



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

######

Los principales riesgos durante la vida del proyecto fueron las acciones de SEMARN y el Gobierno, las cuales generaron temor e incertidumbre en los productores por la falta de políticas, normas y reglamentaciones para el sector. Aunque seminarios, talleres y reuniones lograron mitigar tal situación, aun persiste la desconfianza en los industriales y propietarios de pymes agroforestales.

Las principales acciones para asegurar la sostenibilidad del proyecto fueron: consolidación de la empresa, capacitación de sus miembros. Convenio de asesoría y seguimiento, provisión de infraestructura y equipos, vínculos comerciales, nichos de mercados potenciales identificados.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

El desempeño acumulado en función de los logros alcanzados del proyecto, es insatisfactorio. No obstante, los esfuerzos realizados especialmente en los programas de capacitación ofrecidos a Pequeños productores de MADERA y el establecimiento de la Asociación para el Desarrollo Forestal Sostenible (ASODEFOS) son destacables.

El proyecto desde el punto de vista de los indicadores de desempeño que señalan si se logró consolidar un modelo asociativo que permita generar economías de escala y agregar valor a la producción y procesamiento de productos y subproductos forestales de las PYMES que están integradas en las PYMES que están integradas en la cadena de producción y procesamiento forestal, no lograron las metas alcanzadas.

Se esperaba un incremento de un 25% de ventas anuales generado por las PYMES beneficiarias, sin embargo el resultado obtenido fue un decrecimiento de un 300% aproximadamente, tomando en consideración que la línea de base había arrojado unas ventas iniciales de los productos y derivados de madera equivalentes a US\$1.6MM.

Se esperaba un incremento de un 20% del precio en dólares por pie tabular como resultado de la calidad de la madera criolla fruto, de la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos por los beneficiarios. El resultado al final del proyecto fue un decrecimiento de un 400%, al pasar de US\$0.7 a US\$0.22.

Igualmente se esperaba reducir la importación de madera y/o productos derivados del bosque en por lo menos un 10%, no obstante no se logró alcanzar esta meta.

Estos tres primeros indicadores permiten asociar directamente el objetivo del proyecto con su cumplimiento, luego existen dos indicadores adicionales relativos con la satisfacción de las PYMES beneficiarias del proyecto y el número de técnicos involucrados que aplican las prácticas enseñadas, cuya vinculación no es directa al objetivo del programa.

Es preciso destacar que las disposiciones del Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MIMARENA), deteniendo la ejecución y autorización de nuevos planes de manejo, incidió directamente en un aumento de las importaciones de madera y sus derivados, lo cual afectó el alcance de las metas del proyecto. Por este hecho, a pesar de la conformación de Asociación para el Desarrollo Forestal Sostenible de la Cordillera Central (ASODEFO), los niveles de producción no se vieron incrementados, dada la veda impuesta por el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MIMARENA).

A pesar que los indicadores a nivel de propósito no fueron alcanzados, la constitución y puesta en funcionamiento de ASODEFOS, se considera como el principal logro del proyecto. La preparación y asociación de 45 pequeños empresarios de la agroforestal, sirvió para sentar las bases iniciales para expandir la producción y la vinculación de estos a los mercados locales principalmente. No obstante, a pesar de su constitución, ASODEFOS adolece de limitaciones gerenciales y administrativas que ponen en riesgo la consolidación del propio modelo asociativo.

Otro aspecto aunque de menor impacto lo representan 29 cursos y talleres ofrecidos durante la vida del proyecto, lo cual logró capacitar alrededor de 740 personas para mejorar y desarrollar los Planes de Manejos Forestales (PMF). El menor impacto se debe a que a pesar de la capacitación para el desarrollo de PMF, los mismos no pudieron ser ejecutados por disposición del MIMARENA.

Oportunidades

Los cambios presentados en el MIMARENA y los trámites administrativos afectaron las metas del proyecto, especialmente porque los procesos de aprobación de los PMF tenían una duración de aproximadamente 2 años, incidiendo en un aumento de la importación de materia prima (madera).

La coordinación del proyecto, no era a tiempo completo lo cual limitaba la dedicación al proyecto BID/ UAFAM. Esta realidad unida a la dificultad para lograr la autorización de los PMF, incidió en la decisión de concluir el programa a finales del 2012, cancelando recursos por US\$63,907.88.

