



**CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y
ENSEÑANZA**

Escuela de Posgrado

**Análisis de experiencias de procesos de fortalecimiento de capacidades a
micro, pequeñas y medianas empresas del sector forestal privado en el
fomento del comercio legal de productos forestales en Honduras, Colombia
y Guatemala**

Diana Osiris Romero Ramirez

Trabajo de Graduación sometido a consideración de las instancias académicas
correspondientes

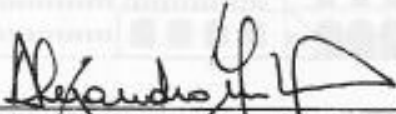
Turrialba, Costa Rica

Julio 2021


Este trabajo de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Asesor de la estudiante, como requisito para optar por el grado de

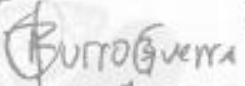
Máster en Práctica del Desarrollo y la Conservación

FIRMANTES:


Alejandro C. Imbach Bermida, D.H.C.
Director del Trabajo de Graduación


Fernando Carrera Gambetta, M.Sc.
Miembro Comité Asesor


Adriana Escobedo Aguilar, M.Sc.
Miembro Comité Asesor


Roberto Quiroz Guerra, Ph.D.
Decano de la Escuela de Posgrado


Diana Osiris Romero Ramirez
Candidata

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco a Dios, en quien creo y pedí la oportunidad de estudiar una maestría.

A Fernando Ponce (QdDG), quien fue mi compañero, amigo y apoyo durante tres años de mi vida y que además fue la persona que me motivó a buscar la oportunidad de estudiar una maestría.

A mi familia madre, padre y hermanas, quienes han sido y son mi gran apoyo en cada proyecto que emprendo.

A Juan Arias por ser mi amigo y compañero, cuyo apoyo fue incondicional durante todo el proceso de mi maestría.

A mis compañeras Denisse y Angélica con quien tuve la oportunidad de reír, llorar, aprender y crecer en muchos aspectos de mi vida personal y profesional.

A los profesores de la Maestría en Práctica del Desarrollo y la conservación de la biodiversidad, por todos los conocimientos compartidos.

Al Programa FAO-UE FLEGT y su equipo por confiar en mí y apoyar el proceso de construcción de este documento.

A todas las personas que de alguna manera me han apoyado y permitido desarrollar este trabajo, compartiendo información valiosa.

A mi comité asesor, Fernando y Adriana, quienes me brindaron su apoyo para este trabajo.

A mi director de Trabajo de Grado, el Profesor Alejandro Imbach, de quien recibí apoyo y dirección acertada para el desarrollo de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. OBJETIVOS.....	3
2.1. Objetivo General	3
2.2. Objetivos específicos	3
3. MARCO DE REFERENCIA	4
3.1. Programa FAO UE FLEGT	4
3.2. Sistematización de experiencias (SE)	5
3.3. MiPyMEs forestales	6
3.4. Desarrollo empresarial de las MiPyMEs forestales	6
3.5. Comercio legal de la madera.....	6
3.6. Fortalecimiento de capacidades a MiPyMEs para comercializar madera legal	7
3.6.1. Vinculación y acceso a mercados.....	7
3.6.2. Formalización de negocios y cumplimiento de la legalidad	7
3.6.3. Creación de capacidades.....	7
3.6.4. Desarrollo organizacional.....	7
3.6.5. Políticas habilitadoras.....	8
4. METODOLOGÍA.....	9
4.1. Descripción de la experiencia sistematizada.....	9
4.2. Procedimiento metodológico	10
4.2.1. Reconstrucción de la experiencia	11
4.2.2. Análisis de la experiencia	12
5. RESULTADOS	13
5.1. Colombia.....	13
5.1.1. Origen a los proyectos	13
5.1.2. Descripción del proyecto “Fortalecimiento y promoción de la Red de Fabricantes de Instrumentos Musicales de Santander -Red Faisán”	14

5.1.3.	Descripción de proyecto “Apoyo para FEDEMADERAS al proceso de legalidad de empresas en Colombia”	18
5.1.4.	Descripción del proyecto “Establecimiento de una ruta para la legalidad”	22
5.1.5.	Evaluación de proyectos	26
5.1.6.	Análisis de la experiencia en Colombia.....	26
5.2.	Guatemala	29
5.2.1.	Aspectos que dieron origen a los proyectos en Guatemala	29
5.2.2.	Descripción del proyecto MADE-EXPORTA.....	30
5.2.3.	Descripción del proyecto Alianzas estratégicas para promover la gobernanza y la legalidad forestal en el municipio de Poptún, departamento de Petén, Guatemala.....	34
5.2.4.	Evaluación de los proyectos	37
5.2.5.	Análisis de la experiencia en Guatemala	37
5.3.	Honduras	40
5.3.1.	Origen a los proyectos	40
5.3.2.	Descripción del proyecto “Facilitando la implementación del proceso AVA-FLEGT, a través de la aplicación de mecanismos que incentiven a los actores de la cadena forestal al uso responsable del bosque, buscando beneficios económicos, ambientales y sociales” ⁴¹	
5.3.3.	Descripción del proyecto “Apoyando el desarrollo de un sistema nacional de rastreabilidad, control y verificación de la madera que sea equitativo y viable para las pequeñas cooperativas que conforman el sector comunitario del país”	46
5.3.4.	Evaluación de los proyectos	49
5.3.5.	Análisis de la experiencia en Honduras.....	49
6.	COMPARACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS ENTRE PAÍSES	52
6.1.	Planificación de los proyectos.....	52
6.2.	Prestadores de servicios profesionales	52
6.3.	Beneficiarios de los proyectos	52
6.4.	Ejecución de los proyectos.....	52
6.4.1.	Guatemala-Colombia.....	52
6.4.2.	Colombia-Honduras.....	53
6.4.3.	Honduras-Guatemala	54
6.5.	Aspectos que incidieron en los logros de los proyectos.....	54
7.	ANÁLISIS INTEGRADO DE IMPACTOS, CONDICIONES HABILITADORAS, BARRERAS Y LECCIONES APRENDIDAS	55
8.	CONSIDERACIONES IMPORTANTES	66
9.	LECCIONES APRENDIDAS GENERALES	67

10.	CONCLUSIONES	68
11.	RECOMENDACIONES.....	69
12.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
13.	ANEXOS	74

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Lista de personas entrevistadas beneficiarias de los proyectos	74
Anexo 2.	Lista de personas entrevistadas ejecutores de los proyectos	75
Anexo 3.	Protocolo entrevista a personal de la CARDER.....	76
Anexo 4.	Protocolo de entrevista a personal de FEDEMADERAS	77
Anexo 5.	Protocolo entrevista a personal de la RED FAISAN	79
Anexo 6.	Protocolo entrevista a AGEXPORT.....	80
Anexo 7.	Protocolo entrevista a personal de la asociación Balam	81
Anexo 8.	Protocolo entrevista a personal de la CH CFV	83
Anexo 9.	Protocolo entrevista a personal de la FHECAFOR	84
Anexo 10.	Protocolo entrevista a municipalidades.....	86
Anexo 11.	Protocolo entrevista a beneficiarios directos de proyectos	87
Anexo 12.	Protocolo entrevista a otros actores.....	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Lista de proyectos seleccionados para la sistematización	9
Tabla 2.	Eje, objetivos y preguntas orientadoras de esta sistematización de experiencias	11
Tabla 3.	Lista de Lista de proyectos seleccionados en Colombia	14
Tabla 4.	Descripción del prestador de Corporación Red de Fabricantes de Instrumentos Musicales de Santander-Faisán	15
Tabla 5.	Acciones y logros del proyecto	16
Tabla 6.	Condiciones habilitadoras y barreras que incidieron en el proyecto	17
Tabla 7.	Descripción de la organización ejecutora del proyecto.....	18
Tabla 8.	Acciones ejecutadas en el tema Vinculación y acceso a mercados	19
Tabla 9.	Acciones ejecutadas por el proyecto, en el tema Formalización de negocios y cumplimiento legal	20
Tabla 10.	Condiciones habilitadoras y barreras que incidieron en el proyecto	22
Tabla 11.	Descripción de la organización ejecutora del proyecto.....	23
Tabla 12.	Acciones ejecutadas en el tema de formalización de negocios y cumplimiento legal	24
Tabla 13.	Condiciones habilitadoras y barreras que incidieron en el proyecto	25
Tabla 14.	Proyectos ejecutados y temas desarrollados en Guatemala.....	29
Tabla 15.	Descripción del ejecutor del proyecto	30
Tabla 16.	Actividades desarrolladas por el proyecto para fortalecer capacidades de MiPyMEs en la formalización y cumplimiento legal.	31
Tabla 17.	Condiciones habilitadoras y barreras del proyecto	33
Tabla 18.	Descripción de organización ejecutora del proyecto.....	34

Tabla 19. Descripción de actividades ejecutadas por el proyecto en el tema vinculación y acceso a mercados	35
Tabla 20. Acciones desarrolladas, en el tema de desarrollo organizacional	35
Tabla 21. Condiciones habilitadoras y barreras que incidieron en el proyecto	37
Tabla 22. Descripción de área de intervención y objetivos del Plan de implementación AVA Honduras	40
Tabla 23. Proyectos ejecutados y temas desarrollados en Honduras	41
Tabla 24. Descripción de la organización ejecutora del proyecto	41
Tabla 25. Acciones desarrolladas en el tema de Políticas habilitadoras.....	43
Tabla 26. Acciones desarrolladas en el tema de creación de capacidades	44
Tabla 27. Acciones desarrolladas en el tema de desarrollo organizacional	44
Tabla 28. Condiciones habilitadoras y barreras que incidieron en el proyecto	45
Tabla 29. Descripción de la organización ejecutora del proyecto	46
Tabla 30. Acciones desarrolladas por el proyecto	47
Tabla 31. Condiciones habilitadoras y barreras que incidieron en el proyecto	48
Tabla 32. Análisis integrado de impactos, aspectos que incidieron en los proyectos y lecciones aprendidas en el tema de vinculación y acceso a mercados	55
Tabla 33. Análisis integrado de impactos, aspectos que incidieron en los proyectos y lecciones aprendidas en el tema de formalización y cumplimiento legal	56
Tabla 34. Análisis integrado de impactos, aspectos que incidieron en los proyectos y lecciones aprendidas en el tema de creación y fortalecimiento de capacidades	60
Tabla 35. Análisis integrado de impactos, aspectos que incidieron en los proyectos y lecciones aprendidas en el tema de políticas habilitadoras	64
Tabla 36. Análisis integrado de impactos, aspectos que incidieron en los proyectos y lecciones aprendidas en el tema de desarrollo organizacional	64

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ubicación de departamentos donde se ejecutaron proyectos en Colombia.....	14
Ilustración 2. Ubicación de proyectos ejecutados en Guatemala	29
Ilustración 3. Ubicación de departamentos donde se ejecutaron proyectos en Honduras	41

LISTA DE ACRÓNIMOS

AGEXPORT: Asociación Guatemalteca de Exportadores

AVA: Acuerdo de Asociación Voluntaria

CARDER: Corporación Autónoma Regional de Risaralda

CATIE: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

CdA: Carta de Acuerdo

CH-CFV: Consejo Hondureño para la Certificación Forestal Voluntaria

COVID-19 - Coronavirus disease 2019

EFI: Instituto Forestal Europeo

EPSP: Empresa Prestadora de Servicios Profesionales

EU: Unión Europea

FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Ganadería

FAO UE FLEGT: Programa de la FAO y la Unión Europea sobre Aplicación de las leyes, gobernanza y comercio forestal

FEDEMADERAS: Federación Nacional de Industriales de la Madera

FEHCAFOR: Federación Hondureña de Cooperativas Agroforestales

FLEGT: Aplicación de las Leyes, Gobernanza y Comercio Forestales

FORIS: Sistema de Gestión de la Información y el Conocimiento

ICF: Instituto de Conservación y Desarrollo Forestal Áreas Protegidas y Vida Silvestre

MiPyME: Micro, Pequeña y Mediana Empresa

PIAH: Pueblos Indígenas y Afrodescendientes de Honduras

SALH: Sistema para asegurar la legalidad de los productos de la madera de Honduras

SE: Sistematización de experiencias

SIRMA: Sistema Informático para la Rastreabilidad de la Madera

RESUMEN

El fomento al comercio de madera legal es una estrategia implementada a nivel global para frenar las transacciones de madera ilegal. En el marco de esta estrategia se han implementado acciones a nivel nacional, regional y global. Dentro de estas acciones están los Acuerdos de Asociación Voluntaria (AVA) entre la Unión Europea, uno de los principales compradores de madera del mundo, y países productores de madera.

La legalidad implica una serie de cambios en la forma de operar de muchas de las Micro Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs) del sector forestal en los países productores, ya que un alto porcentaje de estas se ha desarrollado en el mercado ilegal de la madera. Esta realidad margina a las MiPyMEs porque no cuentan con la capacidad para competir en mercados que exigen la legalidad. En este sentido, el programa FAO UE FLEGT, realizó un proceso de fortalecimiento de capacidades a MiPyMEs forestales en temas como: vinculación y acceso a mercados, formalización de empresas/cumplimiento legal, creación de capacidades, desarrollo organizacional, diseño de políticas habilitadoras y silvicultura comunitaria.

En este contexto, surge la necesidad de capitalizar la experiencia desarrollada, para extraer los conocimientos generados. Para ello, se sistematizó la experiencia y se definió como eje los impactos generados en las MiPyMEs forestales para suministrar madera legal. La información se recopiló a través de revisión bibliográfica de siete proyectos seleccionados y también se hicieron alrededor de veintiocho entrevistas semiestructuradas a los ejecutores y beneficiarios de los proyectos.

De los resultados obtenidos se conoce que en Colombia los proyectos generaron importantes cambios para las MiPyMEs beneficiarias de los proyectos en temas de formalización de negocios y desarrollo de capacidades. Sin embargo, el tema de acceso a mercados no produjo los resultados que los ejecutores del proyecto esperaban.

En Guatemala los impactos más relevantes se identifican en los temas de vinculación y acceso a mercados y el de desarrollo organizacional, ya que los esfuerzos condujeron al establecimiento de acuerdos comerciales entre empresas y a la consolidación de las MiPyMEs beneficiarias de los proyectos. Para el tema de formalización de negocios se identifican impactos y logros que fomentan la formalización de MiPyMEs.

En el caso de Honduras los temas de desarrollo organizacional y creación de capacidades, fomentaron la formalización y consolidación de las cooperativas agroforestales y con ello se aportó al cumplimiento a la legalidad. En el tema de políticas habilitadoras se generaron aprendizajes importantes sobre el desarrollo y propuestas de políticas en el país.

Palabras claves: Comercio de madera ilegal, mercado de madera legal, sistematización de experiencias, desarrollo de capacidades, vinculación a mercados, desarrollo organizacional, políticas habilitadoras, cumplimiento legal.

1. INTRODUCCIÓN

El comercio de la madera y sus productos mueve la economía de los países, ya sea por exportación o importación. Sin embargo, estas transacciones comerciales pueden realizarse en un marco legal, cumpliendo con los requisitos del país importador o exportador o de forma ilegal.

Este comercio ilegal afecta economía y medios de vida de los países productores e importadores de la madera. Por una parte, generan competencia desleal entre mercados formales e informales y por otra afectan los ingresos fiscales de los países. Las cifras globales actuales de pérdidas económicas por ingresos fiscales oscilan entre 10-15 000 millones de dólares anuales (FAO 2020a).

Como respuesta a esta situación, la Unión Europea (UE) en el año 2003, elaboró el plan de acción Aplicación de las Leyes, Gobernanza y Comercio Forestales (FLEGT por sus siglas en inglés) con el objetivo de apoyar esfuerzos para solucionar problemas de tala ilegal, a través de la gestión forestal sostenible (EFI 2010).

El plan de acción plantea desarrollar esfuerzos de cooperación multilateral, con países productores de madera, a través de medidas voluntarias de apoyo a los gobiernos que deseen que la madera extraída ilegalmente en su territorio no se admita al mercado de la UE. De esta forma, países productores que deseen entrar al mercado de madera europeo, pueden suscribir un acuerdo de asociación voluntaria (AVA) con la UE y exportar sus productos (EFI 2010).

“Los acuerdos voluntarios de asociación incluyen compromisos y acciones de ambas partes para detener el comercio de madera ilegal, en particular con un esquema de licencias en el país socio y la emisión de licencias FLEGT que certifican la legalidad de la madera exportada a la UE” (UE 2020).

Un AVA facilita la venta de productos forestales a la UE, añade legitimidad al sector forestal, acceso a mercados más justos a través de una competencia en igualdad de condiciones, mayor empoderamiento de la sociedad civil por el acceso a espacios políticos, por medio de lo cual pueden influir en el marco regulatorio del mercado de la madera. “Pero al mismo tiempo los procesos de formalización jurídica y aplicación más estricta de la ley y regulaciones podrían tener impactos negativos sobre los derechos y medios de vida de los grupos previamente dependientes del uso "ilegal" de los recursos forestales” (Kaimowitz 2007, citado por Richards 2013).

La aparición de mercados legales de madera, dificulta que micro, pequeños y medianos productores (MiPyMEs) puedan acceder a ellos, por lo costosa que puede resultar la legalidad. En el informe de evaluación al plan de acción FLEGT, elaborado en el 2016, refleja que muchas MiPyMEs pueden considerar el reglamento de la madera de la UE (EUTR) difícil y/o costoso para aplicar.

En este sentido, en el 2019, la FAO realizó estudios que comprueban que en tres países en etapas diferentes de aplicación del AVA, solo una pequeña parte de las MiPyMEs informales se han unido al sector maderero formal y han mejorado su capacidad para cumplir con los requisitos de legalidad (FAO 2019b).

Como respuesta a esta situación, el Programa FAO-UE FLEGT ha desarrollado proyectos piloto de fortalecimiento de capacidades dirigido a las MiPyMEs, a fin de insertarlas en los mercados legales locales, nacionales e internacionales.

El programa FAO UE FLEGT surge como apoyo a los procesos FLEGT. Este colabora en la implementación del Plan de Acción FLEGT de la UE incidiendo en las partes interesadas de los países productores de madera. El programa se enfoca en temas de asistencia financiera y técnica a los grupos considerados de interés, como lo son los pequeños y medianos productores forestales (FAO 2019b).

La estrategia para llegar a los actores del sector MiPyMEs se ha centrado en el apoyo a las asociaciones de productores para ampliar a un número mayor de beneficiarios y fortalecer las propias asociaciones (FAO 2020b).

Para garantizar que los esfuerzos sobre la legalidad de la madera no dañen o marginen, como efecto colateral a las MiPyMEs, se han emitido convocatorias de proyectos orientados al fortalecimiento de capacidades, en un conjunto de temas considerados como prioridades nacionales específicas por los países AVA (FAO 2019a).

En este contexto, se han ejecutado 39 proyectos orientados al fortalecimiento de capacidades a las MiPyMEs en temas de creación y desarrollo de capacidades, vinculación y acceso a mercados, formalización de MiPyMEs, desarrollo organizacional y ambiente de políticas habilitadoras. El proceso se ha ejecutado a través de organizaciones de la sociedad civil, sector privado y autoridades forestales.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Analizar la experiencia del Programa FAO UE FLEGT en el fortalecimiento de capacidades de MiPyMEs del sector forestal para la comercialización de productos forestales de origen legal en Honduras, Colombia y Guatemala y extraer lecciones útiles tanto para el Programa como a otros proyectos que trabajen en el fomento del comercio de madera legal.

2.2. Objetivos específicos

- 2.2.2. Estudiar la experiencia del Programa FAO UE FLEGT desarrollada en Honduras, Guatemala y Colombia en el fortalecimiento de capacidades a MiPyMEs.
- 2.2.3. Analizar la experiencia de las MiPyMEs forestales beneficiarias del proceso de fortalecimiento de capacidades para conocer los resultados e impactos generados, así como barreras y limitaciones que incidieron en el proceso.
- 2.2.4. Comparar las experiencias entre países donde hubo intervenciones del Programa para identificar similitudes y diferencias respecto a impactos generados y los factores que incidieron en estas diferencias y extraer lecciones aprendidas del proceso.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. Programa FAO UE FLEGT

“El Programa de la FAO y la Unión Europea (UE) sobre Aplicación de las leyes, gobernanza y comercio forestales (Programa FAO UE FLEGT) trata de reducir y, eventualmente, eliminar el aprovechamiento de madera ilegal. Con apoyo de sus donantes, este Programa financia proyectos diseñados por gobiernos, organizaciones de la sociedad civil y del sector privado en América Latina, África y Asia para mejorar la gobernanza forestal. El Programa trabaja con apoyo del Plan de Acción FLEGT de la Comisión Europea para promover la producción y el consumo de madera de origen legal, garantizando financiamiento para proyectos y ayudando en todas sus etapas, desde el diseño original hasta los productos finales” (FAO 2020c).

El objetivo del Programa FAO UE FLEGT es hacer frente a la tala ilegal, promover el comercio de productos madereros legales y en última instancia, contribuir a la gestión sostenible de los bosques y la reducción de la pobreza (FAO 2020c)

Las actividades del Programa abarcan ocho prioridades temáticas. Éstas son:

- 1) Intercambiar o producir información y conocimientos sobre el Plan de Acción FLEGT
- 2) Mejorar la transparencia en el sector forestal
- 3) Establecer un sistema de monitoreo independiente en el sector forestal
- 4) Apoyar a las comunidades locales y las actividades forestales comunitarias, de conformidad con el proceso FLEGT o con una estrategia nacional para mejorar la gobernanza forestal
- 5) Apoyar las mejoras en los sistemas nacionales de trazabilidad de la madera, trazabilidad de los productos forestales y en los sistemas nacionales de control
- 6) Apoyar las mejoras en los marcos políticos, jurídicos y reglamentarios
- 7) Apoyar las iniciativas del sector MiPyMEs
- 8) Abordar cuestiones relacionadas con el mercado nacional y regional

Actualmente el Programa está en su III fase. Esta tercera fase del Programa FAO UE FLEGT suministra subvenciones a instituciones gubernamentales, organizaciones del sector privado y de la sociedad civil, para financiar iniciativas impulsadas por la demanda en los países seleccionados (FAO 2020c).

Los mecanismos de implementación que el Programa aplica son:

- 1) Asistencias directas: apoya actividades específicas establecidas en el taller de partes interesadas de manera ágil y flexible. Este tipo de apoyo puede ser solicitado por parte de los gobiernos en cualquier nivel y el sector privado agremiado (FAO 2017).
- 2) Convocatorias dirigidas: El Programa FAO-UE FLEGT puede invitar proveedores a participar en convocatorias competitivas para presentar proyectos concretos que conlleven a los resultados establecidos en las áreas temáticas prioritaria (FAO 2017). Este mecanismo solo es aplicable para países que han firmado un AVA.

3) Contratación directa de consultores para apoyo técnico específico: Esta modalidad puede ser usado según las necesidades de los actores relevantes o líneas de trabajo identificados. Para el caso específico esta modalidad de implementación será utilizada para apoyar al Ministerio de Agricultura en cumplimiento de sus compromisos con el Pacto por la Madera Legal y para apoyar al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible en la elaboración del diseño de Modelo de Manejo Forestal Comunitario (FAO 2017).

Este trabajo se enfocó en sistematizar estas experiencias. La sección 3.2 presentan conceptualmente este proceso.

3.2. Sistematización de experiencias (SE)

Según Palacios et al. (2020) la SE es interpretar de manera crítica las vivencias experimentadas por otras personas en alguna intervención, mediante un proceso que busca ordenar y reconstruir dichas experiencias, lo cual nos ayuda a descubrir y explicar la lógica del proceso y factores de intervención que lo influenciaron, así como la relación particular de los elementos intervenidos.

