

# 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 maderables en Honduras, Colombia y Guatemala

Economía, Política y Gobernanza del Ordenamiento de Recursos Naturales

Diana Osiris Romero  
Alejandro Imbach  
Adriana Escobedo  
Fernando Carrera  
Guillermo A. Navarro

PROGRAMA FAO - UE FLEGT



Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura



Suecia  
Sverige



Solutions for environment and development  
Soluciones para el ambiente y desarrollo

Serie Técnica

Informe Técnico no. 451

Economía, Política y Gobernanza del Ordenamiento de Recursos Naturales

Publicación no. 29

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

Diana Osiris Romero

Alejandro Imbach

Adriana Escobedo

Fernando Carrera

Guillermo A. Navarro

Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE  
Turrialba, Costa Rica, 2022



CATIE no asume la responsabilidad por las opiniones y afirmaciones expresadas por los autores en las páginas de este documento. Las ideas de los autores no reflejan necesariamente el punto de vista de la institución. Se autoriza la reproducción parcial o total de la información contenida en este documento, siempre y cuando se cite la fuente.

© Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE, 2022

**ISBN: 978-9977-57-788-3**

338.526

O82

Osiris Romero, Diana.

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 productores maderables en Honduras, Colombia y Guatemala / Alejandro Imbach, Adriana Escobedo, Fernando Carrera, Guillermo A. Navarro – 1ª ed. – Turrialba, Costa Rica : CATIE, 2022.

80 p. : il. – (Serie técnica. Informe técnico / CATIE ; no. 451)

ISBN 978-9977-57-788-3

1. empresas pequeñas y medianas 2. sector forestal  
3. Comercio de productos forestales 4. Investigación de mercados  
5. Honduras 6. Colombia 7. Guatemala I. CATIE VI. Título VII. Serie

“Las designaciones empleadas y la presentación de material en este producto informativo no implican en absoluto la expresión de ninguna opinión de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), de la Comisión Europea (CE), de la Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI), ni de la Oficina de Relaciones Exteriores, Commonwealth y Desarrollo (FCDO), concerniente el estatus legal o de desarrollo de ningún país, territorio, ciudad o área, o de sus autoridades o concerniente a la delimitación de sus límites o fronteras.

La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO, la CE, el ASDI, o la FCDO los aprueben o recomienden de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan. Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas de la FAO, la CE, el ASDI o la FCDO.”

## Créditos

### Revisión técnica:

Aldo Rodas, especialista en agroforestería tropical, manejo y certificación forestal. Director de Recursos Naturales y Agroturismo del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), Petén, Guatemala

Juan Carlos Flores, especialista en economía ambiental y manejo forestal. Profesor asociado Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano, Honduras

**Edición técnica:** Lorena Orozco Vilchez

**Diagramación:** Rocío Jiménez Salas

Se sugiere citar este documento de la siguiente forma:

Osiris Romero, D.; Imbach, A.; Escobedo, A.; Carrera, F.; Navarro, G. 2022. 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 productores maderables en Honduras, Colombia y Guatemala (en línea). Turrialba, Costa Rica, CATIE. 80 p. (Serie técnica. Informe técnico / CATIE, no. 451). Disponible en: <https://repositorio.catie.ac.cr/handle/11554/12150>

Esta investigación fue hecha con el apoyo económico y técnico del programa FAO UE FLEGT financiado por EU, SIDA, FCDO

# Índice

<b>Agradecimientos</b> .....	7
<b>Siglas y acrónimos</b> .....	8
<b>1. Introducción</b> .....	9
<b>2. Metodología</b> .....	12
2.1 Descripción de la experiencia sistematizada .....	12
2.2 Procedimiento metodológico .....	13
2.2.1. Planificación del proceso .....	13
2.2.2 Reconstrucción de la experiencia .....	14
2.2.3 Análisis de la experiencia .....	14
<b>3. Resultados</b> .....	15
3.1 Colombia .....	16
3.1.1 Origen de los proyectos .....	16
3.1.2 Evaluación de los proyectos en Colombia .....	25
3.2 Guatemala .....	27
3.2.1 Origen de los proyectos .....	27
3.2.1 Evaluación de los proyectos .....	34
3.2.2 Análisis de la experiencia en Guatemala .....	34
3.3 Honduras .....	36
3.3.1 Origen a los proyectos .....	36
3.3.2 Análisis de la experiencia en Honduras .....	44
<b>4. Comparación de las experiencias entre países</b> .....	47
4.1 Planificación de los proyectos .....	47
4.2 Prestadores de servicios profesionales .....	47
4.3 Beneficiarios de los proyectos .....	47
4.4 Ejecución de los proyectos .....	47
4.4.1 Guatemala-Colombia .....	48
4.4.2 Colombia-Honduras .....	48
4.4.3 Honduras-Guatemala .....	49
4.5 Aspectos que incidieron en los logros de los proyectos .....	49
<b>5 Análisis integrado de impactos, condiciones habilitadoras, barreras y lecciones aprendidas</b> .....	50
<b>6. Consideraciones importantes</b> .....	58
<b>7. Lecciones generales aprendidas</b> .....	59

<b>8. Conclusiones</b> .....	60
<b>9. Recomendaciones</b> .....	61
9.1 Para el Programa FAO UE FLEGT .....	61
9.2 Para los prestadores de servicios .....	61
9.3 Para practicantes del desarrollo y la conservación .....	62
<b>10. Referencias bibliográficas</b> .....	63
<b>11. Anexos</b> .....	65

---

## Cuadros

<b>Cuadro 1.</b> Lista de proyectos seleccionados para la sistematización de experiencias de procesos de fortalecimiento de capacidades de micro, pequeñas y medianas empresas forestales para el fomento del comercio legal de productos forestales en Honduras, Guatemala y Colombia .....	12
<b>Cuadro 2.</b> Eje, objetivos y preguntas orientadoras de la sistematización de experiencias de procesos de fortalecimiento de capacidades de micro, pequeñas y medianas empresas forestales para el fomento del comercio legal de productos forestales en Honduras, Guatemala y Colombia .....	13
<b>Cuadro 3.</b> Proyectos del Programa FAO UE FLECT seleccionados para la sistematización de experiencias en Colombia .....	16
<b>Cuadro 4.</b> Acciones, metodología y logros del proyecto Fortalecimiento y promoción de la Red de Fabricantes de Instrumentos Musicales de Santander -Red Faisán, Colombia .....	18
<b>Cuadro 5.</b> Condiciones habilitadoras y barreras que incidieron en el proyecto Fortalecimiento y promoción de la Red de Fabricantes de Instrumentos Musicales de Santander -Red Faisán, Colombia .....	19
<b>Cuadro 6.</b> Acciones ejecutadas en el tema de vinculación y acceso a mercados del proyecto Apoyo para FEDEMADERAS al proceso de legalidad de empresas en Colombia .....	20
<b>Cuadro 7.</b> Acciones ejecutadas por el proyecto Apoyo para FEDEMADERAS al proceso de legalidad de empresas en Colombia, en el tema de formalización de negocios y cumplimiento legal .....	21
<b>Cuadro 8.</b> Condiciones habilitadoras y barreras que incidieron en el proyecto Apoyo para FEDEMADERAS al proceso de legalidad de empresas en Colombia, en el tema de formalización de negocios y cumplimiento legal .....	22
<b>Cuadro 9.</b> Acciones y logros del proyecto Acciones ejecutadas en el tema de vinculación y acceso a mercados, Corporación Autónoma de Risaralda, Colombia .....	23
<b>Cuadro 10.</b> Condiciones habilitadoras y barreras que incidieron en el proyecto Acciones ejecutadas en el tema de vinculación y acceso a mercados, Corporación Autónoma de Risaralda, Colombia .....	24
<b>Cuadro 11.</b> Proyectos ejecutados y temas desarrollados por el Programa FAO UE FLEGT en Guatemala .....	28
<b>Cuadro 12.</b> Actividades, metodologías y logros alcanzados por el proyecto MADE-EXPORTA para fortalecer capacidades de MiPyME en la formalización y cumplimiento legal, Guatemala .....	29
<b>Cuadro 13.</b> Condiciones habilitadoras y barreras del proyecto MADE-EXPORTA para fortalecer capacidades de MiPyME en la formalización y cumplimiento legal, Guatemala .....	30
<b>Cuadro 14.</b> Descripción de actividades ejecutadas por el Proyecto Alianzas estratégicas para promover la gobernanza y la legalidad forestal en el municipio de Poptún, Petén, Guatemala en el tema vinculación y acceso a mercados .....	32



<b>Cuadro 15.</b> Acciones desarrolladas por el Proyecto Alianzas estratégicas para promover la gobernanza y la legalidad forestal en el municipio de Poptún, Petén, Guatemala en el tema de desarrollo organizacional . . . . .	32
<b>Cuadro 16.</b> Condiciones habilitadoras y barreras que incidieron en el proyecto Alianzas estratégicas para promover la gobernanza y la legalidad forestal en el municipio de Poptún, Petén, Guatemala . . . . .	33
<b>Cuadro 17.</b> Descripción del área de intervención y objetivos a alcanzar del plan de implementación AVA Honduras . . . . .	36
<b>Cuadro 18.</b> Proyectos ejecutados y temas desarrollados en Honduras . . . . .	37
<b>Cuadro 19.</b> Acciones, metodología y logros desarrolladas por el 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” en el tema de políticas habilitadoras, Honduras . . . . .	39
<b>Cuadro 20.</b> Acciones desarrolladas en el tema de creación de capacidades por el 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”, Honduras . . . . .	39
<b>Cuadro 21.</b> Acciones desarrolladas en el tema de desarrollo organizacional por el 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”, Honduras . . . . .	40
<b>Cuadro 22.</b> Condiciones habilitadoras y barreras que incidieron en el 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”, Honduras . . . . .	41
<b>Cuadro 23.</b> Acciones, metodología y logros 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”, Honduras . . . . .	43
<b>Cuadro 24.</b> Condiciones habilitadoras y barreras que incidieron en el 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”, Honduras . . . . .	44
<b>Cuadro 25.</b> Análisis integrado de impactos, aspectos que incidieron en los proyectos y lecciones aprendidas en el tema de vinculación y acceso a mercados en Colombia y Guatemala . . . . .	50
<b>Cuadro 26.</b> Análisis integrado de impactos, aspectos que incidieron en los proyectos y lecciones aprendidas en el tema de formalización y cumplimiento legal en Colombia . . . . .	51
<b>Cuadro 27.</b> Análisis integrado de impactos, aspectos que incidieron en los proyectos y lecciones aprendidas en el tema de creación y fortalecimiento de capacidades en Colombia y Honduras . . . . .	54
<b>Cuadro 28.</b> Análisis integrado de impactos, aspectos que incidieron en los proyectos y lecciones aprendidas en el tema de políticas habilitadoras en Honduras . . . . .	57
<b>Cuadro 29.</b> Análisis integrado de impactos, aspectos que incidieron en los proyectos y lecciones aprendidas en el tema de desarrollo organizacional en Guatemala y Honduras . . . . .	57

**Figuras**

<b>Figura 1.</b> Ubicación de los departamentos donde se ejecutaron los proyectos del Programa FAO UE FLEGT en Colombia . . . . .	16
<b>Figura 2.</b> Ubicación de los proyectos ejecutados en Guatemala en el marco del Programa FAO UE FLEGT. . . . .	28
<b>Figura 3.</b> Ubicación de departamentos donde se ejecutaron los proyectos del Programa FAO UE FLEGT en Honduras . . . . .	37



## Agradecimientos

Agradecemos a todas las personas que contribuyeron con este trabajo proporcionando información valiosa y útil desde las diferentes secciones en la experiencia sistematizada; sin su colaboración el mismo no hubiese sido posible. La riqueza del documento está en la diversidad de información que los diferentes actores compartieron a través de entrevistas; sin lugar a duda, la información brindada y el tiempo invertido, lo hizo posible.

También agradecemos al Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) y al Programa FAO UE FLEGT, quienes nos proporcionaron los recursos necesarios para realizar este trabajo.

