\_\_\_\_

Instrucciones: marque con un cheque las consideraciones de sostenibilidad que aplican (el sistema de calificación es binario).

Sostenibilidad Económica				
Disponibilidad de capital de trabajo	Manejo financiero transparente	Disponibilidad de financiamiento e inversiones	Desarrollo de nuevos productos (especies secundarias y desperdicios)	Ventas de productos certificados -o en proceso de certificación-, con acuerdos comerciales.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sostenibilidad Social				
Involucramiento de las personas de la comunidad (empleo y precio jornal) en los EFC	Funcionamiento aceptable de las estructuras de gobernanza EFC	Democratización de los cuadros directivos	Acceso del EFC a capacitación	Miembro de alianzas estratégicas (economía de escala)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Sostenibilidad ambiental</b>		
Prácticas que favorecen la conservación de la biodiversidad	Armonía entre conservación y aprovechamiento sostenible	Prácticas de manejo integral de recursos naturales (agua, bosque y suelo)

<b>Sostenibilidad Técnica</b>				
Nivel tecnológico (equipo, tecnologías, herramientas) aceptable	Existencia de capacidades locales para operar los eslabones de la cadena de valor (operativo)	Nivel de participación de las personas locales en las decisiones técnicas (administración)	Existencia de planes y procedimientos técnicos establecidos	Certificación FSC (vigente o en proceso)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>Sostenibilidad institucional</b>		
Ausencia de conflictividad significativa (local/nacional)	Presencia institucional favorable para el MFS	Desarrollo organizacional propicio (administración, finanzas, fiscal, legal, género y juventud)

## Anexo 6. Propuesta para el Global Innovation Fund (GIF)

*Instructions [to be deleted by applicant prior to submission]*

*Your application will be assessed against our four investment criteria (innovation and impact, potential to scale, measuring success and team). Please answer the following questions under each of these investment criteria.*

*You can choose how much space to assign to each individual question by making certain boxes smaller or bigger. However, in total, this document must not exceed four pages.*

*Once you have completed this form, you can upload it via our online application platform, [here](#).*

Innovation and Impact	
What is your innovation and how does it solve a development challenge?	The innovation consists in using the total value of the forest, combining forest certification of timber and non-timber products and sale of carbon credits. This will contribute to reduce poverty and avoid deforestation, which in turn represents mitigation of climate change.
Why does the innovation have the potential to be better than other ways of addressing the challenge (to lower costs and/or increase impact)?	The innovation is potentially better than other options because of the fact that it focuses on community-based forestry instead of large forest enterprises. This approach has proven to provide higher income to community members and it conserves high value forests better. The impact is socially and environmentally broader.
What evidence supports this claim?	The evidence is based on the pilot project implemented in 5 countries, which demonstrates that the community-based enterprises were able to sign commercial agreements for over USD 20 million, while at the same time they protected forests, which is visible on maps that compare forest coverage between different years.

<p><i>GIF supports innovations that improve the lives of people living on under \$8 PPP a day, and especially under \$3 PPP a day.</i></p> <p>Please describe your customers or beneficiaries.</p>	<p>In general, poverty and extreme poverty levels are high in the proposed countries. According to CEPAL, extreme poverty means living under \$ 1 PPP a day. In México, extreme poverty presents 10% of the population, in Peru 18%, Guatemala 30%, Nicaragua 31% and Honduras 53%. These numbers increase in rural areas.</p> <p>Our beneficiaries are persons in remote rural communities that live in adverse conditions. Their only option is to cut the forest in order to grow crops or participate in illegal activities, such as poppy plants for drugs. Offering these people the option to maintain the forest and make a living based on that forest, represents a good option to improve their lives, make their livelihoods sustainable and preserve the forest.</p>
<p>What progress have you made so far?</p>	<p>Progress has been booked in 5 countries with 122 community-based forest enterprises. A part of the enterprises have obtained the FSC certification, which represents an option to obtain a better value for their products. New timber and non-timber products have been developed in order to increase the benefits for the local people, without compromising the capacity of the forest to produce.</p>

Potential to Scale	
<p><i>GIF supports innovations that will ultimately improve the lives of large numbers of people (typically in the millions) through private sector, government, international donors/non-profit organisations, or a combination.</i></p> <p>How will your innovation reach this scale?</p>	<p>The model to be tested and transitioned will represent a real option for other countries and international donors to reduce poverty and mitigate climate change. Especially in the light of the recent COP of Paris, these themes are becoming more important. Developed countries will look for possibilities to comply with their obligations, because of which more funds will become available to expand the model.</p>

Who might implement and pay for your innovation at scale?	Multilateral development agencies, such as the Inter-American Development Bank and the World Bank, are currently financing this kind of projects. For example, the Forest Investment Fund and the Green Fund.
What key challenges do you expect as you and/or others scale the innovation?	The key challenges to be faced and tackled will be the national institutional, political and legal framework in the different countries. This will be mitigated through dialogues with decision making bodies in order to guarantee the appropriate conditions for scaling the model.