Así lo definen García y Morgan (2009) refiriéndose a la SE como un proceso crítico reflexivo que genera nuevos conocimientos a partir de la realización de prácticas razonadas de manera reflexiva de acontecimientos pasados o presentes que son comprendidos, comunicados y difundidos.

“La sistematización de experiencias se refiere a las experiencias vistas como procesos que se desarrollan en un periodo determinado, en las que intervienen diferentes actores, en un contexto económico y social, y en el marco de una institución determinada” (FAO 2004).

De acuerdo con Villavicencio (2009), en el proceso de sistematizar experiencia se deben seguir siete pasos fundamentales:

- 1) Definición del objeto, la justificación, los objetivos y el eje de la sistematización.
- 2) Formulación de las preguntas (se formulan preguntas más simples o menos abarcadoras para resolver la pregunta clave).
- 3) Plan o diseño de la sistematización (define el orden de la sistematización enlistando también a los actores claves).
- 4) Recuperar las experiencias (trata de recuperar y ordenar la información necesarias para la sistematización).
- 5) Análisis de las experiencias (descompone las informaciones formales e informales, cualitativa y cuantitativa para generar un documento analítico).
- 6) Interpretación de las experiencias (aquí se da respuesta a las preguntas a partir de la información analizada).
- 7) Elaboración del informe final (se realiza un texto ordenado que comunique de manera clara las lecciones aprendidas).

3.3. MiPyMEs forestales

El término se refiere, en este documento, a la micro pequeña y mediana empresa forestal que participa en la producción, procesamiento y comercialización de productos forestales. Considerando que éstas pueden ubicarse en entornos, rurales, urbanos y periurbanos (FAO 2019b).

Las MiPyMEs forestales, desempeñan un papel fundamental para satisfacer la creciente demanda de productos forestales en todo el mundo, lo que puede ayudar a combatir la tala ilegal proporcionando una fuente de madera legal y nacional. Se estima que las MiPyMEs proporcionan más del 50 por ciento del empleo total relacionado con los bosques, con aproximadamente 40 millones de personas empleadas en todo el mundo en los sectores formal e informal. La mayor parte de la demanda nacional de productos forestales en los países productores de madera tropical es satisfecha por las MiPyMEs (FAO 2019b).

3.4. Desarrollo empresarial de las MiPyMEs forestales

“El desarrollo de las MiPyMEs requiere una adaptación local a una serie de prácticas y normas que los participantes locales a menudo encuentran difíciles de asimilar y comprender. Su inserción exitosa en las cadenas de valor de productos forestales requiere mayores adaptaciones organizativas” (Jong et al. 2010, citado por FAO 2019b) para competir con los mercados más amplios.

Según Pokorny y de Jong (2015), citado por Rome 2019, numerosas MiPyMEs forestales fracasan debido a una escasa organización empresarial. Estudios realizados señalan que la mayoría de las MiPyMEs forestales no prestan suficiente atención a la importancia de la organización empresarial, al análisis de la cadena de valor y al desarrollo de productos. Pocas MiPyMEs tienen la capacidad de suministrar volúmenes y calidad constantes a los mercados nacionales e internacionales.

3.5. Comercio legal de la madera

El término se refiere a la acción de comercializar en mercados locales, nacionales e internacionales madera legal. Por ello, es necesario comenzar por abordar la cuestión de la definición de “madera legal”.

La madera es considerada legal cuando es aprovechada sin quebrantar las leyes aplicables del país de donde proviene, en este sentido, cada país define o establece que hace que la madera sea considerada legal o ilegal (EU FLEGT Facility y CAF 2018).

Para los países que desean firmar un AVA con la UE, uno de los requerimientos es definir el concepto de madera legal (Martínez 2017). Hasta este momento, de los países donde se ejecutaron los proyectos a sistematizar, solo Honduras ha firmado una AVA y definió el concepto de madera legal.

Definición de legalidad para Honduras

“En Honduras, la madera se considera legal cuando su origen y posterior recolección, transporte y comercio, procesamiento y exportación, están en conformidad con todas las leyes y regulaciones aplicables de Honduras para la madera cosechada a nivel nacional, y con las leyes y regulaciones del país de aprovechamiento para la madera importada” (Martínez 2017). En el caso de Colombia, también tiene definido el concepto, aunque al momento de desarrollar este trabajo no han firmado un AVA.

Definición de legalidad para Colombia

“Madera Legal, es aquella que se aprovecha, transporta, transforma y comercializa de acuerdo con las normas vigentes, permitiendo identificar su procedencia en cualquier eslabón de la cadena forestal productiva y que conlleve a la sostenibilidad del recurso forestal” (Moreno *et al.* 2016).

De los tres países donde se realizó este trabajo solo Guatemala no cuenta aún con una definición de madera legal.

3.6. Fortalecimiento de capacidades a MiPyMEs para comercializar madera legal

En este documento se refiere al proceso de fortalecimiento de las MiPyMEs forestales a lo largo de toda la cadena de producción, transformación y comercialización de madera y sus derivados. En las siguientes secciones se describe cada uno de los temas que desarrolló el Programa para fortalecer las capacidades de las MiPyMEs forestales.

3.6.1. Vinculación y acceso a mercados

Para efectos de este documento, el término se refiere a esfuerzos realizados para vincular a las MiPyMEs con mercados de madera legal, es decir, el desarrollo de mecanismos específicos para garantizar la inclusión de estas en cadenas de valor de la madera legal (FAO 2020).

3.6.2. Formalización de negocios y cumplimiento de la legalidad

Se refiere a esfuerzos para formalizar o registrar a las MiPyMEs, y/o fomentar un entorno propicio para la formalización de empresas, constituir las legalmente, cumpliendo con los requisitos que cada país exige para operar legalmente (FAO 2020).

3.6.3. Creación de capacidades

Son esfuerzos específicos de creación de capacidad, generalmente destinados a apoyar a las MiPyMEs para la formalización, el cumplimiento legal, la creación de vínculos de mercado o la preparación para FLEGT VPA (FAO 2020).

3.6.4. Desarrollo organizacional

Desarrollar la capacidad institucional de las asociaciones que están compuestas principalmente por MiPyME o que apoyan directamente a estas (FAO 2020).

3.6.5. Políticas habilitadoras

Esfuerzos orientados al diseño de políticas que promuevan la inserción de las MiPyMEs en mercados más justos, considerando aspectos más equitativos.

4. METODOLOGÍA

4.1. Descripción de la experiencia sistematizada

La experiencia sistematizada circunscribe el proceso de fortalecimiento de capacidades a MiPyMEs forestales de Honduras, Guatemala y Colombia por el Programa FAO UE FELGT. Este proceso se realizó con el fin de poner en igualdad de condiciones a MiPyMEs forestales, con respecto a empresas consolidadas, para acceder a mercados de madera legal a nivel nacional, e internacional. El proceso fue realizado por organizaciones de la sociedad civil, sector privado y autoridades forestales de los países donde se ejecutaron los proyectos, en periodos de tiempo de uno o dos años, con fondos del Programa.

Para el desarrollo del proceso de fortalecimiento, se han ejecutado 39 proyectos en 18 países. Estos proyectos se han agrupado en seis (6) temas o categorías, que son:

- 1) Vinculación y accesos a mercados
- 2) Formalización y cumplimiento de la legalidad
- 3) Políticas habilitadoras
- 4) Creación de capacidades
- 5) Desarrollo organizacional
- 6) Silvicultura comunitaria

Para sistematizar la experiencia de este trabajo, se seleccionaron siete proyectos ejecutados en los tres países, con los que se desarrollaron cinco de los arriba listados.

Para seleccionar los proyectos, se tomaron criterios como que los proyectos estuvieran cerrados o cerca de cerrar operaciones y que el equipo FAO-FLEGT estuviera de acuerdo con la selección. Los proyectos seleccionados se listan en la tabla 1.

Tabla 1. Lista de proyectos seleccionados para la sistematización

Proyecto	País
Facilitando la implementación del proceso AVA-FLEGT, a través de la aplicación de mecanismos que incentiven a los actores de la cadena forestal al uso responsable del bosque, buscando beneficios económicos, ambientales y sociales	Honduras
Apoyando el desarrollo de un sistema nacional de rastreabilidad, control y verificación de la madera que sea equitativo y viable para las pequeñas cooperativas que conforman el sector comunitario del país	
MADE-EXPORTA	Guatemala
Alianzas estratégicas para promover la gobernanza y la legalidad forestal en el municipio de Poptún, departamento de Petén, Guatemala	

Proyecto	País
Fortalecimiento y promoción de la Red de Fabricantes de Instrumentos Musicales de Santander -Red Faisán	Colombia
Apoyo para FEDEMADERAS al proceso de legalidad de empresas en Colombia	
Establecimiento de una ruta para la legalidad	

4.2.Procedimiento metodológico

Para realizar este trabajo, se adaptó la metodología de sistematización propuesta por el Programa Especial para la Seguridad Alimentaria (PESA) de la FAO en Centroamérica. Este procedimiento está estructurado en las siguientes etapas.

4.2.1. Planificación del proceso

En la etapa de panificación se definió lo que se haría y como, se plantearon los objetivos, el eje a sistematizar y las preguntas orientadoras del proceso (ver tabla 2).

Tabla 2. Eje, objetivos y preguntas orientadoras de esta sistematización de experiencias

Eje: Impactos desarrollados por empresas prestadoras de servicios profesionales, en MiPyMEs del sector forestal para comercializar madera legal.		
OE.1. Estudiar las experiencias del Programa FAO UE FLEGT desarrolladas en Honduras, Colombia y Guatemala en el fortalecimiento de capacidades a las MiPyMEs del sector forestal privado para fomentar comercio legal de productos forestales	OE.2. Analizar la experiencia del proceso de fortalecimiento de capacidades para conocer sus resultados e impactos generados en las MiPyMEs forestales beneficiarias directas de ellos proyectos, pero también las barreras y condiciones habilitadoras que incidieron en el proceso	OE.3. Comparar las experiencias entre países donde hubo intervenciones del Programa para identificar similitudes y diferencias respecto a impactos generados y los factores que incidieron en estas diferencias y extraer lecciones aprendidas del proceso
<p>¿Cuál era la planificación que se siguió para la ejecución de los proyectos?</p> <p>¿Quiénes ejecutaron los proyectos?</p> <p>¿Qué se hizo en el marco de fortalecimiento de capacidades para comercializar madera legal?</p> <p>¿Cómo se ejecutaron las acciones, metodología?</p> <p>¿Con quienes se ejecutaron las actividades (beneficiarios directos, otros actores de apoyo, otros actores beneficiarios)?</p> <p>¿Cuáles son los logros de los proyectos?</p>	<p>¿Cuáles son los impactos de los proyectos en las capacidades de las MiPyMEs forestales para comercializar madera de origen legal de?</p> <p>¿Qué aspectos sociales, culturales, políticos o de otra índole de cada país, incidieron en los logros de los proyectos y los impactos en las MiPyMEs?</p> <p>¿Cuáles son las lecciones aprendidas de cada experiencia analizada?</p>	<p>¿Cómo fueron los resultados, logros e impactos de los proyectos en cada país?</p> <p>¿Cómo fueron los aspectos sociales, culturales, políticos o de otra índole que incidieron en los logros de los proyectos y los impactos en cada país?</p> <p>¿Cuáles son las lecciones aprendidas de todo el proceso?</p>

4.2.1. Reconstrucción de la experiencia

Para ello se dividió el proceso en dos etapas, la primera es una descripción general de la planificación de cada proyecto y la segunda es descripción de la ejecución y los alcances de estos.

4.2.1.1. Descripción de los proyectos

Para iniciar el proceso de sistematización fue necesario conocer cada proyecto seleccionado. Para ello se hizo revisión bibliográfica de la información disponible de los siete (7) proyectos y

además se hicieron entrevistas virtuales a los ejecutores de los proyectos (ver anexo 2-9). En esta etapa se conocieron los proyectos y su respectiva planificación, lo que se esperaba de estos y con quienes se ejecutaron.

4.2.1.2. Descripción de la ejecución y los alcances de los proyectos

En esta etapa se conocieron las actividades realizadas por cada proyecto, las metodologías usadas y los logros que alcanzaron. Pero también se identificaron los impactos de los proyectos en las MiPyMEs, barreras y condiciones habilitadoras que incidieron en los logros y las lecciones aprendidas del proceso. Este proceso se hizo a través de entrevistas a los beneficiarios directos y a los ejecutores de los proyectos (ver lista de entrevistados y protocolos en los anexos 1, 3-12).

4.2.2. Análisis de la experiencia

El análisis se realizó en cuatro niveles. Primero se hizo un análisis de todo lo que sucedió para cada país, por tema desarrollado. Seguidamente se realizó una comparación de las similitudes y diferencias de lo que sucedió en cada país, los resultados y los impactos que se obtuvieron por tema de interés del programa, luego se presenta un análisis integrado de los impactos y lecciones aprendidas por tema. Este análisis es una forma de presentar al lector la vinculación de los impactos con condiciones habilitadoras, barreras y lecciones aprendidas. Un último análisis son las conclusiones de este trabajo y lecciones aprendidas generales de todo el proceso.

5. RESULTADOS

Los resultados generados por este trabajo, se organizaron alfabéticamente por nombre de país, comenzando por Colombia, luego Guatemala y por último Honduras. Dentro de la sección correspondiente a cada país se presenta una descripción de cada proyecto, incluyendo su origen, planificación, prestador de servicios profesionales, actividades, logros, resultados, barreras y condiciones habilitadoras, impactos, lecciones aprendidas, evaluación de los proyectos y finalmente se presenta un análisis general de las experiencias en el país.

Se reitera lo expresado en la metodología, que esta información se tomó de entrevistas y revisión de informes y documentos de los proyectos.

5.1. Colombia

5.1.1. Origen a los proyectos

En el 2017, el comité FAO-UE-FLEGT Colombia, se planteó la hoja de ruta 2017-2020, cuyo objetivo era guiar de manera estratégica la implementación del Programa en ese país (FAO 2017).

En la hoja de ruta se estableció dirigir acciones hacia cuatro líneas de acción, las que se listan a continuación:

- 1) Apoyo al Pacto Intersectorial por la Madera Legal en Colombia
- 2) Fortalecimiento de Mesas Forestales Departamentales
- 3) Fortalecimiento de estructuras de gobernanza forestal para comunidades locales
- 4) Apoyo al sector MiPyME (Esta última línea fue identificada al final del proceso de construcción de la hoja de ruta).

En el marco de las líneas de acción, plasmadas en la hoja de ruta, se ejecutaron 5 proyectos. Los proyectos ejecutados se han orientado al fortalecimiento de capacidades de MiPyMEs forestales, en los temas que el programa planteó y que se describieron en la sección 3.6. de este documento.

Los proyectos seleccionados en Colombia para esta sistematización se muestran en la tabla tres (3) y se describen en las secciones 5.1.2 a la 5.1.3. También en esta misma tabla se presenta el tema que cada proyecto desarrolló, según la clasificación que hizo la autora de este trabajo.

Tabla 3. Lista de Lista de proyectos seleccionados en Colombia

Proyecto	Tema
Fortalecimiento y promoción de la Red de Fabricantes de Instrumentos Musicales de Santander -Red Faisán	Creación de capacidades
Apoyo para FEDEMADERAS al proceso de legalidad de empresas en Colombia	Acceso a mercados Formalización y cumplimiento legal
Establecimiento de una ruta para la legalidad	Formalización y cumplimiento legal

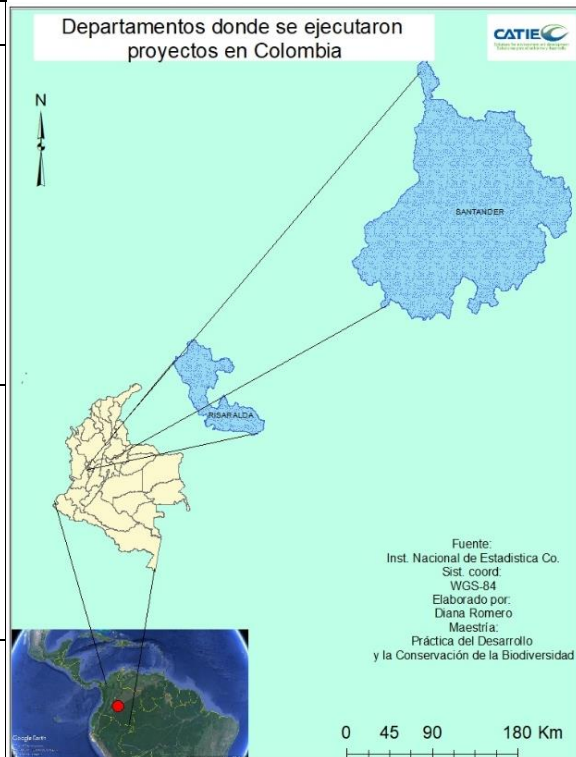


Ilustración 1. Ubicación de departamentos donde se ejecutaron proyectos en Colombia

Fuente: elaboración propia

Nota: en el mapa se muestran dos departamentos donde se ejecutaron proyectos porque en el caso del proyecto de ejecutado por FEDEMADERAS, tuvo incidencia a nivel nacional.

5.1.2. Descripción del proyecto “Fortalecimiento y promoción de la Red de Fabricantes de Instrumentos Musicales de Santander -Red Faisán”

5.1.2.1. Prestador de servicios profesionales

El prestador de servicios profesionales, ejecutor de este proyecto, es la Corporación Red de Fabricantes de Instrumentos Musicales de Santander-Faisán (RED FAISÁN), quienes se describen en la tabla cuatro (4).

Tabla 4. Descripción del prestador de Corporación Red de Fabricantes de Instrumentos Musicales de Santander-Faisán

¿Quiénes son?	Es una asociación de empresas ubicadas en Bucaramanga, Santander. Se constituyó legalmente en el 2015. Promueve la capacidad de gestión de sus miembros, la promoción de mecanismos de intercambio, el trabajo colectivo y la innovación
Experiencia en la ejecución de proyectos	Su experiencia en el tema de ejecución de proyectos, inicia con el programa FAO-UE-FLEGT
Vinculación del Plan Estratégico (PE) con el proyecto ejecutado	Cuentan con un PE desde el 2015, en el cual se proponen trabajar con madera de origen legal y han venido trabajando en el tema
Equipo ejecutor del proyecto	La ejecución del proyecto está a cargo de un comunicador social con especialización en gerencia cultural y constructor de lutier. Trabaja con la Red Faisán desde su fundación, hace 5 años

5.1.2.2. Planificación del proyecto

Según CdA firmada entre el prestador de servicios profesionales y el Programa, el proyecto se planteó el objetivo y los resultados esperados que se mencionan a continuación:

Objetivo del proyecto

La capacidad del sector privado, en todas escalas, de participar en la producción y el comercio de madera legal se ha incrementado.

El proyecto fue pensado y ejecutado por y para la Red Faisán. En este sentido se plantearon tres resultados esperados, de estos, se presentan los relacionados al tema de creación y fortalecimiento de capacidades de las MiPyMEs.

- 1) Afiliados a la Red Faisán implementan mecanismos de legalidad e identifican los componentes de la cadena de valor en la fabricación de instrumentos musicales.
- 2) Afiliados a la Red Faisán realizan ensayos, desarrollo e innovación con nuevas especies forestales, que fortalecen sus capacidades tecnológicas e incrementan su productividad y competitividad.

5.1.2.3. Beneficiarios del proyecto

Los beneficiarios del proyecto son 10 empresas socias de la Red Faisán, quienes se dedican a la fabricación de instrumentos musicales de cuerda pulsada. Estas empresas obtienen la madera de depósitos y venden sus productos en mercados locales, regionales y nacionales.

5.1.2.4. Acciones, metodología y logros del proyecto

Como se menciona en la sección 4.2.1.2 para identificar estos, se realizó revisión bibliografía de informes del proyecto y entrevista a los ejecutores del mismo.

Al momento de levantar la información para realizar este trabajo, el proyecto aún estaba en ejecución, por esa razón la planificación aún no termina de ejecutarse. Las acciones y logros que el proyecto ha alcanzado hasta la fecha, se describen en la tabla cinco (5), así como la metodología que se siguió.

Tabla 5. Acciones y logros del proyecto

Acciones Realizadas	Metodología	Logros
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Sensibilizar a nuevos miembros de la Red Faisán sobre temas de legalidad de la madera y género 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Vía telefónica y por plataformas virtuales, se ha establecido comunicación con los miembros de la Red Faisán, para conversar de forma directa sobre el tema 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Una mujer es parte de los socios de la Red Faisán ✚ Los socios de la Red Faisán conocen sobre trámites legales para realizar aprovechamiento forestal ✚ Desarrollo de capacidades en los 10 socios de la Red Faisán sobre el uso de diferentes especies maderables para luthería, contabilidad y mercadeo
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Identificación de maderas (y sus proveedores) con uso potencial para luthería de cuerdas frotadas 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Avances a la fecha del diseño de prototipo de instrumento musical en el que se incorporen diversas especies de bosque natural y plantaciones forestales 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Motivación en los socios de la Red Faisán para hacer pruebas con otras especies para luthería ✚ Identificadas 10 especies útiles para lutería y sus proveedores

5.1.2.5. Impactos identificados en la MiPyMEs

Los impactos del proyecto en los socios de la Red Faisán, se considera que aportan al tema de desarrollo y fortalecimiento de capacidades, debido a que es el tema que el ejecutor desarrolló. Para identificar los impactos se realizaron entrevistas a los beneficiarios del proyecto y se listan a continuación:

- 1) Empresarios, socios de la red Faisán, consideran que la imagen de sus empresas ha mejorado, debido a que ahora cuentan con sello de calidad y con certeza de estar operando de forma legal.
- 2) Empresarios, socios de la red Faisán, tienen conocimiento sobre el uso de otras especies para fabricar instrumentos musicales.
- 3) Empresarios, socios de la red Faisán, consideran que el precio de oferta de los productos ha mejorado, debido a que se ofertan en mercados que valoran la legalidad.
- 4) Los socios de la Red Faisán tienen claridad de los beneficios que tienen el usar madera legal.

- 5) Los socios de la Red Faisán, consideran que tienen mayor comprensión del tema de equidad de género y en este mismo contexto, una mujer se ha abierto espacio en la Red para ser socia.

5.1.2.6. Factores que incidieron en el proyecto

Los factores que incidieron en la ejecución y logros del proyecto, fueron identificados por los ejecutores del proyecto a través de entrevistas virtuales. Para ello se tomaron en cuenta aspectos sociales, culturales y políticos de la zona donde se ejecutó el proyecto. Estos se describen en la tabla seis (6), como condiciones habilitadoras y barreras.

Tabla 6. Condiciones habilitadoras y barreras que incidieron en el proyecto

Condiciones habilitadoras	Barreras
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Santander es un departamento potente en el tema de instrumentos musicales, con muchos retos y personas comprometida y entusiastas por la música, lo cual hizo propicio este proyecto para esta zona ✚ Las empresas socias de la Red Faisán y beneficiarias del proyecto, han sido históricamente lideradas por hombres, sin embargo, los socios se abrieron al tema de incorporar mujeres al gremio tanto en la parte administrativa como en la parte industrial 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ La pandemia del COVID-19 obligó a suspender actividades presenciales y se retomaron tiempo después de forma virtual ✚ Dificultad de la audiencia para adaptarse a la virtualidad ✚ Desconocimiento de los empresarios transformadores sobre procesos para obtener permisos de aprovechamiento de madera

5.1.2.7. Lista de lecciones aprendidas

Para identificar las lecciones aprendidas, se realizaron entrevistas a los ejecutores del proyecto. Estas se listan a continuación.