¡Muchas gracias!



## Siglas y acrónimos

<b>AGEXPORT</b>	Asociación Guatemalteca de Exportadores
<b>AVA</b>	Acuerdo voluntario de asociación
<b>CARDER</b>	Corporación Autónoma Regional de Risaralda, Colombia
<b>CATIE</b>	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
<b>CdA</b>	Carta de acuerdo
<b>CH-CFV</b>	Consejo Hondureño para la Certificación Forestal Voluntaria
<b>CONAP</b>	Consejo Nacional de Áreas Protegidas, Guatemala
<b>COVID-19</b>	Coronavirus disease 2019
<b>EFI</b>	Instituto Forestal Europeo
<b>EPSP</b>	Empresa prestadora de servicios profesionales
<b>EU</b>	Unión Europea
<b>FAO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
<b>FAO UE FLEGT</b>	Programa de la FAO y la Unión Europea para la Aplicación de la Legislación, Gobernanza y Comercio de Productos Forestales
<b>FEDEMADERAS</b>	Federación Nacional de Industriales de la Madera, Honduras
<b>FEHCAFOR</b>	Federación Hondureña de Cooperativas Agroforestales
<b>FLEGT</b>	Aplicación de la Legislación, Gobernanza y Comercio de Productos Forestales/ Forest Legal Enforcement, Governance and Trade
<b>FORIS</b>	Sistema de Gestión de la Información y el Conocimiento
<b>ICF</b>	Instituto Nacional de Conservación y Desarrollo Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre, Honduras
<b>INAB</b>	Instituto Nacional de Bosques, Guatemala
<b>MiPyME</b>	Micro, pequeña y mediana empresa
<b>PIAH</b>	Pueblos Indígenas y Afrodescendientes de Honduras
<b>ONCAE</b>	Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones del Estado, Honduras
<b>SALH</b>	Sistema para asegurar la legalidad de los productos de la madera de Honduras
<b>SE</b>	Sistematización de experiencias
<b>SIRMA</b>	Sistema informático para la rastreabilidad de la madera



## 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.

El comercio ilegal afecta la 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 de comercio de madera ilegal 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 la Legislación, Gobernanza y Comercio de Productos 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 en el mercado de la UE. De esta forma, países productores que deseen entrar al mercado europeo, pueden suscribir un acuerdo de asociación voluntaria (AVA) con la UE y exportar sus productos (EFI 2010). Según UE (2020), “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”.

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 y mayor empoderamiento de la sociedad civil por el acceso a espacios políticos, por lo cual puede 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 y Duffield 2013).

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



En este sentido, en el 2019 la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), realizó estudios que comprueban que en tres países en etapas diferentes de aplicación del AVA, solo una pequeña parte de las MiPyME informales se habían unido al sector maderero formal y mejorado su capacidad para cumplir con los requisitos de legalidad (FAO 2019b). Como respuesta a esta situación, el Programa FAO UE FLEGT desarrolló proyectos piloto de fortalecimiento de capacidades dirigido a las MiPyME, a fin de insertarlas en los mercados legales locales, nacionales e internacionales.

Este Programa surgió como apoyo a los procesos FLEGT y colaboró 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 enfocó 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 MiPyME se centró 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 dañaran o marginaran, como efecto colateral a las MiPyME, se emitieron 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 ejecutaron 39 proyectos orientados al fortalecimiento de capacidades de las MiPyME en temas de creación y desarrollo de capacidades, vinculación y acceso a mercados, formalización y desarrollo organizacional y ambiente de políticas habilitadoras. El proceso se ejecutó a través de organizaciones de la sociedad civil, sector privado y autoridades forestales.

## Objetivos

### Objetivo general

Analizar la experiencia del Programa FAO UE FLEGT en el fortalecimiento de capacidades de MiPyME 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 para otros proyectos que trabajen en el fomento del comercio de madera legal.



### Objetivos específicos

- Estudiar la experiencia del Programa FAO UE FLEGT desarrollada en Honduras, Guatemala y Colombia en el fortalecimiento de capacidades a MiPyME.
- Analizar la experiencia de las MiPyME 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.
- 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.

### Resultado esperado

Se conocen los impactos generados por proyectos ejecutados con prestadores de servicio privados para el fortalecimiento de capacidades de MiPyME en Honduras, Colombia y Guatemala, a través de una sistematización de experiencias.



## 2. Metodología

### 2.1 Descripción de la experiencia sistematizada

La experiencia sistematizada circunscribe el proceso de fortalecimiento de capacidades a MiPyME forestales de Honduras, Guatemala y Colombia por parte del Programa FAO UE FELGT. Este proceso se realizó con el fin de poner en igualdad de condiciones a MiPyME forestales, con respecto a empresas consolidadas, para acceder a mercados de madera legal a nivel nacional e internacional. El proceso fue realizado, con fondos del Programa, 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.

Para el desarrollo del proceso de fortalecimiento se ejecutaron 39 proyectos en 18 países. Estos proyectos se han agrupado en seis temas o categorías:

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

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

La selección de los proyectos consideró criterios como que los mismos estuvieran cerrados o cerca de cerrar operaciones y que fueran avalados por el equipo FAO FLEGT. Los proyectos seleccionados se indican en el Cuadro 1.

**Cuadro 1.** Lista de proyectos seleccionados para la sistematización de experiencias de procesos de fortalecimiento de capacidades de micro, pequeñas y medianas empresas forestales para el fomento del comercio legal de productos forestales en Honduras, Guatemala y Colombia

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	
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	



## 2.2 Procedimiento metodológico

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.

### 2.2.1. Planificación del proceso

En esta etapa se definió lo que se haría y cómo se plantearon los objetivos, el eje a sistematizar y las preguntas orientadoras del proceso (Cuadro 2).

**Cuadro 2.** Eje, objetivos y preguntas orientadoras de la sistematización de experiencias de procesos de fortalecimiento de capacidades de micro, pequeñas y medianas empresas forestales para el fomento del comercio legal de productos forestales en Honduras, Guatemala y Colombia

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



### **2.2.2 Reconstrucción de la experiencia**

La reconstrucción se llevó a cabo en dos etapas. La primera correspondió a una descripción general de la planificación de cada proyecto y, la segunda, a una descripción de su ejecución y sus alcances.

Para conocer cada uno de los siete proyectos seleccionados, se realizó una revisión bibliográfica de la información disponible y se hicieron entrevistas virtuales a los ejecutores de los proyectos (anexos 2-9). En esta etapa se conocieron los proyectos y su respectiva planificación, lo que se esperaba de ellos y con quienes se ejecutaron.

En la segunda etapa se conocieron las actividades realizadas por cada proyecto, la metodología usada y los logros alcanzados. Además, se identificaron los impactos de los proyectos en las MiPyME, las barreras y condiciones habilitadoras que incidieron en los logros y las lecciones aprendidas. Este proceso se realizó 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).

### **2.2.3 Análisis de la experiencia**

El análisis se realizó en cuatro etapas. Primero se analizó lo realizado a nivel de país, por tema desarrollado. Seguidamente se llevó a cabo una comparación de las similitudes y diferencias de lo realizado, los resultados y los impactos que se obtuvieron por tema de interés del Programa y, posteriormente, se hizo 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.



### 3. Resultados

Los resultados presentados tienen que ver con el proceso de fortalecimiento de las MiPyME forestales a lo largo de toda la cadena de producción, transformación y comercialización de madera y sus derivados en los temas que el Programa planteó y que se describen a continuación.

**Vinculación y acceso a mercados.** Se refiere a los esfuerzos realizados para vincular a las MiPyME 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 2020b).

**Formalización de negocios y cumplimiento de la legalidad.** Esfuerzos para formalizar o registrar a las MiPyME y/o fomentar un entorno propicio para la formalización de empresas, constituir las legalmente y que cumplan con los requisitos que cada país exige para operar legalmente (FAO 2020b).

**Creación de capacidades.** Esfuerzos específicos de creación de capacidad, generalmente destinados a apoyar a las MiPyME para la formalización, el cumplimiento legal, la creación de vínculos de mercado o la preparación para FLEGT VPA (FAO 2020b)

**Desarrollo organizacional.** Desarrollar la capacidad institucional de las asociaciones que están compuestas principalmente por MiPyME o que las apoyan directamente (FAO 2020b).

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

Los resultados generados se presentan por país. Dentro de la sección correspondiente a cada uno se presenta una descripción de cada proyecto, que incluye su origen, planificación, prestador de servicios profesionales, actividades, logros, resultados, barreras y condiciones habilitadoras, impactos, lecciones aprendidas, evaluación y un análisis general de las experiencias en el país.



### 3.1 Colombia

#### 3.1.1 Origen de los proyectos

El comité FAO UE FLEGT Colombia se planteó, en el 2017, la hoja de ruta 2017-2020, cuyo objetivo era guiar de manera estratégica la implementación del Programa en ese país (FAO y Asociación Balam 2017). En esta hoja se estableció dirigir acciones hacia cuatro líneas, las que se indican a continuación:

1. Apoyo al Pacto Intersectorial por la Madera Legal en Colombia
2. Fortalecimiento de las mesas forestales departamentales
3. Fortalecimiento de estructuras de gobernanza forestal para comunidades locales
4. Apoyo al sector MiPyME, la cual fue identificada al final del proceso de construcción de la hoja de ruta).

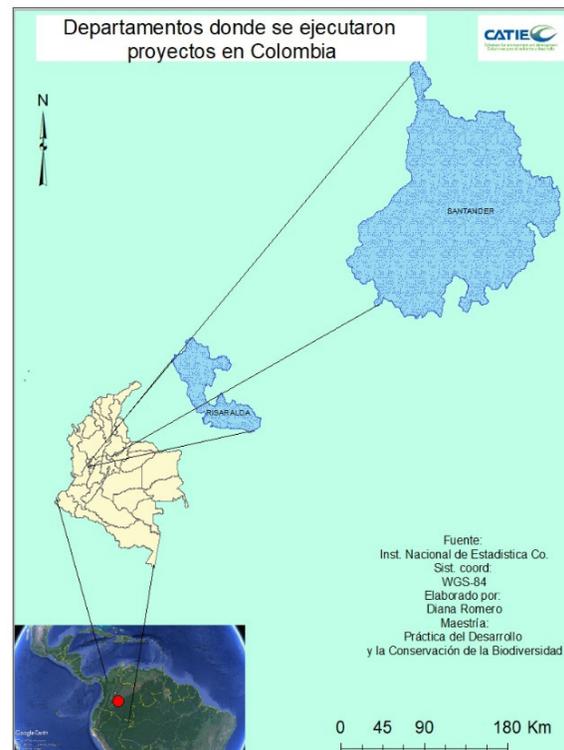
En el marco de las líneas de acción, se ejecutaron cinco proyectos. En el Cuadro 3 se incluyen los proyectos y los temas de cada uno y en la Figura 1 la ubicación de los departamentos donde se desarrollaron.

**Cuadro 3.** Proyectos del Programa FAO UE FLEGT seleccionados para la sistematización de experiencias en Colombia

Proyecto	Tema
Fortalecimiento y promoción de la Red de Fabricantes de Instrumentos Musicales de Santander -Red Faisán	Creación de capacidades
Apoyo a FEDEMADERAS para el 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

**Figura 1.** Ubicación de los departamentos donde se ejecutaron los proyectos del Programa FAO UE FLEGT en Colombia

**Nota:** en el mapa se muestran solamente dos departamentos donde se ejecutaron proyectos debido a que el proyecto de FEDEMADERAS tuvo incidencia a nivel nacional.





### **Proyecto “Fortalecimiento y promoción de la Red de Fabricantes de Instrumentos Musicales de Santander -Red Faisán”**

El prestador de servicios profesionales, ejecutor de este proyecto, es la Corporación Red de Fabricantes de Instrumentos Musicales de Santander-Faisán (RED FAISÁN).