Evaluación final

Consolidar un modelo asociativo que permita generar economías de escala y agregar valor a la producción y procesamiento de productos y subproductos forestales de las PYMES que están integradas en la cadena de producción y procesamiento forestal", la consultoría de evaluación final considera que teniendo en cuenta 70 meses de ejecución y los recursos invertidos por el BID, el cumplimiento de este objetivo general tiene una Baja Eficacia. Principalmente no se diseñó un esquema, metodología, acompañamiento y seguimiento técnico que permitiera fortalecer y consolidar ASODEFOS.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

[Evaluación final](#)<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=37799530>**SECCIÓN 3: INDICADORES**

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado: Consolidar un modelo asociativo que permita generar economías de escala y agregar valor a la producción y procesamiento de productos y subproductos forestales de las PYMES que están integradas en la cadena de producción y procesamiento forestal.	P.11 Total (en millones de dólares) del incremento de ventas anuales generado por las PYMES beneficiarias, lo que representa un 25% en términos reales.	1.6	2	0.11	-373 %
	P.12 Precio (en dólares) por pie tabular. Incremento del 20 % con relación al precio actual como resultado del aumento en la calidad de la madera criolla.	0.7	0.8	0.22	-480 %
	P.13 Total (en millones de dólares) del volumen reducido de importación de madera, productos y/o subproductos derivados del bosque, lo que representa un 10% menos respecto a los niveles actuales.	250	225	0	0 %
	P.14 Porcentaje del nivel positivo de satisfacción, con relación a los servicios facilitados por el proyecto, reportado por las PYMES directamente beneficiadas.	0	80	90	113 %
	P.15 Porcentaje de PYMES y técnicos involucrados en la cadena forestal que han sido beneficiarios del Proyecto y que aplican prácticas medio ambientales y de seguridad laboral, de acuerdo a la normativa del país.	0	100	100	100 %
Clasificación: Insatisfactorio					
Componente 1: Fortalecimiento del Manejo Forestal. Peso: 53% Clasificación: Satisfactorio	C1.11 Técnicos forestales disponibles, con la capacidad de preparar y dar seguimiento a los PMF, actuar como regentes, supervisar acciones de SEMAREN y/o proveer servicios en tecnologías de aprovechamiento.	0	80	154	193 %
	C1.12 Productores que establecen y mantienen plantaciones forestales de acuerdo a los PMF que han sido puestos en operación a través del proyecto.	0	80	47	59 %
	C1.13 Porcentaje que las PYMES beneficiarias han pagado por servicios de PMF, regencia forestal y/o tecnologías de aprovechamiento.	0	50	25	50 %
	C1.14 Porcentaje de reducción en el número de rechazos y desperdicios de 80 proveedores de servicios en tecnologías de aprovechamiento forestal que han mejorado sus actividades de troceo, dimensionamiento, corte y arrastre.	0	20	20	100 %
	C1.15 Inventario del potencial forestal de la zona que permite definir el volumen de madera que posee el área del proyecto y el potencial real de producción y ventas.	0	1	1	100 %
	C1.16 Inventario del potencial forestal de la zona se mantiene actualizado.	0	1	1	100 %
Componente 2: Fortalecimiento del procesamiento y comercialización forestal. Peso: 39% Clasificación: Satisfactorio	C2.11 PYMES vinculadas a la cadena forestal han sido capacitadas en aspectos operacionales, gerenciales, procesamiento y comercialización de productos y subproductos forestales.	0	180	146	81 %
	C2.12 Nuevos subproductos forestales desarrollados de los que 3 se han integrado al mercado.	0	5	6	120 %
	C2.13 Aserraderos han mejorado su productividad y eficiencia en operaciones y administración, en comparación con la línea de base.	0	10	10	100 %
	C2.14 Porcentaje de fincas y aserraderos beneficiados que son manejados con criterios estándares de calidad y aprovechamiento de los residuos para producir subproductos.	0	100	90	90 %
	C2.15 V'inculos que han sido establecidos con compradores de madera en el país.	0	15	15	100 %
	C2.16 Nuevos miembros que ASODEFOS ha incrementado a sus afiliados.	0	40	40	100 %
	C2.17 Modelo de gestión asociativa para la provisión de servicios de producción, procesamiento y comercialización desarrollado a través de ASODEFOS.	0	1	1	100 %
	C2.18 Sistema de secado, cepillado, y decorado de madera, instalado y en funcionamiento en ASODEFOS.	0	1	1	100 %
	C2.19 Aserraderos han recibido servicios de asistencia técnica para mejorar aspectos operacionales y administrativos.	0	8	10	125 %
	C2.11 Subproductos forestales que se han desarrollado e implementado con el proyecto han sido identificados y se cuenta con los estudios de mercado correspondientes.	0	5	5	100 %
	C2.11 Vínculos comerciales efectivos que se han logrado establecer.	0	5	10	200 %
Componente 3: Diseminación y difusión de resultados. Peso: 8% Clasificación: Insatisfactorio	C3.11 Casos de estudio difundidos y reconocidos a nivel nacional e internacional.	0	5	3	60 %
	C3.12 Seminarios regionales de diseminación e intercambio de experiencias.	0	2	2	100 %
	C3.13 Solicitud de una organización de PYMES agroforestales para la replicabilidad del modelo en otra zona del país.	0	1	0	0 %
	C3.14 Puesta en marcha el sistema de control de gestión y seguimiento del proyecto.	0	1	1	100 %
	C3.15 Líneas de base establecidas en el marco lógico revisadas y definidas con el apoyo de los consultores que levantaron la línea de base y el inventario del potencial forestal.	0	1	1	100 %