- 1) Par vincular a las MiPyMEs con productores de madera es necesario que ambos eslabones de la cadena, pasen por un proceso de formación colectivo que ayude a comprender sobre la complejidad de los procesos que realizan desde su quehacer particular.
- 2) Los procesos de enseñanza-aprendizaje colectivo son lentos y solo es posible considerar que los aprendizajes han sido consolidados con el paso del tiempo.
- 3) Las metodologías virtuales funcionan, pero se necesita hacer ajustes importantes a la forma de ejecutar acciones virtuales que sean eficaces para la audiencia.

5.1.3. Descripción de proyecto “Apoyo para FEDEMADERAS al proceso de legalidad de empresas en Colombia”

5.1.3.1. Prestados de servicios profesionales

La ejecución del proyecto, la realizó la Federación Nacional de Industrias de la Madera (FEDEMADERAS). La organización se describe en la tabla siete (7).

Tabla 7. Descripción de la organización ejecutora del proyecto

¿Quiénes son?	Fue creada en 2003. Actualmente representa alrededor de 472 empresarios y productores del sector forestal industrial. La organización fomenta el desarrollo de la industria de la madera y representar sus intereses dentro de un criterio de desarrollo sostenible, bienestar y progreso del país
Experiencia en la ejecución de proyectos	Han ejecutado proyectos de diferentes fuentes de financiamiento nacional y de cooperación extranjera, con el Programa FAO-UE-FLEGT en sus etapas anteriores y otros del gobierno nacional
Vinculación del Plan Estratégico (PE) con el proyecto ejecutado	Tiene un plan estratégico actualizado. El proyecto se vincula con la línea de acción IV, con la cual pretende contribuir a la construcción de un mercado legal de la madera
Equipo ejecutor del proyecto	Cuenta con un equipo multidisciplinario, con experiencia vasta en ejecución de proyectos. La dirección del proyecto estuvo a cargo de la directora de FEDEMADERAS, una profesional del derecho con especialización en derecho público y gerencia de MiPymes

5.1.3.2. Planificación del proyecto

Con el proyecto se desarrollaron los temas de vinculación y acceso a mercados y al de formalización de negocios y cumplimiento legal. La planificación del proyecto propuesta en la CdA se plantearon alcanzar el objetivo y resultados que se muestran a continuación:

El objetivo del proyecto

Contribuir a la construcción de un mercado de madera legal en Colombia con inclusión de elementos de equidad de género.

Resultados esperados

- 1) 30 empresas de transformación y producto final de madera legal, miembros de FEDEMADERAS incorporan en sus políticas y en su actividad el Principio de Verificación de Legalidad.

- 2) 30 empresas de transformación y producto final de madera legal, miembros de FEDEMADERAS, incorporan en sus políticas y en su actividad productiva elementos de Equidad de Género.
- 3) Tres encuentros de intercambio de experiencias

5.1.3.3. Beneficiarios del proyecto

El proyecto benefició a 30 empresas que se dedican a la transformación de la madera, miembros de FEDEMADERAS. Estas empresas fabrican guacales, palets, muebles para el hogar y otros. El mercado al que abastecen es local, nacional o internacional.

5.1.3.4. Acciones y logros del proyecto

Las acciones y logros de este proyecto se describen en las tablas siguientes. En la tabla ocho (8) se describen las acciones y logros relacionados al tema de vinculación y acceso a mercados y en la tabla nueve (9) las acciones y logros que contribuyen al tema de formalización y cumplimiento legal.

Tabla 8. Acciones ejecutadas en el tema Vinculación y acceso a mercados

Acciones	Metodología	Logros
<ul style="list-style-type: none"> + Promover encuentros de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> + Se habilitó tres espacios de negocio entre empresarios transformadores de madera y proveedores de madera legal. Los beneficiarios son empresas afiliadas a FEDEMADERAS y proveedores de madera del Chocó y de Amazonas, Caquetá. + Para la convocatoria y asistencia de los participantes, se contó con la ayuda de una persona con experiencia e idoneidad en proyectos con comunidades y aprovechamiento de uso sostenible de los Bosques Naturales + 12 personas visitaron la concesión forestal Uaxactún para conocer el aprovechamiento sostenible del bosque natural, por parte de la Organización, Manejo y Conservación, encargada de dicha concesión en la Biósfera Maya 	<ul style="list-style-type: none"> + Se estableció contacto directo de algunos empresarios con productores de madera
<ul style="list-style-type: none"> + Se dio a conocer la experiencia de 	<ul style="list-style-type: none"> + Se aprovechó el II Congreso de Mobiliario y Productos de Madera 	<ul style="list-style-type: none"> + Una mesa crítica de participantes

Acciones	Metodología	Logros
aprovechamiento sostenible, madera legal y certificación y esquemas del CONAP de Guatemala	<p>Legal, organizado por FEDEMADERAS para compartir la experiencia de Guatemala en aprovechamiento sostenible de bosques FSC, acceso a mercados internacionales, en especial, el caso de las concesiones forestales de Petén</p> <ul style="list-style-type: none"> + Se realizó visita a la concesión forestal Uaxactún para conocer el aprovechamiento sostenible del bosque natural. Los participantes eran autoridades, mesas forestas, y el sector privado + Seguimiento a los impactos de la actividad en los participantes 	<p>colombianos interesados en trabajar en el desarrollo de un mercado de madera legal a través de acciones articuladas entre el sector público y privado</p> <ul style="list-style-type: none"> + Socialización de la experiencia por los participantes en el evento

Tabla 9. Acciones ejecutas por el proyecto, en el tema Formalización de negocios y cumplimiento legal

Acciones	Metodología	Logros
+ Construcción de línea base para verificación de cumplimiento de legalidad e identificación de elementos de equidad de género	<ul style="list-style-type: none"> + Se acompañó a 30 empresas para la incorporación del Principio de legalidad y equidad de género y 1 para equidad de género solamente + Se hizo una convocatoria abierta a las empresas afiliadas o no a FEDEMADERAS y se revisó en cada una de las que se inscribieron y se les hicieron recomendaciones puntuales 	<ul style="list-style-type: none"> + Los empresarios de transformación y producto conocen el diagnóstico, conclusiones y recomendaciones de la consultoría, del diagnóstico + 25 de las empresas beneficiadas han iniciado y culminado procesos de verificación del principio de legalidad ante la autoridad de su jurisdicción + Se documentó política de género para empresas beneficiarias de los proyectos. Este se está

Acciones	Metodología	Logros
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Seminario de Transparencia Ambiental y Fiscal en el sector madera y mobiliario 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Proceso desarrollado con empresarios de transformación y productores afiliados a FEDEMADERAS, funcionarios de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), asesores tributarios de empresas afiliadas y abogados de la firma contratada para la consultoría de recolección de información 	<ul style="list-style-type: none"> aplicando en las empresas ✚ Los empresarios de transformación y productores de madera conocen normatividad tributaria pertinente al sector
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Apoyo a la firma del Convenio entre DIAN y FEDEMADERAS 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Proceso desarrollado por una firma de abogados 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Convenio entre la DIAN y FEDEMADERAS

5.1.3.5. Impactos del proyecto

Los impactos del proyecto en las MiPyMEs, se describen por tema desarrollado. Como se menciona en la sección 4.1.2.1.2, estos se identificaron a través de entrevistas a los beneficiarios directos del proyecto. A continuación se listan por tema desarrollado:

Vinculación y Acceso a Mercados

- 1) Empresarios beneficiarios del proyecto tienen conocimientos básicos sobre relaciones comerciales

Formalización y cumplimiento legal

- 1) Empresas beneficiarias del proyecto, tienen mayor conciencia sobre el tema de equidad de género y cuentan con una política de género documentada en sus empresas.
- 2) Los beneficiarios del proyecto son conscientes de la importancia de la verificación de la legalidad y de la importancia de trabajar madera legal para la conservación de los recursos naturales.
- 3) Empresas beneficiarias del proyecto mejoraron la presentación de informes a la autoridad competente.

5.1.3.6. Identificación de condiciones habilitadoras y barreras del proyecto

Como se menciona en la sección 4.2.1.2 de este documento, estas se obtuvieron a partir de entrevistas realizadas a los ejecutores del proyecto. Los factores que incidieron en el proyecto de forma negativa o positiva, se describen en la tabla 10.

Tabla 10. Condiciones habilitadoras y barreras que incidieron en el proyecto

Condiciones habilitadoras	Barreras
<ul style="list-style-type: none">✚ En el momento de ejecutarse el proyecto, había mucha inversión, lo cual benefició el desarrollo de relaciones comerciales✚ También en ese momento, Colombia era el mayor exportador de tableros en América del Sur, lo que motivó a muchas empresas a querer acceder a mercados internacionales✚ La calma política del país, en el momento que se ejecutó el proyecto fue clave para el desarrollo y alcances de este✚ El hecho que las empresas beneficiarias del proyecto estaban trabajando el tema de equidad de género ayudó mucho porque solo faltaba plasmarla en una política de género✚ La presión interna de las empresas beneficiarias del proyecto, ayudó al desarrollo de la política de género	<ul style="list-style-type: none">✚ Personas que intentaron usar el proyecto para legalizar acciones ilegales que venían realizando antes de este✚ Actitud de personas que no estuvieron dispuestas a negociar por diferencias mínimas en el precio de madera ofertada en encuentros de negocios

5.1.3.7. Lista de lecciones aprendidas

Los ejecutores del proyecto, identifican las siguientes lecciones aprendidas:

- 1) Para evitar gastos innecesarios, en un proyecto de corta duración, deben ejecutarse con personas de la localidad, los cuales ya conocen la zona y las personas que realmente quieren cambios
- 2) Respecto a negocios, por mucho que se invierta en concientizar a los empresarios sobre comercio y de madera legal, estos al momento de negociar no siempre tomaran en cuenta que el precio de esta madera es más alto con respecto a la ilegal por todo lo implica ser legal.

5.1.4. Descripción del proyecto “Establecimiento de una ruta para la legalidad”

5.1.4.1. Prestador de servicios profesionales

El proyecto fue ejecutado por la Corporación Autónoma de Risaralda (CARDER), misma que se describe en la tabla 11.

Tabla 11. Descripción de la organización ejecutora del proyecto

¿Quiénes son?	Creada en 1981, su misión es administrar el medio ambiente y los recursos naturales renovables en el departamento de Risaralda y propender por su desarrollo sostenible, de conformidad con las políticas del ministerio de ambiente y desarrollo sostenible
Experiencia en la ejecución de proyectos	Han ejecutado proyectos con fondos de diferentes programas y donantes entre los que se destacan Bosques FLEGT y Posicionamiento de la gobernanza forestal en Colombia
Vinculación del Plan Estratégico (PE) con el proyecto ejecutado	En el plan de acción 2016-2019 tenía 6 programas y 24 proyectos. El proyecto ejecutado hacía parte del programa 6 denominado <i>Buen Gobierno para la gestión ambiental</i>
Equipo ejecutor del proyecto	En el plan de acción 2016-2019 tenía 6 programas y 24 proyectos. También ha sido director de muchos proyectos de cooperación internacional

5.1.4.2. Planificación del proyecto

En la CdA se plantea el objetivo y resultados que se muestran a continuación:

Objetivo del proyecto

Establecer una ruta de legalidad forestal en el departamento de Risaralda y generar reconocimiento a la legalidad forestal como mínimo a 10 establecimientos de comercialización y transformación de madera para fortalecer el acuerdo departamental por la madera legal.

Resultados esperados

- 1) Establecimiento de rutas de legalidad forestal.
- 2) Implementación del Esquema de reconocimiento a la legalidad forestal en sitios de transformación y comercialización de maderas en el departamento de Risaralda.

5.1.4.3. Beneficiarios del proyecto

Los beneficiarios del proyecto son 30 empresas que se dedican a la transformación de la madera en muebles para el hogar, estivas, guacales y otros. Estas empresas obtienen la madera del Chocó, Buena ventura, Antioquia y en su mayoría es madera que proviene de bosque natural. El mercado al que abastecen es local, regional y nacional.

5.1.4.4. Acciones y logros del proyecto

El proyecto fue ejecutado en el marco la planificación planteada por la CARDER en la CdA firmada con el Programa. Las acciones desarrolladas en el marco del proyecto, se describen en la tabla 12.

Tabla 12. Acciones ejecutadas en el tema de formalización de negocios y cumplimiento legal

Acciones	Metodología	Logros
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Creación de una base de datos de todos los actores involucrados a lo largo de la ruta de movilización de madera en Risaralda 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Se identificaron todos los actores involucrados a lo largo de la ruta de movilización de madera a Risaralda y se definieron las responsabilidades de cada uno sobre el tráfico de la madera 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Mapa de ruta de la legalidad ✚ Base de datos actualizada de los actores
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Capacitación de actores y realización de operativos de control y vigilancia en Risaralda 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Se capacitaron a actores involucrados a lo largo de la ruta en eventos, donde participó la policía nacional de Risaralda y el personal de las municipalidades responsable del tema 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Fortalecidas las capacidades de elementos de la Policía Nacional y personal de las municipalidades de Risaralda, para hacer controles de carretera
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Reconocimiento de legalidad a empresas transformadoras de madera en Risaralda 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Para ello se aprovechó en las visitas de control que la CARDER hace a las empresas y se les planteó la oportunidad de participar voluntariamente en el proceso de verificación de la legalidad. Los beneficiarios de este proceso son empresas que se dedican a la transformación de la madera, ya sea en muebles para el hogar como estivas, guacales y otros. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ El reconocimiento de legalidad de 30 empresas transformadoras de madera de Risaralda
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Fortalecimiento de capacidades de las empresas con reconocimiento de legalidad 		<ul style="list-style-type: none"> ✚ Fortalecidas las capacidades de las empresas para manejo de madera almacenada y en el control de documento para presentación de informes

5.1.4.5. Impactos del proyecto

Lo impactos del proyecto se considera que aportan al tema de formalización y cumplimiento legal, puesto que es el tema que el proyecto desarrolló. Estos impactos fueron identificados a través de entrevistas a los beneficiarios directos del proyecto y se listan a continuación.

- 1) Empresas con reconocimiento de legalidad, consideran que tienen oportunidad de acceder a mejores mercados y contribuir a la conservación de los bosques.
- 2) Empresarios con reconocimiento de legalidad ven mejoras en la imagen de sus empresas.
- 3) Empresas con reconocimiento de legalidad, ahora son parte de las empresas que promociona FEDEMADERAS como referentes de ofertantes de madera legal.
- 4) Las empresas beneficiarias del proyecto, tienen claridad sobre los beneficios de operar legalmente.

- 5) Empresas de Risaralda, beneficiarias del proyecto han mejorado la forma de almacenar madera y la clasificación.
- 6) Las empresas que hicieron el proceso para reconocimiento de legalidad, tienen claridad sobre el proceso para obtener certificado de legalidad.
- 7) Actores involucrados en la ruta de madera legal, conocen su responsabilidad en el control del tráfico de madera ilegal y se involucran en los operativos de control.

5.1.4.6. Factores que incidieron en el proyecto

Los factores que incidieron en el proyecto, se describen en la tabla 13.

Tabla 13. Condiciones habilitadoras y barreras que incidieron en el proyecto

Condiciones habilitadoras	Barreras
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Las alianzas con otros actores como FEDEMADERAS ayudó a que el proyecto tuviera el éxito que tuvo, porque ellos tienen una buena aceptación y capacidad para capacitar a los empresarios en temas de interés ✚ La vinculación de todos los actores de la ruta de legalidad de forma coordinada y responsable, fue clave para los operativos de control ✚ El reconocimiento a la legalidad lo extiende el ejecutor del proyecto, esto permitió que las empresas conocieran el proceso y requisitos de primera mano 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Dificultades a lo interno del ejecutor del proyecto, por falta de socialización del proyecto con todos los departamentos, creando confusión sobre algunos aspectos ✚ La poca claridad sobre las responsabilidades de los diferentes actores que legalmente deben velar por controlar el tráfico de madera, lo cual se resolvió con procesos de charlas sobre las responsabilidades de cada actor

5.1.4.7. Lista de lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas del proceso, se describen a continuación:

- 1) El control y vigilancia forestal debe responder a un esfuerzo coordinado con todos los actores vinculados al proceso y así garantizar mayor éxito y compromiso en las acciones.
- 2) Mantener activas las plataformas de coordinación interinstitucional es vital para el control y monitoreo del aprovechamiento, transformación y comercio de madera ilegal.
- 3) Coordinar bien los procesos a lo interno de su propia organización es clave para evitar atrasos en la ejecución de los proyectos.
- 4) Los procesos dentro de instituciones de gobierno son lentos y necesitan actualizarse constantemente, aspecto importante a tomar en cuenta cuando se otorgan fondos a ejecutar.
- 5) Buscar aliados estratégicos ayuda a alcanzar un mayor éxito en las acciones.

- 6) Proyectos orientados al control por parte de la autoridad, reciben mejor aceptación si se acompañan de acciones de reconocimiento a lo que la gente está haciendo bien.

5.1.5. Evaluación de proyectos

Según entrevista realizada a personal del Programa en Colombia, se hizo una evaluación Ex-post a cada proyecto sobre la ejecución de actividades, en base a lo planteado en la CdA. Esa evaluación fue realizada por la unidad de monitoreo y evaluación del Programa.

5.1.6. Análisis de la experiencia en Colombia

5.1.6.1. Prestadores de servicios profesionales

Los proyectos seleccionados para esta sistematización en Colombia, fueron ejecutados por y para la misma organización ejecutora, incluso el que se ejecutó con la CARDER. Esto facilitó la invitación a ser parte de los proyectos. Un ejecutor externo, necesitaría mayor tiempo en socializar y crear un espacio de confianza con los beneficiarios del proceso.

Los ejecutores tienen experiencia en la ejecución de proyectos y una trayectoria con el Programa a excepción de la Red Faisán. Sin embargo, los tres están relacionados con el sector MiPyME forestal. Estos aspectos les convierten en aliados estratégicos para el programa, ya que con el tiempo las partes aprenden a conocerse y evitar atrasos por factores de desconocimiento de los procesos. En el caso de la Red Faisán es un nuevo aliado, clave para el sector fabricante de lutier, con mucho potencial para incorporar a sus socios al mercado de madera legal.

5.1.6.2. Planificación de los proyectos

Los proyectos son parte de un proceso de planificación para implementación del Programa en Colombia, por lo tanto, no son esfuerzos aislados, sino un proceso a largo plazo, el cual inició partiendo una realidad nacional y que fue pensado en las necesidades del sector MiPyME.

En cuanto a la ejecución de la planificación de cada proyecto, se evidencia que los prestadores de servicio en un alto porcentaje, ejecutaron conforme a lo que se presentó en la CdA firmada con el Programa, salvo por algunas situaciones puntuales como es el caso de FEDEMADERAS, quienes incluyeron actividades que no estaban contempladas en la planificación pero que sumaban al proceso y la Red Faisán, quienes estaban ejecutando el proyecto cuando se levantó la información para este trabajo, motivo por el cual no habían terminado de ejecutar lo planificado.

5.1.6.3. Beneficiarios de los proyectos

Los beneficiarios de los proyectos son empresas y organizaciones involucradas en el tema de comercio y producción de madera, lo que los convierte en el grupo de interés para el Programa para reducir el comercio de madera ilegal y fortalecer el mercado de madera legal.

5.1.6.4. Ejecución de los proyectos

Para analizar la ejecución de cada proyecto, se toma en cuenta el tema de factores que incidieron en los proyectos y los aprendizajes que cada experiencia dejó por cada tema desarrollado en el país. El análisis se hace por tema desarrollado.

Vinculación y acceso a mercados

El tema fue desarrollado conforme a la planificación y se alcanzaron los resultados esperados. Sin embargo, los impactos del proyecto no se identifican a la fecha porque aunque se ejecutaron acciones, no se ha establecido ninguna relación comercial entre con productores y transformadores de madera.

Un aspecto importante que se resalta de este tema, es que los resultados esperados se plasmaron más como una acción, porque se esperaba *realizar tres encuentros de negocios*. Esto suena más a una acción que a un resultado esperado. Los resultados esperados deben mostrar los cambios que se quieren lograr en los actores parte del proceso (Bouroncle, C, Imbach, C. 2020) y no las acciones a realizar.

Formalización y cumplimiento legal

El tema se desarrolló con empresas transformadoras de madera y el proyecto permitió que estas cumplan con los requisitos para operar de forma legal, lo cual impacta en la capacidad de competencia de las MiPyMEs ante mercados de madera legal a nivel local, nacional y posiblemente en mercados de exportación.

El proceso para el cumplimiento de la legalidad en Colombia es abordado como una estrategia para frenar el comercio de madera ilegal y como un proceso voluntario, al que las empresas deciden aplicar y la autoridad reconocer este esfuerzo (Moreno et al. 2016). En este sentido las acciones realizadas apuntan hacia este reconocimiento de legalidad en las operaciones de las empresas beneficiarias de los proyectos, cuyos impactos se traducen a esfuerzos por reducir la ilegalidad en el comercio de productos forestales.

En el desarrollo del tema incidieron aspectos relacionados con la calma política del país y la posición de este, respecto a la exportación de productos de madera. Pero también aspectos internos de los prestadores de servicios y los beneficiarios de los proyectos, como ser el caso de la política de género, la cual fue impulsada por las mismas empresas beneficiarias y las buenas relaciones que los prestadores de servicios tienen con otras organizaciones, instituciones y federaciones, lo cual permitió que los proyectos avanzaran por el camino planificado.

Desarrollo y creación de capacidades

En el proceso incidieron aspectos relacionados a la cultura de Santander, como es el caso de aspectos de género, lo cual benefició el desarrollo y los impactos del proyecto, puesto que el contexto es propicio para promover la equidad de género a lo interno de las empresas de lutería, las cuales han sido promovidas y dirigidas por hombres.

Las acciones se desarrollaron puntualmente para empresarios socios de la Red Faisán. Estos perciben los impactos de las acciones, en el desarrollo de sus empresas y el aumento en sus capacidades para manejarlas de forma legal. Este aspecto les abre puertas para insertarse en mercados más exigentes, ya que la imagen de las empresas ha mejorado, identifican mayor posibilidad de acceso a madera de origen legal y comprenden mejor los beneficios de estar en un entorno de operatividad legal.

5.2. Guatemala

5.2.1. Aspectos que dieron origen a los proyectos en Guatemala

En Guatemala, la hoja de ruta fue construida en un proceso participativo, liderado por la FAO, con actores interesados del sector forestal y con el objetivo de guiar de manera estratégica la implementación del programa FAO-UE FLEGT en el país, en el periodo 2017-2020. Esta misma, fue aprobada por el Comité Técnico conformado por representantes del Instituto Nacional de Bosques -INAB-, Delegación de Unión Europea y FAO.

En la hoja de ruta se identificaron tres líneas de acción

- 1) Fortalecimiento institucional para gestión eficiente y eficaz de los procesos que garanticen el manejo forestal sostenible
- 2) Fomento de actividades forestales lícitas
- 3) Fortalecimiento de la participación y coordinación de actores en la implementación del Plan de Acción para Prevención y Reducción de la Tala Ilegal.

Los mecanismos de implementación, son los mismos que describen en la sección 3.1.

Además de las tres líneas estratégicas, también se estableció apoyar al sector MiPyME. En el marco de las tres líneas de acción, se han ejecutado 5 proyectos, orientados a fortalecer al sector MiPyME para insertarlas en el mercado de madera legal.

De los proyectos ejecutados se seleccionaron dos (2) para sistematizar la experiencia del Programa (ver tabla 14). Estos se describen en las secciones 5.2.2 y 5.2.3 y en la ilustración dos se puede ver la ubicación del área de incidencia.