Esta Red 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. Su experiencia en el tema de ejecución de proyectos inició con el programa FAO UE FLEGT; cuenta con un plan estratégico desde el 2015, en el cual se proponen trabajar con madera de origen legal. 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.

Según la Carta de Acuerdo (CdA) firmada entre el prestador de servicios profesionales y el Programa, el objetivo del proyecto es “La capacidad del sector privado, en todas escalas, de participar en la producción y el comercio de madera legal se ha incrementado” (FAO 2019). Se plantearon tres resultados esperados, dos de los cuales están relacionados al tema de creación y fortalecimiento de capacidades de las MiPyME:

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.

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

Al momento de levantar la información para realizar este trabajo, el proyecto aún estaba en ejecución, razón por la cual la planificación aún no terminaba de ejecutarse. Las acciones y logros que el proyecto había alcanzado hasta la fecha (2021), y la metodología seguida, se describen en el Cuadro 4.

**Cuadro 4.** Acciones, metodología y logros del proyecto Fortalecimiento y promoción de la Red de Fabricantes de Instrumentos Musicales de Santander -Red Faisán, Colombia

Acciones realizadas	Metodología	Logros
- Sensibilizar a nuevos miembros de la Red Faisán en temas de legalidad de la madera y género	- Vía telefónica y por plataformas virtuales, se ha establecido comunicación con los miembros de la Red para conversar de forma directa sobre el tema	- Una mujer es parte de los socios de la Red - Los socios conocen sobre trámites legales para realizar aprovechamiento forestal - Desarrollo de capacidades sobre el uso de diferentes especies maderables para luthería, contabilidad y mercadeo de los 10 socios de la Red
- Identificación de maderas (y sus proveedores), con uso potencial para luthería de cuerdas frotadas	- A la fecha se ha avanzado en el diseño del prototipo del instrumento musical elaborado con varias especies de bosque natural y plantaciones forestales	- Motivación en los socios para hacer pruebas para luthería con otras especies - Identificadas 10 especies forestales y sus proveedores, útiles para lutería

Información tomada de entrevistas a actores del proyecto e informes de Red Faisán (Red Faisán 2020)

Los impactos del Proyecto en el desarrollo de capacidades se indican a continuación.

Empresarios socios de la Red:

1. 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. Tienen conocimientos sobre el uso de otras especies forestales para fabricar instrumentos musicales.
3. Consideran que el precio de oferta de los productos ha mejorado debido a que se ofertan en mercados que valoran la legalidad.

Socios

4. Tienen claridad de los beneficios que tienen al usar madera legal.
5. Consideran que tienen mayor comprensión del tema de equidad de género; en este mismo contexto, una mujer se ha abierto espacio en la Red para ser socia.

Los factores que incidieron en la ejecución y logros del proyecto fueron identificados por sus ejecutores a través de entrevistas virtuales. Para ello se tomaron en cuenta aspectos sociales, culturales y políticos de la zona donde se ejecutó el proyecto, que se describen en el Cuadro 5 como condiciones habilitadoras y barreas.

**Cuadro 5.** Condiciones habilitadoras y barreras que incidieron en el proyecto Fortalecimiento y promoción de la Red de Fabricantes de Instrumentos Musicales de Santander -Red Faisán, Colombia

Condiciones habilitadoras	Barreras
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Santander es un departamento con fortalezas en el tema de instrumentos musicales, con muchos retos y personas comprometidas y entusiastas por la música, lo cual hizo propicio este proyecto para esta zona</li> <li>- 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 industrial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La pandemia del COVID-19 obligó a suspender actividades presenciales que se retomaron tiempo después de forma virtual</li> <li>- Dificultad de la audiencia para adaptarse a la virtualidad</li> <li>- Desconocimiento de los empresarios transformadores sobre procesos para obtener permisos de aprovechamiento de madera</li> </ul>

Para identificar las lecciones aprendidas se realizaron entrevistas a los ejecutores del proyecto, cuyos resultados se indican a continuación.

1. Par vincular a las MiPyME con productores de madera es necesario que ambos eslabones de la cadena pasen por un proceso de formación colectivo que ayude a comprender la complejidad de los procesos que realizan desde su quehacer particular.
2. Los procesos de enseñanza-aprendizaje colectivos son lentos y han podido ser 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.

### Proyecto “Apoyo para FEDEMADERAS al proceso de legalidad de empresas en Colombia”

La ejecución del proyecto fue realizada por la Federación Nacional de Industrias de la Madera (FEDEMADERAS). Esta organización fue creada en 2003; actualmente representa alrededor de 472 empresarios y productores del sector forestal industrial. Fomenta el desarrollo de la industria de la madera y representa sus intereses dentro de un criterio de desarrollo sostenible, bienestar y progreso del país. Ha ejecutado proyectos de diferentes fuentes de financiamiento nacional y de cooperación extranjera; específicamente con el Programa FAO UE FLEGT en etapas anteriores y otros con el gobierno nacional. FEDEMADERAS 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. 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 en derecho con especialización en derecho público y gerencia de MiPyME.

El proyecto desarrolló los temas de vinculación y acceso a mercados y el de formalización de negocios y cumplimiento legal. La planificación del proyecto propuesta en la CdA plantea el objetivo de “Contribuir a la construcción de un mercado de madera legal en Colombia con inclusión de elementos de equidad de género” (FAO 2016a). Los resultados esperados se indican a continuación:



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

El proyecto benefició a 30 empresas que se dedican a la transformación de la madera. Estas empresas fabrican guacales, *palets*, muebles para el hogar, entre otros productos. El mercado al que abastece es local, nacional o internacional.

En el Cuadro 6 se describen las acciones y logros relacionados al tema de vinculación y acceso a mercados y en el Cuadro 7, las acciones y logros que contribuyen al tema de formalización y cumplimiento legal.

**Cuadro 6.** Acciones ejecutadas en el tema de vinculación y acceso a mercados del proyecto “Apoyo para FEDEMADERAS al proceso de legalidad de empresas en Colombia”

Acciones	Metodología	Logros
- Promover encuentros de negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>- 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 bosques naturales</li> <li>- 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, Petén, Guatemala</li> </ul>	- Se estableció contacto directo de algunos empresarios con productores de madera
- Se dio a conocer la experiencia de aprovechamiento sostenible, madera legal y certificación y esquemas del Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP), Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se aprovechó el II Congreso de Mobiliario y Productos de Madera Legal, organizado por FEDEMADERAS, para compartir la experiencia en aprovechamiento sostenible de bosques FSC, acceso a mercados internacionales, en especial, el caso de las concesiones forestales de Petén, Guatemala</li> <li>- Se realizó visita a la concesión forestal Uaxactún, Petén, para conocer el aprovechamiento sostenible del bosque natural. Los participantes fueron autoridades, mesas forestas y el sector privado</li> <li>- Seguimiento a los impactos en los participantes de la actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una mesa crítica de participantes colombianos interesados en trabajar en el desarrollo de un mercado de madera legal a través de acciones articuladas entre el sector público y privado</li> <li>- Socialización de la experiencia por parte de los participantes en el evento</li> </ul>

Información tomada de las entrevistas a actores del proyecto e informes de FEDEMADERAS (2017)

**Cuadro 7.** Acciones ejecutas por el proyecto “Apoyo para FEDEMADERAS al proceso de legalidad de empresas en Colombia”, en el tema de formalización de negocios y cumplimiento legal

Acciones	Metodología	Logros
- Construcción de línea base para verificación del cumplimiento de legalidad e identificación de elementos de equidad de género	- Se acompañó a 30 empresas para la incorporación del principio de legalidad y equidad de género y a una para equidad de género solamente - Se hizo una convocatoria abierta a las empresas afiliadas o no a FEDEMADERAS y en cada una se revisó el proceso de cumplimiento de la legalidad en sus operaciones	- Los empresarios de transformación y producción conocen el diagnóstico, conclusiones y recomendaciones del diagnóstico realizado - 25 de las empresas beneficiadas han iniciado y culminado procesos de verificación del principio de legalidad ante la autoridad de su jurisdicción - Se elaboró un documento sobre la política de género para empresas beneficiarias de los proyectos, la cual se está aplicando en las empresas
- Seminario de Transparencia ambiental y fiscal en el sector madera y mobiliario	- 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	- Los empresarios de transformación y productores de madera conocen la normatividad tributaria pertinente al sector
- Apoyo a la firma del convenio entre DIAN y FEDEMADERAS	- Proceso desarrollado por una firma de abogados	- Convenio entre la DIAN y FEDEMADERAS

Información tomada de entrevistas a actores del proyecto e informes de FEDEMADERAS (2017)

Los impactos del proyecto en las MiPyME se describen 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 en sus empresas con una política de género documentada.
2. Los beneficiarios del proyecto son conscientes de la importancia de la verificación de la legalidad y de trabajar con madera legal para la conservación de los recursos naturales.
3. Empresas beneficiarias del proyecto mejoraron la presentación de informes a la autoridad competente.

Los factores que incidieron en el proyecto, de forma negativa o positiva, se describen en el Cuadro 8.



**Cuadro 8.** Condiciones habilitadoras y barreras que incidieron en el proyecto “Apoyo para FEDEMADERAS al proceso de legalidad de empresas en Colombia”, en el tema de formalización de negocios y cumplimiento legal

Condiciones habilitadoras	Barreras
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Al momento de ejecutarse el proyecto, había mucha inversión, lo cual benefició el desarrollo de relaciones comerciales</li> <li>- 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</li> <li>- La calma política del país, durante la ejecución del proyecto, fue clave para el desarrollo y alcances del mismo</li> <li>- El hecho de que las empresas beneficiarias del proyecto estaban trabajando el tema de equidad de género, fue importante porque solo faltaba plasmarla en una política de género</li> <li>- La presión interna de las empresas beneficiarias del proyecto ayudó al desarrollo de la política de género</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personas que intentaron usar el proyecto para legalizar acciones ilegales que venían realizando antes del mismo</li> <li>- Actitud de personas que no estuvieron dispuestas a negociar por diferencias mínimas en el precio de madera ofertada en los encuentros de negocios</li> </ul>

Los ejecutores del proyecto identificaron las siguientes lecciones aprendidas:

1. Para evitar gastos innecesarios, un proyecto de corta duración debe ejecutarse con personas de la localidad, las cuales conocen la zona y a las personas que realmente quieren cambios
2. Respecto a la negociación, por mucho que se invierta en concientizar a los empresarios sobre comercio y madera legal, estos no siempre consideran que el precio de esta madera es más alto que la ilegal debido a los costos en los que se incurre para alcanzar la legalidad.

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

Este proyecto fue ejecutado por la Corporación Autónoma de Risaralda (CARDER), que es una entidad creada en 1981, cuya 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. Ha ejecutado proyectos con fondos de diferentes programas y donantes entre los que se destacan Bosques FLEGT y Posicionamiento de la gobernanza forestal en Colombia.

En el plan de acción 2016-2019, existen seis programas y 24 proyectos. El proyecto ejecutado, considerado en este estudio, es parte del programa 6 denominado Buen Gobierno para la gestión ambiental. El equipo executor también ha tenido bajo su dirección varios proyectos de cooperación internacional.

En la CdA se plantea el objetivo de “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” (FAO 2018a).



Los resultados esperados se indican a continuación:

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.

Los beneficiarios del proyecto fueron 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; en su mayoría es madera que proviene de bosque natural. El mercado al que abastecen es local, regional y nacional.

El proyecto fue ejecutado en el marco de la planificación propuesta por la CARDER en la CdA firmada con el Programa. Las acciones y logros desarrollados en el marco del proyecto “Establecimiento de una ruta para la legalidad” se describen en el Cuadro 9.