### Measuring Success

<p>What do you hope to accomplish with funding from GIF?</p> <p><i>Please be as specific as possible, including numbers (where possible) to quantify what success looks like.</i></p>	The aim would be to improve living conditions of 10,000 families, to certify 1,500,000 new hectares of tropical forest and to assure legislation that facilitate and protects community-based forest enterprises.
How do you intend to track progress or evaluate the impact of your innovation (methods and key metrics)?	The monitoring of the progress will be based on annual measurement of a set of indicators, starting from a baseline. The impact in living conditions will be measured on a yearly basis as well, through a questionnaire.

Team			
Why is your team well-placed to deliver your innovation?	The team is experienced in this field and has proven their commitment to the success of the model. The indicators of the previous project reached an average value of 166%.		
Please fill out the table below for your key team members / partner organisations <i>(if applicable)</i>	<b>Team member</b>	<b>Role</b>	<b>Key skills &amp; experiences they will contribute to making the innovation a success</b>
	Ben Hodgdon	Senior Project Advisor	One of the inventors of the model, who has a detailed understanding of the reality in rural communities. He is an innovator with long term vision.
	Román Carrera	Coordinator Central and South America	The man behind the success of the forest concessions in Guatemala. Demonstrated experience in the field of community-based forestry, carbon credits models and market access for certified timber and non-timber products.

## Anexo 7. Propuesta para el Forest Investment Program (FIP)

### **Título: Apoyo a los procesos de participación de comunidades y pueblos indígenas en implementación de financiamiento climático para bosques**

(para presentar en alianza con una institución indígena)

#### 1. Análisis de la situación

El cambio de uso del suelo, principalmente a través de deforestación, constituye el sector mayoritario de emisiones de gases de efecto de invernadero en Latinoamérica, siendo la región a nivel global donde este sector representa las mayores emisiones de GEI. El financiamiento de ventanillas del clima busca apoyar a los países a abordar esta problemática y hay varias de éstas activas en la región (FCPF, FIP, GCF, entre otros).

La participación de comunidades y pueblos indígenas en las acciones de mitigación de GEI en el sector de bosques es sumamente importante, dado que un alto porcentaje de los territorios con bosques son gestionados por estos grupos. Actualmente hay financiamientos específicos orientados a promover la participación de estos grupos en las iniciativas de mitigación de GEI, lo cual incluye el desarrollo de casos piloto sobre como las comunidades contribuyen en esta tarea. Esto representa una ventana de oportunidad para apoyar a estos grupos, sobre las experiencias que RA ha desarrollado con grupos comunitarios y pueblos indígenas en la región.

#### 2. Objetivos

- a. Apoyar la implementación de recursos financieros de clima para comunidades y pueblos indígenas
- b. Aprovechar las experiencias de RA en el apoyo comunitario para la gestión sostenible de los bosques, para facilitar procesos de participación en el financiamiento climático

#### 3. Resultados esperados

- Apoyar la participación de comunidades y pueblos indígenas en actividades de mitigación de GEI en bosques, en al menos dos países en la región.
- Implementar al menos cuatro casos piloto de actividades con comunidades y/o pueblos indígenas en bosques (incluyendo Sistemas Agroforestales), que se traducen en mitigación de emisiones de GEI.

#### 4. Estrategia

Para poder cumplir con los objetivos y resultados, RA establecerá alianzas con organizaciones indígenas y/o comunitarias, con experiencia en la implementación de fondos de cooperación internacional y con participación en el desarrollo de estrategias nacionales REDD+. A través de estas alianzas, gestionará el apalancamiento con financiamiento de iniciativas de clima que promueven la participación de estos grupos (USAID, Forest Investment Program, etc).

5. Componentes

- a. Capacitación.
- b. Promoción de participación en estrategias REDD+.
- c. Proyectos piloto de reducción de emisiones de GEI.

6. Países y Beneficiarios

Guatemala, Honduras y Perú

7. Arreglos de gestión

Establecer alianza con organizaciones de base comunitaria y/o indígena que estén participando en las estrategias REDD+ y que sean elegibles para ejecutar financiamiento de cooperación internacional.

8. Plazo

3 años

9. Monto

USD 2 millones



## 7 Referencias

- Alianza Mesoamericana de Pueblos y Bosques. (2 de marzo de 2014). *Sobre Alianza*. Recuperado el 13 de diciembre de 2015, de <http://www.alianzamesoamericana.org/sobre-alianza-mesoamericana-de-pueblos-y-bosques/>
- Deras, J. (2012). *The Central American Common Market*. Tegucigalpa, Honduras: Spacio Gráfico.
- Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y Rainforest Alliance (RA). (2014). *Sistematización de la experiencia del Programa de Empresariado Social, Sostenibilidad Financiera y Ambiental de Pequeñas Empresas Rurales Forestales*. Guatemala: Serviprensa.
- Nygren, A. (s.f). *Catie*. Obtenido de <http://orton.catie.ac.cr/REPDOC/A3280E/A3280E.PDF>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO). (2015). *Evaluación de los Recursos Forestales Mundiales 2015*. Roma.
- Sabogal, C., de Jong, W., Pokorny, B., & Louman, B. (2008). *Manejo forestal comunitario en América Latina. Experiencias, lecciones aprendidas y retos para el futuro*. Bogor, Indonesia: CIFOR.
- Wilson Romero Alvarado. (2006). *Cadenas de Valor: una aproximación conceptual y metodológica para su estudio*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.