Tabla 14. Proyectos ejecutados y temas desarrollados en Guatemala

Proyecto	Tema
MADE-EXPORTA	Formalización y cumplimiento legal
Alianzas estratégicas para promover la gobernanza y la legalidad forestal en el municipio de Poptún, departamento de Petén, Guatemala	Vinculación y Acceso a mercados Desarrollo organizacional

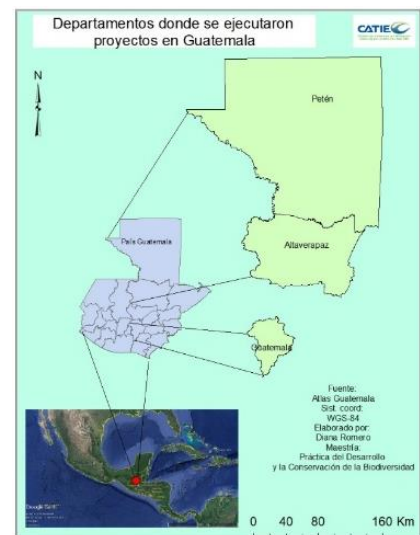


Ilustración 2. Ubicación de proyectos ejecutados en Guatemala

Fuente: elaboración propia

5.2.2. Descripción del proyecto MADE-EXPORTA

5.2.2.1. Prestador de servicios profesionales

La ejecución de este proyecto la realizó la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), misma que se describe en la tabla 15.

Tabla 15. Descripción del ejecutor del proyecto

¿Quiénes son?	Es una entidad privada, no lucrativa, fundada en 1982, con liderazgo nacional en la promoción de productos guatemaltecos y en el desarrollo de la oferta exportable del país. Además, brinda apoyo técnico e institucional a empresas y empresarios para su consolidación e internacionalización
Experiencia en la ejecución de proyectos	AGEXPORT está al final de la cadena de exportación, en este sentido, facilitan información y orientan a los empresarios para que puedan exportar sus productos
Vinculación del Plan Estratégico (PE) con el proyecto ejecutado	Cuentan con un plan estratégico actualizado y el proyecto se vincula con uno de los objetivos estratégicos. El cual propone generar un agente exportable, y el proyecto facilita información para empresarios que deseen actuar bajo la legalidad y exportar sus productos
Equipo ejecutor del proyecto	El equipo estuvo liderado por una persona de profesión y con experiencia en comercio internacional, con mucha trayectoria en AGEXPORT

5.2.2.2. Planificación del proyecto

Objetivo del proyecto

Informar y sensibilizar a las MiPyMEs que trabajan en la cadena de valor de exportación de muebles y madera, de forma simple y rápida, sobre la información necesaria para cumplir con la normativa nacional e internacional para comercializar sus productos.

Los resultados esperados, según CdA entre el Programa y AGEXPORT, se presentan a continuación:

- 1) Las MiPyMEs que forman parte de la cadena exportación de muebles y productos maderables tienen herramientas que comprenden las obligaciones, así como los requerimientos de los mercados de exportación de madera.
- 2) Las MiPyMEs exportadoras o con potencial de exportación conocen el reglamento de la Unión Europea relativo a la comercialización de madera (EUTR), y el comercio y normas de certificación forestal voluntaria relacionados, así como las oportunidades que presenta este mercado.

- 3) Las MIPYMEs exportadoras o con potencial de exportación en la industria secundaria cuentan con una plataforma informativa con aplicaciones útiles, fáciles de acceder y utilizar para el sector forestal.

5.2.2.3. Beneficiarios del proyecto

Los beneficiarios del proyecto, son todas aquellas empresas registradas o no en el INAB y CONAP (más de 2000 empresas) que actualmente cuentan con ejemplares impresos de la revista manufactura forestal y el acceso al portal www.forestalgt.info.

5.2.2.4. Acciones y logros del proyecto

El proyecto ejecutó actividades para fortalecer a las MiPyMEs en el tema de Formalización de negocios y cumplimiento legal. Para este tema, el proyecto desarrolló las actividades que se describen en la tabla 16. En esta también se describe la metodología y los logros del proyecto en el tema.

Tabla 16. Actividades desarrolladas por el proyecto para fortalecer capacidades de MiPyMEs en la formalización y cumplimiento legal.

Acciones	Metodología	Logros
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Diseñar una plataforma informativa sobre procedimientos para operar legalmente y exportar productos de madera ✚ Mapeo de actores involucrados en el proceso de exportación de productos maderables ✚ Inventario de normas y reglamentos, Procedimientos de Tramites de Exportación 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Se compiló la información de los requisitos que deben cumplir los empresarios que deseen producir y exportar productos de madera legal y se plasmó en la plataforma virtual, en videos y en una revista digital e impresa. ✚ La página web se promocionó con las diferentes instituciones u organizaciones con las que se trabaja de forma coordinada y también en una rueda de prensa 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Pág. Web www.forestalgt.info ✚ Material audiovisual (videos) para el Portal Informativo del Sector Forestal ✚ Guía Manufactura Forestal impresa

<p>✚ Capacitar y concientizar a las MiPyMEs</p>	<p>✚ El proceso se realizó a través de tres talleres con 65 empresas/92 personas. La jornada tenía una duración de medio día cada jornada y con expositores expertos en temas de comercio internacional de madera</p>	<p>✚ Capacitación de 92 personas en temas de Aspectos del Plan de Acción Flegt, Compresión del EUTR el Comercio y Normas de Certificación Relacionadas y condiciones de acceso al Mercado europeo para la industria secundaria</p>
---	---	--

5.2.2.5. Impactos del proyecto en las MiPyMEs

Los impactos de este proyecto se identificaron con los ejecutores y con algunas de las MiPyMEs que usuarias de la plataforma. A continuación se mencionan los impactos identificados.

- 1) La población guatemalteca tiene a su disposición información clara y concisa sobre requisitos a cumplir para exportar madera de forma legal.
- 2) Para conocer los requisitos de exportación, basta con entrar al portal www.forestalgt.info.
- 3) Ahorro de tiempo y recursos económicos para conocer requisitos de exportación de productos forestales.

5.2.2.6. Condiciones habilitadoras y barreras del proyecto

Los factores que incidieron de forma positiva o negativa en los logros del proyecto, se describen en la tabla 17, estas fueron identificadas por los ejecutores del proyecto en las entrevistas.

Tabla 17. Condiciones habilitadoras y barreras del proyecto

Condiciones habilitadoras	Barreras
<ul style="list-style-type: none"> ✚ AGEXPORT administra la plataforma de exportación nacional, lo que le permite acceso a información de primera mano y actualizada respecto a requisitos de exportación ✚ AGEXPORT tiene una trayectoria de alrededor de 35 años con el sector empresarial, esto le permite conocer las necesidades sentidas por del mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ El acceso a internet fue un problema para la utilidad de la plataforma, debido a que no toda la población tiene acceso a internet ✚ Los procesos administrativos del donante y los de la asociación ejecutora del proyecto, en principio dificultó la ejecución del proyecto debido a que se atrasó el inicio por enmiendas relacionadas a cambios de actividad ✚ Las restricciones de aglomeración de personas por la pandemia del COVID-19, impidió la ejecución de actividades finales del proyecto, las cuales consistían en presentar este en diferentes regiones del país de forma presencial, por lo que se recurrió a la virtualidad y envío de documentos impresos a entidades como el CONAP e INAB para su difusión

5.2.2.7. Lista de lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas que dejó la ejecución del proyecto, se listan a continuación:

- 1) Los mecanismos y políticas en el tema de aprovechamiento de madera, ya existen en Guatemala, se necesita es agilidad para emitir permisos requeridos para aprovechar, transformar y comercializar los productos.
- 2) En la planificación de proyectos ejecutados con fondos de un donante y a través de una asociación, considerar los trámites administrativos y el número de actividades que incluye la ejecución del proyecto y el tiempo máximo de ejecución del mismo para evitar solicitar enmiendas.
- 3) La información escrita siempre es una opción y aunque se considere en muchos casos obsoletas, la tecnología aún no termina de sustituir esta forma de difusión de información.
- 4) Para ejecutar una acción planteada en la planificación, es importante considerar las diferentes metodologías que produzcan los mismos resultados esperados.

5.2.3. Descripción del proyecto Alianzas estratégicas para promover la gobernanza y la legalidad forestal en el municipio de Poptún, departamento de Petén, Guatemala

5.2.3.1. Descripción del ejecutor del proyecto

El prestador de servicios, ejecutor de este proyecto es la Asociación Balam, la cual se describe en la tabla 18.

Tabla 18. Descripción de organización ejecutora del proyecto

¿Quiénes son?	Es una organización de la sociedad civil, que inició operaciones en el 2001. A lo largo de su trayectoria ha promovido alianzas estratégicas multisectoriales y contribuido enormemente a mejorar la gestión pública ambiental, fortalecer la gobernabilidad, promover alternativas económicas y el manejo de los recursos naturales y culturales
Experiencia en la ejecución de proyectos	Han ejecutado varios proyectos, se destaca que en el 2013-2015, ejecutó dos proyectos financiados por el programa FAO-UE-FLEGT, enfocados a reducir la tala ilegal de la madera, fortalecer capacidades de organizaciones locales, establecer mecanismos de coordinación permanente y promover la colaboración entre los gobiernos de Guatemala y Belice
Vinculación del Plan Estratégico (PE) con el proyecto ejecutado	El proyecto se vincula con el quehacer de la asociación, específicamente la promoción de alianzas público privadas
Equipo ejecutor del proyecto	El equipo ejecutor del proyecto estuvo liderado por un ingeniero agrónomo, especialista en manejo de rrnn, con una larga trayectoria laborando para la Asociación Balam

5.2.3.2. Planificación del proyecto

En la CdA se planteó un objetivo y cuatro resultados, de estos, tres estaban relacionados a los temas de acceso a mercados y desarrollo organizacional, que son los temas a los que aporta el proyecto.

El objetivo del proyecto

Fortalecer alianzas estratégicas para mejorar gobernanza y legalidad forestal en el territorio municipal de Poptún, departamento de Petén, Guatemala.

Resultados esperados

- 1) La unidad técnica municipal con capacidades técnicas fortalecidas para la administración forestal a nivel del territorio.
- 2) La comisión forestal de permanente de la mesa interinstitucional de tierra y ambiente (mita), mejora sus capacidades para la coordinación de los actores del sector forestal a nivel municipal.
- 3) Un mercado solidario entre productos de madera y consumidores, diseñado.

5.2.3.3. Beneficiarios del proyecto

Los beneficiarios del proyecto son: la cooperativa de carpinteros Bosque y Vida en el sur de Peten, los miembros de la Mesa Intersectorial de Tierra y Ambiente (MITA) y la mancomunidad de municipalidades del sur de Petén. Estos últimos impulsan la implementación del plan de desarrollo rural integral, basado en la política nacional aprobada por el gobierno de Guatemala.

5.2.3.4. Acciones y logros del proyecto

Las acciones realizadas por el proyecto, se presentan en las tablas 19 y 20.

Tabla 19. Descripción de actividades ejecutadas por el proyecto en el tema vinculación y acceso a mercados

Acciones	Metodología	Logros
<p>✚ Promoción de acuerdos comerciales entre productores de madera y carpinteros</p>	<p>✚ Para ello se realizó visita a la cooperativa Carmelita con carpinteros de la cooperativa Bosque y Vida, del sur de Peten para desarrollar relación comercial entre estos. La Carmelita es una cooperativa que es concesionaria de bosque nacional y tienen años aprovechando madera, y vendiéndola a mercados nacionales y de exportación</p>	<p>✚ Acuerdo comercial entre productores de madera y carpinteros</p>

Tabla 20. Acciones desarrolladas, en el tema de desarrollo organizacional

Acciones	Metodología	Logros
<p>✚ Capacitación a municipalidades de la mancomunidad MANMUNISURP sobre el uso de SIG</p>	<p>✚ Se realizó un diagnóstico de la capacidad técnica y operativa de las municipalidades, para después desarrollar talleres sobre Legislación y normativa forestal, Planes de manejo forestal, SIG. En estos participó el personal de las unidades forestales de 4 municipalidades de Petén</p>	<p>✚ La Unidad Técnica Municipal con capacidades técnicas fortalecidas para la administración forestal a nivel del territorio</p>

Acciones	Metodología	Logros
<ul style="list-style-type: none"> Fortalecimiento de capacidades a la unidad técnica de la MITA Fomento de alianzas para fortalecer la gobernanza y legalidad forestal en el sureste de Petén 	<ul style="list-style-type: none"> Se promovieron reuniones de la MITA y la incorporación de nuevos actores a la mesa Se realizaron reuniones en las cuales se definieron convenios de cooperación entre actores públicos nacionales, local y sociedad civil 	<ul style="list-style-type: none"> La MITA mejoró sus capacidades para la coordinación de los actores del sector forestal a nivel municipal Convenios firmados: <ul style="list-style-type: none"> a) INAB - Municipalidad de Poptún, b) Cooperativa Carmelita (RBM) – Cooperativa Bosque y Vida (Carpinteros del sur de Petén), c) INAB – Asociación Balam).

5.2.3.5. Impactos del proyecto

Los impactos del proyecto en los beneficiarios se identificaron a través de entrevistas a las MiPyMEs y se listan a continuación:

Vinculación y Acceso a Mercados

- 1) Los carpinteros de la Cooperativa Bosque y Vida, tienen acceso a madera legal para operar en sus empresas, proveniente de la concesión comunitaria Cooperativa Carmelita.

Desarrollo organizacional

Las acciones se desarrollaron con figuras importantes para la administración y gobernanza forestal del municipio de Poptún, como es el caso de la MITA y la MANMUNISURP. Sin embargo, no se tuvo acceso a todos los actores para identificar los impactos.

Con los actores entrevistados, se identificaron las siguientes:

- 1) Consolidación de la cooperativa Bosque y Vida
- 2) Tramites de permisos de aprovechamiento de madera se realizan en la municipalidad, a través de la UTM.

5.2.3.6. Aspectos que incidieron en el proyecto

Los aspectos que incidieron en el proyecto de forma positiva o negativa, se describen en la tabla 21.

Tabla 21. Condiciones habilitadoras y barreras que incidieron en el proyecto

Condiciones habilitadoras	Barreras
<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="261 233 1279 317">✚ La iniciativa de la Cooperativa Carmelita, de apoyar a los carpinteros, fue clave para lograr el acuerdo comercial <li data-bbox="261 317 1279 443">✚ Los productos que demanda la cooperativa Bosque y Vida, no tienen un mercado relevante para la cooperativa Carmelita, por lo tanto, suscribir el acuerdo no afectaba sus relaciones comerciales con otros mercados <li data-bbox="261 443 1279 653">✚ La relación comercial entre los productores del norte y los carpinteros del sur de peten fue posible gracias a dos factores; uno es que históricamente el sur ha sido productor de madera y han operado bajo estándares de legalidad y el segundo, que la asociación Balam ha trabajado con ellos en su desarrollo <li data-bbox="261 653 1279 737">✚ La buena voluntad del CONAP en firmar el acuerdo de cooperación fue clave para lograr la firma d este 	<p data-bbox="1279 233 1469 317">No identificadas</p>

5.2.3.7. Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas del proceso, identificadas por el ejecutor del proyecto son:

- 1) Se puede aterrizar la política pública nacional a una escala local, cuando se logran sinergias con la institucionalidad a nivel local.
- 2) Las MiPyMEs están interesadas en trabajar de forma legal, sin embargo, competir con los precios de mercaos ilegales resulta difícil porque el acceso a la legalidad sigue siendo costosa.
- 3) Pese a todos los esfuerzos que se han hecho y se siguen haciendo, aún no se logra conectar el bosque con las MiPyMEs transformadoras de la madera.

5.2.4. Evaluación de los proyectos

Según entrevistas al personal FAO-UE-FELGT, los proyectos fueron evaluados al finalizar la etapa de ejecución. Esta evaluación se hizo por la Unidad de Monitoreo y Evaluación del Programa y al igual que en Colombia, la evaluación fue sobre el la ejecución de las actividades planificadas por cada proyecto.

5.2.5. Análisis de la experiencia en Guatemala

5.2.5.1. Prestadores de servicios profesionales

Las organizaciones ejecutoras, ambas son de la sociedad civil, con experiencia en ejecución de proyectos, con un equipo ejecutor experimentado y con el que han desarrollado una trayectoria de trabajo. Estas fomentan el avance del sector forestal en sus diferentes aristas y se han vinculado al desarrollo del sector MiPyME forestal y al fomento de actividades legales de este.

5.2.5.2. Planificación de proyectos

La planificación de los proyectos ejecutados, responden a las líneas de acción identificadas por el comité FAO FLEGT Guatemala y contribuyen al objetivo del Programa de reducir el comercio ilegal de productos forestales. Estos aspectos enmarcan a los proyectos en un proceso al que suman esfuerzos para alcanzar objetivos de país y estrategias regionales.

Respecto a la planificación, las actividades estas fueron ejecutadas conforme a la planificación, con variaciones en tiempo debido a factores administrativos en su mayoría y cambios en la metodología, debido a la pandemia del COVID-19.

5.2.5.3. Beneficiarios de los proyectos

Los beneficiarios son parte del sector MiPyME, grupo de interés para el Programa en su III etapa y en quienes se espera ver cambios en su desarrollo a fin de que mejoren su competencia para ofertar productos forestales.

5.2.5.4. Ejecución de los proyectos

Para el análisis de la ejecución de los proyectos, se toma en cuenta los impactos, aspectos que incidieron positiva o negativamente en cada proyecto y las lecciones aprendidas del proceso. A continuación, se presenta el análisis por tema desarrollado.

Accesos a mercados

Los impactos en esta categoría, son de los más relevantes de las acciones desarrolladas en el marco de esta experiencia en Guatemala, ya que los carpinteros de la cooperativa Bosque y Vida establecieron un acuerdo comercial con la cooperativa CAREMLITA, lo que les facilita el acceso a madera legal.

Los acuerdos comerciales necesitan mucha voluntad y beneficios claramente identificados para ambas partes y aunque el éxito no lo garantiza la firma de este, sino las personas que ponen en acción la alianza (Chavez 2020), el logro de este acuerdo es un avance al tema de comercio legal, porque garantiza a los carpinteros una fuente de madera legal para operar en sus empresas y la oportunidad de insertarse en el mercado de madera legal y contribuir a la reducción del comercio de madera ilegal.

Es importante destacar los aspectos que incidieron en este proyecto fue lo que hizo posible que se alcanzaran los resultados, ya que, si uno de ellos no hubiese sucedido, probablemente no se hubiese tenido el éxito que se tuvo.

Formalización de negocios y cumplimiento legal

Respecto a este tema, en Guatemala se propusieron apoyar a las MiPyMEs con información ágil, práctica y concisa y se logró al diseñar una página de internet.

La página web es importante para el tema de formalización y cumplimiento legal y por ende para el comercio de madera legal, porque orienta paso a paso a quienes la consultan, como operar de forma legal y que hacer para exportar productos de madera. Sin embargo, esta herramienta deja por fuera a empresas que no tienen acceso a internet, aspecto que se pretendió solucionar con la guía impresa. Esta guía no se está actualizando y los requisitos pueden cambiar en el futuro, lo que dejará obsoleta la guía al sufrir cambios en los requisitos de legalidad.

Desarrollo organizacional

Las actividades desarrolladas en este tema, parten de diagnósticos que hicieron a los beneficiarios del proyecto (la MITA y MANMUNISURP), aspecto clave para un proceso de desarrollo organizacional, porque es importante invertir los recursos en aspectos o necesidades sentidas por el grupo meta y no por lo que se supone necesitan.

La firma de los convenios de cooperación visibiliza los logros en el tema, y aunque el éxito de estos acuerdos depende de la importancia que le den los firmantes de estos, es un paso importante para el tema de desarrollo organizacional del grupo meta.

En el caso de la cooperativa Bosque y Vida. las acciones llevaron a la consolidación de esta, lo cual se fortaleció más con el acuerdo comercial y el expendio de madera legal que abastece a las carpinterías miembros de la cooperativa.

5.3. Honduras

5.3.1. Origen a los proyectos

Honduras, es uno de los países que ha suscrito un AVA con la Unión Europea y para el caso de esta experiencia sistematizada, es el único que lo tiene. Los proyectos ejecutados responden al plan plurianual de implementación del AVA. Este plan contempla seis (6) áreas de intervención y para cada área de intervención, se ha planteado un objetivo específico. En la tabla 22 se muestran las áreas de intervención del plan y los objetivos que se pretenden alcanzar.

Tabla 22. Descripción de área de intervención y objetivos del Plan de implementación AVA Honduras

Área de intervención	Objetivo
Mecanismos de coordinación y seguimiento del AVA FLEGT	Desarrollar las condiciones y mecanismo de participación y seguimiento para la implementación del AVA FLEGT
Fortalecimiento de la coordinación interinstitucional y con otros actores	Mejorar la coordinación interinstitucional y con otros actores vinculados para el cumplimiento de los requisitos del SALH
Participación de la sociedad civil y los PIAH en la contraloría social para la aplicación del SALH	Fortalecer y formalizar la participación de los actores de la sociedad civil y los PIAH para consolidar la gobernanza forestal
Fortalecimiento de capacidades de los operadores del sector forestal y desarrollo de la competitividad	Desarrollar capacidades técnicas y operativas en operadores del sector forestal para asegurar el cumplimiento de la legalidad
Acciones estratégicas e instrumentos legales	Optimizar procedimientos administrativos y medios de control y monitoreo para la verificación
Establecimiento de un sistema de planificación, monitoreo y evaluación del AVA FLEGT y la aplicación del SALH	Desarrollar un sistema de planificación, monitoreo y evaluación para la implementación del AVA FLEGT y la aplicación del SALH

Desde que en el año 2013 Honduras manifestara el interés de suscribir un AVA, ha sido apoyado para poder cumplir con los requerimientos del mercado europeo. En este sentido, se han ejecutado una serie de proyectos orientados a este aspecto. Los proyectos seleccionados para esta sistematización, hacen parte de esta serie de proyectos. En la tabla 23 se describe cada proyecto y los temas que se desarrollaron en las MiPyMEs para insertarlas en el mercado legal de la madera.

Tabla 23. Proyectos ejecutados y temas desarrollados en Honduras

Proyecto	Tema
Facilitando la implementación del proceso AVA-FLEGT, a través de la aplicación de mecanismos que incentiven a los actores de la cadena forestal al uso responsable del bosque, buscando beneficios económicos, ambientales y sociales	Políticas habilitadoras Desarrollo organizacional Creación de capacidades
Apoyando el desarrollo de un sistema nacional de rastreabilidad, control y verificación de la madera que sea equitativo y viable para las pequeñas cooperativas que conforman el sector comunitario del país	Creación de capacidades

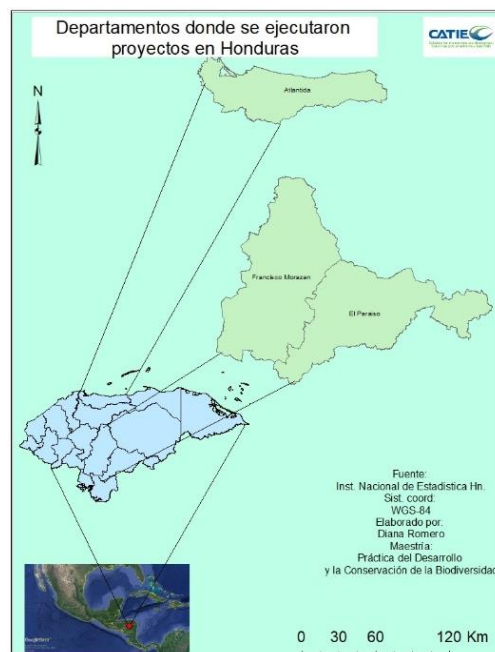


Ilustración 3. Ubicación de departamentos donde se ejecutaron proyectos en Honduras

Fuente: elaboración propia

5.3.2. Descripción del proyecto “Facilitando la implementación del proceso AVA-FLEGT, a través de la aplicación de mecanismos que incentiven a los actores de la cadena forestal al uso responsable del bosque, buscando beneficios económicos, ambientales y sociales”

5.3.2.1. Prestador de servicios profesionales

El Consejo Hondureño para la Certificación Forestal Voluntaria (CH-CFV) fue el ejecutor de este proyecto. La organización se describe en la tabla 24.