**Cuadro 9.** Acciones y logros del proyecto “Establecimiento de una ruta para la legalidad”, ejecutadas en el tema de vinculación y acceso a mercados, Corporación Autónoma de Risaralda, Colombia

Acciones	Metodología	Logros
- Creación de una base de datos de todos los actores involucrados a lo largo de la ruta de movilización de madera en Risaralda	- 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	- Mapa de ruta de la legalidad - Base de datos de los actores actualizada
- Capacitación de actores y realización de operativos de control y vigilancia en Risaralda	- Se capacitaron actores involucrados a lo largo de la ruta de movilización de la madera tales como la policía nacional de Risaralda y el personal de las municipalidades responsable del tema	- Fortalecidas las capacidades de elementos de la Policía Nacional y personal de las municipalidades de Risaralda para hacer controles en carretera
- Reconocimiento de legalidad a empresas transformadoras de madera en Risaralda - Fortalecimiento de capacidades de las empresas con reconocimiento de legalidad	- Se aprovechó 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 en estivas, guacales y otros	- El reconocimiento de legalidad de 30 empresas transformadoras de madera de Risaralda - Fortalecidas las capacidades de las empresas para manejo de madera almacenada y en el control de documento para presentación de informes

Información tomada de entrevistas a actores del proyecto e informes de CARDER (2018)



Lo impactos del proyecto aportan al tema de formalización y cumplimiento legal desarrollados por el mismo. Estos impactos fueron identificados a través de entrevistas a los beneficiarios directos y se listan a continuación.

1. Empresas con reconocimiento de legalidad consideran que tienen la oportunidad de acceder a mejores mercados y contribuir a la conservación de los bosques.
2. Empresarios con reconocimiento de legalidad ven mejorar la imagen de sus empresas.
3. Empresas con reconocimiento de legalidad, ahora son parte de las empresas que FEDEMADERAS promociona 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.

Los factores que incidieron en la ejecución y logros del proyecto se describen en el Cuadro 10.

**Cuadro 10.** Condiciones habilitadoras y barreras que incidieron en el proyecto “Acciones ejecutadas en el tema de vinculación y acceso a mercados”, Corporación Autónoma de Risaralda, Colombia

Condiciones habilitadoras	Barreras
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las alianzas con otros actores como FEDEMADERAS, ayudó a que el proyecto tuviera el éxito alcanzado debido a que tienen una buena aceptación y competencia para capacitar a los empresarios en temas de interés</li> <li>- La vinculación de todos los actores de la ruta de legalidad de forma coordinada y responsable, fue clave para los operativos de control</li> <li>- El reconocimiento a la legalidad lo extiende el ejecutor del proyecto, lo cual permitió que las empresas conocieran el proceso y requisitos de primera mano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultades a lo interno del ejecutor del proyecto por falta de socialización del mismo a nivel de los departamentos, creando confusión sobre algunos aspectos</li> <li>- 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</li> </ul>



Las lecciones aprendidas del proceso se describen a continuación:

1. El control y vigilancia forestal deben responder a un esfuerzo coordinado con todos los actores vinculados al proceso y garantizar así 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.

### **3.1.2 Evaluación de los proyectos en Colombia**

Según entrevistas realizadas a personal del Programa FAO UE FLEGT, Colombia, se hizo una evaluación ex-post a cada proyecto sobre la ejecución de actividades, con base en lo planteado en las CdA. Esa evaluación fue realizada por la unidad de monitoreo y evaluación del Programa.

#### **Análisis de la experiencia en Colombia**

##### **Prestadores de servicios profesionales**

Los proyectos seleccionados para esta sistematización fueron ejecutados por y para la misma organización ejecutora, incluso el que se desarrolló 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 el desarrollo 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. 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.

##### **Planificación de los proyectos**

Los proyectos son parte de un proceso de planificación para la implementación del Programa en Colombia; por lo tanto, no son esfuerzos aislados, sino un proceso a largo plazo, el cual inició partiendo de una realidad nacional y que fue pensado en el contexto de 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, tuvieron una ejecución 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 todavía estaban realizando el proyecto cuando se levantó la información para este trabajo, motivo por el cual no habían terminado de ejecutar lo planificado.

### **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 con el fin de reducir el comercio de madera ilegal y fortalecer el de madera legal.

### **Ejecución de los proyectos**

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

Un aspecto importante que se resalta en este tema, es que los resultados esperados se plasmaron más como una acción que como un resultado esperado, porque se esperaba realizar tres encuentros de negocios. Los resultados esperados deben mostrar los cambios que se quieren lograr en los actores parte del proceso (Bouroncle e Imbach 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 cumplieran con los requisitos para operar de forma legal, lo cual impacta en la capacidad de competencia de las MiPyME 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 en 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 su posición respecto a la exportación de productos de madera, además de aspectos internos de los prestadores de servicios y los beneficiarios de los proyectos, como son los casos 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 en el caso de aspectos de género, lo cual benefició el desarrollo y los impactos del proyecto puesto que el contexto fue 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.

## **3.2 Guatemala**

### ***3.2.1 Origen de los proyectos***

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 hoja fue aprobada por el comité técnico conformado por representantes del Instituto Nacional de Bosques (INAB), la delegación de la Unión Europea y la 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 se describen en la sección 3.1.

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

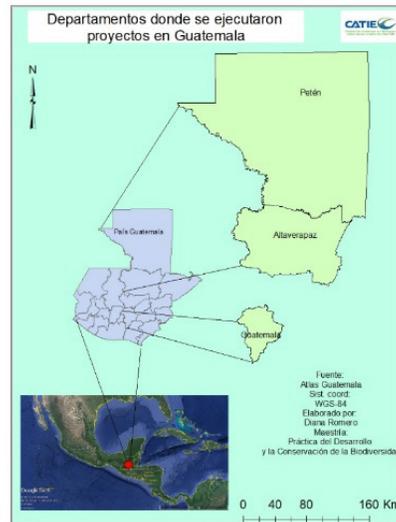
De los proyectos ejecutados se seleccionaron dos para sistematizar la experiencia del Programa (Cuadro 11), los cuales se describen seguidamente. En la Figura 2 se puede ver la ubicación del área de incidencia.



**Cuadro 11.** Proyectos ejecutados y temas desarrollados por el Programa FAO UE FLEGT en Guatemala

Proyecto	Tema
Proyecto 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

**Figura 2.** Ubicación de los proyectos ejecutados en Guatemala en el marco del Programa FAO UE FLEGT



### Proyecto MADE-EXPORTA Prestador de servicios profesionales

El prestador de servicios profesionales ejecutor de este proyecto, fue la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT). Es asociación 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.

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; cuenta con un plan estratégico actualizado. El proyecto se vincula con uno de los objetivos estratégicos que propone generar un agente exportable y facilita información para empresarios que deseen actuar bajo la legalidad y exportar sus productos.

El equipo ejecutor estuvo liderado por una persona profesional y con experiencia en comercio internacional, con mucha trayectoria en AGEXPORT.

El objetivo del proyecto es informar y sensibilizar a las MiPyME 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 (FAO 2018 b).



Los resultados esperados, según CdA acordada entre el Programa y AGEXPORT son:

1. Las MiPyME 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 MiPyME 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 relacionadas, así como las oportunidades que presenta este mercado.
3. Las MiPyME exportadoras, o con potencial de exportación en la industria secundaria, cuentan con una plataforma informativa con aplicaciones útiles y fáciles de acceder y utilizar para el sector forestal.

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](http://www.forestalgt.info).

El proyecto ejecutó actividades para fortalecer a las MiPyME en el tema de formalización de negocios y cumplimiento legal. Las actividades, metodologías y logros alcanzados se describen en el Cuadro 12.

**Cuadro 12.** Actividades, metodologías y logros alcanzados por el proyecto MADE-EXPORTA para fortalecer capacidades de MiPyME en la formalización y cumplimiento legal, Guatemala

Acciones	Metodología	Logros
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar una plataforma informativa sobre procedimientos para operar legalmente y exportar productos de madera</li> <li>- Mapeo de actores involucrados en el proceso de exportación de productos maderables</li> <li>- Inventario de normas y reglamentos, procedimientos de trámites de exportación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>- 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pág. Web <a href="http://www.forestalgt.info">www.forestalgt.info</a></li> <li>- Material audiovisual (videos) para el portal informativo del sector forestal</li> <li>- Guía sobre manufactura forestal impresa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitar y concientizar a las MiPyME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El proceso se realizó a través de tres talleres con 65 empresas/92 personas. Cada jornada tuvo una duración de medio día y contó con expositores expertos en temas de comercio internacional de madera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación de 92 personas en aspectos del plan de acción FLEGT, comprensión del EUTR, el comercio y normas de certificación relacionadas y condiciones de acceso al mercado europeo para la industria secundaria</li> </ul>

Información tomada de entrevistas a actores del proyecto e informes de MADE-EXPORTA (AGEXPORT 2019)



Los impactos del proyecto, identificados con los ejecutores y con algunas de las MiPyME usuarias de la plataforma, se mencionan a continuación:

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](http://www.forestalgt.info).
3. Ahorro de tiempo y recursos económicos para conocer requisitos de exportación de productos forestales.

Los factores que incidieron de forma positiva o negativa en los logros del proyecto, se describen en el Cuadro 13. La información es producto de las entrevistas realizadas a los ejecutores del proyecto.

**Cuadro 13.** Condiciones habilitadoras y barreras del proyecto MADE-EXPORTA para fortalecer capacidades de MiPyME en la formalización y cumplimiento legal, Guatemala

Condiciones habilitadoras	Barreras
<ul style="list-style-type: none"> <li>- AGEXPORT administra la plataforma de exportación nacional, lo que le permite acceso a información de primera mano y actualizada respecto a requisitos de exportación</li> <li>- AGEXPORT tiene una trayectoria de alrededor de 35 años con el sector empresarial, lo cual le permite conocer las necesidades sentidas por el mismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La conexión a internet fue un problema para la utilidad de la plataforma, debido a que no toda la población tiene acceso</li> <li>- Los procesos administrativos del donante y los de la asociación ejecutora del proyecto, al principio dificultó la ejecución del mismo debido a que se atrasó el inicio por enmiendas relacionadas a cambios de actividad</li> <li>- Las restricciones de aglomeración de personas por la pandemia del COVID-19, impidió la ejecución de actividades finales del proyecto, las cuales consistían en su presentación 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</li> </ul>

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

1. Los mecanismos y políticas sobre el aprovechamiento de madera ya existen en Guatemala; es necesario todavía hacer más ágil el proceso para emitir los permisos necesarios 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, es necesario considerar los trámites administrativos, 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 obsoleta, 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.



### **Proyecto Alianzas estratégicas para promover la gobernanza y la legalidad forestal en el municipio de Poptún, departamento de Petén, Guatemala**

El prestador de servicios, ejecutor de este proyecto es la asociación Balam, la cual 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.

Su experiencia se manifiesta en la ejecución de varios proyectos, entre los que destacan dos ejecutados entre el 2013-2015, financiados por el programa FAO UE FLEGT, enfocados en reducir la tala ilegal de madera, fortalecer capacidades de organizaciones locales, establecer mecanismos de coordinación permanente y promover la colaboración entre los gobiernos de Guatemala y Belice.

El proyecto se vincula con el quehacer de la asociación, específicamente en la promoción de alianzas público privadas. El equipo ejecutor estuvo liderado por un ingeniero agrónomo, especialista en manejo de recursos naturales, con una trayectoria larga laborando para la asociación Balam.

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

El objetivo del proyecto es “Fortalecer alianzas estratégicas para mejorar gobernanza y legalidad forestal en el territorio municipal de Poptún, departamento de Petén, Guatemala” (FAO 2017).

#### ***Resultados esperados***

- 1.** La unidad técnica municipal con capacidades técnicas fortalecidas para la administración forestal a nivel del territorio.
- 2.** La comisión forestal 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.

Los beneficiarios del proyecto son la cooperativa de carpinteros Bosque y Vida en el sur de Petén, 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.

Las acciones, metodología y logros alcanzados por el proyecto se presentan en los cuadros 14 y 15.