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H1 Condiciones previas	6	Jun 2007	6	Ene 2007	Logrado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
[X] Desempeño inadecuado de proveedores de servicios/contratistas
[X] Falta de compromiso de la Agencia Ejecutora
[X] Diseño del proyecto/Componentes
[X] Cambios en la política nacional
[X] Desempeño inadecuado de consultores
[X] Temas medioambientales
[X] Otros, cuáles?: Dilación en la entrega de los PMF por parte del Ministerio de Medioambiente

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. SEMAREN y las acciones del Gobierno Central generan desconfianza en temas forestales y conservación del bosque.

Nivel: Bajo

Responsable: Project Coordinator

Estado: Vigente

Comentarios: El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales ha limitado los planes de manejo con lo que se reduce la materia prima para las industrias y el desarrollo de las pymes.

2. La demanda por madera criolla disminuye progresivamente.

Nivel: Bajo

Responsable: Project Coordinator

Estado: Vigente

Comentarios: Las acciones de SEMAREN limitan la producción y generación de madera en las pymes y esto afecta la demanda

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 8 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 6

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: PP - Poco Probable

A pesar de que la presente operación apoyo la creación de ASODEFOS, al final del proyecto existen poca probabilidad de que los esfuerzos realizados sean duraderos en el tiempo. La capacidad administrativa y gerencial de la asociación necesita ser fortalecida, para que pueda estructurar un plan de negocios que permita generar ingresos para la asociación. Igualmente, se necesita dar un mayor valor agregado a los productos y subproductos forestales como forma de diversificar la oferta actual. A la fecha, no se contaba con un plan de sostenibilidad y tampoco la Unidad Coordinadora, Universidad Agroforestal Fernando Arturo de Meriño, cuenta con los recursos para apoyar en este sentido a ASODEFOS.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO**Factor****Comentarios**

[X] Falta de **compromiso** de la agencia ejecutora para continuar o expandir los servicios y/o actividades del proyecto

No tienen una unidad que pueda dar seguimiento.

[X] Falta de capacidad organizacional, gerencial y de gestión financiera para **continuar** y sustentar el programa una vez terminada la fase de ejecución

ASODEFOS no tiene la capacidad gerencial para expandir su propia creación.

[X] Ausencia de un **plan de sostenibilidad** o inadecuada implementación del mismo

No se desarrolló un plan de sostenibilidad

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Las principales acciones desarrolladas para asegurar la sostenibilidad del proyecto son: El fortalecimiento de las capacidades de gestión y gerencia técnica, administrativa y financiera de los actores claves, el empoderamiento e involucramiento activo de los cerca de 50 miembros que conforman el modelo asociativo de empresa ASODEFOS; la capacitación de los socios para ofertar servicios de compra, venta, procesamiento y comercialización de productos y subproductos forestales; provisión de la infraestructura y los equipos, herramientas y tecnología para el aserrado, secado, brillado y pulido de la madera. El establecimiento de vínculos comerciales con empresas y asociaciones de productores forestales de otras regiones del país, identificación de nichos de mercados potenciales para productos resultantes de los desperdicios generados de la operación de los aserraderos y planes de manejo; acuerdo para asesoría y seguimiento entre la Universidad UAFAM, el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales y la ASODEFOS.