Tabla 24. Descripción de la organización ejecutora del proyecto

¿Quiénes son?	Es una asociación civil, sin fines de lucro, legalmente constituida, de carácter técnico. Surgió para fomentar y promover el funcionamiento de los sistemas de certificación forestal voluntario en Honduras. También es el representante de FSC en Honduras
Experiencia en la ejecución de proyectos	Han ejecutado proyecto enfocados a fortalecimiento de capacidades, responsabilidad social empresarial, restauración de áreas degradadas y proyectos de incidencia política. Esto les ha permitido identificar oportunidades de alianzas público privadas

Vinculación del Plan Estratégico (PE) con el proyecto ejecutado	El CH-CFV cuenta con su propia planificación estratégica, misma que responde al Plan estratégico 2020-2025 del FSC. El proyecto ejecutado se vincula al tema de certificación forestal, el cual tiene como objetivo alcanzar un mercado diferenciado para los productos y subproductos derivados de la madera
Equipo ejecutor del proyecto	La ejecución del proyecto estuvo a cargo de un Ingeniero forestal, quien es miembro del CHCFV y se ha desempeñado en puestos públicos y ahora es consultor en diferentes temáticas como cuencas hidrográficas, participación social y manejo forestal

5.3.2.2. Planificación del proyecto

Objetivo del proyecto

Impulsar el consumo responsable de productos forestales legales que incida en una política de compras preferenciales a nivel nacional en el marco del proceso AVA-FLEGT.

Resultados esperados

- 1) Diseñada y elaborada una propuesta de instrumento de política de compras preferenciales que den ventaja a la adquisición, por parte del Estado, de productos forestales legales y/o certificados de origen nacional, en contribución al cumplimiento de las medidas complementarias descritas en el anexo del SALH.
- 2) Diseñada, implementada y sistematizada una experiencia piloto de aplicación de mecanismo de compras preferenciales de productos forestales nacionales de procedencia legal y/o certificada en el municipio de Arizona Atlántida.

5.3.2.3. Beneficiarios del proyecto

El proyecto trabajó con siete (7) cooperativas agroforestales del del municipio de Arizona, departamento de Atlántida. Estas cooperativas son beneficiarias de bosque nacional, que les ha sido asignado por el Instituto de Conservación Forestal (ICF), bajo contratos de manejo forestal comunitario.

Las cooperativas se dedican al manejo forestal, transformación de madera en puertas y piscicultura. La madera la venden a otras cooperativas industrializadoras de madera como la Regional Agroforestal de Madera Equitativa de Honduras Limitada (CORAMEL) y Cooperativa Regional Agroforestal “Colón, Atlántida, Honduras Limitada (COATLAHL) pero no tienen un acuerdo comercial establecido. Los productos que elaboran, lo hacen a solicitud de clientes eventuales.

5.3.2.4. Acciones y logros del proyecto

Las actividades del proyecto se orientaron a políticas habilitadoras, la creación y fortalecimiento de capacidades y desarrollo organizacional de las siete cooperativas beneficiarias del proyecto.

Las actividades realizadas, metodología y logros del proyecto, se describen en las tablas de la 25-27.

Tabla 25. Acciones desarrolladas en el tema de Políticas habilitadoras

Acciones	Metodología	Logros
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Socialización y construcción de política de compras preferenciales 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Para ello se realizaron intercambios de experiencias, consulta a expertos, entrevistas a actores claves del sector social forestal y talleres en diferentes zonas del país, con todos los actores involucrados en la cadena forestal, tanto públicos como privados 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Establecidos los lineamientos preliminares que debería de tener una política de compras preferenciales de la madera legal, la cual fue presentada al ICF
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Se dio a conocer experiencias exitosas de la organización mexicana de Pueblos Mancomunados sobre compras preferenciales 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Conferencias dirigidas por autoridades de la organización mexicana 	
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Concientización a personal encargado de compras de la municipalidad de Arizona y de la Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones del Estado (ONCAE) 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Se involucró a la municipalidad en todo el proyecto y los eventos que se realizaron en el marco de este 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Compromiso de la municipalidad de Arizona de adquirir productos como papel con sello FSC ✚ Guía, de procedimientos a seguir para las compras preferenciales de madera
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Gestión de Planes de Manejo ante el ICF a favor de siete cooperativas del Litoral Atlántico 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Consistió en solicitar ante ICF la aprobación de planes de manejo de las cooperativas, los cuales habían sido presentados hace más de un año ante este ente 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Aprobados los documentos de planes de manejo, y Planes Operativos con una prórroga de 2 años

Tabla 26. Acciones desarrolladas en el tema de creación de capacidades

Acciones	Metodología	Logros
✚ Capacitación a jóvenes del municipio de Arizona en la producción maderal legal de forma artesanal	✚ Se realizaron talleres para capacitar a jóvenes que empiezan a trabajar en ebanisterías del municipio de Arizona	✚ Fomento a la producción artesanal en el municipio de Arizona con maderal legal

Tabla 27. Acciones desarrolladas en el tema de desarrollo organizacional

Acciones	Metodología	Logros
✚ Fortalecimiento de capacidades a siete cooperativas agroforestales del municipio de Arizona, Atlántida	✚ Curso de cooperativismo básico para que las cooperativas y lineamientos para que legalicen su status ante CONSUCOOP y puedan realizar sus trámites ante el Sistema de Administración de Rentas. Este proceso fue apoyado por CONSUCOOP	✚ Fortalecidas las capacidades de cooperativas agroforestales del litoral atlántico en temas organizativos

5.3.2.5. Impactos del proyecto

Los impactos del proyecto, como se menciona en la metodología, se identificaron a través de entrevistas a las MiPyMEs. Estos se listan a continuación por tema desarrollado:

Políticas habilitadoras

- 1) No identificados

Creación de capacidades

- 1) Diversificación en los productos que ofertan siete cooperativas del municipio de Arizona, debido a que tienen conocimientos y habilidades desarrolladas para procesar madera en rollo y convertirla en madera aserrada
- 2) Mejoras en el precio de venta de productos forestales que ofertan siete cooperativas de Arizona, Atlántida, pues la madera legal tiene un plus sobre la madera ilegal y permite acceder a mercados más exigentes.
- 3) Siete cooperativas que manejan bosque nacional, en el municipio de Arizona Atlántida, tienen mayor conciencia sobre los impactos en el bosque y la biodiversidad que deja el comercio de madera ilegal.

Desarrollo organizacional

- 1) Las cooperativas beneficiarias del proyecto cuentan conocimientos de cooperativismo básico y sobre la normativa de la nueva ley del Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas.

5.3.2.6. Factores que incidieron en la ejecución del proyecto

Los factores que incidieron en el proyecto, se identifican como barreras que afectaron la ejecución de las actividades planificadas. Estas se describen la tabla 28. Se menciona que no se identificaron condiciones relevantes que incidieran en el proyecto.

Tabla 28. Condiciones habilitadoras y barreras que incidieron en el proyecto

Condiciones habilitadoras	Barreras
La capacidad de gestión, coordinación y credibilidad del prestador de servicios, hizo posible el proceso de capacitación a las cooperativas agroforestales de Arizona	<ul style="list-style-type: none">✚ El cambio de IDECOOP a CONSUCOOP, provocó que se modificaran los temas de capacitación planificados y obligó al proyecto a enfocarse en temas relacionados a la nueva política y su normativa✚ Atrasos administrativos del Programa FAO-UE-FLEGT y del prestador de servicios para realizar algunas acciones administrativas, después de presentar el segundo informe de avance en enero del 2019✚ La institución encargada de las compras en la municipalidad, no es una oficina o persona de esta, sino la ONCAE, lo cual impidió realizar un acuerdo o convenio con la municipalidad para adquirir muebles y equipo de madera certificada✚ Falta de aliados estratégicos dentro del CN, impidió llevar el documento de política de compras preferenciales a un nivel de propuesta

5.3.2.7. Lista de lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas del proyecto, identificadas por los ejecutores del proyecto, son las que se listan a continuación:

- 1) Para ejecutar un proyecto relacionado a políticas de gobierno, es conveniente tener aliados estratégicos dentro del Congreso Nacional, dispuestos a presentar un proyecto de ley para su respectiva aprobación.
- 2) En el caso de compras preferenciales para instituciones de gobierno, es muy apropiado sensibilizar a las personas responsables de las compras, como es el caso de personal de la ONCAE, quien es la encargada de compras para todas las instituciones públicas.

- 3) Si se va a intervenir en un proceso como el de adquisiciones de bienes nacionales o municipales, es necesario conocer todo al respecto de este, para planificar las acciones adecuadas, con las personas idóneas y así obtener los resultados que se esperan.

5.3.3. Descripción del proyecto “Apoyando el desarrollo de un sistema nacional de rastreabilidad, control y verificación de la madera que sea equitativo y viable para las pequeñas cooperativas que conforman el sector comunitario del país”

5.3.3.1. Prestador de servicios profesionales

El proyecto fue ejecutado por la Federación Hondureña de Cooperativas Agroforestales (FEHCAFOR). Esta se describe en la tabla 29.

Tabla 29. Descripción de la organización ejecutora del proyecto

¿Quiénes son?	Es una organización de segundo grado, fundada en 1974 que busca el desarrollo económico, ecológico y social de sus cooperativas de base, logrando a través de su representación gremial y brindado de manera eficiente y efectiva los servicios de asesoría económica, empresarial, técnica y legal
Experiencia en la ejecución de proyectos	Proyectos relacionados al AVA-FLEGT dirigidos a fortalecer MiPyMEs para cumplir los requerimientos para exportar madera al mercado europeo
Vinculación del Plan Estratégico (PE) con el proyecto ejecutado	La FEHCAFOR cuenta con un PE actualizado y el proyecto ejecutado se relaciona con el objetivo de representar a los 128 agremiados y hacer incidencia política
Equipo ejecutor del proyecto	La ejecución del proyecto estuvo a cargo de ingenieros forestales, con experiencia en temas de aprovechamiento forestal y en el uso de herramientas tecnológicas de apoyo al manejo y la industria forestal

5.3.3.2. Planificación del proyecto

Objetivo del proyecto

Contribuir a fortalecer la participación de FEHCAFOR en el proceso AVA-FLEGT para contribuir a la construcción e implementación de un Sistema Nacional de Rastreabilidad, que sea equitativo y viable para las cooperativas que conforman el sector forestal comunitario del país.

Resultados esperados

- 1) 10 cooperativas conocen el funcionamiento y los requisitos técnicos para la implementación del Sistema de Rastreabilidad de la Madera

- 2) Tres proyectos piloto de validación del Sistema Informático para la Rastreabilidad de la Madera (SIRMA) implementados
- 3) Mayor participación de FEHCAFOR y sus cooperativas afiliadas, con posiciones y propuestas específicas, en el proceso de negociación e implementación del AVA-FLEGT

5.3.3.3. Beneficiarios del proyecto

Este proyecto benefició directamente a dos grupos de diferente forma, uno eran 10 cooperativas agroforestales, miembros de la FEHCAFOR a las cuales se les capacitó en el uso del SIRMA y sobre el proceso AVA-FLEGT. De esas 10 se seleccionó un segundo grupo de 3 cooperativas, con las que se instalaron e implementaron los módulos de uso del SIRMA.

Las cooperativas aprovechan madera de bosques nacionales, que les ha sido asignado bajo contrato forestal comunitario. La madera que obtienen del bosque es aserrada por las mismas cooperativas, parte de esta la transforman en muebles para el hogar y comercializados en mercado local o nacional y otra es comercializada para ser procesada por otras industrias a nivel local, nacional y en algunos casos exportada a Nicaragua o El Salvador. Las cooperativas en su mayoría se dedican a otras actividades como apicultura y resinación. Estos productos los comercializan en mercado nacional.

5.3.3.4. Acciones y logros del proyecto

Las acciones del proyecto aportaron al tema de creación de capacidades. Estas se describen en la tabla 30.

Tabla 30. Acciones desarrolladas por el proyecto

Acciones	Metodología	Logros
<p>✚ Socialización del SIRMA y el AVA-FLEGT con 10 cooperativas socias de FEHCAFOR</p>	<p>✚ Talleres participativos con 10 cooperativas afiliadas a la FEHCAFOR. Estas cooperativas fueron seleccionadas por el ejecutor del proyecto, considerando criterios como capacidad organizativa y volumen de aprovechamiento de madera</p>	<p>✚ Las cooperativas conocen conceptos del AVA y se están esforzando para cumplir con los requisitos del mercado europeo y se adquirió mayor conciencia en el tema de comercio de madera legal</p>
<p>✚ Instalación e implementación de pruebas piloto para ejecutar SIRMA en tres cooperativas socias de la FEHCAFOR</p>	<p>✚ Se seleccionaron 1 o 2 personas de cada cooperativa para capacitarles en el uso SIRMA y por un periodo prudente para que</p>	<p>✚ Tres cooperativas implementan el SIRMA en sus operaciones, y aunque estas ya estaban trabajando de forma legal, consideran que</p>

Acciones	Metodología	Logros
	aprendieran a usarlo y también se les dio el equipo necesario para implementarlo. Todo el proceso se hizo con el apoyo y acompañamiento del ICF	esto ayuda a agilizar el control de guías por parte de ICF y en los reportes que este solicita
✚ Capacitación a 10 cooperativas socias de la FEHCAFOR, sobre el AVA SALH y SIRMA	✚ Se seleccionaron a 12 socios de las 10 cooperativas para capacitarles en los procesos AVA-FLEGT	✚ Tres representantes de las cooperativas participan en los procesos de AVA-FLEGT

5.3.3.5. Impactos del proyecto en las MiPyMEs

Los impactos identificados por los beneficiarios del proyecto, son los siguientes:

- 2) Tres cooperativas socias de FEHCAFOR, implementan el SIRMA en sus operaciones, lo cual mejoró la forma en la que ellos presentan sus reportes de producción al ICF.
- 3) 10 cooperativas, socias de la FEHCAFOR tienen mayor conciencia sobre las causas del comercio ilegal y de sus impactos en el mercado legal de la madera.
- 4) 10 cooperativas, socias de FEHCAFOR, tienen conocimientos básicos sobre el AVA-FLEGT y el SIRMA.

5.3.3.6. Aspectos que incidieron en el proyecto

En el proyecto incidieron aspectos que afectaron de forma positiva o negativa la ejecución del proyecto. En la tabla 31 se describen estos aspectos como condiciones habilitadoras o barreras.

Tabla 31. Condiciones habilitadoras y barreras que incidieron en el proyecto

Condiciones habilitadoras	Barreras
<ul style="list-style-type: none"> ✚ La FEHCAFOR es una organización que con buena imagen ante sus agremiados lo que facilitó que el ICF pudiera implementar el SIRMA externo con las cooperativas ✚ La naturaleza del SIRMA permitió que se recibiera de manera positiva por parte de las cooperativas, ya que esta mejora los procesos y ayuda en la lucha contra la tala ilegal 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ No todas las cooperativas tienen acceso a internet, esto sesgó a los beneficiarios del proyecto piloto, ya que uno de los requisitos era tener internet para usar el SIRMA

5.3.3.7. Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas de esta experiencia, se listan a continuación:

- 1) Es necesario conocer los recursos con los que los beneficiarios de un proyecto cuentan, antes de planificar este, para desarrollar metodologías que se adapten a las condiciones reales del grupo meta.
- 2) Es importante no comprometerse con más de lo que se puede dar a los beneficiarios de un proyecto, para evitar falsas expectativas de los beneficiarios de este.
- 3) En el caso de proyectos de corta duración, el coordinador/a debe ser una persona con experiencia en el tema a desarrollar y contar amplia credibilidad para garantizar el éxito de este.

5.3.4. Evaluación de los proyectos

Al igual que Colombia y Guatemala, en Honduras se hicieron evaluaciones a los proyectos por la Oficina de Monitoreo y Evaluación del Programa al finalizar la etapa de ejecución. Sin embargo, según entrevistas realizadas a personal del Programa en Honduras, esta evaluación fue sobre la ejecución de actividades planificadas y plasmadas en la CdA que los prestadores de servicios firmaron. Se aclara que no se tuvo acceso a informes de evaluación ni a los evaluadores de los proyectos.

5.3.5. Análisis de la experiencia en Honduras

5.3.5.1. Prestadores de servicios profesionales

Las organizaciones ejecutoras, son parte de las organizaciones que conforman el sector forestal del país y sus planes estratégicos se vinculan a la promoción de los temas desarrollados, lo que facilita un seguimiento de los proyectos, aun estos ya finalizados.

También se destaca que son organizaciones locales, que conocen al grupo meta o se relacionan con este por factores no precisamente del proyecto. Esto favoreció la eficacia en el tiempo porque no necesitaron hacer un proceso de familiarización. Este aspecto también incide en la planificación y ejecución de acciones porque conocen las capacidades y limitaciones del grupo meta.

En cuanto al equipo ejecutor, son profesionales forestales, que conocen el sector forestal y al ente rector, aspecto relevante para los temas desarrollados, ya que necesitaban coordinar con la autoridad del sector forestal para la ejecución de los proyectos.

5.3.5.2. Planificación de proyectos

Los proyectos ejecutados responden a los objetivos y metas del programa FAO UE FLEGT y del plan de implementación del AVA-Honduras. Lo cual articula el proceso a una escala de trabajo nacional para reducir el comercio de madera ilegal y promover el comercio de madera legal.

Con respecto a la planificación de los proyectos, se percibe que no se hizo un análisis de los requisitos para la viabilidad de los proyectos, lo cual condujo a no identificar aspectos que fueron letales para el logro de algunos de los resultados esperados. Como es el caso del resultado esperado dos del proyecto *Facilitando la implementación del proceso AVA-FLEGT, a través de la aplicación de mecanismos que incentiven a los actores de la cadena forestal al uso responsable del bosque, buscando beneficios económicos, ambientales y sociales*, quienes no identificaron en la planificación los actores con quienes debían trabajar para alcanzar un convenio u ordenanza municipal que incentivara el comercio de productos forestales legales.

La identificación de aspectos que hacen viable o no un proyecto, es importante en el proceso de diseño, esto advierte u orienta el llevar a cabo un proyecto o no. También orienta a quien adjudica los fondos, pues es decisión del donante, invertir o no en proyectos cuyo éxito es cuestionable.

5.3.5.3. Beneficiarios de los proyectos

Los beneficiarios son parte del sector forestal comunitario, grupo de interés y base para la oferta de madera legal. Cooperativas agroforestales productoras y transformadoras de madera involucradas en la cadena productiva forestal.

5.3.5.4. Ejecución de los proyectos

Para hacer el análisis de la ejecución de los proyectos, se abordó por tema desarrollado, *Políticas habilitadoras, Creación de capacidades y desarrollo organizacional*. También se resalta que se tomaron en cuenta los impactos, condiciones habilitadoras y barreras para el análisis.

Políticas habilitadoras

Las acciones realizadas para el tema de políticas habilitadoras, reflejan pocos impactos en las MiPyMEs, esto se relaciona a los aspectos que surgieron como barreras al proyecto, pues, aunque se diseñó un documento de política de compras preferenciales y se contó con la participación de casi todos los actores involucrados en la cadena forestal, esta política no fue presentada al Congreso Nacional (CN) y está lejos de ser aprobada por este. Por lo tanto, identificar impactos en este momento en las MiPyMEs es imposible.

Por otro lado, la municipalidad de Arizona, con quienes se pretendía establecer mecanismo de compras preferenciales, una vez iniciado el proyecto, el ejecutor se enteró de que las comparas las hace la ONCAE, por lo tanto, no fue posible obtener lo que se esperaba de esta acción.

Esta situación deja al sector MiPyME en las mismas condiciones antes de la intervención, pero con aprendizajes muy importantes tanto para el ejecutor del proyecto como para todos los actores que fueron parte del proceso, y aunque la propuesta de una política de compras preferenciales, no se ha presentado al CN, esta existe y al encontrar una oportunidad, será presentada al CN.

Creación y fortalecimiento de capacidades

Las acciones desarrolladas causaron impactos positivos en las MiPyMEs que fueron parte del proceso. Por un lado, se generó mayor conciencia sobre los impactos del comercio de madera ilegal en los recursos naturales, lo cual genera mayor compromiso con el bosque que se les ha asignado para manejarlo. Pero también se abrió la oportunidad de diversificar la oferta de los productos, lo cual impacta en generación de empleo para las comunidades y otra fuente de ingresos económicos para las familias socias de las cooperativas.

Respecto a los conocimientos adquiridos en el uso del SIRMA, permite a las cooperativas llevar un mejor control del volumen aprovechado y de las facturas utilizadas, este aspecto contribuye al tema de rastreabilidad de la madera y al comercio de madera legal, pues se conoce la ubicación de la madera desde su salida del bosque hasta su industrialización.

Desarrollo organizacional

Al momento de ejecutar el proyecto, las cooperativas estaban en una situación compleja, pues la normativa cambió y necesitaban actualizarse con la nueva normativa, aspecto relevante para continuar con sus operaciones. En este contexto la temática se ajustó a la realidad de las cooperativas. Esta acción fue bien recibida por las cooperativas y aunque el ejecutor del proyecto, se vio obligado a cambiar la temática planificada, obtuvo resultados e impactos significativos para las organizaciones beneficiarias del proceso. Esta actitud es de resaltar en un proceso fortalecimiento organizacional pues la temática debe responder a las necesidades de los beneficiarios.

De la metodología, se resalta el apoyo que solicitó el ejecutor del proyecto a instituciones claves para las cooperativas, ya que el mismo CONSUCOOP (nueva institución responsable del sector cooperativista) apoyó el proceso. Esta situación le dio relevancia al proceso porque cuando un actor como este se involucra en un proceso, la confianza de los participantes es mayor y tienden a comprometerse más en los procesos y a aprovechar los espacios.

6. COMPARACIÓN DE LAS EXPERIENCIAS ENTRE PAÍSES

6.1. Planificación de los proyectos

Los proyectos ejecutados, desde la parte de planificación, responden a los objetivos y metas del Programa FAO UE FLEGT y a la realidad de cada país, lo cual fue posible por tener un comité nacional encargado de revisar estos aspectos. Si bien, en Colombia y Guatemala, los proyectos responden a una ruta planificada y en Honduras al marco de cumplimiento del AVA, al final todos responden a los objetivos de la III fase del Programa.

6.2. Prestadores de servicios profesionales

Los prestadores de servicios profesionales, son organizaciones e instituciones que sin duda alguna están vinculadas al tema de comercio de madera legal, que conocen la realidad de cada país y del sector MiPyME. Además, tienen relaciones estrechas de coordinación con los entes de gobierno encargado de regular el sector MiPyME forestal y cuentan con credibilidad a nivel nacional. Estos aspectos fueron clave para la ejecución de los proyectos, pues permitió aceptación del proyecto, coordinar con otros actores estratégicos y acertar en las necesidades de las MiPyMEs.

6.3. Beneficiarios de los proyectos

Los beneficiarios de los proyectos, fueron MiPyMEs que se dedican a la producción, transformación y comercialización de madera, exceptuando algunos de los beneficiarios de los proyectos de Guatemala, quienes involucraron actores de las plataformas de gobernanza de la zona. En Colombia y Guatemala las empresas beneficiarias se dedican a la transformación de la madera, mientras que en Honduras son cooperativas agroforestales, quienes aprovechan bosque nacional el cual se les ha asignado para manejarlo.

Esto marca una diferencia, pues mientras en Colombia y Guatemala deben buscar proveedores de madera legal, las cooperativas de Honduras, suministran las materias primas de los bosques asignados, lo que necesitan es mercado para vender sus productos.