**Cuadro 14.** Descripción de actividades ejecutadas por el proyecto “Alianzas estratégicas para promover la gobernanza y la legalidad forestal en el municipio de Poptún, Petén, Guatemala” en el tema vinculación y acceso a mercados

Acciones	Metodología	Logros
- Promoción de acuerdos comerciales entre productores de madera y carpinteros	- Se realizó una visita a la cooperativa Carmelita con carpinteros de la cooperativa Bosque y Vida, del sur de Petén, para desarrollar una relación comercial entre ambos. Carmelita, con mas de 53 000 ha de bosque bajo manejo y certificación forestal FSC, es una cooperativa que es concesionaria de bosque nacional y tiene años aprovechando y comercializando madera en mercados nacionales y de exportación	- Acuerdo comercial entre productores de madera y carpinteros

Información tomada de entrevistas a actores del proyecto e informes de la Asociación Balam (2019)

**Cuadro 15.** Acciones desarrolladas por el proyecto “Alianzas estratégicas para promover la gobernanza y la legalidad forestal en el municipio de Poptún, Petén, Guatemala” en el tema de desarrollo organizacional

Acciones	Metodología	Logros
- Capacitación a municipalidades de la mancomunidad MANMUNISURP sobre el uso de SIG	- Se realizó un diagnóstico de la capacidad técnica y operativa de las municipalidades para desarrollar posteriormente talleres sobre legislación y normativa forestal, planes de manejo forestal y SIG. Se contó con la participación del personal de las unidades forestales de cuatro municipalidades de Petén	- La Unidad Técnica Municipal con capacidades técnicas fortalecidas para la administración forestal a nivel del territorio
- Fortalecimiento de capacidades a la unidad técnica de la MITA	- Se promovieron reuniones de la MITA y la incorporación de nuevos actores a la mesa	- La MITA mejoró sus capacidades para la coordinación de los actores del sector forestal a nivel municipal
- Fomento de alianzas para fortalecer la gobernanza y legalidad forestal en el sureste de Petén	- Se realizaron reuniones en las cuales se definieron convenios de cooperación entre actores públicos nacionales, local y sociedad civil	Convenios firmados: - INAB - Municipalidad de Poptún - Cooperativa Carmelita (RBM) - Cooperativa Bosque y Vida (Carpinteros del sur de Petén), - INAB – asociación Balam)

Información tomada de entrevistas a actores del proyecto e informes de la Asociación Balam (2019)



Los impactos del proyecto en sus beneficiarios se identificaron a través de entrevistas a las MiPyME, los cuales se indican a continuación:

**Vinculación y acceso a mercados**

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

**Desarrollo organizacional**

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

Con los actores entrevistados, se identificaron los siguientes:

1. Consolidación de la cooperativa Bosque y Vida
2. Trámites de permisos de aprovechamiento de madera se realizan en la municipalidad, a través de la Unidad Técnica Municipal (UTM).

Los aspectos que incidieron en el proyecto de forma positiva (condiciones habilitadoras) o negativa (Barreras), se describen en el Cuadro 16.

**Cuadro 16.** Condiciones habilitadoras y barreras que incidieron en el proyecto “Alianzas estratégicas para promover la gobernanza y la legalidad forestal en el municipio de Poptún, Petén, Guatemala”

Condiciones habilitadoras	Barreras
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La iniciativa de la Cooperativa Carmelita, de apoyar a los carpinteros, fue clave para lograr el acuerdo comercial</li> <li>- 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> <li>- La relación comercial entre los productores del norte y los carpinteros del sur de Petén 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> <li>- La buena voluntad del CONAP en firmar el acuerdo de cooperación fue clave para lograr la firma del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No identificadas</li> </ul>



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 MiPyME 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 MiPyME transformadoras de la madera.

### **3.2.2 Evaluación de los proyectos**

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

### **3.2.3 Análisis de la experiencia en Guatemala**

#### **Prestadores de servicios profesionales**

Las organizaciones ejecutoras, ambas de la sociedad civil, tienen experiencia en la ejecución de proyectos, con un equipo experimentado que ha desarrollado una trayectoria de trabajo. Estas entidades 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 del mismo.

#### **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 los proyectos en un proceso al que suman esfuerzos para alcanzar objetivos de país y estrategias regionales.

Respecto a la planificación, las actividades 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.

#### **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.

#### **Ejecución de los proyectos**

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



### **Accesos a mercados**

Los impactos de las acciones desarrolladas en el marco de esta experiencia en Guatemala en esta categoría son de los más relevantes, ya que los carpinteros de la cooperativa Bosque y Vida establecieron un acuerdo comercial con la cooperativa Carmelita, 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 del mismo, sino las personas que ponen en acción la alianza (Chaves 2020), el logro de este acuerdo es un avance en el 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 la legalidad y contribuir a la reducción del comercio de madera ilegal.

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

### **Formalización de negocios y cumplimiento legal**

En Guatemala se propusieron apoyar a las MiPyME con información ágil, práctica y concisa, lo cual se logró con el diseño de 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 sobre cómo operar de forma legal y qué 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. Sin embargo, esta guía no se está actualizando y los requisitos para la legalidad podrían cambiar en el futuro, lo que la dejaría obsoleta.

### **Desarrollo organizacional**

Las actividades desarrolladas en este tema parten de diagnósticos realizados a los beneficiarios del proyecto (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 sus firmantes, 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 su consolidación, lo cual se fortaleció más con el acuerdo comercial y el expendio de madera legal que abastece a las carpinterías miembros de la cooperativa.



### 3.3 Honduras

#### 3.3.1 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 sistematización de experiencias, es el único que lo tiene. Los proyectos ejecutados responden al plan plurianual de implementación del AVA, el cual contempla seis áreas de intervención y para cada una de ellas se ha planteado un objetivo específico. En el Cuadro 17 se muestran las áreas de intervención del plan y los objetivos que se pretenden alcanzar.

**Cuadro 17.** Descripción del área de intervención y objetivos a alcanzar del plan de implementación AVA Honduras

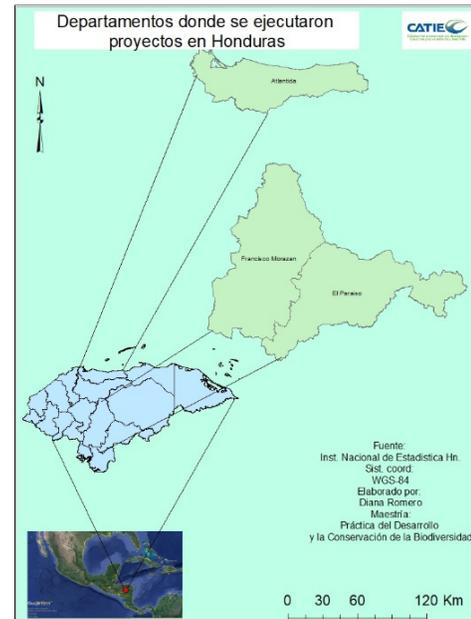
Área de intervención	Objetivo
Mecanismos de coordinación y seguimiento del AVA FLEGT	Desarrollar las condiciones y mecanismo de participación y seguimiento para la implementación del AVA FLEGT
Fortalecimiento de la coordinación interinstitucional y con otros actores	Mejorar la coordinación interinstitucional 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 2013 Honduras manifestó 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, varios de los cuales fueron seleccionados para esta sistematización. En el Cuadro 18 se describe cada proyecto y los temas que se desarrollaron en las MiPyME para insertarlas en el mercado legal de la madera y en la Figura 3 se indican los departamentos donde se llevaron a cabo.



**Cuadro 18.** 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



**Figura 3.** Ubicación de departamentos donde se ejecutaron los proyectos del Programa FAO UE FLEGT en Honduras

**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”**

El Consejo Hondureño para la Certificación Forestal Voluntaria (CH-CFV), fundado en 2005, fue el ejecutor de este proyecto. Este Consejo 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 y es el representante de FSC en este país. Ha ejecutado proyectos enfocados al fortalecimiento de capacidades, responsabilidad social empresarial, restauración de áreas degradadas y de incidencia política, lo cual le ha permitido identificar oportunidades de alianzas público privadas.

El CH-CFV cuenta con su propia planificación estratégica, la cual 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. La ejecución del proyecto estuvo a cargo de un ingeniero forestal miembro del CHCFV que se ha desempeñado en puestos públicos y actualmente es consultor en diferentes temáticas como cuencas hidrográficas, participación social y manejo forestal.

El objetivo de proyecto es 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 (FAO 2018c).



Los resultados esperados son:

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.

El proyecto trabajó con siete cooperativas agroforestales del municipio de Arizona, departamento de Atlántida, 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, la transformación de madera en puertas y piscicultura. La madera la venden a otras cooperativas industrializadoras como la Regional Agroforestal de Madera Equitativa de Honduras Limitada (CORAMEL) y la Cooperativa Regional Agroforestal “Colón, Atlántida, Honduras Limitada” (COATLAHL). Esta relación comercial no depende de un acuerdo comercial firmado, sino de vínculos que existen entre los directivos de las mismas con los grupos de base. La elaboración de puertas se hace a solicitud de los clientes.

Las cooperativas se dedican al manejo forestal, transformación de madera en puertas y piscicultura. La madera la venden a otras cooperativas industrializadoras como la Regional Agroforestal de Madera Equitativa de Honduras Limitada (CORAMEL) y la 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.

Las actividades del proyecto se orientaron a políticas habilitadoras, la creación y fortalecimiento de capacidades y el desarrollo organizacional de las siete cooperativas beneficiarias. Las actividades realizadas, la metodología y logros del proyecto se describen en los cuadros 19 y 20.



**Cuadro 19.** Acciones, metodología y logros 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” en el tema de políticas habilitadoras, Honduras

Acciones	Metodología	Logros
- Socialización y construcción de política de compras preferenciales	- 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	- Establecidos los lineamientos preliminares que debería de tener una política de compras preferenciales de la madera legal, la cual fue presentada al ICF
- Se dieron a conocer experiencias exitosas de la organización mexicana de pueblos mancomunados sobre compras preferenciales	- Conferencias dirigidas por autoridades de la organización mexicana	
- Concientización a personal encargado de compras de la municipalidad de Arizona y de la Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones del Estado (ONCAE)	- Se involucró a la municipalidad en todo el proyecto y los eventos que se realizaron en el marco del mismo	- 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
- Gestión de planes de manejo ante el ICF a favor de siete cooperativas del Litoral Atlántico	- 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	- Aprobados los documentos de planes de manejo y planes operativos con una prórroga de 2 años

**Cuadro 20.** Acciones desarrolladas en el tema de creación de capacidades por el 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”, Honduras

Acciones	Metodología	Logros
- Capacitación a jóvenes del municipio de Arizona en la producción de madera 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 madera legal

Información tomada de entrevistas a actores del proyecto e informes del prestador del CH-CFV (CH-CFV 2019)



**Cuadro 21.** Acciones desarrolladas en el tema de desarrollo organizacional por el 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”, Honduras

Acciones	Metodología	Logros
- Fortalecimiento de capacidades a miembros de siete cooperativas agroforestales del municipio de Arizona, Atlántida	- Curso de cooperativismo básico y lineamientos para que las cooperativas legalicen su estatus 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

Información tomada de entrevistas a actores del proyecto e informes del prestador del CH-CFV (CH-CFV 2019)

Los impactos del Proyecto, como se menciona en la metodología, se identificaron a través de entrevistas a las MiPyME. Estos se presentan a continuación por tema desarrollado:

### *Políticas habilitadoras*

1. No identificadas

### *Creación de capacidades*

1. Diversificación de los productos que ofertan siete cooperativas del municipio de Arizona debido a que sus asociados 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 con conocimientos de cooperativismo básico y sobre la normativa de la nueva ley del Consejo Nacional Supervisor de Cooperativas.

Los factores que incidieron en el proyecto se identificaron como barreras que afectaron la ejecución de las actividades planificadas (Cuadro 22). Se indica que no se identificaron condiciones relevantes que incidieran en el proyecto.