[Plan de Sostenibilidad](#)

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO**Lessons learned**

Relativa a
Implementation

Autor
RAMIREZ RUFINO, SMELDY
[FOMIN]

1. Coordinación Proyecto. La Ejecución del proyecto no se realizó a tiempo completa, incidiendo en los tiempos de ejecución y la posibilidad de explorar otras alternativas que pudieran alcanzar por lo menos parte de los objetivos. Para futuras operaciones, se recomienda realizar la contratación del coordinador con fondos del Banco, utilizando un modelo de contrato basado en el pago del cumplimiento de metas que pudiera estar vinculado a los indicadores de los componentes y los hitos del proyecto, como forma de garantizar su desempeño a la posibilidad de alcanzar las metas del proyecto.

2. Alcance de los Indicadores. Tanto el alcance del objetivo y los indicadores del proyecto eran bastante ambiciosos. La intervención pretendía minimizar la importación de madera, aumentar los precios a nivel nacional e incrementar sus ventas. Para futuras intervenciones se recomienda acotar el alcance del proyecto de manera que se identifique con antelación la cantidad de beneficiarios que mejorarían sus niveles de ingreso y ventas fruto de la intervención. Pretender incidir en los niveles de importación, luce ser un objetivo de difícil alcance, a la luz de una operación de pocos recursos (US\$615,000), con muchas variables exógenas.

3. Las evaluaciones deben servir para reorientar o redefinir objetivos y propósito, que en este caso no se consideraron prácticamente ninguna de las recomendaciones de la evaluación intermedia.

4. En la ejecución de un programa cuando la decisión para desarrollar una acción no depende directamente de quien la ejecuta, esta se convierte en el factor limitante No.1

5. Para el establecimiento de metas considerar los antecedentes en torno a respuestas y manejo de casos de los organismos y entidades colaboradoras o copartícipe de los programas.

6. En todo proyecto de naturaleza social considerar entre los actores a periodistas, educadores y otras fuerzas vivas de las comunidades que puedan hacer opinión pública.

7. La definición de apoyo en los equipos de trabajos y/o instituciones con facultad para decidir es otro aspecto a considerar en el diseño de cualquier proyecto, debido a que existen instituciones y personalidades cuyas decisiones son muy volubles y fácilmente cambiantes, lo que limita la consecución de los fines propuestos. Como en este caso, donde los planes de manejo son la fuente de materia prima para las industrias y el factor número uno de estímulo para los productores inmersos en el proyecto.

8. El empoderamiento de los actores claves y las precisiones en las decisiones y acciones es una estrategia que debe considerarse, ya que, a pesar de que acciones externas influyan y debiliten la implementación, hay garantía de éxito; como en este caso en donde los productores por encima de

Design

RAMIREZ RUFINO, SMELDY
[FOMIN]

Sustainability

De Jesús, Miguel Angel

Implementation

De Jesús, Miguel Angel

Design

De Jesús, Miguel Angel

Implementation

De Jesús, Miguel Angel

Design

De Jesús, Miguel Angel

Implementation

De Jesús, Miguel Angel

las dificultades para conseguir los permisos para los aprovechamientos, aún están motivados y dispuestos a continuar.

9.

El o los entes tomadores de decisiones son aspectos de primer orden al planificar, puesto en la implementación o desarrollo de un producto o servicio puede convertirse en un factor limitante, que naturalmente bien definido en su fase inicial, facilita la ejecución de acciones y evita que el tiempo estropee las actividades, sobre todo cuando son sistemáticas.

Implementation

De Jesús, Miguel Angel

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o “compartirse” con otras entidades o proyectos similares.

Productos principales del proyecto

[Abr 2012] Potencialidades del modelo de gestión y asociación utilizado por la UAFAM para promover la integración y competitividad de PyMEs Forestales: El caso de la ASODEFOS (Proyecto FOMIN) (Case studies)

Autor: Cesar LopezEpifanio Gonzalez

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

01/JUN/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=747146]
12/JUN/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=752142]
13/JUN/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=752401]
04/AGO/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=778395]
13/OCT/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=821815]
16/OCT/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=822379]
31/OCT/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=832893]
20/DIC/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=860805]
20/DIC/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=860860]
20/DIC/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=860861]
20/DIC/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=860862]
20/DIC/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=860863]
20/DIC/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=860864]
21/DIC/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=862033]
29/DIC/2006	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=864097]
05/JUL/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1033040]
05/JUL/2007	Memorando de Donantes	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=1033136]
29/MAY/2013	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37799507]
29/MAY/2013	Informe de Evaluación Final	[http://www5.iadb.org/mif/file.aspx?DOCNUM=37799530]

[Ficha del proyecto](#)

<http://www5.iadb.org/mif/apps/public/psr/projectprofile.aspx?proj=DR-M1009&lg=SP>