6.4. Ejecución de los proyectos

Para el análisis comparativo, se tomaron en cuenta los temas que se desarrollaron en cada país, las comparaciones son entre dos países porque ningún tema fue desarrollado en los tres países. En este sentido las comparaciones son entre Guatemala-Colombia, Honduras-Colombia y Honduras-Guatemala.

6.4.1. Guatemala-Colombia

En estos países se desarrollaron dos temas iguales, a continuación, se describen las similitudes y diferencias en el proceso.

Vinculación y acceso a mercados

Similitudes

La única similitud en este tema es que, dentro de las acciones realizadas se promovió el acercamiento entre productores de madera y empresas transformadoras.

Diferencias

En cuanto a las diferencias, se identifican tres:

- 1) Los resultados de las acciones en Guatemala, acabaron en un acuerdo comercial. Para el caso de Colombia solo quedó la experiencia de conocerse entre empresarios y productores y el intercambio de contactos.
- 2) El grupo meta, en Guatemala era una cooperativa organizada y en la que se desarrolló capacidades organizativas. En Colombia eran empresarios independientes.
- 3) Las condiciones habilitadoras fueron muy diferentes. En Guatemala los aspectos que favorecieron son aspectos a escala local, en cambio en Colombia fueron aspectos de contexto y situación de país al momento de la ejecución del proyecto.

Formalización y cumplimiento legal

En este tema, no hay un punto de comparación porque los proyectos son totalmente diferentes. En Guatemala, se creó una página informativa de procesos para operar legalmente en mercados nacionales y de exportación, mientras que en Colombia fue algo más práctico, establecer una ruta de legalidad y apoyar el proceso de reconocimiento de legalidad a empresas transformadoras de madera.

6.4.2. Colombia-Honduras

En Honduras y Colombia el tema común es el de *creación de capacidades*. Las similitudes y diferencias se presentan a continuación:

Similitudes

- 1) Los temas desarrollados, estaban orientados a mejorar la operatividad de las MiPyMEs.
- 2) Los proyectos fueron ejecutados por y para los miembros de las mismas organizaciones ejecutoras.
- 3) Las MiPyMEs beneficiarias de los proyectos, identifican fácilmente los impactos y consideran valioso el aporte de operar legalmente a la conservación de los recursos.

Diferencias

- 1) En Honduras los proyectos hicieron bastante coordinación con instituciones de gobierno, las que fueron clave para el logro de los resultados, mientras que en Colombia no se menciona el tema de coordinación con otros actores para este tema.
- 2) Las actividades desarrolladas, metodologías y logros son diferentes para cada país.

6.4.3. Honduras-Guatemala

El tema común que se desarrolló en estos países es *desarrollo organizacional*.

Similitudes

- 1) Ambos proyectos desarrollaron el tema para MiPyMEs organizadas en cooperativas.

Diferencias

- 1) Sin embargo, los miembros de las cooperativas hacen la diferencia porque en Guatemala son empresas transformadoras de madera, mientras que, en Honduras, son empresas productoras de madera.
- 2) En Guatemala las acciones fueron orientadas a varias entidades, mientras que en Honduras las acciones fueron solo para las cooperativas.

6.5. Aspectos que incidieron en los logros de los proyectos

Los aspectos que incidieron en los proyectos, tanto de forma positiva como negativa, no son los mismos para los proyectos, ni siquiera los ejecutados en el mismo país. Esto más bien depende de la naturaleza propia de cada proyecto. Así se tiene que para Honduras los aspectos de mayor incidencia fue el cambio de IDECOOP a CONSUCOOP, lo cual impactó en los temas de capacitación del proyecto.

En el caso de Guatemala, hubo aspectos muy positivos que beneficiaron uno de los proyectos y el que incidió de forma negativa, pudo preverse desde la elaboración de la propuesta el proyecto, si se hubieran analizado el acceso a internet de la población de Guatemala. Sin embargo, buscaron alternativas que solucionaron el problema y aunque la revista impresa tiene sus desventajas, no deja de ser una salida obvia al problema de acceso a internet.

En Colombia, hay muchos factores que beneficiaron la ejecución de los proyectos, resaltando el tema de la calma política de la que gozaba el país, en el momento de ejecutarse los proyectos y la coordinación que tienen entre instituciones de gobierno y las organizaciones de la sociedad civil, quienes han venido trabajando desde años, impulsando el proceso de comercio de madera legal juntos.

7. ANÁLISIS INTEGRADO DE IMPACTOS, CONDICIONES HABILITADORAS, BARRERAS Y LECCIONES APRENDIDAS

Para este análisis se tomaron los impactos de los proyectos en las MiPyMEs por cada tema desarrollado. El análisis se presenta en las tablas 32-36. Lo que se hizo fue vincular los impactos de los proyectos con las condiciones habilitadoras, las barreras y las lecciones aprendidas. En la mayoría de los casos los impactos solo se vinculan con las condiciones habilitadoras y las barreras a las lecciones aprendidas, pero hay casos donde es posible notar una vinculación entre impactos-condiciones habilitadoras y lecciones aprendidas.

Tabla 32. Análisis integrado de impactos, aspectos que incidieron en los proyectos y lecciones aprendidas en el tema de vinculación y acceso a mercados

Impactos	Aspectos que incidieron	Lecciones aprendidas
Proyecto: Descripción de proyecto “Apoyo para FEDEMADERAS al proceso de legalidad de empresas en Colombia”		
Empresarios beneficiarios del proyecto tienen conocimientos básicos sobre relaciones comerciales	Actitud de personas que no estuvieron dispuestas a negociar por diferencias mínimas en el precio de madera ofertada en encuentros de negocios Personas que intentaron usar el proyecto para legalizar acciones ilegales que venían realizando antes de este	Respecto a negocios, por mucho que se invierta en concientizar a los empresarios sobre comercio de madera legal, estos al momento de negociar no siempre tomaran en cuenta que la diferencia en el precio es debido a todo lo implica ser legal Para evitar gastos innecesarios, en un proyecto de corta duración, deben ejecutarse con personas de la localidad, los cuales ya conocen la zona y las personas que realmente quieren cambios
Proyecto: Alianzas estratégicas para promover la gobernanza y la legalidad forestal en el municipio de Poptún, departamento de Petén, Guatemala		
<ul style="list-style-type: none"> Los carpinteros de la Cooperativa Bosque y Vida, tienen acceso a madera legal, 	<ul style="list-style-type: none"> La iniciativa de la Cooperativa Carmelita, de apoyar a los carpinteros, fue clave para lograr el acuerdo comercial 	Las MiPyMEs están interesadas en trabajar de forma legal, sin embargo, competir con

Impactos	Aspectos que incidieron	Lecciones aprendidas
proveniente de la concesión comunitaria Cooperativa Carmelita	<ul style="list-style-type: none"> • Los productos que demanda la cooperativa Bosque y Vida, no tienen un mercado relevante para la cooperativa Carmelita, por lo tanto, suscribir el acuerdo no afectaba sus relaciones comerciales con otros mercados • La relación comercial entre los productores del norte y los carpinteros del sur de peten fue posible gracias a dos factores; uno es que históricamente el sur ha sido productor de madera y han operado bajo estándares de legalidad y el segundo, que la asociación Balam ha trabajado con ellos en su desarrollo 	<p>los precios de mercados ilegales resulta difícil porque el acceso a la legalidad sigue siendo costosa.</p> <p>Pese a todos los esfuerzos que se han hecho y se siguen haciendo, resulta difícil conectar el bosque con las MiPyMEs transformadoras de la madera</p>

Tabla 33. Análisis integrado de impactos, aspectos que incidieron en los proyectos y lecciones aprendidas en el tema de formalización y cumplimiento legal

Impactos	Aspectos que incidieron	Lecciones aprendidas
Proyecto: Descripción de proyecto “Apoyo para FEDEMADERAS al proceso de legalidad de empresas en Colombia		
Empresas beneficiarias del proyecto, tienen mayor conciencia sobre el tema de equidad de género y cuentan con una política de género documentada en sus empresas	<p>El hecho que las empresas beneficiarias del proyecto estaban trabajando el tema de equidad de género ayudó mucho porque solo faltaba plasmarla en una política de género</p> <p>La presión interna de las empresas beneficiarias del proyecto, ayudó al desarrollo de la política de género</p>	
Los beneficiarios del proyecto son conscientes de la importancia de la verificación de la legalidad y	En el momento de ejecutarse el proyecto, había mucha inversión, lo cual	

Impactos	Aspectos que incidieron	Lecciones aprendidas
de la importancia de trabajar madera legal para la conservación de los recursos naturales	benefició el desarrollo de relaciones comerciales También en ese momento, Colombia era el mayor exportador de tableros en América del Sur, lo que motivó a muchas empresas querer acceder a mercados internacionales	
Empresas beneficiarias del proyecto mejoraron la presentación de informes a la autoridad competente	La calma política del país, en el momento que se ejecutó el proyecto fue clave para el desarrollo y alcances de este	
Proyecto: Establecimiento de una ruta para la legalidad		
Empresas con reconocimiento de legalidad, consideran que tienen oportunidad de acceder a mejores mercados y contribuir a la conservación de los bosques.	Las alianzas con otros actores como FEDEMADERAS ayudó a que el proyecto tuviera el éxito que tuvo, porque ellos tienen una buena aceptación y capacidad para capacitar a los empresarios en temas de interés	
Empresarios con reconocimiento de legalidad ven mejoras en la imagen de sus empresas	Las alianzas con otros actores como FEDEMADERAS ayudó a que el proyecto tuviera el éxito que tuvo, porque ellos tienen una buena aceptación y capacidad para capacitar a los empresarios en temas de interés	
Empresas con reconocimiento de legalidad, ahora son parte de las empresas que promueve FEDEMADERAS como	Las alianzas con otros actores como FEDEMADERAS ayudó a que el proyecto tuviera el éxito que tuvo, porque ellos	Buscar aliados estratégicos ayuda a alcanzar un mayor éxito en las acciones.

Impactos	Aspectos que incidieron	Lecciones aprendidas
referentes de ofertantes de madera legal	tienen una buena aceptación y capacidad para capacitar a los empresarios en temas de interés	
Las empresas beneficiarias del proyecto, tienen claridad sobre los beneficios de operar legalmente	Las alianzas con otros actores como FEDEMADERAS ayudó a que el proyecto tuviera el éxito que tuvo, porque ellos tienen una buena aceptación y capacidad para capacitar a los empresarios en temas de interés	
Empresas de Risaralda, beneficiarias del proyecto han mejorado la forma de almacenar madera y la clasificación	El reconocimiento a la legalidad lo extiende el ejecutor del proyecto, esto permitió que las empresas conocieran el proceso y requisitos de primera mano	
Las empresas que hicieron el proceso para reconocimiento de legalidad, tienen claridad sobre el proceso para obtener certificado de legalidad	El reconocimiento a la legalidad lo extiende el ejecutor del proyecto, esto permitió que las empresas conocieran el proceso y requisitos de primera mano	Proyectos orientados al control por parte de la autoridad, reciben mejor aceptación si se acompañan de acciones de reconocimiento a lo que la gente está haciendo bien.
Actores involucrados en la ruta de madera legal, conocen su responsabilidad en el control del tráfico de madera ilegal y se involucran en los operativos de control	La vinculación de todos los actores de la ruta de legalidad de forma coordinada y responsable, fue clave para los operativos de control	El control y vigilancia forestal debe responder a un esfuerzo coordinado con todos los actores vinculados al proceso y así garantizar mayor éxito y compromiso en las acciones
	La poca claridad sobre las responsabilidades de los diferentes actores que legalmente deben velar por controlar el tráfico de madera	Mantener activas las plataformas de coordinación interinstitucional es vital para el control y monitoreo del aprovechamiento, transformación y comercio de madera ilegal.

Impactos	Aspectos que incidieron	Lecciones aprendidas
	Dificultades a lo interno del ejecutor del proyecto, por falta de socialización del proyecto con todos los departamentos, creando confusión sobre algunos aspectos	Coordinar bien los procesos a lo interno de su propia organización es clave para evitar atrasos en la ejecución de los proyectos Los procesos dentro de instituciones de gobierno son lentos y necesitan actualizarse constantemente, aspecto importante a tomar en cuenta cuando se otorgan fondos a ejecutar
Proyecto: MADE-EXPORTA		
<p>La población guatemalteca tiene a su disposición información clara y concisa sobre requisitos a cumplir para exportar madera de forma legal</p> <p>Para conocer los requisitos de exportación, basta con entrar al portal www.forestalgt.info. Ahorro de tiempo y recursos económicos para conocer requisitos de exportación de productos forestales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uno de los aspectos que hizo posible el proyecto es que AGEXPORT administra la plataforma de exportación nacional, lo que le permite acceso a información de primera mano y actualizada respecto a requisitos de exportación • AGEXPORT tiene una trayectoria de alrededor de 35 años con el sector empresarial, esto le permite conocer las necesidades sentidas por del mismo <p>El acceso a internet fue un problema para la eficacia del portal www.forestalgt.info. debido a que no toda la población tiene acceso a internet</p> <p>Los procesos administrativos del donante</p>	<p>Los mecanismos y políticas en el tema de aprovechamiento de madera, ya existen en Guatemala, se necesita es agilidad para emitir permisos de aprovechamiento, transformación y comercialización de madera.</p> <p>La información escrita siempre es una opción y aunque se considere en muchos casos obsoleta, la tecnología aún no termina de sustituir esta forma de difusión de información</p> <p>En la planificación de proyectos ejecutados con</p>

Impactos	Aspectos que incidieron	Lecciones aprendidas
	<p>y los de la asociación ejecutora del proyecto, en principio dificultó la ejecución del proyecto debido a que se atrasó el inicio por enmiendas relacionadas a cambios de actividad en líneas presupuestarias y en proceso de contratación por parte de la asociación</p> <p>Las restricciones de aglomeración de personas por la pandemia del COVID-19, impidió presentar los resultados del proyecto MADE-EXPORTA en diferentes regiones del país de forma presencial</p>	<p>fondos de un donante y a través de una institución, considerar los trámites administrativos y el número de actividades que incluye la ejecución del proyecto y el tiempo máximo de ejecución del mismo para evitar solicitar enmiendas.</p> <p>Para ejecutar una acción planteada en la planificación, es importante considerar las diferentes metodologías produzcan los mismos resultados esperados</p>

Tabla 34. Análisis integrado de impactos, aspectos que incidieron en los proyectos y lecciones aprendidas en el tema de creación y fortalecimiento de capacidades

Impactos	Aspectos que incidieron	Lecciones aprendidas
Proyecto: Fortalecimiento y promoción de la Red de Fabricantes de Instrumentos Musicales de Santander -Red Faisán		
<p>Empresarios, socios de la red Faisán, consideran que la imagen de sus empresas ha mejorado, debido a que ahora cuentan con sello de calidad y con certeza de estar operando de forma legal</p>	<p>Santander es un departamento potente en el tema de instrumentos musicales, con muchos retos y personas comprometida y entusiastas por la música, lo cual hizo propicio este proyecto para esta zona</p> <p>La pandemia del COVID-19 obligó a suspender actividades presenciales y se retomaron tiempo después de forma virtual</p>	<p>Las metodologías virtuales funcionan, pero se necesita hacer ajustes importantes a la forma de ejecutar acciones virtuales que sean eficaces para la audiencia</p>

Impactos	Aspectos que incidieron	Lecciones aprendidas
	Dificultad de la audiencia para adaptarse a la virtualidad	Los procesos de enseñanza-aprendizaje colectivo son lentos y solo es posible considerar que los aprendizajes han sido consolidados con el paso del tiempo
	Desconocimiento de los empresarios transformadores sobre procesos para obtener permisos de aprovechamiento de madera	Par vincular a las MiPyMEs con productores de madera es necesario que ambos eslabones de la cadena, pasen por un proceso de formación colectivo que ayude a comprender sobre la complejidad de los procesos que realizan desde su quehacer particular
Empresarios, socios de la red Faisán, tienen conocimiento sobre el uso de otras especies para fabricar instrumentos musicales.	Santander es un departamento potente en el tema de instrumentos musicales, con muchos retos y personas comprometida y entusiastas por la música, lo cual hizo propicio este proyecto para esta zona	
Empresarios, socios de la red Faisán, consideran que el precio de oferta de los productos ha mejorado, debido a que se ofertan en mercados que valoran la legalidad	Santander es un departamento potente en el tema de instrumentos musicales, con muchos retos y personas comprometida y entusiastas por la música, lo cual hizo propicio este proyecto para esta zona	
Los socios de la Red Faisán tienen claridad de los beneficios que tienen el usar madera legal		
Los socios de la Red Faisán, consideran que tienen mayor comprensión del tema de	Las empresas socias de la Red Faisán y beneficiarias del proyecto, han sido	

Impactos	Aspectos que incidieron	Lecciones aprendidas
<p>equidad de género y en este mismo contexto, una mujer se ha abierto espacio en la Red para ser socia.</p>	<p>históricamente lideradas por hombres, sin embargo, los socios se abrieron al tema de incorporar mujeres a al gremio tanto en la parte administrativa como en la parte industrial</p>	
<p>Proyecto: Facilitando la implementación del proceso AVA-FLEGT, a través de la aplicación de mecanismos que incentiven a los actores de la cadena forestal al uso responsable del bosque, buscando beneficios económicos, ambientales y sociales</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de los productos que ofertan siete cooperativas del municipio de Arizona, Atlántida • Mejoras en el precio de venta de productos forestales que ofertan siete cooperativas de Arizona, Atlántida • Siete cooperativas que manejan bosque nacional, en el municipio de Arizona Atlántida, tienen mayor conciencia sobre los impactos en el bosque y la biodiversidad que deja el comercio de madera ilegal 	<p>La capacidad de gestión, coordinación y credibilidad del prestador de servicios, hizo posible el proceso de capacitación a las cooperativas agroforestales de Arizona</p>	
	<p>El cambio de IDECOOP a CONSUCOOP, provocó que se modificaran los temas de capacitación planificados y obligó al proyecto a enfocarse en temas relacionados a la nueva política y su normativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los temas a desarrollar en un proceso de capacitación deben responder a las necesidades del grupo meta, con lo cual se garantiza la eficacia del proceso • La flexibilidad en los ajustes de la planificación, permite

Impactos	Aspectos que incidieron	Lecciones aprendidas
<p>Proyecto: Apoyando el desarrollo de un sistema nacional de rastreabilidad, control y verificación de la madera que sea equitativo y viable para las pequeñas cooperativas que conforman el sector comunitario del país</p>		
<p>Tres cooperativas socias de FEHCAFOR, implementan el SIRMA en sus operaciones, lo cual mejoró la forma en la que ellos presentan sus reportes de producción al ICF</p> <p>10 cooperativas, socias de la FEHCAFOR tienen mayor conciencia sobre las causas del comercio ilegal y de sus impactos en el mercado legal de la madera</p>	<p>La FEHCAFOR es una organización que con buena imagen ante sus agremiados lo que facilitó que el ICF pudiera implementar el SIRMA externo con las cooperativas</p>	<p>Es importante no comprometerse con más de lo que se puede dar a los beneficiarios de un proyecto, para evitar falsas expectativas de los beneficiarios de este</p> <p>En el caso de proyectos de corta duración, el coordinador/a debe ser una persona con experiencia en el tema a desarrollar y contar amplia credibilidad para garantizar el éxito de este</p>
<p>10 cooperativas, socias de FEHCAFOR, tienen conocimientos básicos sobre el AVA-FLEGT y el SIRMA.</p>	<p>La naturaleza del SIRMA permitió que se recibiera de manera positiva por parte de las cooperativas, ya que esta mejora los procesos y ayuda en la lucha contra la tala ilegal</p> <p>No todas las cooperativas tienen acceso a internet, esto sesgó a los beneficiarios del proyecto piloto, ya que uno de los requisitos era tener internet para usar el SIRMA</p>	<p>Es necesario conocer los recursos con los que los beneficiarios de un proyecto cuentan, antes de planificar este, para desarrollar metodologías que se adapten a las condiciones reales del grupo meta</p>

Tabla 35. Análisis integrado de impactos, aspectos que incidieron en los proyectos y lecciones aprendidas en el tema de políticas habilitadoras

Impactos	Aspectos que incidieron	Lecciones aprendidas
Proyecto: Proyecto: Facilitando la implementación del proceso AVA-FLEGT, a través de la aplicación de mecanismos que incentiven a los actores de la cadena forestal al uso responsable del bosque, buscando beneficios económicos, ambientales y sociales	<p>La institución encargada de las compras en la municipalidad de Arizona, es la ONCAE, lo cual impidió realizar un acuerdo o convenio con la municipalidad para adquirir muebles y equipo de madera certificada</p> <p>Falta de aliados estratégicos dentro del CN, impidió llevar el documento de política de compras preferenciales a un nivel de propuesta</p>	<p>En el caso de compras preferenciales para instituciones de gobierno, es muy apropiado sensibilizar a las personas responsables de las compras, como es el caso de personal de la ONCAE, quien es la encargada de compras en las instituciones públicas</p> <p>Si se va a intervenir en un proceso como el de adquisiciones de bienes nacionales o municipales, es necesario conocer todo al respecto de este, para planificar las acciones adecuadas, con las personas idóneas y así obtener los resultados que se esperan</p> <p>Para ejecutar un proyecto relacionado a políticas de gobierno, es conveniente tener aliados estratégicos dentro del Congreso Nacional, dispuestos a presentar un proyecto de ley para su respectiva aprobación</p>

Tabla 36. Análisis integrado de impactos, aspectos que incidieron en los proyectos y lecciones aprendidas en el tema de desarrollo organizacional

Impactos	Aspectos que incidieron	Lecciones aprendidas
Proyecto: Alianzas estratégicas para promover la gobernanza y la legalidad forestal en el municipio de Poptún, departamento de Petén, Guatemala		

Impactos	Aspectos que incidieron	Lecciones aprendidas
Los carpinteros de la cooperativa bosque y vida son parte de una asociación consolidada	El acuerdo comercial, fue clave para captar el interés de los socios en organizarse y constituirse como cooperativa	
Tramites de permisos de aprovechamiento de madera se realizan en la municipalidad, a través de la UTM.	La buena voluntad del CONAP en firmar el acuerdo de cooperación fue clave para lograr la firma d este	Se puede aterrizar la política pública nacional a una escala local, cuando se logran sinergias con la institucionalidad a nivel local
Proyecto: Facilitando la implementación del proceso AVA-FLEGT, a través de la aplicación de mecanismos que incentiven a los actores de la cadena forestal al uso responsable del bosque, buscando beneficios económicos, ambientales y sociales		
Las cooperativas beneficiarias del proyecto cuentan conocimientos de cooperativismo básico y sobre la normativa de la nueva ley del Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas.	La capacidad de gestión, coordinación y credibilidad del prestador de servicios, hizo posible el proceso de capacitación a las cooperativas agroforestales de Arizona	

8. CONSIDERACIONES IMPORTANTES

- 1) Este proyecto no es una evaluación, por lo tanto, los criterios de formación de juicios (Bueno o malo) no se exponen en este trabajo; lo que interesó fue capturar y capitalizar el conocimiento generado por la experiencia en términos de lo que se hizo, logró y aprendió del proceso.
- 2) El objetivo del trabajo es analizar la experiencia de los impactos desarrollados en las MiPyMEs forestales de Colombia, Guatemala y Honduras. Sin embargo, el contexto en el que desarrolló este trabajo, hizo complejo identificar todos los impactos, dado que el único instrumento que se utilizó, fue la entrevista virtual. Esto debido a que los viajes a los países, entrevistas presenciales, talleres, observación directa y el uso de otros instrumentos se vieron limitados por la pandemia del COVID-19.
- 3) También se resalta que los impactos se identificaron con preguntas directas a los beneficiarios de los proyectos y estos mismos compararon su situación antes y después del proyecto, ya que no se disponía de documentos de evaluación de los proyectos.
- 4) Es importante resaltar que para identificar impactos de un proceso de fortalecimiento de capacidades se deben considerar los cambios en las actitudes, conocimientos y habilidades del grupo meta. Las herramientas para identificar estos, son diversas, pero para este caso, se trató de identificar todos los impactos, preguntando directamente a los beneficiarios, por lo que puede ser que algunos impactos hayan pasado inadvertidos.
- 5) El análisis de cada experiencia, conclusiones y lecciones aprendidas de este documento, expresan la interpretación que la autora de este trabajo hace de la información a la que tuvo acceso, lo que abre la posibilidad para que el lector haga sus propias apreciaciones e interprete estos a su criterio.