**Cuadro 22.** Condiciones habilitadoras y barreras que incidieron en el 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”, Honduras

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"> <li>- 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</li> <li>- 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</li> <li>- La institución encargada de las compras en la municipalidad, no es una oficina o personal de esta, sino la ONCAE, lo cual impidió realizar un acuerdo o convenio con la municipalidad para adquirir muebles y equipo de madera certificada</li> <li>- Falta de aliados estratégicos dentro del Congreso Nacional (CN), impidió llevar el documento de política de compras preferenciales a un nivel de propuesta</li> </ul>

Las lecciones aprendidas del Proyecto, identificadas por los ejecutores del mismo, se indican 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 abordar a las personas responsables de las mismas, como es el caso del 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 del mismo, para planificar las acciones adecuadas con las personas idóneas y así obtener los resultados que se esperan.

### **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”**

El proyecto fue ejecutado por la Federación Hondureña de Cooperativas Agroforestales (FEHCAFOR), la cual 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 brindando de manera eficiente y efectiva los servicios de asesoría económica, empresarial, técnica y legal. Ha desarrollado proyectos relacionados al AVA-FLEGT dirigidos a fortalecer MiPyME para cumplir los requerimientos para exportar madera al mercado europeo; cuenta con un plan estratégico actualizado. El proyecto ejecutado se relaciona con el objetivo de representar a los 128 agremiados y hacer incidencia política; su ejecución 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.



El objetivo del proyecto es “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” (FEHCAFOR 2018).

Los resultados esperados corresponden a los siguientes:

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

Este proyecto benefició directamente a dos grupos de forma diferente. El primero corresponde a 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 las 10 cooperativas iniciales se seleccionó un segundo grupo de tres 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 por un periodo de cinco años que se extiende por 10 años más si el resultado de una evaluación indica que el manejo se ha realizado conforme a lo estipulado. La madera que obtienen del bosque es aserrada por las mismas cooperativas, parte la transforman en muebles para el hogar que son comercializados en el 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 el mercado nacional.

Las acciones del proyecto que aportaron al tema de creación de capacidades se indican en el Cuadro 23.



**Cuadro 23.** Acciones, metodología y logros 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”, Honduras

Acciones	Metodología	Logros
- Socialización del SIRMA y el AVA-FLEGT con 10 cooperativas socias de FEHCAFOR	- 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	- Las cooperativas conocen conceptos del AVA-FLEGT 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
- Instalación e implementación de pruebas piloto para ejecutar SIRMA en tres cooperativas socias de la FEHCAFOR	- Se seleccionaron 1 o 2 personas de cada cooperativa para capacitarles en el uso SIRMA para que aprendieran a usarlo y se les dio el equipo necesario para implementarlo. Todo el proceso se hizo con el apoyo y acompañamiento del ICF	- Tres cooperativas implementan el SIRMA en sus operaciones y, aunque estas ya estaban trabajando de forma legal, consideran que esto les 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 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

Información tomada de entrevistas a actores del proyecto e informes del prestador de FEHCAFOR (FEHCAFOR 2018)

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

1. 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.
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 mismos, lo cual conduce posteriormente a un desinterés en el proyecto y lo que este promueve.
3. 10 cooperativas, socias de FEHCAFOR, tienen conocimientos básicos sobre el AVA-FLEGT y el SIRMA.

En el proyecto incidieron aspectos que afectaron de forma positiva o negativa su ejecución. En el Cuadro 24 se describen estos aspectos como condiciones habilitadoras o barreras.



**Cuadro 24.** Condiciones habilitadoras y barreras que incidieron en el 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”, Honduras

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

Las lecciones aprendidas de esta experiencia se indican a continuación:

1. Es necesario conocer los recursos con los que los beneficiarios de un proyecto cuentan, antes de su planificación 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 mismos.
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 con credibilidad amplia para garantizar su éxito.

### 3.3.2 Análisis de la experiencia en Honduras

Al igual que en 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 este país, 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.

#### Prestadores de servicios profesionales

Las organizaciones ejecutoras forman parte del 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 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 incidió en la planificación y ejecución de acciones porque conocían las capacidades y limitaciones del grupo meta.

El equipo ejecutor está conformado por 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 la ejecución de los proyectos.



### **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 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 mismos, lo cual condujo a no identificar aspectos que fueron negativos para el logro de algunos de los resultados esperados. Como es el caso del resultado esperado 2 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, pues 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.

### **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.

### **Ejecución de los proyectos**

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 MiPyME, lo cual 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 el mismo. Por lo tanto, identificar impactos en este momento en las MiPyME es imposible.

Por otro lado, no fue posible establecer un mecanismo de compras preferenciales para la municipalidad de Arizona, una vez iniciado el proyecto, pues el ejecutor se enteró de que el responsable de hacer las compras era la ONCAE. 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, la misma existe y será presentada apenas se presente una oportunidad.



### *Creación y fortalecimiento de capacidades*

Las acciones desarrolladas causaron impactos positivos en las MiPyME 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 un 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 la generación de empleo para las comunidades y otra fuente de ingresos económicos para las familias socias de las cooperativas.

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 misma desde su salida del bosque hasta su industrialización primaria.

### *Desarrollo organizacional*

Al momento de ejecutar el proyecto, las cooperativas estaban en una situación compleja, pues la normativa cambió y necesitaban actualizarse, 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 estas 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 de 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.



## 4. Comparación de las experiencias entre países

### 4.1 Planificación de los proyectos

Los proyectos ejecutados, desde su 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.

### 4.2 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 su aceptación, coordinar con otros actores estratégicos y acertar en las necesidades de las MiPyME.

### 4.3 Beneficiarios de los proyectos

Los beneficiarios de los proyectos fueron MiPyME 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 y lo que necesitan es mercado para vender sus productos.

### 4.4 Ejecución de los proyectos

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



#### **4.4.1 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 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 identificaron tres:

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

##### **Formalización y cumplimiento legal**

En este aspecto 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.

#### **4.4.2 Colombia-Honduras**

En Honduras y Colombia el tema común fue 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 MiPyME.
2. Los proyectos fueron ejecutados por y para los miembros de las mismas organizaciones ejecutoras.
3. Las MiPyME beneficiarias de los proyectos identifican fácilmente los impactos y consideran valioso el aporte de operar legalmente a favor de 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.
2. Las actividades desarrolladas, metodologías y logros son diferentes para cada país.

### **4.4.3 Honduras-Guatemala**

El tema común que se desarrolló en estos países corresponde al desarrollo organizacional.

### **Similitudes**

1. Ambos proyectos desarrollaron el tema para MiPyME 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 solo para las cooperativas.

## **4.5 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, ni siquiera en los ejecutados en el mismo país; la incidencia depende más bien de la naturaleza propia de cada proyecto. Así se tiene que, para Honduras, el aspecto 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 misma si se hubiera considerado el acceso a internet de la población de Guatemala. Sin embargo, se buscó una alternativa y, aunque la revista impresa tiene sus desventajas, no deja de ser una salida obvia al problema de acceso a internet.

En Colombia hubo muchos factores que beneficiaron la ejecución de los proyectos, resaltando el tema de la calma política de la que gozaba el país al momento de la ejecución de los proyectos y la coordinación dada 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 conjuntamente.



## 5 Análisis integrado de impactos, condiciones habilitadoras, barreras y lecciones aprendidas

Para este análisis se tomaron los impactos de los proyectos en las MiPyME por cada tema desarrollado. 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. El análisis se presenta en los cuadros 25-29.

**Cuadro 25.** Análisis integrado de impactos, aspectos que incidieron en los proyectos y lecciones aprendidas en el tema de vinculación y acceso a mercados en Colombia y Guatemala

Impactos	Aspectos que incidieron	Lecciones aprendidas
<b>Proyecto: “Apoyo para FEDEMADERAS al proceso de legalidad de empresas en Colombia”</b>		
- 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	- 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 tomarán en cuenta que la diferencia en el precio es debido a todo lo que implica ser legal
	- Personas que intentaron usar el proyecto para legalizar acciones ilegales que venían realizando antes de este	- Para evitar gastos innecesarios, proyectos de corta duración deben ejecutarse con personas de la localidad, los cuales ya conocen la zona y que realmente quieren cambios
<b>Proyecto: “Alianzas estratégicas para promover la gobernanza y la legalidad forestal en el municipio de Poptún, departamento de Petén, Guatemala”</b>		
- Los carpinteros de la cooperativa Bosque y Vida, tienen acceso a madera legal, proveniente de la concesión comunitaria cooperativa Carmelita	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La iniciativa de la cooperativa Carmelita, de apoyar a los carpinteros, fue clave para lograr el acuerdo comercial</li> <li>- 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> <li>- La relación comercial entre los productores del norte y los carpinteros del sur del Petén fue posible gracias a dos factores: uno es que históricamente el sur ha sido productor de madera y ha operado bajo estándares de legalidad y el segundo, que la asociación Balam ha trabajado con ellos en su desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las MiPyME están interesadas en trabajar de forma legal, sin embargo, competir con los precios de mercados ilegales resulta difícil porque el acceso a la legalidad sigue siendo costosa</li> <li>- Pese a todos los esfuerzos que se han hecho y se siguen haciendo, resulta difícil conectar el bosque con las MiPyME transformadoras de la madera</li> </ul>

**Cuadro 26.** Análisis integrado de impactos, aspectos que incidieron en los proyectos y lecciones aprendidas en el tema de formalización y cumplimiento legal en Colombia

Impactos	Aspectos que incidieron	Lecciones aprendidas
<b>Proyecto: “Apoyo para FEDEMADERAS al proceso de legalidad de empresas en Colombia”</b>		
- 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	- El hecho de 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	
- Los beneficiarios del proyecto son conscientes de la importancia de la verificación de la legalidad y de trabajar madera legal para la conservación de los recursos naturales	- Al 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	
- 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 del mismo	
<b>Proyecto: “Establecimiento de una ruta para la legalidad”</b>		
- 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 alcanzado, porque ellos tienen una buena aceptación y competencia 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 alcanzado, porque ellos tienen una buena aceptación y competencia para capacitar a los empresarios en temas de interés	



Impactos	Aspectos que incidieron	Lecciones aprendidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas con reconocimiento de legalidad, ahora son parte de las empresas que promociona FEDEMADERAS como referentes de ofertantes de madera legal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las alianzas con otros actores, como FEDEMADERAS, ayudó a que el proyecto tuviera el éxito alcanzado, porque tienen una buena aceptación y competencia para capacitar a los empresarios en temas de interés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscar aliados estratégicos ayuda a alcanzar un mayor éxito en las acciones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las empresas beneficiarias del proyecto tienen claridad sobre los beneficios de operar legalmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las alianzas con otros actores, como FEDEMADERAS, ayudó a que el proyecto tuviera el éxito alcanzado porque tienen una buena aceptación y competencia para capacitar a los empresarios en temas de interés</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas de Risaralda, beneficiarias del proyecto, han mejorado la forma de almacenar madera y la clasificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El reconocimiento a la legalidad lo extiende el ejecutor del proyecto, lo cual permitió que las empresas conocieran el proceso y requisitos de primera mano</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las empresas que hicieron el proceso para el reconocimiento de legalidad, tienen claridad sobre el proceso para obtener certificado de legalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El reconocimiento a la legalidad lo extiende el ejecutor del proyecto, lo cual permitió que las empresas conocieran el proceso y requisitos de primera mano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyectos orientados al control por parte de la autoridad, reciben mejor aceptación si se acompañan de acciones de reconocimiento a las personas que lo están haciendo bien.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La vinculación de todos los actores de la ruta de legalidad de forma coordinada y responsable, fue clave para los operativos de control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El control y vigilancia forestal debe responder a un esfuerzo coordinado con todos los actores vinculados al proceso y garantizar así mayor éxito y compromiso en las acciones</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La poca claridad sobre las responsabilidades de los diferentes actores que legalmente deben velar por controlar el tráfico de madera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener activas las plataformas de coordinación interinstitucional es vital para el control y monitoreo del aprovechamiento, transformación y comercio de madera ilegal.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultades a lo interno del ejecutor del proyecto por falta de socialización del mismo con todos los departamentos, creando confusión sobre algunos aspectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar bien los procesos a lo interno de su propia organización es clave para evitar atrasos en la ejecución de los proyectos</li> <li>- 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</li> </ul>