9. LECCIONES APRENDIDAS GENERALES

- 1) La articulación de un programa o estrategia regional, con las necesidades o realidades de los países donde se ejecutarán acciones, es vital para que los esfuerzos contribuyan a solventar el problema o situación a intervenir.
- 2) Los proyectos que abordaron el tema de *vinculación y acceso a mercados*, obtuvieron mejores resultados como cooperativa, que los proyectos que lo hicieron con empresarios independientes. Esto evidencia que las MiPyMEs organizadas obtienen mejores resultados que trabajando solas.
- 3) Ejecutar proyectos por y para las organizaciones de la sociedad civil, es una alternativa de invertir recursos en acciones que contribuyen a las necesidades sentidas por estas y que además impulsa el desarrollo interno de las mismas.
- 4) La evaluación y el monitoreo, también es parte de la planificación de un proyecto. El hecho de no contar con un equipo de evaluación del cambio o de los impactos de los esfuerzos realizados, impide monitorear el avance en las diferentes variables que ha trabajado el programa en cada país, pues el alcanzar metas y resultados, no garantiza que se están logrando cambios en las personas o instituciones.

10. CONCLUSIONES

Las conclusiones de este trabajo, se prepararon considerando los temas abordados en la descripción de los proyectos y se hizo una por cada tema, excepto para el tema de ejecución de proyectos, porque para este, se hicieron por país. Las conclusiones son las siguientes:

- 10.1. Los proyectos ejecutados con el Programa FAO UE FLEGT, responden a una planificación de país, lo que le convierte en un proceso de interés nacional, que contribuye a solventar la problemática de los países donde se ejecutaron acciones.
- 10.2. Los socios del Programa juegan un papel protagónico para el éxito de este, ya que ellos ejecutan las acciones que este plantea o promueve, por ende, contar con los mejores aliados, es clave para el éxito del mismo.
- 10.3. En Colombia los esfuerzos para fortalecer las capacidades de las MiPyMEs causaron impactos significativos en los beneficiarios de los proyectos. A excepción del tema de vinculación y acceso a mercados, el cual no produjo los resultados que los ejecutores del proyecto esperaban, pero que igual generó aprendizajes y retos para los involucrados en el proceso.
- 10.4. En Guatemala el proceso de fortalecimiento de capacidades generó experiencias importantes para todos los actores parte del proceso y además impactos que contribuyen a mejorar la situación de las MiPyMEs respecto a su inserción en mercados de madera legal.
- 10.5. En Honduras, el proceso desarrollado refleja algunos impactos. sin embargo, no es posible identificar en todos los temas desarrollados, pero se reconoce que el proceso dejó muchos aprendizajes útiles para nuevas experiencias.
- 10.6. Los aspectos que incidieron en los resultados de los proyectos, no dependen precisamente de un país en particular, sino más bien de factores como el tema que se desarrolla, contexto p de la zona de influencia y de las relaciones que el ejecutor puede tener con otros actores involucrados en el tema.
- 10.7. El general el proceso de fortalecimiento de capacidades a MiPyMEs forestales desarrollado en Honduras, Guatemala y Colombia, ha generado impactos en las MiPyMEs que se abordaron, y aunque son esfuerzos pequeños comparado con el tamaño del sector, el proceso ha dejado aprendizajes importantes y generado experiencias fáciles de repetir en otras zonas, regiones o países.

11. RECOMENDACIONES

11.1. Para el Programa FAO UE FLEGT

- 1) Es necesario que el comité FAO de cada país, monitoree los avances en los temas o líneas de acción que identificaron en la hoja de ruta, y con esto evaluar los avances en el fortalecimiento de capacidades a MiPyMEs.
- 2) Promover intercambio de experiencias entre los actores que formaron parte del proceso y de esta forma compartan los conocimientos adquiridos y los logros que diferentes acciones, y metodologías dejaron del proceso en contextos diferentes.

11.2. Para los prestadores de servicios

- 3) Para FEDEMADERAS, tomar en cuenta para futuras acciones que la vinculación de mercados, son procesos que deben surgir de una necesidad sentida por el grupo meta, y que son procesos de negociación largos, que incluyen muchas actividades para establecer acuerdos que convengan a las partes involucradas.
- 4) Para la CARDER, en la ejecución de proyectos por instituciones de gobierno, generalmente tienden a pasar dos cosas: a) la tendencia a sobrecargar al personal que ya tiene funciones asignadas o, b) insertar nuevas personas para cubrir la sobrecarga de trabajo de un departamento en particular. Con la primera, probablemente no se alcance a ejecutar lo planificado y la segunda podría crear un ambiente de trabajo tenso para todos los involucrados por el traslape de funciones. Es este sentido, es conveniente realizar un proceso de socialización con todas las unidades o departamentos involucrados, para que las reglas queden claras y evitar percances en el proceso de ejecución.
- 5) Para la Red Faisán, una organización pequeña, que viene empezando su experiencia en la ejecución de proyectos, es recomendable capitalizar las experiencias que desarrollen y hacer análisis internos con el equipo ejecutor para aprender y apropiarse de los conocimientos generados en la práctica.
- 6) Para AGEXPORT, dar seguimiento a la plataforma diseñada, a fin de que la información sea actualizada para los usuarios.
- 7) Para Balam, buscar la forma de replicar la experiencia desarrollada y capitalizar el proceso paso a paso.
- 8) Para el CH-CFV, es importante identificar todos los requisitos que hacen posible un proyecto, en la etapa de planificación, para en la ejecución no encontrarse con situaciones o contextos que impidan el alcance de los objetivos o resultados propuestos.

- 9) FEHCAFOR, dar seguimiento a las cooperativas que recibieron capacitación en el uso del SIRMA, para evitar que los esfuerzos queden en el aire y no den frutos. Ejecutar una segunda etapa con los mismos beneficiarios sería interesante, para que implementen el SIRMA en sus operaciones y se aprovechen los conocimientos básicos que este grupo ya tiene.

9.3. Para practicantes del desarrollo y la conservación

- 10) En análisis de este tipo, y con entrevistas como instrumento de recolección de la información, tiende a confundir a los actores del proceso con procesos de evaluación a proyectos. En este sentido, es importante, aclarar lo mejor posible, el objetivo del trabajo y el para que se utilizará, a fin de obtener la información completa y correcta.
- 11) En entrevistas virtuales, es necesario optimizar el tiempo y recurrir a métodos ágiles para tomar notas, ya que las personas pierden el interés más rápido que en entrevistas presenciales.
- 12) Conocer exactamente lo que el solicitante del trabajo quiere y ponerse de acuerdo con este es vital al inicio del proceso para optimizar el tiempo en la ejecución del trabajo.

12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AGEXPORT.2019. Informe final, Proyecto: “ MadeExporta ”. Guatemala, Guatemala.
2. Asociación Balam. 2019. Informe Final “Alianzas estratégicas para promover la gobernanza y la legalidad forestal en el municipio de Poptún, departamento de Petén, Guatemala”. Guatemala, Guatemala.
3. Barnechea García, M., & Morgan Tirado, M. 2010. La sistematización de experiencias: producción de conocimientos desde y para la práctica. *Tendencias & Retos*, 0(15), 97–107.
4. Bouroncle, C; Imbach, C. 2020. Material de lectura Hoja 2 del Marco Lógico y Organización del Perfil del Proyecto. Diseño, ejecución y evaluación de proyectos III Trimestre. Turrialba, Costa Rica.
5. CARDER.2018. Informe final, Proyecto: “Establecimiento de una ruta de legalidad forestal en el departamento de Risaralda. Bogotá, Colombia.
6. Chaves, E. 2020. Alianzas estratégicas. Curso de empresas asociativas. Turrialba, Costa Rica. In *Revista de Calidad Asistencial*. s.l., s.e. p. 279-280
7. Consejo Hondureño para la Certificación Forestal Voluntaria. 2019. Informe final, Proyecto: “Facilitando la implementación del proceso AVA-FLEGT, a través de la aplicación de mecanismos que incentiven a los actores de la cadena forestal al uso responsable del bosque, buscando beneficios económicos, ambientales y sociales”. Tegucigalpa, Honduras.
8. FAO. 2004. Guía Metodológica de Sistematización. Tegucigalpa, Honduras. Litografía López. 62 p.
9. FAO. 2019a. Directrices para propuestas Honduras. Tegucigalpa Honduras. 23 p.
10. FAO. 2019b. 2018. Las pequeñas empresas forestales en América Latina: aprovechando su potencial para generar medios de vida sostenibles. N.º 10 del Departamento Forestal de la FAO. Roma, Italia. 84 págs.
11. FAO. 2020a. América Latina y el Caribe busca acabar con la tala ilegal de madera (en línea, sitio web). Consultado el 2 de oct. 202. Disponible en: <http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/416794/>
12. FAO. 2020b. Apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en el Suministro de Madera Legal. Nota de concepto de dibujo v. 17 de ab. 2020
13. FAO. 2020c. FAO-EU FLEGT Programa (en línea, sitio web). Consultado 22 oct. 2020. Disponible en <http://www.fao.org/in-action/eu-fao-flegt-programme/es/>.
14. FAO & AGEXPORT. 2018. Carta de acuerdo entre la Organización de las naciones unidas para la alimentación y la Asociación Guatemalteca de Exportadores. Guatemala, Guatemala.
15. FAO & Asociación Balam. 2017. Carta de acuerdo entre la Organización de las naciones unidas para la alimentación y la Asociación Balam. Guatemala, Guatemala.
16. FAO & CARDER. 2018. Carta de acuerdo entre la Organización de las naciones unidas para la alimentación y la Corporación Autónoma Regional de Risaralda. Bogotá, Colombia.

17. FAO & CH-CFV. 2018. Carta de acuerdo entre la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y el Consejo Hondureño de Certificación Forestal Voluntario. Tegucigalpa, Honduras.
18. FAO & FEDEMADERAS. 2016. Carta de acuerdo entre la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Federación Nacional de Industrias de la Madera. Bogotá, Colombia.
19. FAO & FEHCAFOR. 2016. Carta de acuerdo entre la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Federación Hondureña de Cooperativas Agroforestales de Honduras. Tegucigalpa, Honduras.
20. FAO & Red Faisán. 2019. Carta de acuerdo entre la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Corporación de Red Fabricantes de Instrumentos Musicales de Santander-Faisán. Bogotá, Colombia.
21. FEDEMADERA. 2017. Informe final, Proyecto: “Apoyo para FEDEMADERAS al proceso de legalidad de empresas en Colombia”. Bogotá, Colombia.
22. FEHCAFOR. 2018. Informe final, Proyecto: “Apoyando el desarrollo de un Sistema Nacional de Rastreabilidad, Control y Verificación de la Madera que sea equitativo y viable para las pequeñas cooperativas que conforman el sector comunitario del País”. Tegucigalpa, Honduras.
23. Instituto Forestal Europeo (EFI). 2010. Plan de Acción FLEGT. Información sobre Plan de Acción FLEGT CCAD-CTB. May 2011v2.
24. Imbach, A. 2020. Métodos de análisis social. Conceptos básicos de estadística y procesamiento de datos. Parte 2. Curso Análisis social a escala local (MP 507).
25. Moreno, R; Villota, O; Gutiérrez, E; Zúñiga, J; Trujillo J. 2016. Esquema de reconocimiento a las empresas forestales de transformación y comercialización de productos forestales. Pereira, Colombia. 24 p. Disponible en: http://fedemaderas.org.co/wp-content/uploads/2012/04/Esquema_Empresas-Forestales.pdf?fbclid=IwAR0TYTtzlbUoJZgZLZjrn2B4oDUu4-3N1LN-xJwKDyrP6WuJqctp52yG5nxQ
26. Rodríguez, G; Mejía F; Martínez, J. 2017. Sistema para Asegurar la Legalidad de los Productos Forestales de Honduras (SALH). Comunica. Tegucigalpa, Honduras. 16 p.
27. Palacios, L. M., Arboleda Muñoz, G. A., Guarín, H. P., & Villada Castillo, H. S. 2020. Systematization of experiences in appropriation of knowledge with Colombias coffee farmers. In Revista de Gestao Social e Ambiental. Vol. 14. São Paulo, v. 14, n. 1, p. 38-55, jan./abr. 2020. Disponible en: <https://doi.org/10.24857/RGSA.V14I1.2344>
28. Red de Fabricantes de Instrumentos Musicales de Santander – Red. 2020. Proyecto: Fortalecimiento y promoción de la Red de Fabricantes de Instrumentos Musicales de Santander -Red Faisán- como la asociación líder en la producción de instrumentos musicales de madera de origen legal en Colombia. Bogotá, Colombia.
29. Richards, L. Duffield M. 2013. Lecciones Aprendidas de los Esfuerzos de la Sociedad Civil Para Promover los Derechos Comunitarios Sobre los Recursos Forestales y Otros Derechos en los Acuerdos Voluntarios de Asociación. Quito, Ecuador. 44 p.
30. Unión Europea (UE). 2016. Evaluación del Plan de Acción FLEGT de la UE. Colombia. 213 p. No. 1.

31. Unión Europea (UE). 2020. Regulación FLEGT - Acuerdos de asociación voluntaria (AVA) FLEGT (en línea, sitio web). Consultado el 9 de oct. 2020. Disponible en <https://ec.europa.eu/environment/forests/flegt.htm>
32. EU FLEGT Facility y CAF. 2018. Análisis de viabilidad de la incorporación de requisitos de legalidad de la madera. en las leyes o regulaciones chinas para promover el comercio de productos forestales legales. China. 7 p. disponible en: <https://www.euflegt.efi.int/publications/feasibility-analysis-of-the-incorporation-of-timber-legality-requirements-0>. Consultado el 20/11/2020
33. Villavicencio Seminario, R. 2009. Manual auto instructivo. Aprendiendo a sistematizar. Las experiencias como fuentes de conocimiento. Programa Desarrollo Rural Sostenible. Lima, Perú. 90p. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2013/08/Aprendiendo-a-sistematizar.pdf>

13. ANEXOS

Anexo 1. Lista de personas entrevistadas beneficiarias de los proyectos

País	Proyecto	Actor	Nombre del entrevistado
Guatemala	Alianzas estratégicas para promover la gobernanza y la legalidad forestal en el municipio de Poptún, departamento de Petén, Guatemala	Municipalidad de Poptún	Dulce Guzmán
		Asociación de carpintero bosque y vida	Marconi Valdez
Colombia	Apoyo para FEDEMADERAS al proceso de legalidad de empresas en Colombia	Maderas Industriales del Norte	Ana Maria Munera
		INDUCOLMA	Andrés Suarez
		Biocueros	Liliana Calderón
	Establecimiento de una ruta para la legalidad	Madera San Joaquín	Sandra
		Muebles BL	David
		Muebles Albura	Edith Betancourt
	Fortalecimiento y promoción de la Red de Fabricantes de Instrumentos Musicales de Santander -Red Faisán- como la asociación líder en la producción de instrumentos musicales de madera de origen legal en Colombia.	Ministerio de Ambiente	Edgard Mora
		Fabrica la Melódica	Johana Claro
		Fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica	Martin Sánchez
		El Flamingo	Antonio Higuera
Honduras	Apoyando el desarrollo de un sistema nacional de rastreabilidad, control y verificación de la madera que sea equitativo y viable para las pequeñas cooperativas que conforman el sector comunitario del país	Democracia sin Fronteras	Marcos Rodríguez
		Coop. Agroforestal Guadalupe	Mirian Colindres
		Democracia sin Fronteras	Eliana Calavera
		CASVIEL	Santos Gómez

País	Proyecto	Actor	Nombre del entrevistado
	Facilitando la implementación del proceso AVA-FLEGT, a través de la aplicación de mecanismos que incentiven a los actores de la cadena forestal al uso responsable del bosque, buscando beneficios económicos, ambientales y sociales	COAODMEL	Arnaldo Contreras
		COAODMEL	Thelma Santos
		Municipalidad de Arizona	Irma Mejía Yanira Hernández

Anexo 2. Lista de personas entrevistadas ejecutores de los proyectos

País	Proyecto	Actor	Nombre del entrevistado
Guatemala	MADE-EXPORTA	AGEXPORT	Rosa Maria Monzon
		AGEXPORT	Merlyn Montenegro
	Alianzas estratégicas para promover la gobernanza y la legalidad forestal en el municipio de Poptún, departamento de Petén, Guatemala	Asociación Balam	Daniel Trujillo
Colombia	Apoyo para FEDEMADERAS al proceso de legalidad de empresas en Colombia	FEDEMADERA S	Alejandra Ospitia
	Establecimiento de una ruta para la legalidad	CARDER	Ruben Dario Moreno
		CARDER	Ancizar Peña
	Fortalecimiento y promoción de la Red de Fabricantes de Instrumentos Musicales de Santander -Red Faisán- como la asociación líder en la producción de instrumentos musicales de madera de origen legal en Colombia.	Red Faisan	Jorge
Honduras	Apoyando el desarrollo de un sistema nacional de rastreabilidad, control y verificación de la madera que sea equitativo y viable para las pequeñas cooperativas que conforman el sector comunitario del país	FEHCAFOR	Norma Gutierrez
		FEHCAFOR	Leonel Ulloa
	Facilitando la implementación del proceso AVA-FLEGT, a través de la aplicación de mecanismos que incentiven a los actores de la cadena	CHCFV	Debora Sanchez
CHCFV		Rafael Meza	

País	Proyecto	Actor	Nombre del entrevistado
	forestal al uso responsable del bosque, buscando beneficios económicos, ambientales y sociales		

Anexo 3. Protocolo entrevista a personal de la CARDER

Entrevista a personal de la CARDER

Consentimiento previo informado

Nombre del entrevistado:

Proyecto:

EPSP:

País:

Fecha:

No entrevista:

A. Sobre la persona

1. ¿Cuál es su profesión?
2. ¿Cuál es su experiencia laboral?
3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la CARDER?
4. ¿Cuál fue su rol en el proyecto?

B. Sobre la EPSP

5. ¿Cuál es la misión de la CARDER?
6. ¿Cuál es la visión de la CARDER?
7. ¿Cuenta con un Plan Estratégico?, ¿Cómo se relaciona el proyecto ejecutado con los objetivos estratégicos?
8. ¿Qué otros proyectos relacionados al tema de legalidad de la madera ha ejecutado la CARDER?

C. Sobre el proyecto

9. ¿Cuáles eran los alcances, metas y objetivos del proyecto?
10. ¿Qué acciones se hicieron para el fortalecimiento de capacidades de los actores involucrados en la ruta de comercio y transporte de madera en Risaralda?
11. ¿Quiénes eran el grupo meta del proyecto?
12. ¿Qué metodología se usó para llevar a cabo las acciones mencionadas (capacitaciones, convenios, etc.)?
13. ¿En su opinión, Qué métodos y/o herramientas de capacitación funcionaron mejor?
14. ¿Cómo se seleccionó a los participantes del proceso? ¿Eran estos los participantes a los que el proyecto consideraba como grupo meta en la planificación?
15. ¿Cuánto tiempo duro el proceso? ¿Considera suficiente para alcanzar lo propuesto?
16. ¿Qué estrategias utilizó para asegurar la máxima participación de los actores deseados? ¿Cuál estrategia funcionó mejor?

17. ¿Se contó con la colaboración de otros actores que apoyaron al proyecto? Y ¿Cómo se coordinó con estos?
18. Desde su punto de vista personal, ¿cómo calificaría este en función de los logros y de los mecanismos usados de lo que el proyecto se proponía? Por favor en una escala de 1 a 5 donde uno es lo peor y 5 es excelente, ¿qué nota general le daría a este proyecto?
19. ¿En su opinión como considera la estrategia que implementó el proyecto para la promoción de comercio de madera legal?

D. Cambios del proyecto

20. ¿Qué impactos a largo plazo se han visto después del proyecto? ¿eran los que se esperaba lograr?
21. ¿Cuál fue el cambio o logro más significativo que se logró en el proyecto?
22. En su opinión, ¿por qué fue significativo?

E. Sobre la planificación del proyecto y lo que se hizo

23. ¿Cuál fue la diferencia entre lo que se suponía que iba a pasar y lo que realmente pasó?
24. ¿Qué dificultades tuvo para ejecutar el proyecto como se planificó? ¿Como enfrento estas dificultades?
25. ¿Qué haría diferente si pudiera volver a hacer el proyecto? ¿Por qué?
26. Si tuviera que aconsejar a otro proyecto, en su país, que intentara alcanzar los mismos objetivos, ¿qué le aconsejaría que hiciera?
27. ¿Qué lecciones aprendió del proyecto positivas o negativas?
28. ¿Qué aspectos (social, cultural, político) considera que beneficiaron al proyecto y que fueron clave para el logro de los resultados?
29. Ahora que ya revisamos todos estos aspectos, ¿usted mantiene la nota inicial que medio o la modificaría? Y si la modifica ¿con cuánto la calificaría?
30. ¿Le gustaría añadir algo más de lo que hablamos?

Anexo 4. Protocolo de entrevista a personal de FEDEMADERAS

Entrevista a personal de FEDEMADERAS

Consentimiento previo informado

Nombre del entrevistado:

Proyecto:

EPSP:

País:

Fecha:

No entrevista:

A. Sobre la persona

1. ¿Cuál es su profesión?
2. ¿Cuál es su experiencia laboral?
3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para FEDEMADERAS?
4. ¿Cuál fue su rol en el proyecto?

B. Sobre la EPSP

5. ¿Cuál es la misión de la FEDEMADERAS?
6. ¿Cuál es la visión de la FEDEMADERAS?
7. ¿Cuenta con un Plan Estratégico?, ¿Cómo se relaciona el proyecto ejecutado con los objetivos estratégicos?
8. ¿Qué otros proyectos relacionados al fortalecimiento de capacidades han ejecutado la FEDEMADERAS?

C. Sobre el proyecto

9. ¿Cuáles eran los alcances, metas y objetivos del proyecto?
10. ¿Qué acciones se hicieron para la construcción de un Mercado de Madera Legal?
11. ¿Qué metodología y estrategias uso para convencer a las MiPyMEs de la importancia de legalidad? ¿Qué razones para legalizar fueron las más convincentes? ¿Cuáles no?
12. ¿Algunas de las MiPyMEs lograron el cumplimiento legal?, ¿cuáles fueron los factores que llevaron a hacerlo?
13. ¿Qué se necesitará para conseguir que el 100% de las MiPyMEs de FEDEMADERAS sean legales o adopten una práctica de legalidad específica?
14. ¿Quiénes eran el grupo meta del proyecto?
15. ¿Qué metodología se usó para llevar a cabo las acciones mencionadas (capacitaciones, convenios, etc.)?
16. ¿En su opinión, Qué métodos y/o herramientas de capacitación funcionaron mejor?
17. ¿Cómo se seleccionó a los participantes del proceso? ¿Eran estos los participantes a los que el proyecto consideraba como grupo meta en la planificación?
18. ¿Cuánto tiempo duro el proceso? ¿Considera suficiente para alcanzar lo propuesto?
19. ¿Qué estrategias utilizó para asegurar la máxima participación de los actores deseados? ¿Cuál estrategia funcionó mejor?
20. ¿Se contó con la colaboración de otros actores que apoyaron al proyecto? Y ¿Cómo se coordinó con estas?
21. Desde su punto de vista, ¿cómo calificaría este proceso en función Contribuir a la construcción de un Mercado de Madera Legal en Colombia? Por favor en una escala de 1 a 5 donde uno es lo peor y 5 es excelente, ¿qué nota general le daría a este proyecto?
22. ¿En su opinión como considera la estrategia que implemento el proyecto para la promoción de comercio de madera legal?