Impactos	Aspectos que incidieron	Lecciones aprendidas
<b>Proyecto: "MADE-EXPORTA"</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- La población guatemalteca tiene a su disposición información clara y concisa sobre requisitos a cumplir para exportar madera de forma legal</li> <li>- Para conocer los requisitos de exportación basta con entrar al portal <a href="http://www.forestalgt.info">www.forestalgt.info</a></li> <li>- Ahorro de tiempo y recursos económicos para conocer requisitos de exportación de productos forestales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>- AGEXPORT tiene una trayectoria de alrededor de 35 años con el sector empresarial, lo cual le permite conocer las necesidades sentidas por el mismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los mecanismos y políticas en el tema de aprovechamiento de madera ya existen en Guatemala, lo que se necesita es agilidad para emitir permisos de aprovechamiento, transformación y comercialización de madera.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El acceso a internet fue un problema para la eficacia del portal <a href="http://www.forestalgt.info">www.forestalgt.info</a>. debido a que no toda la población tiene acceso a internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 en líneas presupuestarias y en proceso de contratación por parte de la asociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la planificación de proyectos ejecutados con fondos de un donante y a través de una asociación, es necesario considerar los trámites administrativos, el número de actividades que incluye la ejecución del proyecto y el tiempo máximo de ejecución del mismo para evitar solicitar enmiendas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para ejecutar una acción planteada en la planificación, es importante considerar que las diferentes metodologías produzcan los mismos resultados esperados</li> </ul>

**Cuadro 27.** Análisis integrado de impactos, aspectos que incidieron en los proyectos y lecciones aprendidas en el tema de creación y fortalecimiento de capacidades en Colombia y Honduras

Impactos	Aspectos que incidieron	Lecciones aprendidas
<b>Proyecto: “Fortalecimiento y promoción de la Red de Fabricantes de Instrumentos Musicales de Santander -Red Faisán”</b>		
- 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	- Santander es un departamento con fortalezas en el tema de instrumentos musicales, con muchos retos y personas comprometidas y entusiastas por la música, lo cual hizo propicio este proyecto para esta zona	
	- La pandemia del COVID-19 obligó a suspender actividades presenciales que se retomaron tiempo después de forma virtual - Dificultad de la audiencia para adaptarse a la virtualidad	- Las metodologías virtuales funcionan, pero se necesita hacer ajustes importantes a la forma de ejecutar acciones virtuales que sean eficaces para la audiencia - Los procesos de enseñanza-aprendizaje colectivos son lentos y han podido ser consolidados con el paso del tiempo
	- Desconocimiento de los empresarios transformadores sobre procesos para obtener permisos de aprovechamiento de madera	- Para vincular a las MiPyME 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 con fortalezas en el tema de instrumentos musicales, con muchos retos y personas comprometidas 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 con fortalezas en el tema de instrumentos musicales, con muchos retos y personas comprometidas y entusiastas por la música, lo cual hizo propicio este proyecto para esta zona	



Impactos	Aspectos que incidieron	Lecciones aprendidas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los socios de la Red Faisán tienen claridad de los beneficios que tiene el usar madera legal</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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 industrial</li> </ul>	
<p><b>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”</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversificación de los productos que ofertan siete cooperativas del municipio de Arizona, Atlántida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacidad de gestión, coordinación y credibilidad del prestador de servicios, hizo posible el proceso de capacitación a las cooperativas agroforestales de Arizona</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoras en el precio de venta de productos forestales que ofertan siete cooperativas de Arizona, Atlántida</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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</li> <li>- La flexibilidad en los ajustes de la planificación permite una ejecución más acorde al contexto en el que se ejecuta el proyecto y no en el que se planificó</li> </ul>



Impactos	Aspectos que incidieron	Lecciones aprendidas
<b>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”</b>		
- Tres cooperativas socias de FEHCAFOR implementan el SIRMA en sus operaciones, lo cual mejoró la forma en la que presentan sus reportes de producción al ICF	- La FEHCAFOR es una organización con buena imagen ante sus agremiados, lo que facilitó que el ICF pudiera implementar el SIRMA externo con las cooperativas	- Es importante no comprometerse con más de lo que se puede dar a los beneficiarios de un proyecto, para evitar falsas expectativas de sus beneficiarios
- 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		- En el caso de proyectos de corta duración, el coordinador/a debe ser una persona con experiencia en el tema a desarrollar y contar con credibilidad amplia para garantizar el éxito del mismo
- 10 cooperativas, socias de FEHCAFOR, tienen conocimientos básicos sobre el AVA-FLEGT y el SIRMA.	- La naturaleza del SIRMA permitió que se recibiera de manera positiva por parte de las cooperativas, ya que este sistema mejora los procesos y ayuda en la lucha contra la tala ilegal	
	- No todas las cooperativas tienen acceso a internet, lo cual sesgó a los beneficiarios del proyecto piloto, pues uno de los requisitos era tener internet para usar el SIRMA	- Es necesario conocer los recursos con los que los beneficiarios de un proyecto cuentan antes de su planificación para desarrollar metodologías que se adapten a las condiciones reales del grupo meta



**Cuadro 28.** Análisis integrado de impactos, aspectos que incidieron en los proyectos y lecciones aprendidas en el tema de políticas habilitadoras en Honduras

Impactos	Aspectos que incidieron	Lecciones aprendidas
<b>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”</b>		
	- 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	- En el caso de compras preferenciales para instituciones de gobierno, es muy apropiado sensibilizar a las personas responsables de las mismas, como es el caso del personal de la ONCAE, quien es la encargada de compras en las instituciones públicas
	- Falta de aliados estratégicos dentro del CN, impidió llevar el documento de política de compras preferenciales a un nivel de propuesta	- Si se va a intervenir en un proceso como el de adquisiciones de bienes nacionales o municipales, es necesario conocer todo al respecto del mismo, para planificar las acciones adecuadas con las personas idóneas y así obtener los resultados que se esperan
		- 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

**Cuadro 29.** Análisis integrado de impactos, aspectos que incidieron en los proyectos y lecciones aprendidas en el tema de desarrollo organizacional en Guatemala y Honduras

Impactos	Aspectos que incidieron	Lecciones aprendidas
<b>Proyecto: “Alianzas estratégicas para promover la gobernanza y la legalidad forestal en el municipio de Poptún, departamento de Petén, Guatemala”</b>		
- 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	
- Trámites 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 del Proyecto	- Se puede aterrizar la política pública nacional a una escala local, cuando se logran sinergias con la institucionalidad a nivel local
<b>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”</b>		
- Las cooperativas beneficiarias del Proyecto cuentan con conocimientos básicos sobre cooperativismo 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	



## 6. Consideraciones importantes

- Esta sistematización de experiencias 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, se logró y aprendió del proceso.
- El objetivo del trabajo es analizar la experiencia de los impactos desarrollados en las MiPyME 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 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.
- También se resalta que los impactos se identificaron con preguntas directas a los beneficiarios de los proyectos, quienes compararon su situación antes y después del proyecto, ya que no se tenían a disposición documentos de evaluación de los proyectos.
- 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 aspectos 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.
- El análisis de cada experiencia, conclusiones y lecciones aprendidas indicados en 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 y los intérprete a su criterio.



## 7. Lecciones generales aprendidas

- 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.
- 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 MiPyME organizadas obtienen mejores resultados que trabajando solas.
- 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 las mismas y que además impulsa su desarrollo interno.
- La evaluación y el monitoreo también son 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.



## 8. Conclusiones

- Las conclusiones de este trabajo se prepararon considerando los temas abordados en la descripción de los proyectos y se elaboró una por cada tema, excepto para el de ejecución de proyectos, pues se hicieron por país. Las conclusiones son las siguientes:
- Los proyectos ejecutados por el Programa FAO UE FLEGT, responden a una planificación de país lo que les convierte en un proceso de interés nacional que contribuye a solventar la problemática de los países donde se ejecutaron acciones.
- Los socios del Programa juegan un papel protagónico para el éxito de este, ya que ejecutan las acciones que este plantea o promueve, por ende, contar con los mejores aliados, es clave para el éxito del mismo.
- En Colombia, los esfuerzos para fortalecer las capacidades de las MiPyME 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 igualmente generó aprendizajes y retos para los involucrados en el proceso.
- En Guatemala, el proceso de fortalecimiento de capacidades generó experiencias importantes para todos los actores involucrados y además impactos que contribuyen a mejorar la situación de las MiPyME respecto a su inserción en mercados de madera legal.
- En Honduras, el proceso desarrollado refleja algunos impactos; sin embargo, no fue posible identificarlos en todos los temas desarrollados. Pero se reconoce que el proceso dejó muchos aprendizajes útiles para nuevas experiencias.
- 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 desarrollado, contexto de la zona de influencia y de las relaciones que el ejecutor puede tener con otros actores involucrados en el tema.
- El general, el proceso de fortalecimiento de capacidades a MiPyME forestales desarrollado en Honduras, Guatemala y Colombia, ha generado impactos en las MiPyME que se abordaron y, aunque son esfuerzos pequeños comparados con el tamaño del sector, el proceso ha dejado aprendizajes importantes y generado experiencias fáciles de repetir en otras zonas, regiones o países.



## 9. Recomendaciones

### 9.1 Para el Programa FAO UE FLEGT

- 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 para evaluar los avances en el fortalecimiento de capacidades a MiPyME.
- Promover el intercambio de experiencias entre los actores que formaron parte del proceso para que puedan compartir los conocimientos adquiridos y los logros que diferentes acciones y metodologías dejaron del proceso en contextos diferentes.

### 9.2 Para los prestadores de servicios

- 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 conllevan procesos de negociación largos que incluyen muchas actividades para establecer acuerdos que convengan a las partes involucradas.
- 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, con la segunda, se podría crear un ambiente de trabajo tenso para todos los involucrados por el traslape de funciones. En 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.
- 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.
- Para AGEXPORT, dar seguimiento a la plataforma diseñada a fin de que la información sea actualizada para los usuarios.
- Para Balam, buscar la forma de replicar la experiencia desarrollada y capitalizar el proceso paso a paso.



- Para el CH-CFV, es importante identificar todos los requisitos que hacen posible un proyecto en la etapa de planificación, para que en la ejecución no se den situaciones o contextos que impidan el alcance de los objetivos o resultados propuestos.
- Para 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 los frutos esperados. Sería interesante ejecutar una segunda etapa con los mismos beneficiarios 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

- En análisis de este tipo, y con entrevistas como instrumento de recolección de información, se 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 su alcance, a fin de obtener la información más completa y correcta.
- 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.
- Conocer exactamente lo que el solicitante del trabajo requiere y ponerse de acuerdo con este es vital al inicio del proceso para optimizar el tiempo en la ejecución del trabajo.



## 10. Referencias bibliográficas

- AGEXPORT (Asociación de Exportadores de Guatemala). 2019. Informe final Proyecto: "MadeExporta". Guatemala, Guatemala.
- 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.
- 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, CATIE.
- CARDER (Corporación Autónoma Regional de Risaralda, Colombia). 2018. Informe final, Proyecto: "Establecimiento de una ruta de legalidad forestal en el departamento de Risaralda. Bogotá, Colombia.
- Chaves Jaén, E. 2020. Alianzas estratégicas. Turrialba, Costa Rica, CATIE. (Curso de empresas asociativas, presentación PowerPoint).
- 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.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2017. hoja de ruta operativa para Colombia, Programa FAO-UE FLEGT. Bogotá, Colombia. 6 p.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2019a. Directrices para propuestas Honduras. Tegucigalpa, Honduras. 23 p.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2019b. 2018. Las pequeñas empresas forestales en América Latina: aprovechando su potencial para generar medios de vida sostenibles. Roma, Italia. 84 p. (Documento de trabajo del Departamento Forestal 10).
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2020a. América Latina y el Caribe busca acabar con la tala ilegal de madera (en línea, sitio web). Consultado 2 oct. 2021. Disponible en <http://www.fao.org/americas/noticias/ver/es/c/416794/>
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2020b. Apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas en el suministro de madera legal. s. l. (Nota de concepto de dibujo v. 17 de ab. 2020).
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura); AGEXPORT (Asociación de Exportadores de Guatemala). 2018b. Carta de acuerdo entre la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y la Asociación Guatemalteca de Exportadores. Guatemala, Guatemala.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura); Asociación Balam. 2017. Carta de acuerdo entre la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y la Asociación Balam. Guatemala, Guatemala.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura); CARDER (Corporación Autónoma Regional de Risaralda, Colombia). 2018a. Carta de acuerdo entre la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y la Corporación Autónoma Regional de Risaralda. Bogotá, Colombia.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura); CH-CFV (Consejo Hondureño de Certificación Forestal Voluntario). 2018c. Carta de acuerdo entre la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y el Consejo Hondureño de Certificación Forestal Voluntario. Tegucigalpa, Honduras.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura); FEDEMADERAS (Federación Nacional de Industrias de la Madera). 2016a. Carta de acuerdo entre la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y la Federación Nacional de Industrias de la Madera. Bogotá, Colombia.



- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura); FEHCAFOR (Federación Hondureña de Cooperativas Agroforestales). 2016b. Carta de acuerdo entre la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y la Federación Hondureña de Cooperativas Agroforestales de Honduras. Tegucigalpa, Honduras.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura); Red Faisán (Corporación de Red de Fabricantes de Instrumentos Musicales de Santander, Colombia). 2019. Carta de acuerdo entre la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y la Corporación de Red de Fabricantes de Instrumentos Musicales de Santander. Bogotá, Colombia.
- FEDEMADERAS (Federación Nacional de Industriales de la Madera, Colombia). 2017. Informe final, Proyecto: "Apoyo para FEDEMADERAS al proceso de legalidad de empresas en Colombia". Bogotá, Colombia.
- FEHCAFOR (Federación Hondureña de Cooperativas Agroforestales). 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.
- EFI (Instituto Forestal Europeo). 2010. Plan de Acción FLEGT. Información sobre Plan de Acción FLEGT CCAD-CTB. May 2011v2.
- Moreno, R; Villota, N; Gutiérrez, E; Zúñiga, J; Trujillo J. 2016. Esquema de reconocimiento a las empresas forestales de transformación y comercialización de productos forestales. Pereira, Colombia, Programa UE FAO FLEGT. 24 p. Disponible en [http://fedemaderas.org.co/wp-content/uploads/2012/04/Esquema\\_Empresas-Forestales.pdf?fbclid=IwAR0TYTtzbUoJZgZJrn2B4oDUu4-3N1LN-xJwKDyrP6WuJqctp52yG5nxQ](http://fedemaderas.org.co/wp-content/uploads/2012/04/Esquema_Empresas-Forestales.pdf?fbclid=IwAR0TYTtzbUoJZgZJrn2B4oDUu4-3N1LN-xJwKDyrP6WuJqctp52yG5nxQ)
- Red Faisán (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.
- 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.
- Unión Europea (UE). 2016. Evaluación del Plan de Acción FLEGT de la UE. Colombia. 213 p. No. 1.
- 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>



## 11. Anexos

### Anexo 1. Lista de personas entrevistadas beneficiaras 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 Carpinteros Bosque y Vida	Marconi Valdez
Colombia	Apoyo para FEDEMADERAS al proceso de legalidad de empresas en Colombia	Maderas Industriales del Norte	Ana María Munera
		INDUCOLMA	Andrés Suárez
		Biocueros	Liliana Calderón
	Establecimiento de una ruta para la legalidad	Madera San Joaquín	Sandra
		Muebles BL	David
		Muebles Albura	Edith Betancourt
		Ministerio de Ambiente	Edgard Mora
	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	Fábrica la Melódica	Johana Claro
		Fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica	Martín 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
		Cooperativa Agroforestal Guadalupe	Mirian Colindres
		Democracia sin Fronteras	Eliana Calavera
	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	CASVIEL	Santos Gómez
		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 María Monzón
		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	FEDEMADERAS	Alejandra Ospitia
	Establecimiento de una ruta para la legalidad	CARDER	Rubén Darío 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 Faisán	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 Gutiérrez
		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 forestal al uso responsable del bosque, buscando beneficios económicos, ambientales y sociales	CHCFV	Débora Sánchez
		CHCFV	Rafael Meza



### Anexo 3. Protocolo entrevista a personal de la CARDER

#### Consentimiento previo informado

Nombre del entrevistado:

País:

Proyecto:

Fecha:

EPSP:

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 fueron 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 fueron el grupo meta del proyecto?
12. ¿Qué metodología se usó para llevar a cabo las acciones mencionadas (capacitaciones, convenios, etc.)?
13. En su opinión, ¿cuáles métodos y/o herramientas de capacitación funcionaron mejor?
14. ¿Cómo se seleccionó a los participantes del proceso? ¿Fueron estos los participantes a los que el proyecto consideraba como grupo meta en la planificación?
15. ¿Cuánto tiempo duró el proceso? ¿Lo 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 ellos?
18. Desde su punto de vista personal, ¿cómo calificaría al proyecto en función de los logros y de los mecanismos usados respecto a los que 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, ¿cómo 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? ¿son los que se esperaba lograr?
21. ¿Cuál fue el cambio o logro más significativo que se alcanzó 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 tal como se planificó? ¿Cómo 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 dada anteriormente 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

### Consentimiento previo informado

Nombre del entrevistado:

País:

Proyecto:

Fecha:

EPSP:

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 FEDEMADERAS?
6. ¿Cuál es la visión de 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 FEDEMADERAS?

### C. Sobre el proyecto

9. ¿Cuáles fueron 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 MiPyME sobre la importancia de la legalidad? ¿Qué razones para legalizar fueron las más convincentes? ¿Cuáles no?
12. ¿Algunas de las MiPyME lograron el cumplimiento legal?, ¿cuáles fueron los factores que llevaron a hacerlo?
13. ¿Qué se necesitará para conseguir que el 100% de las MiPyME de FEDEMADERAS sean legales o adopten una práctica de legalidad específica?
14. ¿Quiénes fueron 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? ¿Fueron estos los participantes a los que el proyecto consideraba como grupo meta en la planificación?
18. ¿Cuánto tiempo duró el proceso? ¿Lo 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 ellos?
21. Desde su punto de vista, ¿cómo calificaría este proceso en función de “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, ¿cómo 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? ¿fueron los que se esperaba lograr?
21. ¿Cuál fue el cambio o logro más significativo que se alcanzó 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 tal como se planificó? ¿Cómo 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 dada anteriormente o la modificaría? Y si la modifica ¿con cuánto la calificaría?
30. ¿Le gustaría añadir algo más de lo que hablamos?



## Anexo 5. Protocolo entrevista a personal de la RED FAISÁN

### Consentimiento previo informado

Nombre del entrevistado:

País:

Proyecto:

Fecha:

EPSP:

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 FAISÁN?
4. ¿Cuál fue su rol en el proyecto?

### B. Sobre la EPSP

5. ¿Cuál es la misión de RED FAISÁN?
6. ¿Cuál es la visión de RED FAISÁN?
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 RED FAISÁN?

### C. Sobre el proyecto

9. ¿Cuáles fueron 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 fueron 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? ¿Fueron estos los participantes a los que el proyecto consideraba como grupo meta en la planificación?
15. ¿Cuánto tiempo duro el proceso? ¿Lo 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 ellos?
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, ¿cómo 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? ¿fueron los que se esperaba lograr?
21. ¿Cuál fue el cambio o logro más significativo que se alcanzó 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 tal como se planificó? ¿Cómo 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 dada anteriormente 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

### Consentimiento previo informado

Nombre del entrevistado:

País:

Proyecto:

Fecha:

EPSP:

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 AGEXPORT?
6. ¿Cuál es la visión de 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 ha ejecutado AGEXPORT?

### C. Sobre el proyecto

10. ¿Cuáles fueron las metas y objetivos del proyecto?
11. ¿Qué acciones se hicieron para fomentar en las MiPyME para cumplir con la normativa nacional e internacional para comercializar sus productos maderables?
12. ¿Qué metodología y estrategias usó para promover en las MiPyME sobre la importancia de la legalidad? ¿Cuáles razones para legalizar fueron las más convincentes? ¿Cuáles no?
13. ¿Ustedes saben cuántas de las MiPyME que reciben apoyo en el proyecto lograron el cumplimiento legal? ¿Cuáles fueron los factores que llevaron a hacerlo?
14. ¿Qué se necesita para lograr que el 100% de las MiPyME de su país sean legales o adopten una práctica de legalidad específica?
15. ¿Quiénes fueron 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? ¿Fueron estos los participantes a los que el proyecto consideraba como grupo meta en la planificación?
19. ¿Cuánto tiempo duró el proceso? ¿Lo 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 ellos?
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, ¿cómo considera la estrategia que implementó 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

### Consentimiento previo informado

Nombre del entrevistado:

País:

Proyecto:

Fecha:

EPSP:

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 Balam?
4. ¿Cuál fue su rol en el proyecto?

### B. Sobre la EPSP

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

### C. Sobre el proyecto

10. ¿Cuáles fueron 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 fueron 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? ¿Fueron estos los participantes a los que el proyecto consideraba como grupo meta en la planificación?
18. ¿Cuánto tiempo duró el proceso? ¿Lo 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 ellos?
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, cómo considera la estrategia que implementó 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? ¿fueron los que se esperaba lograr?
24. ¿Cuál fue el cambio o logro más significativo que se alcanzó 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 tal como se planificó? ¿Cómo enfrentó 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 dada anteriormente 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

### Consentimiento previo informado

Nombre del entrevistado:

País:

Proyecto:

Fecha:

EPSP:

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 fueron 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 fueron 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? ¿Fueron estos los participantes a los que el proyecto consideraba como grupo meta en la planificación?
15. ¿Cuánto tiempo duró el proceso? ¿Lo 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 ellos?
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, cómo 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? ¿Fueron los que se esperaba lograr?
21. ¿Cuál fue el cambio o logro más significativo que se alcanzó 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 tal como se planificó? ¿Cómo 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

### Consentimiento previo informado

Nombre del entrevistado:

País:

Proyecto:

Fecha:

EPSP:

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

3. ¿Cuál es la misión de la FHECAFOR?
4. ¿Cuál es la visión de la FHECAFOR?
5. ¿Cuenta con un plan estratégico?, ¿Cómo se relaciona el proyecto ejecutado con los objetivos estratégicos de la FHECAFOR?
6. ¿Qué otros proyectos relacionados al fortalecimiento de capacidades ha ejecutado la FHECAFOR?

### C. Sobre el proyecto

7. ¿Cuáles fueron los alcances, metas y objetivos del proyecto?
8. ¿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?
9. ¿Quiénes fueron el grupo meta del proyecto?
10. ¿Qué metodología se usó para llevar a cabo las acciones mencionadas (capacitaciones, convenios, etc.)?
11. En su opinión, ¿qué métodos y/o herramientas de capacitación funcionaron mejor?
12. ¿Cómo se seleccionó a los participantes del proceso? ¿Fueron estos los participantes a los que el proyecto consideraba como grupo meta en la planificación?
13. ¿Cuánto tiempo duró el proceso? ¿Lo considera suficiente para alcanzar lo propuesto?
14. ¿Qué estrategias utilizó para asegurar la máxima participación de los actores deseados? ¿Cuál estrategia funcionó mejor?
15. ¿Se contó con la colaboración de otros actores que apoyaron al proyecto? Y ¿Cómo se coordinó con ellos?
16. 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 MiPyME? 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?
17. ¿En su opinión, cómo considera la estrategia que implementó el proyecto para la promoción de comercio de madera legal?

### D. Cambios del proyecto

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

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

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

CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros son Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana, Venezuela y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).



Solutions for environment and development  
Soluciones para el ambiente y desarrollo

ISBN: 978-9977-57-788-3