D. Cambios del proyecto

23. ¿Qué impactos a largo plazo se han visto después del proyecto? ¿eran los que se esperaba lograr?
24. ¿Cuál fue el cambio o logro más significativo que se logró en el proyecto?
25. En su opinión, ¿por qué fue significativo?

E. Sobre la planificación del proyecto y lo que se hizo

26. ¿Cuál fue la diferencia entre lo que se suponía que iba a pasar y lo que realmente pasó?
27. ¿Qué dificultades tuvo para ejecutar el proyecto como se planificó? ¿Como enfrento estas dificultades?
28. ¿Qué haría diferente si pudiera volver a hacer el proyecto? ¿Por qué?
29. Si tuviera que aconsejar a otro proyecto, en su país, que intentara alcanzar los mismos objetivos, ¿qué le aconsejaría que hiciera?
30. ¿Qué lecciones aprendió del proyecto positivas o negativas?

31. ¿Qué aspectos (social, cultural, político) considera que beneficiaron al proyecto y que fueron clave para el logro de los resultados?
32. Ahora que ya revisamos todos estos aspectos, ¿usted mantiene la nota inicial que medio o la modificaría? Y si la modifica ¿con cuánto la calificaría?
33. ¿Le gustaría añadir algo más de lo que hablamos?

Anexo 5. Protocolo entrevista a personal de la RED FAISAN

Entrevista a personal de la RED FAISAN

Consentimiento previo informado

Nombre del entrevistado:

Proyecto:

EPSP:

País:

Fecha:

No entrevista:

A. **Sobre la persona**

1. ¿Cuál es su profesión?
2. ¿Cuál es su experiencia laboral?
3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para RED FAISAN?
4. ¿Cuál fue su rol en el proyecto?

B. **Sobre la EPSP**

5. ¿Cuál es la misión de RED FAISAN?
6. ¿Cuál es la visión de RED FAISAN?
7. ¿Cuenta con un Plan Estratégico?, ¿Cómo se relaciona el proyecto ejecutado con los objetivos estratégicos?
8. ¿Qué otros proyectos relacionados al tema de legalidad de la madera han ejecutado la RED FAISAN?

C. **Sobre el proyecto**

9. ¿Cuáles eran los alcances, metas y objetivos del proyecto?
10. ¿Qué acciones se hicieron para el fortalecimiento de capacidades de la Red Faisán para participar en la producción y el comercio de madera legal?
11. ¿Quiénes eran el grupo meta del proyecto?
12. ¿Qué metodología se usó para llevar a cabo las acciones mencionadas (capacitaciones, convenios, etc.)?
13. ¿En su opinión, Qué métodos y/o herramientas de capacitación funcionaron mejor?
14. ¿Cómo se seleccionó a los participantes del proceso? ¿Eran estos los participantes a los que el proyecto consideraba como grupo meta en la planificación?
15. ¿Cuánto tiempo duro el proceso? ¿Considera suficiente para alcanzar lo propuesto?
16. ¿Qué estrategias utilizó para asegurar la máxima participación de los actores deseados? ¿Cuál estrategia funcionó mejor?
17. ¿Se contó con la colaboración de otros actores que apoyaron al proyecto? Y ¿Cómo se coordinó con estos?

18. Desde su punto de vista personal, ¿cómo calificaría este proceso en función de los logros y de los mecanismos usados para el fortalecimiento de capacidades para participar en la producción y el comercio de madera legal? Por favor en una escala de 1 a 5 donde uno es lo peor y 5 es excelente, ¿qué nota general le daría a este proyecto?
 19. ¿En su opinión como considera la estrategia que implemento el proyecto para la promoción de comercio de madera legal?
- D. Cambios del proyecto**
20. ¿Qué impactos a largo plazo se han visto después del proyecto? ¿eran los que se esperaba lograr?
 21. ¿Cuál fue el cambio o logro más significativo que se logró en el proyecto?
 22. En su opinión, ¿por qué fue significativo?
- E. Sobre la planificación del proyecto y lo que se hizo**
23. ¿Cuál fue la diferencia entre lo que se suponía que iba a pasar y lo que realmente pasó?
 24. ¿Qué dificultades tuvo para ejecutar el proyecto como se planificó? ¿Como enfrentó estas dificultades?
 25. ¿Qué haría diferente si pudiera volver a hacer el proyecto? ¿Por qué?
 26. Si tuviera que aconsejar a otro proyecto, en su país, que intentara alcanzar los mismos objetivos, ¿qué le aconsejaría que hiciera?
 27. ¿Qué lecciones aprendió del proyecto positivas o negativas?
 28. ¿Qué aspectos (social, cultural, político) considera que beneficiaron al proyecto y que fueron clave para el logro de los resultados?
 29. Ahora que ya revisamos todos estos aspectos, ¿usted mantiene la nota inicial que medio o la modificaría? Y si la modifica ¿con cuánto la calificaría?
 30. ¿Le gustaría añadir algo más de lo que hablamos?

Anexo 6. Protocolo entrevista a AGEXPORT

Entrevista a personal de AGEXPORT

Consentimiento previo informado

Nombre del entrevistado:

Proyecto:

EPSP:

País:

Fecha:

No entrevista:

A. Sobre la persona

1. ¿Cuál es su profesión?
2. ¿Cuál es su experiencia laboral?
3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para AGEXPORT?
4. ¿Cuál fue su rol en el proyecto?

B. Sobre la EPSP

5. ¿Cuál es la misión de la AGEXPORT?

6. ¿Cuál es la visión de la AGEXPORT?
7. ¿Cuenta con un Plan Estratégico?, ¿Cómo se relaciona el proyecto ejecutado con los objetivos estratégicos?
8. ¿Cuál es la experiencia de AGEXPORT en el tema de legalidad de la madera y de fortalecimiento de capacidades?
9. ¿Qué otros proyectos relacionados al tema de legalidad de la madera han ejecutado AGEXPORT?

C. Sobre el proyecto

10. ¿Cuáles eran las metas y objetivos del proyecto?
11. ¿Qué acciones se hicieron para fomentar en las MiPyMEs el cumplir con la normativa nacional e internacional para comercializar sus productos maderables?
12. ¿Qué metodología y estrategias usó para promover en las MiPyMEs de la importancia de legalidad? ¿Qué razones para legalizar fueron las más convincentes? ¿Cuáles no?
13. ¿Ustedes saben cuántas de las MiPyMEs que reciben apoyo en el proyecto lograron el cumplimiento legal? ¿cuáles fueron los factores que llevaron a hacerlo?
14. ¿Qué se necesitará para lograr que el 100% de las MiPyMEs de su país sean legales o adopten una práctica de legalidad específica?
15. ¿Quiénes eran el grupo meta del proyecto?
16. ¿Qué metodología se usó para llevar a cabo las acciones mencionadas (capacitaciones, convenios, etc.)?
17. ¿En su opinión, Qué métodos y/o herramientas de capacitación funcionaron mejor?
18. ¿Cómo se seleccionó a los participantes del proceso? ¿Todos los participantes son miembros de AGEXPORT? ¿Eran estos los participantes a los que el proyecto consideraba como grupo meta en la planificación?
19. ¿Cuánto tiempo duró el proceso? ¿Considera suficiente para alcanzar lo propuesto?
20. ¿Qué estrategias utilizó para asegurar la máxima participación de los actores deseados? ¿Cuál estrategia funcionó mejor?
21. ¿Se contó con la colaboración de otros actores que apoyaron al proyecto? Y ¿Cómo se coordinó con estos?
22. Desde su punto de vista, ¿cómo calificaría este proceso en función de los logros y de los mecanismos usados a lo que el proyecto se proponía del cumplimiento con la normativa nacional e internacional para comercializar sus productos? Por favor en una escala de 1 a 5 donde uno es lo peor y 5 es excelente, ¿qué nota general le daría a este proyecto?
23. ¿En su opinión como considera la estrategia que implemento el proyecto para la promoción de comercio de madera legal?

D. Cambios del proyecto

24. ¿Cuál fue el cambio o logro más significativo del proyecto?
25. En su opinión, ¿por qué fue significativo?
26. ¿Cree que la gestión de este proyecto ayudó a fortalecer a AGEXPORT como una asociación? Si es así, ¿de qué manera?

Anexo 7. Protocolo entrevista a personal de la asociación Balam

Entrevista a personal de la Asociación Balam

Consentimiento previo informado

Nombre del entrevistado:

Proyecto:

EPSP:

País:

Fecha:

No entrevista:

A. Sobre la persona

1. ¿Cuál es su profesión?
2. ¿Cuál es su experiencia laboral?
3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la Asociación Balan?
4. ¿Cuál fue su rol en el proyecto?

B. Sobre la EPSP

5. ¿Cuál es la misión de la Asociación Balan?
6. ¿Cuál es la visión de la Asociación Balan?
7. ¿Cuenta con un Plan Estratégico?, ¿Cómo se relaciona el proyecto ejecutado con los objetivos estratégicos de la Asociación Balan?
8. ¿Qué otros proyectos relacionados al tema de legalidad de la madera ha ejecutado la Asociación Balan?
9. ¿Quiénes conformaron el equipo ejecutor del proyecto?

C. Sobre el proyecto

10. ¿Cuáles eran los alcances, metas y objetivos del proyecto?
11. ¿Qué acciones se hicieron para mejorar las capacidades técnicas de la UTM?
12. ¿Qué acciones se hicieron para fomentar un mercado solidario entre productores de madera y carpinteros?
13. ¿Qué acciones se hicieron para mejorar la coordinación de la MITA con los actores del sector forestal?
14. ¿Quiénes eran el grupo meta del proyecto?
15. ¿Qué metodología se usó para llevar a cabo las acciones mencionadas (capacitaciones, convenios, etc.)?
16. ¿En su opinión, Qué métodos y/o herramientas de capacitación funcionaron mejor?
17. ¿Cómo se seleccionó a los participantes del proceso? ¿Eran estos los participantes a los que el proyecto consideraba como grupo meta en la planificación?
18. ¿Cuánto tiempo duro el proceso? ¿Considera suficiente para alcanzar lo propuesto?
19. ¿Qué estrategias utilizó para asegurar la máxima participación de los actores deseados? ¿Cuál estrategia funcionó mejor?
20. ¿Se contó con la colaboración de otros actores que apoyaron al proyecto? Y ¿Cómo se coordinó con estos?
21. Desde su punto de vista personal, ¿cómo calificaría este proceso en función de los logros y de los mecanismos usados de lo que el proyecto se proponía? Por favor en una escala de 1 a 5 donde uno es lo peor y 5 es excelente, ¿qué nota general le daría a este proceso?
22. ¿En su opinión como considera la estrategia que implemento el proyecto para la promoción de comercio de madera legal?

D. Cambios del proyecto

23. ¿Qué impactos a largo plazo se han visto después del proyecto? ¿eran los que se esperaba lograr?
 24. ¿Cuál fue el cambio o logro más significativo que se logró en el proyecto?
 25. En su opinión, ¿por qué fue significativo?
- E. Sobre la planificación del proyecto y lo que se hizo**
26. ¿Cuál fue la diferencia entre lo que se suponía que iba a pasar y lo que realmente pasó?
 27. ¿Qué dificultades tuvo para ejecutar el proyecto como se planificó? ¿Como enfrento estas dificultades?
 28. ¿Qué haría diferente si pudiera volver a hacer el proyecto? ¿Por qué?
 29. Si tuviera que aconsejar a otro proyecto, en su país, que intentara alcanzar los mismos objetivos, ¿qué le aconsejaría que hiciera?
 30. ¿Qué lecciones aprendió del proyecto positivas o negativas?
 31. ¿Qué aspectos (social, cultural, político) considera que beneficiaron al proyecto y que fueron clave para el logro de los resultados?
 32. Ahora que ya revisamos todos estos aspectos, ¿usted mantiene la nota inicial que me dio o la modificaría? Y si la modifica ¿con cuánto la calificaría?
 33. ¿Le gustaría añadir algo más de lo que hablamos?

Anexo 8. Protocolo entrevista a personal de la CH CFV

Entrevista a personal de la CH CFV

Consentimiento previo informado

Proyecto:

EPSP:

País:

Fecha:

No entrevista:

A. Sobre la persona

1. ¿Cuál es su profesión?
2. ¿Cuál es su experiencia laboral?
3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para el Consejo Hondureño para la Certificación Forestal Voluntaria (CH-CFV)?
4. ¿Cuál fue su rol en el proyecto?

B. Sobre la EPSP

5. ¿Cuál es la misión del Consejo Hondureño para la Certificación Forestal Voluntaria (CH-CFV)?
6. ¿Cuál es la visión del Consejo Hondureño para la Certificación Forestal Voluntaria (CH-CFV)?
7. ¿Cuenta con un Plan Estratégico?, ¿Cómo se relaciona el proyecto ejecutado con los objetivos estratégicos?
8. ¿Qué otros proyectos relacionados a la promoción de la legalidad de la madera ha ejecutado el Consejo Hondureño para la Certificación Forestal Voluntaria (CH-CFV)?

C. Sobre el proyecto

9. ¿Cuáles eran los alcances, metas y objetivos del proyecto?
 10. ¿Qué acciones se hicieron para fomentar la adquisición de productos forestales legales y/o certificados de origen legal, por parte del Estado?
 11. ¿Quiénes eran el grupo meta del proyecto?
 12. ¿Qué metodología se usó para llevar a cabo las acciones mencionadas (capacitaciones, convenios, etc.)?
 13. ¿En su opinión, Qué métodos y/o herramientas de capacitación funcionaron mejor?
 14. ¿Cómo se seleccionó a los participantes del proceso? ¿Eran estos los participantes a los que el proyecto consideraba como grupo meta en la planificación?
 15. ¿Cuánto tiempo duró el proceso? ¿Considera suficiente para alcanzar lo propuesto?
 16. ¿Qué estrategias utilizó para asegurar la máxima participación de los actores deseados? ¿Cuál estrategia funcionó mejor?
 17. ¿Se contó con la colaboración de otros actores que apoyaron al proyecto? Y ¿Cómo se coordinó con estos?
 18. Desde su punto de vista, ¿cómo calificaría este proceso en función de los logros y de los mecanismos usados para la promoción del consumo responsable por parte de entidades del Estado en adquirir productos de origen legal? Por favor en una escala de 1 a 5 donde uno es lo peor y 5 es excelente, ¿qué nota general le daría a este proceso?
 19. ¿En su opinión como considera la estrategia que implementó el proyecto para la promoción de comercio de madera legal?
- D. Cambios del proyecto**
20. ¿Qué impactos a largo plazo se han visto después del proyecto? ¿eran los que se esperaba lograr?
 21. ¿Cuál fue el cambio o logro más significativo que se logró en el proyecto?
 22. En su opinión, ¿por qué fue significativo?
- E. Sobre la planificación del proyecto y lo que se hizo**
23. ¿Cuál fue la diferencia entre lo que se suponía que iba a pasar y lo que realmente pasó?
 24. ¿Qué dificultades tuvo para ejecutar el proyecto como se planificó? ¿Como enfrentó estas dificultades?
 25. ¿Qué haría diferente si pudiera volver a hacer el proyecto? ¿Por qué?
 26. Si tuviera que aconsejar a otro proyecto, en su país, que intentara alcanzar los mismos objetivos, ¿qué le aconsejaría que hiciera?
 27. ¿Qué lecciones aprendió del proyecto positivas o negativas?
 28. ¿Qué aspectos (social, cultural, político) considera que beneficiaron al proyecto y que fueron clave para el logro de los resultados?
 29. Ahora que ya revisamos todos estos aspectos, ¿usted mantiene la nota inicial que medio o la modificaría? Y si la modifica ¿con cuánto la calificaría?
 30. ¿Le gustaría añadir algo más de lo que hablamos?

Anexo 9. Protocolo entrevista a personal de la FHECAFOR

Entrevista a personal de la FHECAFOR

Consentimiento previo informado

Nombre del entrevistado:

Proyecto:

EPSP:

País:

Fecha:

No entrevista:

A. Sobre la persona

1. ¿Cuál es su profesión?
2. ¿Cuál es su experiencia laboral?
3. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la FHECAFOR?
4. ¿Cuál fue su rol en el proyecto?

B. Sobre la EPSP

5. ¿Cuál es la misión de la FHECAFOR?
6. ¿Cuál es la visión de la FHECAFOR?
7. ¿Cuenta con un Plan Estratégico?, ¿Cómo se relaciona el proyecto ejecutado con los objetivos estratégicos de la FHECAFOR?
8. ¿Qué otros proyectos relacionados al fortalecimiento de capacidades han ejecutado la FHECAFOR?

C. Sobre el proyecto

9. ¿Cuáles eran los alcances, metas y objetivos del proyecto?
10. ¿Qué acciones se hicieron para el fortalecimiento de capacidades de las MIPYMES para que estas contribuyan a la construcción e implementación de un Sistema Nacional de Rastreabilidad?
11. ¿Quiénes eran el grupo meta del proyecto?
12. ¿Qué metodología se usó para llevar a cabo las acciones mencionadas (capacitaciones, convenios, etc.)?
13. ¿En su opinión, Qué métodos y/o herramientas de capacitación funcionaron mejor?
14. ¿Cómo se seleccionó a los participantes del proceso? ¿Eran estos los participantes a los que el proyecto consideraba como grupo meta en la planificación?
15. ¿Cuánto tiempo duró el proceso? ¿Considera suficiente para alcanzar lo propuesto?
16. ¿Qué estrategias utilizó para asegurar la máxima participación de los actores deseados? ¿Cuál estrategia funcionó mejor?
17. ¿Se contó con la colaboración de otros actores que apoyaron al proyecto? Y ¿Cómo se coordinó con estas?
18. Desde su punto de vista personal, ¿cómo calificaría este proceso en función de los logros y de los mecanismos usados para el fortalecimiento de capacidades de las MiPyMEs? Por favor en una escala de 1 a 5 donde uno es lo peor y 5 es excelente, ¿qué nota general le daría a este proyecto?
19. ¿En su opinión como considera la estrategia que implemento el proyecto para la promoción de comercio de madera legal?

D. Cambios del proyecto

20. ¿Qué impactos a largo plazo se han visto después del proyecto? ¿eran los que se esperaba lograr?
21. ¿Cuál fue el cambio o logro más significativo que se logró en el proyecto?
22. En su opinión, ¿por qué fue significativo?

E. Sobre la planificación del proyecto y lo que se hizo

23. ¿Cuál fue la diferencia entre lo que se suponía que iba a pasar y lo que realmente pasó?

24. ¿Qué dificultades tuvo para ejecutar el proyecto como se planificó? ¿Como enfrento estas dificultades?
25. ¿Qué haría diferente si pudiera volver a hacer el proyecto? ¿Por qué?
26. Si tuviera que aconsejar a otro proyecto, en su país, que intentara alcanzar los mismos objetivos, ¿qué le aconsejaría que hiciera?
27. ¿Qué lecciones aprendió del proyecto positivas o negativas?
28. ¿Qué aspectos (social, cultural, político) considera que beneficiaron al proyecto y que fueron clave para el logro de los resultados?
29. Ahora que ya revisamos todos estos aspectos, ¿usted mantiene la nota inicial que me dio o la modificaría? Y si la modifica ¿con cuánto la calificaría?
30. ¿Le gustaría añadir algo más de lo que hablamos?

Anexo 10. Protocolo entrevista a municipalidades

Entrevista a municipalidad de Arizona

Consentimiento previo informado

Nombre del entrevistado:

Proyecto:

A que empresa o institución pertenece:

País:

Fecha:

No.

A. Sobre la persona

1. ¿Qué puesto desempeña en la municipalidad?
2. ¿Cuánto tiempo tiene de ocupar este puesto?

B. Sobre el Proyecto

3. ¿De qué forma usted participó en el proyecto?
4. ¿Como le convocaron a los eventos desarrollados?
5. ¿Qué actividades llevaron a cabo en los eventos? Recuerda ¿cuál fue la metodología aplicada?
6. ¿Qué le aportó el proyecto en el tema de producción y comercialización de madera legal a nivel municipal y nacional?
7. ¿Como considera la estrategia de compras preferenciales que se diseñó? ¿Esta estrategia ha sido útil para usted?
8. ¿Qué cosas han cambiado o se hacen diferente en su institución después del proyecto?
9. ¿La municipalidad está implementando el sistema de compras preferenciales de productos de madera de origen legal? ¿Cómo lo hace (convenios con proveedores fijos, etc.)?

C. Barreras, condiciones habilitadoras, buenas prácticas y lecciones aprendidas

10. ¿Cómo considera el aporte del proyecto al tema de comercio de madera legal?

11. ¿Qué aspectos considera que pudieron beneficiar o limitar la estrategia de compras preferenciales?
12. Si usted fuera la persona encargada de elaborar la estrategia, ¿qué haría diferente?
13. ¿Le gustaría añadir algo más de lo que hablamos?

Anexo 11. Protocolo entrevista a beneficiarios directos de proyectos

Entrevista a beneficiarios directos de proyectos

Consentimiento previo informado

Nombre del entrevistado:

Proyecto:

A que empresa o institución pertenece:

País:

Fecha:

No.

A. Sobre la empresa o negocio

1. ¿A qué se dedica su empresa?
2. ¿Qué productos se producen en su negocio?
3. ¿De dónde obtiene madera? ¿Qué dificultades enfrentaba en obtener madera legal?
4. ¿En qué mercado (o a quienes) usted vende sus productos?
5. ¿Cuánto tiempo tiene de existir su empresa?
6. ¿Cuáles son los desafíos para usted en la producción de madera o productos de madera legal?
7. ¿Cómo ha afectado la pandemia de COVID-19 a su negocio? ¿Ha solicitado apoyo del gobierno o de otros actores? Si es así, ¿Ha recibido este apoyo?
8. ¿considera que la legalidad es importante? ¿por qué?

B. Sobre el Proyecto

9. ¿De qué forma usted participó en el proyecto? ¿Como le convocaron a los eventos desarrollados?
10. ¿Qué le aportó el proyecto a su empresa?
11. ¿Cuáles fueron los impactos del proyecto en su empresa?, ¿Cuál calificaría como el más significativo o importante?
12. ¿Qué cosas han cambiado o se hacen diferente en su empresa después del proyecto?

C. Barreras, condiciones habilitadoras, buenas prácticas y lecciones aprendidas

13. ¿Considera que el proyecto apporto al tema de comercio de madera legal? ¿En qué escala y por qué?
14. ¿Qué cosas considera que debieron hacer diferente para alcanzar un mayor impacto en el tema de uso, producción o comercio de madera legal en su negocio?
15. ¿Le gustaría añadir algo más de lo que hablamos?

Anexo 12. Protocolo entrevista a otros actores

Entrevista a otros actores

Consentimiento previo informado

Nombre del entrevistado:

Proyecto:

A que empresa o institución pertenece:

País:

Fecha:

No.

A. Sobre la persona

1. ¿Cuál es su profesión y experiencia laboral?
2. ¿Cuál fue su rol en el proyecto?

B. Sobre la percepción acerca del proyecto

3. ¿Considera usted que el proyecto aportó al tema de producción y comercialización de madera legal? ¿En qué consisten estos aportes?
4. ¿Qué aspectos pudieron realizarse de forma diferente y cómo?
5. ¿Si usted ejecutara un proyecto como este, que cosas haría de la misma forma que la EPSP (metodología, participantes, relación con otros actores)?
6. ¿Cuál fue el impacto que el proyecto generó en los beneficiarios directos?
7. ¿Le gustaría añadir algo más de lo que le que hablamos?